



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LABORATORIOS MAK`S BASADO EN EL MODELO DE
EDGAR SCHEIN**

Autores: Bello Román Marialejandra
Cáceres Velázquez Agustín
Carrero Santana Katiusca

Caracas, Febrero 2012



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
**GERENCIAS ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA
FARMACOQUÍMICA, ALIMENTICIA Y COSMÉTICA**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LABORATORIOS MAK`S BASADO EN EL MODELO DE
EDGAR SCHEIN**

AUTORES: FTCO. BELLO ROMÁN MARIALEJANDRA
FTCO. CÁCERES VELÁZQUEZ AGUSTIN
FTCO. CARRERO SANTANA KATIUSCA

Trabajo presentado ante la ilustre Universidad Central de Venezuela para
optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios en la
Industria Farmacéutica, Alimentaria y Cosmética

TUTORES:
ESP. YORLENI CATALÁN
LIC. MIRIANA BELLO

Trabajo presentado ante la ilustre Universidad Central de Venezuela para
optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios en la
Industria Farmacéutica, Alimentaria y Cosmética

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A la Lic. Miriana Bello, una de nuestras tutoras académica, por su dedicación, apoyo e interés en nuestra investigación, y sobre todo por su comprensión. Gracias a sus conocimientos y paciencia fue posible llevar a cabo este proyecto.

A la Esp. Yorleni Catalán, nuestra otra tutora académica, por hacernos recomendaciones y observaciones pertinentes a lo largo de la investigación.

A la Esp. Angélica Guarenas, por la ayuda ofrecida en la validación de los instrumentos aplicados en esta investigación.

Al personal de Recursos Humanos de Laboratorios MAK'S, por su gran apoyo durante todas las fases de esta investigación.

A todas las personas que intervinieron en la muestra, por la receptividad y amabilidad para responder el cuestionario.

A Alexander De Almeida, por su gran experiencia en el manejo de los programas de computación.

A Mirian, Ramón y Eduardo por su ayuda y comprensión constante.

A todos, mil gracias...

Primeramente a Dios por siempre estar presente y por iluminarme y guiarme en todo este camino.

A mi mamá y mi papá, los padres más maravillosos, porque de ellos siempre he tenido amor y apoyo incondicional, gracias por haberme inculcado que el esfuerzo y la perseverancia tienen sus frutos y por siempre están a mi lado para compartirlos.

A la mejor hermana y tutora, porque siempre está a mi lado en cada uno de mis logros, por su dedicación, paciencia y por su apoyo incondicional. Gracias a ti Nana, se hizo posible este trabajo.

A mis amigos Katy y Agus, porque más allá que compañeros de tesis significan para mí grandes amigos. Para mí serán inolvidables todos los momentos compartidos; gracias por su paciencia, apoyo, amistad y disposición en siempre trabajar unidos y por permitirme transitar este camino junto a ustedes.

A mi esposo, por sus horas de traspaso y su apoyo. Gracias por tu paciencia desde que decidí emprender este reto, por haberte sentido parte de éste y por siempre incentivar y motivarme en todas las metas que me propongo. Te Amo.

A todas aquellas personas que pusieron su granito de arena para la culminación de este proyecto. Muchas Gracias...

Mariale

A Dios todo poderoso por permitirme cumplir otro objetivo en mi vida.

A San Miguel Arcángel que me protege y me cubre con su manto

A mi mamá por ser mi mejor ejemplo y mi motor de vida, gracias por darme todo tu apoyo y confiar en mí. Te Amo

A Mara por estar a mi lado y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y ser un elemento motivador en mi vida. Te amo

A Katy y Mariale por darme la oportunidad de pertenecer a su equipo. Gracias por su comprensión y su confianza. La vida me dio dos hermanas

A la familia Bello Román gracias por dejarme compartir con ustedes y acogerme en su hogar durante este tiempo, son parte de la familia que la vida me dio.

A Jacqueline De Freitas ejemplo a seguir y quien me dio un gran empujón para realizar esta especialización.

A todos los que de una u otra forma me apoyaron para culminar esta meta

Agustin

A Dios por siempre estar presente en mí y en cada decisión que tomo en mi vida.

A Don Bosco por haberme enseñado que todo se puede lograr con amor y dedicación.

A mi mamá y a mi papá quienes me dieron la vida, amor, alegría y que siempre han estado allí a mi lado cuando más los he necesitado apoyándome en todo momento. Gracias a ellos y a sus esfuerzos soy la mujer que soy hoy día profesional y emprendedora, y me siento feliz por tenerlos como padres.

A la Gorda, por ser una gran hermana y apoyo en todo momento, por sus consejos y palabras de aliento cuando más la he necesitado.

A mi Abuelita Olga por todo su tiempo dedicado y amor.

A mi abuelito Marcos por todo sus conocimientos y enseñanzas impartidas y que se que está muy feliz por este otro logro alcanzado.

A mis amigos Mariale y Agus por su amistad incondicional, por su apoyo, sus consejos, paciencia durante todo el postgrado y porque juntos llevamos acabo este proyecto de tesis y logramos alcanzar otro logro profesional, gracias por todo

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma colaboraron y estuvieron pendientes de este logro.

Katiusca

RESUMEN

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LABORATORIOS MAK'S BASADO EN EL MODELO DE EDGAR SCHEIN

Autores: Bello Marialejandra
Cáceres Agustín
Carrero Katusca

Este proyecto tiene como finalidad diagnosticar la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK'S a través de la medición de los tres niveles planteados en el modelo de Edgar Schein: el nivel de las Producciones, el nivel de los Valores y el nivel de las Presunciones Básicas. La finalidad del estudio está orientada a determinar la Cultura Organizacional predominante en la organización, así como identificar los valores y creencias básicas de la cultura existente en la unidad de negocio SOLER y las demás unidades de negocios y departamentos de Laboratorios MAK'S, con el objeto de determinar posibles diferencias Culturales y reducir posibles problemas y tensiones organizacionales que puedan derivarse de dichas diferencias, ya que hace aproximadamente 4 años Laboratorios MAK'S de cara a ampliar su alcance empresarial, adquirió a Laboratorios SOLER, convirtiéndose éste último en otra unidad de negocio de ésta Organización.

Para cumplir con los fines de esta investigación se utilizaron dos instrumentos: En primer lugar, se utilizó la técnica de la entrevista, por medio de la cual se identificaron los principales valores que rigen el comportamiento de los trabajadores de la Organización, así como las presunciones básicas en las que se basan los trabajadores para resolver problemas y tomar decisiones.

En segundo lugar se diseñó un cuestionario que reúne las distintas dimensiones de los niveles: producciones, valores y presunciones básicas, para de esta manera medir de forma cuantitativa la Cultura Organizacional de la Organización. En la presente investigación se utilizaron tres muestras aleatorias: una para la realización de las entrevistas, otra para la aplicación de la prueba piloto del cuestionario de la Cultura Organizacional y por último para la aplicación de la prueba definitiva de dicho cuestionario. Después de aplicar el Cuestionario piloto, se realizaron las correcciones pertinentes de esta fase, y se realizó la aplicación definitiva a la muestra seleccionada previamente. Finalmente se realizaron los análisis de los resultados obtenidos en los dos instrumentos aplicados, y luego se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Palabras Claves: Cultura Organizacional / Producciones / Valores / Presunciones

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pp.
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS	iii
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	17

CAPITULO I MARCO INTRODUCTORIO

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1. Objetivo General	26
2.2. Objetivos Específicos	26
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	28
4. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

1. Descripción de la Organización MAK'S	
1.1. Breve Reseña Histórica	32
1.2. Misión	34
1.3. Visión	34
1.4. Valores	35
1.5. Estructura Organizacional	37
2. LAS ORGANIZACIONES	40
2.1. Las Organizaciones como Sistemas Sociales	40
2.2. Las Organizaciones como Sistemas Abiertos	41
2.3. Reciprocidad entre Individuo y Organización	42

3. ORIGEN DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
3.1. Perspectivas de estudio de la Cultura	45
3.2. Historia de la investigación de la cultura Organizacional	
3.2.1. Los Pioneros	48
3.2.2. Desarrollos Posteriores	49
3.2.3. Importancia Creciente (años 80 y 90)	50
4. ASPECTOS RELEVANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
4.1. Conceptualizaciones de la Cultura Organizacional	51
4.2. Características de la Cultura Organizacional	58
4.3. Formación y Estructuración de la Cultura Organizacional	
4.3.1. Papel de los Fundadores o Líderes de la Organización en la Configuración de la Cultura	59
4.3.2. Papel de lo Fundadores o líderes en la Implantación y Transmisión de la Cultura	60
4.3.2.1. Mecanismos primarios de implantación	60
4.3.2.2. Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento	62
4.3.3. Mecanismos para mantener la Cultura de una Organización	66
4.4. Funciones de la Cultura Organizacional	71
4.5. Aspectos Disfuncionales de la Cultura Organizacional	72
4.6. Importancia de la Cultura Organizacional	75
5. MODELOS DE ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	
5.1. Modelo de Cultura y Efectividad Organizacional de Denison	77
5.2. Modelo de Clemente y Greenspan	84
5.3. Modelo de la Ideología Organizacional de Roger Harrison	87
5.4. Modelo de Edgar Schein	89
5.4.1. Nivel de Producciones	91
5.4.2. Nivel de los Valores	92
5.4.3. Nivel de las Presunciones Básicas	95
6. INVESTIGACIONES SOBRE CULTURA	
6.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional	103
6.1.1. Definición	103

6.1.2. Importancia de diagnosticar la cultura	104
6.2. Investigaciones sobre la Cultura Nacional y Organizacional	104
6.2.1. La Cultura en Venezuela	105
6.3. Investigaciones sobre Cultura Organizacional en Latinoamérica y Venezuela.	111
6.3.1. Investigaciones Latinoamericanas	111
6.3.2. Investigaciones Venezolanas	114

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	123
2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	123
3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	124
4. POBLACIÓN Y MUESTRA	
4.1. Población	125
4.2. Muestra	126
5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	128
5.1. Variable de Estudio	128
5.1.1. Cultura Organizacional	128
5.2. Variable Organizacional	134
5.2.1. Área de Negocio	134
5.2.1.1. Unidad de Negocio SOLER	134
5.2.1.2. Resto de la Organización	134
6. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS	136
6.1. Fase Cualitativa	136
6.1.1. Guión de Entrevista	136
6.2. Fase Cuantitativa	138

6.2.1. Cuestionario para la Prueba Piloto	138
6.3. Prueba Definitiva: Cuestionario para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK`S	148
7. PROCEDIMIENTO	156
7.1. Fase Preliminar	156
7.2. Fase Exploratoria	160
7.3. Fase Final	161

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ENTREVISTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LABORATORIOS MAK`S	164
2. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LABORATORIOS MAK`S	171
2.1. NIVEL DE LAS PRODUCCIONES	171
2.1.1. La Dimensión del Lenguaje	172
2.1.2. La Dimensión de las Reglas Formales de Comportamiento	176
2.1.3. La Dimensión del Ambiente Físico de Trabajo	178
2.1.4. La Dimensión del Mobiliario y Equipos	182
2.1.5. La Dimensión de Rituales y Ceremonias	184
2.1.6. Semejanzas y Diferencias por Área de Negocio	189
2.2. NIVEL DE LOS VALORES	192
2.2.1. Dimensión de la Honestidad	192
2.2.2. La Dimensión del Compromiso con el Trabajo	195
2.2.3. La Dimensión del Compromiso Organizacional	197
2.2.4. La Dimensión de la Responsabilidad	198
2.2.5. La Dimensión de la Lealtad	200
2.2.6. La Dimensión del Trabajo en Equipo	202
2.2.7. La Dimensión de la Orientación al Cliente	205
2.2.8. La Dimensión del Respeto	208

2.2.9. Semejanzas y Diferencias por Área de Negocio	209
2.3. NIVEL DE LAS PRESUNCIONES BÁSICAS	212
2.3.1. La Dimensión de la humanidad en su relación con la naturaleza	213
2.3.2. La Dimensión de la naturaleza de la realidad y la verdad	216
2.3.3. La Dimensión de la naturaleza del género humano	234
2.3.4. La Dimensión de la naturaleza de la actividad humana	239
2.3.5. La Dimensión de la naturaleza de las relaciones humanas	244
2.3.6. Semejanzas y Diferencias por Área de Negocio	255
 CAPITULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES	
1. CONCLUSIONES	259
2. RECOMENDACIONES	264
2.1. Recomendaciones para la Organización	264
2.2. Recomendaciones para las próximas investigaciones	265
3. LIMITACIONES	266
 BIBLIOGRAFÍA	267
ANEXOS	271

ÍNDICE DE CUADROS

	Pp.
Cuadro I Comparación entre las perspectivas de estudio de Cultura	46
Cuadro II Comparación entre las distintas concepciones de Cultura Organizacional, según el autor	56
Cuadro III Distribución de la Población	126
Cuadro IV Distribución de la Muestra	127
Cuadro V Tabla de Especificaciones de la Prueba Piloto	141
Cuadro VI Poder discriminativo de los ítems (Ebel)	144
Cuadro VII Clasificación de los ‘Rip’ obtenidos por los ítems de la prueba piloto	145
Cuadro VIII Confiabilidad de las sub-pruebas (Prueba Piloto)	147
Cuadro IX Tabla de especificaciones del Nivel Producciones	150
Cuadro X Tabla de especificaciones del Nivel Valores	151
Cuadro XI Tabla de especificaciones del Nivel Presunciones Básicas	152
Cuadro XII Confiabilidad de las sub-pruebas (Prueba definitiva)	155
Cuadro XIII Resultados por frecuencias y porcentajes de las categorías basadas en la entrevista	166
Cuadro XIV Lenguaje	172
Cuadro XV Reglas Formales de Comportamiento	176
Cuadro XVI Ambiente Físico de Trabajo	178
Cuadro XVII Mobiliario y Equipos	182
Cuadro XVIII Rituales y Ceremonias	185
Cuadro XIX Honestidad	193
Cuadro XX Compromiso con el Trabajo	195
Cuadro XXI Compromiso Organizacional	197
Cuadro XXII Responsabilidad	199
Cuadro XXIII Lealtad	201

Cuadro XXIV Trabajo en Equipo	202
Cuadro XXV Orientación al Cliente	206
Cuadro XXVI Respeto	208
Cuadro XXVII La humanidad en su relación con la naturaleza	213
Cuadro XXVIII La Concepción del Conocimiento	216
Cuadro XXIX La Concepción del Tiempo	221
Cuadro XXX La Concepción del Espacio	229
Cuadro XXXI La naturaleza del género humano	235
Cuadro XXXII La naturaleza de la actividad humana	240
Cuadro XXXIII Forma de relacionarse	245
Cuadro XXXIV Acceso a supervisores	229
Cuadro XXXV Comunicación	251

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pp.
Gráfico N° 1. Lenguaje	173
Gráfico N° 2. Reglas formales de Comportamiento	177
Gráfico N° 3. Ambiente Físico de Trabajo	179
Gráfico N° 4. Mobiliario y Equipos	182
Gráfico N° 5. Rituales y Ceremonias	185
Gráfico N° 6. Honestidad	193
Gráfico N° 7. Compromiso con el Trabajo	195
Gráfico N° 8. Compromiso Organizacional	197
Gráfico N° 9. Responsabilidad	199
Gráfico N° 10. Lealtad	201
Gráfico N° 11. Trabajo en Equipo	203
Gráfico N° 12. Orientación al Cliente	206
Gráfico N° 13. Respeto	208
Gráfico N° 14. La humanidad en su relación con la naturaleza	213
Gráfico N° 15. La Concepción del Conocimiento	217
Gráfico N. 16. La Concepción del Tiempo	222
Gráfico N° 17. La Concepción del Espacio	229
Gráfico N° 18. La naturaleza del género humano	235
Gráfico N° 19. La naturaleza de la actividad humana	240
Gráfico N° 20. Forma de relacionarse	245
Gráfico N° 21. Acceso a supervisores	249
Gráfico N° 22. Comunicación	251

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Organigrama de Laboratorios MAK`S	272
Anexo N° 2. Organigrama de unidades de negocio Laboratorios MAK`S	274
Anexo N° 3. Organigrama de departamentos de Laboratorios MAK`S	281
Anexo N° 4. Guía de entrevista para explorar los valores que integran la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK`S	289
Anexo N° 5. Cuestionario para la Prueba Piloto	294
Anexo N° 6. Prueba Definitiva: Cuestionario para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK`S	305

INTRODUCCIÓN

La aparición y uso creciente de la variable Cultura Organizacional en los últimos tiempos, obedece a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno complejo y sobre todo de explicar por qué algunas cosas que se hacen en las organizaciones fallan. Este modo de ver a una empresa, como una micro-sociedad que establece unas creencias básicas y valores propios aprendidos por sus miembros, aporta explicaciones nuevas a los procesos organizacionales.

El estudio de la Cultura Organizacional ha tenido un creciente interés en los últimos años, tanto en el ámbito académico como profesional.

La Cultura Organizacional es un conjunto de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Dichas presunciones se vinculan a un conjunto de artefactos visibles y valores centrales que orientan la conducta de los miembros de la organización.

La importancia que ejerce la cultura en las empresas, radica en que actúa como homogeneizador del comportamiento de los trabajadores hacia metas comunes.

La cultura identifica a la organización, asignándole una imagen propia que representa el conjunto de significados comunes entre sus miembros; además, influye en su modo de pensar, de actuar, de negociar y de estructurarse, representando un estilo propio de alcanzar resultados, y brindando un sentido de dirección y de referencia para la toma de decisiones.

En los últimos años el mercado farmacéutico mundial se ha visto afectado por continuas fusiones y adquisiciones de empresas dentro del sector en pro de ampliar su participación en el mercado. Se han aprovechado sinergias de diferentes tipos, que han permitido a las empresas sobrevivir.

Grandes empresas absorben a pequeñas o medianas empresas y en uno que otro caso ocurre en sentido contrario. Este tipo de absorciones genera en el área de Recursos Humanos una serie de problemas, dentro de la cual se destaca el cómo fusionar culturas organizacionales diferentes, siendo éste el punto de partida e interés de esta investigación.

En las empresas del sector farmacéutico por todo lo mencionado anteriormente, el estudio de la Cultura Organizacional se ha tornado cada vez más importante; por tal razón, y siguiendo el modelo de Edgar Schein, nos acercamos a Laboratorios MAK'S quien hace aproximadamente 4 años absorbió a Laboratorio SOLER, convirtiéndose éste último en otra unidad de negocio de MAK'S, para de esta manera analizar los estilos culturales de la unidad de

Negocio SOLER y el resto de la Organización; compararlos, y finalmente determinar si existen variaciones de cultura entre éstas, lo que constituye el núcleo de esta investigación.

Posterior al planteamiento del problema, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos, se justifica la importancia de la investigación y su viabilidad. Adicionalmente, se hace un breve desarrollo acerca de la organización: historia, misión, visión, valores y estructura organizacional.

La sección dedicada al fundamento teórico expone diversas conceptualizaciones sobre la Cultura Organizacional, sus características, elementos, importancia, modelos, así como algunas investigaciones latinoamericanas y venezolanas relacionadas con el área.

Es importante destacar que el modelo seleccionado para los fines de esta investigación fue el de Cultura Organizacional de Edgar Schein (1988).

En la metodología se hace referencia al tipo, nivel y diseño de la investigación. Asimismo, se incluyen las variables del estudio, las cuales comprenden: La Cultura Organizacional, con los niveles y dimensiones culturales planteados por Schein, y el tipo de Negocio de la Organización (SOLER y resto de la Organización). También se describen la población y muestra de la

investigación, los instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento utilizado para llevar a cabo la investigación.

Finalmente se presentan los resultados obtenidos y su posterior análisis, así como las conclusiones, limitaciones y recomendaciones derivadas del estudio.

De esta manera se pretende contribuir con las investigaciones en el área de la Cultura Organizacional, considerando los modelos teóricos desarrollados para tal fin, tales como el de Edgar Schein.

A través de esta investigación se busca identificar rasgos comunes de la Cultura Organizacional en las dos áreas a evaluar (Unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización) con el fin de fortalecer la cultura de la empresa, e identificar los rasgos distintos para analizar y reducir posibles problemas y tensiones organizacionales que puedan derivarse de dichas diferencias.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Las organizaciones son microsociedades que poseen características propias, con una finalidad y objetivos únicos, con personalidad y necesidades particulares, con procesos de sociabilización, normas e historia, cuya individualidad se manifiesta a través de su cultura organizacional. (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

La investigación acerca de la Cultura Organizacional tiene su origen en las décadas de los años 20 y 30, sin embargo, no fue hasta la década de los 80 que cobró una importancia significativa. Dos de las razones que hicieron que el concepto de Cultura Organizacional se tornara atractivo fueron, por un lado, las dificultades que experimentaron las firmas estadounidenses, compitiendo con organizaciones de países que tenían culturas muy diferentes, y por otro lado, la realización de estudios con una aproximación estructural-racional dirigidos a comprender que las organizaciones pasan por aspectos cruciales, los cuales afectan la vida de sus miembros. (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994)

Con base en que cada organización tiene su propia cultura, los estudios que se llevan a cabo intentan identificar la influencia de la misma en la formación de

estructuras y procesos, así como la comprensión del entorno, y del por qué algunas actividades que se realizan en la organización fallan y otras no, actuando la cultura como factor clave que contribuye al éxito de la empresa.

En una organización debe existir una unidad cultural que refleje una cultura fuerte y exprese los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Esta macro visión de la cultura es la que le da a una empresa su personalidad distintiva (Robbins, 1999).

Si las organizaciones no tuvieran una cultura fuerte y sólo estuvieran compuestas por subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría considerablemente, porque no existiría una interrelación uniforme de la cultura considerada como aceptable o inaceptable. Ahora bien, si la cultura determina y limita la estrategia de una empresa, la disconformidad cultural representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción, o de mercado (Robbins, 1999).

De acuerdo a García Casanova (2009):

Desde la perspectiva organizacional 20 % de lo que vemos en las empresas es su infraestructura, su logo, sus oficinas, sus equipos, su tecnología, sus clientes, su publicidad, entre otros. Todo esto corresponde a la realidad objetiva e interobjetiva de la empresa, es decir, su “afuera”. El otro 80 % lo constituyen las actitudes, relaciones, emocionalidad, simpatías, antipatías, lucha de poder, patologías, creencias, prejuicios. Todo esto es la realidad subjetiva e intersubjetiva de la empresa, es decir, su “adentro”. De igual manera la Cultura responde a las dimensiones del liderazgo, los procesos, la competencia y el compromiso de la gente. Si

queremos conocer la cultura de las organizaciones hay que observar a sus líderes que dan su pauta cultural en la forma en que orquestas las cuatro dimensiones señaladas (p. 48)

Se consideró interesante seleccionar el modelo de Edgar Schein para esta investigación, debido a que el autor plantea una forma de abordar la Cultura Organizacional a través de tres niveles básicos: el nivel de las producciones, que toma en cuenta la parte visible de la organización, como su ambiente físico, su arquitectura, comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, etc; el nivel de los valores, que comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una organización; y el nivel de las presunciones básicas, que constituye los supuestos y creencias más profundas, los cuales arrojan información acerca de cómo los miembros de la organización perciben, piensan y actúan.

Describiendo el estudio de investigación, Laboratorios MAK'S es una empresa química y farmacéutica multinacional con colaboradores de 67 países. El sector empresarial de los productos farmacéuticos comprende fármacos de prescripción innovadora así como productos de autocuidado de la salud. El sector empresarial de productos químicos ofrece pigmentos para la industria gráfica, cosmética y automovilística, así como principios activos para la industria farmacéutica y los laboratorios.

Laboratorios MAK'S en el año 2007, de cara ampliar su alcance empresarial, adquirió a Laboratorio SOLER empresa Biotecnológica, convirtiéndose este último en otra unidad de negocio de esta organización, llamándose unidad de negocio SOLER.

Del mismo modo Laboratorios MAK'S al momento de la adquisición de Laboratorios SOLER no se preocupó en realizar un estudio de Cultura Organizacional para conocer los posibles impactos que implicaba el fusionar estas dos empresas con culturas propias. Igualmente durante los 5 años siguientes no efectuaron ningún estudio ni proyecto con los trabajadores de la Organización.

Según información obtenida por personal clave que perteneció a Laboratorios SOLER, alrededor de un 25% de los trabajadores que pertenecían a esta empresa, no fueron incluidos en el Organigrama luego de la fusión, desapareciendo departamentos claves como Recursos Humanos y personal directivo.

Siguiendo este marco de investigación, surge la necesidad de realizar un estudio de Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S, en el cual se determinen los artefactos visibles (producciones), así como los valores y presunciones que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización; por medio del cual se pretende identificar si la unidad de negocio

SOLER en comparación con el resto de la organización reflejan aspectos culturales distintos para analizar y reducir posibles problemas y tensiones organizacionales que puedan derivarse de dichas diferencias. Asimismo, se quiere identificar los rasgos comunes entre ésta unidad de negocio y el resto del Laboratorio, para fortalecer la cultura de la organización.

De esta manera Laboratorios MAK'S en Venezuela está conformada por las siguientes unidades de negocio:

- CARMET
- EMERGENTE
- SOLER
- CARE
- CONSUMER
- COSTER

Es por ello que en el presente trabajo de grado los autores pretenden dar respuesta a la siguiente interrogante, la cual es base fundamental para la formulación de los objetivos:

¿Cuáles son las diferencias y semejanzas culturales entre la unidad de negocio SOLER y el resto de las unidades y departamentos de Laboratorios MAK'S, luego de la adquisición?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Diagnosticar la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S a través de la medición de los tres niveles planteados en el modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein.

2.2 Objetivos Específicos

- Establecer las presunciones básicas y los valores que orientan el comportamiento de los trabajadores de la unidad de negocio SOLER y el resto de las unidades y departamentos de laboratorios MAK'S.
- Caracterizar el nivel de las producciones culturales en la unidad de negocio SOLER y el resto de las unidades y departamentos de Laboratorios MAK' S.
- Determinar los valores de la cultura presente en la unidad de negocio SOLER y el resto de la organización de Laboratorios MAK'S.
- Identificar las presunciones o creencias básicas de la cultura existente en la unidad de negocio SOLER y el resto de Laboratorios MAK'S.

- Comparar la Cultura Organizacional existente en la unidad de negocio SOLER contra el resto de las unidades de Laboratorios MAK'S.

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, el mundo de las empresas se ha tornado cada vez más competitivo y dinámico. Debido a esto, para que cualquier organización tenga éxito debe considerar al factor humano y su comportamiento como el motor fundamental de las mismas. Es por ello que es importante que todos los miembros de la organización estén involucrados y alineados con los objetivos del negocio, para así convertirse en elementos estratégicos capaces de añadir valor con sus contribuciones. Para lograr esta ventaja competitiva y alcanzar el éxito de la organización, deben tomarse en cuenta un conjunto de presunciones, valores y producciones (artefactos visibles), relacionadas entre sí, denominado Cultura Organizacional, considerada como la base de toda organización porque dirige y gobierna la conducta de todos los miembros que la integran. (Robbins, 1999).

Las organizaciones deben tener una cultura fuerte donde se compartan ampliamente los valores y presunciones centrales de la misma, y por consiguiente se cree un clima interno de control en el comportamiento de sus miembros (Robbins, 1999).

La importancia de una cultura fuerte reside en que la forma de comportarse en una organización puede ser interpretada de manera uniforme por todos los miembros que la integran.

El modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein (1988) ha sido seleccionado como base de este estudio, puesto que sus planteamientos son los que mejor se adaptan a los objetivos planteados. Adicionalmente, el autor plantea una teoría que ofrece muchas posibilidades de investigación, ya que desarrolla un enfoque integral.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1984):

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Igualmente las empresas deben centrarse no sólo en su solidez, el impacto de sus lanzamientos y la lucha constante por la promoción y presencia de sus productos, sino también en la capacidad de su gente y equipo directivo, ya que “generar vínculos emocionales entre los colaboradores, la empresa y las marcas nos hace compartir un lenguaje único y propio y nos hace sentir algo superior a un trabajo”. (Escalante, 2010).

En los últimos 10 años los Laboratorios Farmacéuticos han ido evolucionando cada vez más debido a las grandes demandas del mercado y al avance tecnológico e innovaciones a los cuales se han visto expuesto, y a esto hay que

agregar fusiones o compras entre laboratorios para hacerse más fuertes y mantenerse como empresas consolidadas en el mercado; tal es el caso del objetivo de estudio (Laboratorios MAK'S), el cual hace aproximadamente 4 años adquirió a Laboratorio SOLER, convirtiéndose este último en otra unidad de negocio de esta organización.

De acuerdo al planteamiento anterior resulta importante realizar un estudio de cultura organizacional en Laboratorios MAK'S, por medio del cual se detecten los rasgos comunes y diferencias significativas entre la unidad de negocio SOLER y el resto de las unidades y departamentos de la Organización.

4. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Los actores involucrados en este proyecto están plenamente comprometidos con esta investigación al igual que Laboratorios MAK'S que alineado con los diferentes departamentos que la conforman, permitió hacer el estudio de Cultura Organizacional en sus instalaciones, brindó su total apoyo a la hora de aplicar los instrumentos del estudio en vías del logro de los objetivos propuestos.

De igual manera se contó con las bases teóricas de Edgar Schein para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MAK'S

1.1. Breve reseña histórica

Laboratorios MAK'S es una empresa multinacional del sector químico-farmacéutico con sede central en Alemania y con unos 40.000 colaboradores en 67 países, que comprende fármacos de prescripción innovadora, así como productos para el autocuidado de la salud.

En 1668, nació este laboratorio como toda una promesa de calidad en todos sus aspectos tanto del pilar farmacéutico como del pilar químico. F.J.M. fue el iniciador de esta próspera industria. En 1827, H.E.M inicia la fabricación a escala y con eso surge la idea de brindar estos beneficios, no únicamente a nivel de Alemania, sino a nivel de Europa y comienzan a analizar mercados que van más allá de América. En New York se abre la filial en 1887, con base en Alemania.

Sin embargo, en la Primera Guerra Mundial, una de las penalizaciones que sufrió Alemania fue la expropiación de sus negocios. Esto no excluyó a MAK'S que según los acuerdos que se realizaron en ese entonces, lo llevan a

denominarse de otra forma. En la actualidad operan como inicia la casa matriz, sin embargo, en Estados Unidos se llaman KAM. En Estados Unidos MAK'S & Company es muy diferente, no son la misma compañía, aunque en sus inicios lo fueron.

El crecimiento y la ruta que ha tomado Laboratorios MAK'S es una continua innovación y el apego a sus valores y a su gente.

Y esto es parte de la inspiración que representan dos factores: el paciente y el médico. Esa pasión es lo que lo lleva a la constante innovación.

En el 2007 Laboratorios MAK'S, de cara ampliar su alcance empresarial, integra el sector de biotecnología con la compra de Laboratorio SOLER, convirtiéndose este último en otra unidad de negocio de MAK'S, llamándose unidad de negocio SOLER.

Tras la adquisición de Laboratorios SOLER continúa con más agresividad el tema de la investigación y se comienzan a juntar grandes éxitos: en neurología y oncología.

A lo largo de los años MAK'S ha invertido millones de euros en investigación científica. Esto ha permitido un crecimiento en el portafolio de hasta un 40% de proyectos que en la actualidad están en investigación y próximos a brindar beneficios a los pacientes y a los consumidores.

En Venezuela la responsabilidad , así como en el mundo, el compromiso con los clientes y empleados es la prestación de un servicio global, el desarrollo de prácticas empresariales, social y medioambientalmente responsables, así como la preocupación permanente por la calidad y eficacia de nuestros productos.

Por último, es importante destacar que Laboratorios MAK'S es uno de los Laboratorios farmacéuticos con más antigüedad en Venezuela, se encuentra ubicado en 117 países y está constituido por una familia de 32 mil 800 colaboradores, todos adscritos a lo que es la filosofía de los valores de Laboratorios MAK'S. (Laboratorios MAK`S, 2008).

1.2. Misión

“Operar un negocio mundial que produzca beneficios significativos para los consumidores, nuestros socios comerciales y nuestra comunidad a través de la investigación y el desarrollo, la producción y comercialización eficientes de especialidades farmacéuticas y químicas”. (Laboratorios MAK`S, 2008)

1.3. Visión

“Lograr ventajas competitivas a través de la excelente calidad de nuestros productos, sistemas y servicios. Abrir oportunidades a nuestros clientes e

interrelaciones de negocios permanentes y no simplemente el éxito a corto plazo”. (Laboratorios MAK`S, 2008).

1.4. Valores

Laboratorios MAK`S está conformado por los siguientes valores: (Laboratorios MAK`S, 2008).

- **LA INTEGRIDAD** asegura credibilidad.

La integridad es la piedra angular de la credibilidad frente a los demás.

La integridad hace que se cumpla lo que se dice.

La integridad obliga a mantener lo que prometido.

La integridad significa también decir NO.

La integridad permite solamente negocios y acciones que estén en concordancia con los valores.

- **EL RESPETO** es la base de una buena colaboración.

El respeto se basa en el concepto de humanidad y de dignidad humana.

El respeto crea un clima de aprecio de justicia y de reconocimiento.

El respeto exige una comunicación abierta y sincera.

El respeto apoya el trabajo exitoso en diferentes culturas y con diferentes personas.

El respeto significa valorar los logros, ayer, hoy y mañana.

- **LA TRANSPARENCIA** permite la confianza recíproca.

La transparencia es la participación de todos los grupos implicados a través de la información.

La transparencia hace comprensible la actuación de todos.

La transparencia apoya un comportamiento orientado a los objetivos.

La transparencia genera fiabilidad.

La transparencia estimula la participación en la empresa de todos los que estén dispuestos a asumir responsabilidades.

- **LA VALENTIA** abre la puerta al futuro.

La valentía presupone la confianza en las facultades que cada trabajador posee.

La valentía conduce una auto percepción sana.

La valentía apoya la capacidad de acción en los procesos de cambio.

La valentía significa desafío

La valentía abre nuevas ideas.

- **LOS LOGROS** hacen posible el éxito empresarial

Los logros determinan la aptitud individual y empresarial.

Los logros retan y estimulan a los colaboradores.

Los logros apoyan el desarrollo personal de los colaboradores.

Los logros se miden por el resultado conseguido.

Los logros aseguran la independencia empresarial.

- **LA RESPONSABILIDAD** determina la actitud empresarial

La responsabilidad caracteriza la actuación frente a los clientes, colaboradores, inversores y socios.

La responsabilidad significa el trato cuidadoso de los recursos naturales y una previsión vigilante para el ambiente.

La responsabilidad determina las decisiones empresariales de las que se es responsable.

La responsabilidad significa dar un buen ejemplo.

La responsabilidad lleva el conocimiento y aceptación de la actividad empresarial.

1.5 Estructura Organizacional

Dentro de la cartera de productos de Laboratorios MAK'S se encuentran medicamentos para la oncología, enfermedades neurodegenerativas, fertilidad, endocrinología, enfermedades autoinmunes e inflamatorias y atención cardiometabólicas; al igual que productos de consumo masivo para la protección sanitaria diaria, movilidad, sanidad femenina e infantil, tos y catarro.

Adicionalmente MAK'S es un proveedor reconocido de reactivos, productos microbiológicos, sistemas para el análisis de agua, cromofotografía, entre otros. Sus consumidores están principalmente segmentados en industria

farmacéutica, alimentos y bebidas, químico y petroquímico. (Ver Organigrama en Anexo N° 1)

Laboratorios MAK'S en Venezuela está conformada por seis unidades de negocio, las cuales se describen a continuación: (Ver Organigrama en Anexo N° 2).

- a. CARMET: Responsable de la línea cardiometabólica.
- b. EMERGENTE: Responsable de la línea de antibióticos.
- c. SOLER: Encargado de los productos Biotecnológicos (hormonas, neurológico, oftalmológico)
- d. CARE: Responsable de la línea Oncológica.
- e. CONSUMER: Enargado de los productos sin prescripción facultativa.
- f. COSTER: Reponsable de los productos químicos.

A su vez MAK'S está conformada por los siguientes departamentos: (Ver Organigrama en Anexo N° 3).

- a. Departamento de Asuntos Médicos
- b. Asuntos Regulatorios y Farmacovigilancia
- c. Cadena de Suministro
- d. Finanzas y Administración
- e. Gerencia de Tecnología de la información

- f. Investigación de Mercado
- g. Recursos Humanos

2. LAS ORGANIZACIONES

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, los seres humanos no viven aislados, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual (Chiavenato, 2000).

De acuerdo a Chiavenato (2000) una Organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p.7).

2.1. Las Organizaciones como Sistemas Sociales

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las mismas se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor

esfuerzo. Una Organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato, 2000).

2.2. Las Organizaciones como Sistemas Abiertos

Chiavenato (2000) afirma que “un sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito” (p.15). Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda funcionar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

El enfoque de sistema abierto concibe el sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos y elabora productos. Al recibir insumos en forma de materiales, energía e información, el sistema evita el proceso de entropía, característico de los sistemas cerrados. El sistema es abierto no sólo en relación con su ambiente, sino también consigo mismo o “internamente”, lo cual hace que las interacciones entre sus componentes afecten el sistema como un todo. El sistema abierto modifica la estructura y los procesos de sus componentes internos para adaptarse al ambiente (Chiavenato, 2000).

De acuerdo a Chiavenato (2000):

La Organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, el cual está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir (p. 18).

La teoría de los sistemas abiertos presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la Organización en un ambiente (medio) complejo y dinámico. Las partes de la Organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema. Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes. De igual modo, la Organización es un sistema abierto cuya interacción con el ambiente es dinámica (Chiavenato, 2000).

2.3. Reciprocidad entre Individuo y Organización

La interacción psicológica entre empleado y Organización es un proceso de reciprocidad, donde la Organización realiza ciertas cosas por el trabajador y éste responde desempeñando sus tareas. La empresa espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la Organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La Organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la Organización o de limitar su participación. Las dos partes de la

interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos psicólogos denominan a esto “contrato psicológico” (Chiavenato 2000).

Todo contrato presenta dos partes fundamentales:

- ***El contrato formal y escrito:*** “Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc” (Chiavenato, 2000, p.113).
- ***El contrato psicológico:*** “Expectativa que el individuo y la Organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación” (Chiavenato, 2000, p.113).

Dicho contrato se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la Organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá. Aunque no exista acuerdo formal o claramente expreso, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y Organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre (Chiavenato, 2000).

El objetivo fundamental de toda Organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una Organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales, para lo cual están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer esfuerzos, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos que esto implique (Chiavenato, 2000).

Para que cualquier Organización tenga éxito, debe considerar el factor humano y su comportamiento, ya que el hecho de que los empleados realicen sus actividades laborales de manera eficiente, contribuye en forma significativa a la productividad de la misma. Sin embargo, la forma en que los trabajadores de una Organización se comportan va a depender de un conjunto de valores y presunciones, relacionados entre sí, que dirigen y gobiernan su conducta y que se denomina “Cultura Organizacional”, la cual abordaremos con más exactitud próximamente.

3. ORIGEN DEL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Perspectivas de estudio de la Cultura

Las organizaciones son sociedades en miniatura, por lo que poseen características propias. La individualidad de una Organización se manifiesta a través de su cultura particular (Abrayanel y Hobbs, 1992).

En base a que cada Organización tiene su propia cultura, los estudios que se llevan a cabo intentan captar la influencia de la misma en la formación de estructuras y procesos. De ahí, la importancia de la ubicación de los conceptos de Cultura Organizacional en las perspectivas de las distintos enfoques de antropología y cultura. A continuación, un cuadro comparativo de dichas perspectivas:

Cuadro I Comparación entre las perspectivas de estudio de Cultura

	AUTORES	POSTULADOS BÁSICOS	CONCEPCIÓN ACERCA DE LA CULTURA
FUNCIONALISTA	Malinowski	Las organizaciones deben reflejar en su forma, estructura, política y procesos, el hecho de que el individuo busca, a través del trabajo, la satisfacción de sus necesidades.	Las organizaciones son sistemas socioculturales.
ESTRUCTURAL-FUNCIONALISTA	Radcliffe-Brown	Las organizaciones son sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades. Las relaciones con el medio que las circunda, pueden denominarse interacciones funcionales.	Las organizaciones están en armonía con el macrosistema en el plano cultural, profundamente infiltrada por los valores del sistema socio-ambiental.
ECOLÓGICO-ADAPTACIONISTA	White, Service, Rappaports, Harris	Las organizaciones son sistemas socioculturales que toman formas variadas en la medida en que se van adaptando a las características sociales, culturales y políticas del ambiente y ellas a su vez se van a influir en dicho contexto.	La cultura es un proceso de comportamiento que se transmite socialmente y es útil para unir a las sociedades con su medio ecológico, de ahí que las organizaciones resulten de una interacción dialéctica con el ambiente.
COGNITIVA	Goodenough	La cultura como un sistema cognoscitivo funcional organizado, es decir, el conjunto de conocimientos que tienen lo que es necesario saber y creer, con el propósito de desarrollar conductas aceptables por la sociedad.	La cultura organizacional consiste en la percepción permanente y general de las características de la organización. Su objetivo primordial es ejercer su influencia en el comportamiento de cada individuo acerca de los modos de acción más pertinentes para la organización.

	AUTORES	POSTULADOS BÁSICOS	CONCEPCIÓN ACERCA DE LA CULTURA
ESTRUCTURALISTA	Lévi-Strauss	Las configuraciones, procesos y estructuras organizacionales, son transformaciones de los procesos universales e inconscientes, que están relacionados al funcionamiento mental de los gerentes.	Los productos culturales son considerados como la respuesta que puede solucionar el código universal que se encuentra en el cerebro humano.
ESTRUCTURA DE EQUIVALENCIA MUTUA	Wallace	La cultura predice el comportamiento de los miembros de una organización.	La cultura consiste en un conjunto de cogniciones que le ofrecen a los empleados la oportunidad de predecir recíprocamente sus comportamientos y de esta forma funcionar en sociedad.
SIMBÓLICA	S.A.	La cultura es producto de la mente	La cultura es definida como un conjunto de significados y símbolos colectivos de donde los individuos extraen interpretaciones de sus experiencias y dirigen sus acciones.

Fuente: Autores de la investigación

3.2. Historia de la investigación de la Cultura Organizacional

3.2.1. Los Pioneros

Trice y Beyer (1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994) señalan que “el primer intento sistemático para entender el trabajo moderno de las organizaciones en términos culturales, ocurrió a principios de 1930 durante la última fase de los estudios de Hawthorne en la Western Electric Company en Chicago, Illinois” (p.23). Estos estudios, al igual que muchos otros, fueron básicos para el análisis y conocimiento del comportamiento humano en las organizaciones de trabajo.

Los estudios de Hawthorne se iniciaron con experimentos sobre las relaciones entre productividad y el medio ambiente físico de trabajo. Estos experimentos produjeron resultados confusos y no explicables en términos técnicos; por tal motivo, la compañía decidió incorporar a científicos del comportamiento al programa que se llevaba a cabo. Entre ellos se encontraban Elton Mayo y W. Lloyd Warner. El trabajo que realizaron estos dos investigadores demostró que las culturas de las comunidades dan forma a las culturas de los sitios de trabajo, y éstas a su vez afectan el comportamiento del trabajador y la productividad en un ambiente específico de trabajo (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

Los estudios de Hawthorne marcaron las primeras explicaciones culturales sobre el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones.

3.2.2. Desarrollos Posteriores

Durante los años 1950 y 1960, investigadores americanos continuaron la tradición antropológica empezada por Warner y Mayo. El trabajo mejor conocido de este período fue el de Mrelville Dalton, quien enfocó su investigación en el alcance de las subculturas surgidas de las necesidades de los trabajadores (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

Otra investigación se realizó en Inglaterra, donde un grupo de científicos sociales del instituto de Tavistock, llevó a cabo estudios en las organizaciones considerándolas como sistemas culturales. Los resultados de estos estudios introdujeron varias innovaciones en la investigación de la Cultura Organizacional, especialmente creencias sobre el valor positivo de la participación del trabajador en la toma de decisiones de la empresa (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

Un estudio importante realizado en Estados Unidos fue el de Burton Clark's, quien indicó la importancia de lo que él llama "Sagas organizacionales sobrevivientes a largo plazo". Su concepto de saga es muy similar al de Cultura Organizacional, y escogió este término para enfatizar el rol de los fundadores y el papel de la tradición histórica en la formación de la misma (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

3.2.3. Importancia Creciente (años 80 y 90)

Aunque el estudio de la Cultura Organizacional no era nuevo, ciertamente recibió un gran ímpetu en la década de los 80. Dos de los libros más vendidos, fueron extensivamente interpretados por expresar que las culturas organizacionales eran importantes para la productividad y adaptabilidad organizacional: Peters y Waterman con “En busca de la excelencia”, 1982 y Ouchi con la “Teoría Z”, 1981 (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

Dos de las razones que hicieron que el concepto de Cultura Organizacional se tornara atractivo para los gerentes, para la prensa y para los estudiantes fueron: la turbulencia y dificultades que experimentaron las firmas americanas, compitiendo con organizaciones de países que tenían culturas muy diferentes, y la realización de aproximaciones estructurales-rationales de algunos estudiantes para entender que las empresas pasan por aspectos cruciales, los cuales afectan la vida de sus miembros (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

La caída de la economía de los Estados Unidos en los años 70 creó conflictos entre los trabajadores y la gerencia. Debido a esto, los gerentes americanos comenzaron a ver la cultura como una manera de integrar los intereses de los trabajadores y de los gerentes, para crear acuerdo y cooperación en sus organizaciones (Trice y Beyer 1993, c.p. Sfeir y Mata, 1994).

4. ASPECTOS RELEVANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1. Conceptualizaciones de la Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen una finalidad y objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter, y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo lo anterior está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1999) plantea que la idea de concebir a las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados común entre sus miembros) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años éstas eran consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Sin embargo, las organizaciones son algo más que eso: pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras; tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la Organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una Organización.

El uso del concepto de cultura proporciona una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Las definiciones que a continuación se plantean han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Handy (1976, c.p. Gonzalez y Bellino, 1995), define la cultura como “un conjunto de normas, valores y creencias infinitamente variable y que cambia de compañía en compañía” (p.31).

Por otro lado, Deal y Kennedy (1985), definen la cultura como “una gama de valores, mitos, héroes y símbolos que han llegado a representar algo muy importante para los trabajadores” (p.15).

Deal y Kennedy (1985) sostienen que el elemento humano es el recurso más importante con que cuenta una empresa y que la forma de administrarlo es mediante el uso de los indicios proporcionados por la cultura. En este orden de ideas, los valores son la médula de la cultura, son las creencias y conceptos básicos que dan sentido de dirección común para todos los empleados y señalan guías para su comportamiento cotidiano.

Otro autor que comparte algunos de los aspectos señalados anteriormente, y que a su vez proporciona una de las definiciones más completas y amplias es Schein (1988), quien considera que:

La Cultura Organizacional es un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. En otras palabras, las presunciones se construyen de un conjunto de artefactos visibles y de los valores centrales que orientan la conducta de los miembros de la Organización (p.25).

Pumpin y García (1988, c.p. Vergara, 1989) definen la cultura como “el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la imagen de la misma” (p. 24). Este planteamiento, se refiere a la forma como la cultura vive en la Organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que para los autores, la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Por su parte Chiavenato (1989), considera que la Cultura Organizacional “es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada Organización” (p.464).

Otra contribución es la Denison (1991), quien explica que:

La Cultura Organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una Organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la Organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro (p. 2).

Robbins (1999), considera que:

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una Organización de las otras. Dicho sistema es un conjunto de características fundamentales que aprecia la Organización, que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia y la cultura la misma (p. 595).

Del análisis y comparación de las definiciones presentadas, se observan varios aspectos:

Todas se asemejan en su concepción de la cultura como una representación compartida o percepción común de una Organización determinada. También, los autores conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una Organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la Organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos. Así, para Pumpin y García (op. cit.), la cultura es un sistema o proceso dinámico, y es por esto que no solo está basada en los valores y actitudes, sino también en las

consecuencias dirigidas hacia esas actividades, tales como, la visión, las estrategias y acciones, que en conjunto funcionan como un sistema dinámico.

Para Robbins (op. cit.) y Denison (op. cit.), la cultura constituye ciertos principios y creencias que tienen un significado común para los miembros de una Organización.

Por su parte, Pumpin y García (op. cit.) y Deal y Kennedy (op. cit.), consideran que la cultura está basada en sistemas que guían el comportamiento de los empleados de una Organización.

Todos estos autores proponen, de maneras distintas, la existencia de los valores dentro de una cultura. Para Deal y Kennedy (op. cit.) los valores son la médula de la cultura y constituyen las creencias o principios fundamentales de una Organización; además definen el éxito en términos concretos para los empleados, y les señalan las directrices para su comportamiento cotidiano y para la toma de decisiones ante situaciones conflictivas. Mientras que para Pumpin y García (op. cit.), Denison (op. cit.), Handy (op. cit.), Chiavenato (op. cit.), y Schein (op. cit.) son un elemento más de la cultura, así como lo son las normas, principios, sistemas de creencias, etc.

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre las distintas conceptualizaciones:

Cuadro 2. Comparación entre las distintas concepciones de Cultura organizacional, según el autor

AUTORES	BASAMENTO	FUNCIONAMIENTO	IMPORTANCIA
HANDY (1976)	La cultura es el conjunto de normas, valores y creencias, así como opiniones compartidas y entendimiento común.	Funciona como un sistema variable, que es diferente en cada organización.	La cultura es el mecanismo que permite que las organizaciones varíen unas con otras.
DEAL Y KENNEDY (1985)	La cultura está basada principalmente en los valores, sin embargo también en mitos, héroes y símbolos.	Administra el recurso más importante de la organización: el ser humano	Los valores son la médula de la cultura, y por tanto, estos guían el comportamiento de los empleados en la organización. También definen el éxito en la empresa.
SCHEIN (1985)	La cultura es un patrón de suposiciones básicas, así como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas por las personas de una organización.	Dichas suposiciones actúan ejerciendo influencia para ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo de percibir, pensar y sentir sus problemas.	Las suposiciones que forman parte de la cultura son aprendidas y permiten hacer frente a los problemas de adaptación externa y de integración.

AUTORES	BASAMENTO	FUNCIONAMIENTO	IMPORTANCIA
PÜMPIN Y GARCIA (1988)	La cultura se refiere al conjunto de normas, valores y formas de pensar, así como también a las consecuencias que se derivan de estos aspectos, tales como: visión, estrategias y acciones.	Funciona como un sistema o proceso dinámico	Caracteriza y orienta el comportamiento de los trabajadores de la organización
CHIAVENATO (1989)	La cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores.	Funciona como una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.	La cultura permite que una organización se diferencie de otra, ya que las relaciones que se dan en dichas organizaciones, son propias de cada una.
DENISON (1991)	La cultura está basada en valores, creencias y principios	Funciona como un conjunto de procedimientos y formas de comportarse que dan significado a los miembros de la organización.	Los principios constituyen los cimientos del sistema gerencial de la organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.
ROBBINS (1999)	La cultura es un sistema de significados comunes entre los miembros de una organización	Funciona como un término descriptivo, que denota la manera en que los empleados perciben las características de la organización.	La cultura distingue a una organización de otra. El sistema revela la esencia y cultura de la organización.

Fuente: Autores de la investigación

Analizando las posturas antes presentadas, para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta la definición propuesta por Edgar Schein (1988).

4.2. Características de la Cultura Organizacional

De acuerdo a Robbins (1999), existen 9 características primarias que concentran la esencia de la Cultura Organizacional:

- **La identidad de sus miembros:** El grado en que los empleados se identifican con la Organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la Organización.
- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la Organización funcionen de forma coordinada e independiente
- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la Organización controla y responde a los cambios externos.

4.3. Formación y Estructuración de la Cultura Organizacional

4.3.1. Papel de los Fundadores o Líderes de la Organización en la Configuración de la Cultura

De acuerdo a Schein (1988):

La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos quienes definen la forma de actuación de la Organización delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir. Además de esto establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De esta manera, los fundadores imprimen su visión del futuro de la empresa. La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la Organización, crean la conciencia de la misma y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo (p. 211).

Los fundadores no sólo poseen un alto grado de confianza en sí mismos, sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del

mundo, el papel que las empresas juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad, y el modo de controlar el tiempo y el espacio. En fin, son un elemento importante en la Organización (Schein, 1988).

4.3.2. Papel de lo Fundadores o líderes en la Implantación y Transmisión de la Cultura

Siguiendo el planteamiento de Schein (1988):

El elemento carisma, es sin duda la habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara, y de esta forma se transmiten e insertan en el pensamiento, el sentimiento y la conducta del grupo (p. 223).

A continuación se presentan algunos de los mecanismos que los líderes emplean para transmitir sus presunciones: (Schein, 1988)

4.3.2.1. Mecanismos primarios de implantación

- ***Aquello que es entendido, medido y controlado por los líderes:*** Uno de los mejores mecanismos con que cuentan los fundadores, líderes, directivos e incluso los colegas para comunicar lo que piensan o lo que les preocupa, reside en aquello a lo que prestan sistemáticamente atención, es decir, todo aquello que es objeto de interés.

- **Reacciones de los líderes ante las situaciones críticas y las crisis empresariales:** Cuando una empresa afronta una crisis, la forma en que los líderes y otros actúan ante ella crea normas, valores y métodos de trabajo nuevos, y revela al tiempo importantes presunciones subyacentes. Las crisis son igualmente significativas en la creación y transmisión de la cultura, porque en cierto modo la aguda implicación emocional que se registra en esos períodos, aumenta la intensidad del aprendizaje. Si la gente comparte intensas experiencias emocionales, y colectivamente aprende a afrontar situaciones envolventes en extremo emotivas, será más probable que recuerde lo que haya aprendido.
- **Planificación intencionada de las funciones, las enseñanzas y la preparación:** Los fundadores y los líderes nuevos de las empresas por lo general aparentan saber que su propia conducta manifiesta, posee una enorme importancia para la transmisión de los valores y las presunciones a los demás miembros, especialmente a los recién llegados.
- **Criterio para el reparto de recompensas y jerarquías:** Los miembros de cualquier empresa, de acuerdo a su propia experiencia en cuanto a promociones, estimaciones de rendimiento y discusiones con el jefe, llegan a descubrir qué es lo que la Organización valora y qué lo que castiga. Tanto la naturaleza de la conducta que se recompensa y

castiga, como la naturaleza de los propios castigos y recompensas, transmiten los mensajes. Los líderes de una empresa pueden expresar rápidamente sus preferencias, valores y presunciones, asociando de forma reiterada recompensas y castigos a la conducta que les corresponda juzgar.

- ***Criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación:*** Uno de los más sutiles, y a la vez más eficaz medio de implantación y perpetuación de la cultura, es el de la selección inicial de los nuevos miembros. Si un fundador sostiene la presunción de que el mejor medio de construir una empresa consiste en contratar gente muy tenaz e independiente, y dejar que actúe por su cuenta, y si se da el caso que obtiene frutos contratando gente tenaz e independiente, creará entonces el tipo de cultura que presume más conveniente.

4.3.2.2. Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento

Estos mecanismos son secundarios, porque para desplegarse tienen que ser congruentes con los mecanismos primarios previamente tratados. Cuando se da esa congruencia, proceden a crear las ideologías empresariales, y a formalizar casi todo lo que se ha aprendido informalmente al principio. Si no son

congruentes, podrán ser ignorados o fuente de conflictos internos. Sin embargo, las presunciones culturales operantes serán siempre puestas de manifiesto ante todo en lo que es demostrado por los líderes, y no en lo que se registra por escrito o infiere a partir de los diseños y los procedimientos.

- **Organización y estructura de la empresa:** La Organización de la empresa, es decir, la manera en que se dividen las líneas de montaje, las áreas de mercado y las responsabilidades funcionales, ofrecen amplias oportunidades para que los fundadores/líderes puedan implantar sus más arraigadas presunciones respecto a las tareas y los medios para ajustarlas a la naturaleza de la gente, y al tipo de relaciones que conviene fomentar entre el personal.
- **Sistemas y procedimientos empresariales:** La parte más visible de la vida de cualquier empresa, es el ciclo diario, semanal, mensual, trimestral y anual de las rutinas, los procedimientos, los informes, los registros, y otras tareas que deben ser desempeñadas con regularidad. Los sistemas y procedimientos cumplen una función similar a la de la estructura formal: hacen que la vida sea previsible, y por lo tanto reducen la ansiedad y la ambigüedad.
- **Diseño del espacio físico, fachadas y edificios:** Son todas las características visibles de la empresa con las que se toparán los

usuarios, los clientes, los vendedores, los empleados nuevos, y los visitantes. Los mensajes que pueden deducirse del entorno físico son, como en el caso de la estructura y los procedimientos, sustentadores de los mensajes del líder, pero sólo en el caso de que se conciben para tal fin. Si no se conciben explícitamente para ello, pueden reflejar las presunciones de los arquitectos, los recursos con que cuenta la empresa, las normas propias de una comunidad, u otras presunciones sub-culturales.

- ***Las anécdotas sobre los acontecimientos y las personas importantes:*** A medida que un grupo va desarrollando y acumulando una historia, parte de la misma se resume en anécdotas sobre las actuaciones y la conducta de los líderes. Así, la anécdota (bien sea en forma de parábola, leyenda o incluso mito), refuerza las presunciones y enseña éstas a los recién llegados. El mensaje contenido en la misma aparece con frecuencia de manera muy tamizada o incluso ambigua, por lo tanto esta forma de comunicación es en cierto modo poco confiable. Los líderes no pueden controlar siempre lo que se dice de ellos en las anécdotas, si bien pueden reforzar las que consideran buenas, e incluso cabe que introduzcan algunas que sean portadoras de mensajes deseados.

- ***Declaraciones formales sobre filosofía, credos y estatutos de la empresa:*** Este es el recurso al que acuden los fundadores o líderes para asentar explícitamente sus valores y presunciones. Estas declaraciones resaltarán únicamente una pequeña parte del conjunto de presunciones que opera en el grupo, y con mayor probabilidad, aquellos aspectos de la ideología o filosofía del líder que se prestan a una articulación pública. La formación de la cultura exige que la Organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, sistemas de información y sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos. Para que estos puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea: un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas; alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros; alguna forma de alojar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos; algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando el clima o estilo; criterios de recompensas y puniciones; y alguna forma de lidiar con los eventos estresantes.

4.3.3. Mecanismos para mantener la Cultura de una Organización

Otro autor que define formas de implantación y mantenimiento de la cultura es Robbins (1999), quien afirma que una vez que se ha establecido una cultura, hay prácticas dentro de la Organización que actúan para mantenerla, al darles a los empleados una serie de experiencias similares. El proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso, aseguran que quienes son contratados se ajusten a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione (hasta con la expulsión) a los que la impugnan.

Según Robbins (1999), tres fuerzas desempeñan un papel particularmente importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. A continuación examinaremos cada uno de ellas:

- **Selección:** De acuerdo a Robbins (1999):

La meta explícita de este proceso es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito los puestos dentro de la Organización. Sin embargo, suele suceder que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requerimientos de un puesto dado. Cuando se llega a ese punto, la decisión final sobre quién es el contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule el entrevistador sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la empresa. Este intento de asegurar un acoplamiento adecuado, ya sea a propósito o inadvertidamente, dará como resultado la contratación de personas que tiene los valores que en esencia son consistentes con aquellos de la Organización, o cuando menos con una buena parte los mismos (p. 605).

El proceso de selección proporciona la información a los candidatos acerca de la Organización, y si ellos perciben un conflicto entre sus valores y los de la misma, pueden retirarse del proceso. La selección, por tanto, permite al entrevistador y al candidato anular el proceso si parece que habrá incompatibilidad. De esta manera, mantiene la cultura de una Organización, al sacar aquellos individuos que pudieran atacar los valores centrales de la misma.

- **Alta gerencia:** Las acciones de la alta gerencia también tienen un gran impacto en la cultura de la Organización. Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia los niveles inferiores a través de la Organización.
- **Socialización:** A pesar de hacer un buen reclutamiento y selección de personal, los nuevos empleados no están completamente educados en la cultura de la Organización. Tal vez sea más importante, que al no estar familiarizados con la cultura de la empresa, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidas. Por tanto, la Organización debe ayudar a los nuevos trabajadores a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación se denomina socialización.

Según Robbins (1999):

La etapa crucial de la socialización es el momento de ingreso, es decir, cuando la Organización busca moldear al recién incorporado como un empleado "en buenas condiciones". Aquellos trabajadores que no logran aprender el comportamiento de los papeles esenciales o centrales corren el riesgo de que se les califique de "inconformes" o "rebeldes", lo que con frecuencia conduce a la expulsión. Pero la Organización estará socializando a cada empleado, quizá no tan explícitamente, durante toda su carrera en la Organización. Esto contribuye al mantenimiento de la Cultura Organizacional (p. 607).

La socialización puede conceptualizarse como un proceso formado por tres etapas: prearribo, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la Organización. En la segunda, el nuevo empleado ve cómo es en realidad la Organización y enfrenta la posibilidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. En la tercera etapa, tienen lugar los cambios de larga duración. El empleado nuevo domina las habilidades requeridas para su trabajo, lleva a cabo con éxito sus nuevos papeles y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo. Este proceso de tres etapas tiene efecto en la productividad del trabajo del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la Organización y la decisión final de quedarse en la compañía.

Robbins (1999) explica que:

La etapa de prearribo reconoce explícitamente que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas. Éstas atañen tanto al trabajo que va a realizarse como a la Organización. Pero esta etapa va más allá del puesto específico. El proceso de selección se utiliza en la mayoría de las organizaciones para informar a los empleados potenciales acerca de la Organización como un todo. Además, como ya se hizo notar, este proceso también actúa para asegurar la inclusión de aquellos que se ajustarán. Por tanto, el éxito depende del grado en que el aspirante se haya anticipado correctamente a las expectativas y deseos de las personas de la Organización que están a cargo de la selección (p. 608).

A su ingreso en la Organización, el nuevo miembro entra en la etapa de encuentro. En esta etapa el individuo enfrenta la posible dicotomía entre sus expectativas (acerca de su puesto, sus compañeros, su jefe y la Organización en general) y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos precisas, la etapa de encuentro simplemente confirma las percepciones que se obtuvieron al inicio. Sin embargo, a menudo éste no es el caso. Cuando las expectativas y la realidad difieren, el nuevo empleado debe pasar por una socialización que lo aleje de sus suposiciones anteriores y lo lleva a remplazarlas con otra serie que corresponda con los deseos de la Organización. En un caso extremo, un miembro nuevo puede llegar a desilusionarse por completo de la realidad de su puesto y renunciar. La selección adecuada debería reducir en forma significativa la probabilidad de que esto ocurra.

Finalmente, el miembro nuevo debe resolver cualquier problema que haya descubierto durante la etapa de encuentro. Esto pudiera significar

tener que pasar por cambios, por ello, llamamos a ésta la etapa de metamorfosis.

Podemos decir que la metamorfosis y el proceso de socialización de entrada están terminados cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la Organización y con su puesto, cuando se ha compenetrado con las normas de la Organización y de su grupo de trabajo, las entiende y las acepta. El trabajador se siente aceptado por sus compañeros como un individuo digno de confianza y valioso, seguro de que es competente para efectuar sus labores con éxito, y entiende todo el sistema, no sólo sus propias tareas, sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas aceptadas informalmente. Por último sabe cómo será evaluado y conoce los criterios que se aplicarán para medir y evaluar su trabajo. Tiene conocimiento sobre lo que se espera de él y lo que constituye un trabajo “bien hecho”. La metamorfosis exitosa debe tener un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado y en su compromiso con la Organización, y reducir su propensión a abandonarla.

Finalmente, según el planteamiento de Robbins (1999):

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto, a su vez, influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. La forma en que se socializará a los empleados depende tanto del grado de éxito logrado en el acoplamiento de los valores de los nuevos empleados con los de los procesos de selección de la Organización, como de la preferencia de la gerencia por los métodos de socialización (p.609).

4.4. Funciones de la Cultura Organizacional

De acuerdo a Robbins (1999):

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la Organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras, es decir, crea distinciones entre una Organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la empresa. Tercero, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Quinto, aporta premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones; la cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la Organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y sensatez, que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (p. 601).

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de un empleado parece ser cada vez más importante en estos tiempos. Conforme las organizaciones han ampliado los tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y facultado a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos apunten en la misma dirección. (Robbins, 1999).

Otro de los autores que hace énfasis en las funciones que ejerce la cultura en las organizaciones es Schein (1988), quien plantea que esta resuelve los problemas del grupo o de la empresa, y, lo que es aún más importante, contiene y reduce la ansiedad.

Hasta ahora esta investigación se ha centrado en las funciones de la cultura que representan un aprendizaje empresarial positivo. Los grupos o las

empresas deben hacer frente a problemas internos y externos; aprenden, así, a enfrentarse a ellos, formando su cultura básica a partir de las respuestas perceptivas, intelectuales y emocionales que hayan aprendido. Pero la cultura hace algo más que resolver los problemas externos e internos. Contribuye, en efecto, a la función básica de reducir la ansiedad que los trabajadores experimentan cuando se enfrentan a situaciones que los estresan (Schein, 1988).

Tomando en cuenta el planteamiento de Schein (1988):

Las presunciones culturales pueden ser entendidas como un conjunto de filtros o lentes que permiten identificar y percibir los aspectos propios del entorno. De no contar con esos filtros, los empleados de una Organización se sentirían confundidos y ansiosos. Así, gracias a dichas presunciones los trabajadores pueden sentirse hasta cierto punto tranquilos. En otras palabras, la cultura no sirve únicamente para resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna, sino que, una vez adquirida, reduce además la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable (p. 94).

4.5. Aspectos Disfuncionales de la Cultura Organizacional

La cultura intensifica el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado, y es evidente que esto es beneficioso para la Organización. Desde el punto de vista del trabajador, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad, les dice a los empleados cómo hacer las cosas y lo que es importante. Pero no se deben pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la Organización. Al respecto, Robbins (1999) plantea tres

desventajas a las cuales conlleva la Cultura Organizacional, éstas son las siguientes:

- **Barrera contra el cambio:** La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecerán la efectividad de la Organización. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la empresa es dinámico. Cuando el ambiente pasa por cambios rápidos, la cultura fuerte de la Organización pudiera ya no ser apropiada. Así pues, la consistencia en el comportamiento es un activo para una empresa cuando enfrenta un ambiente estable. Sin embargo, pudiera pesar sobre la Organización y hacer más difícil responder a los cambios en el ambiente. Para muchas empresas con culturas fuertes, las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales.
- **Barrera hacia la diversidad:** La contratación de nuevos empleados que, a causa de la raza, el género, el grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la Organización, crea una paradoja. La gerencia quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales centrales de la Organización. De otra manera, no es probable que estos se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la

gerencia quiere reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos trabajadores traen al lugar de trabajo.

Las culturas fuertes imponen una presión considerable para que se ajusten los empleados. Limitan el rango de valores y estilos que son aceptables.

Las organizaciones buscan fuera y contratan individuos diversos por las fortalezas alternativas que esta gente trae al lugar de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos diversos probablemente disminuyan en las culturas fuertes conforme la gente trate de ajustarse. Este tipo de cultura, por tanto, puede ser desventaja cuando en efecto elimina aquellas fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la Organización. Además, las culturas fuertes pueden ser también una desventaja cuando apoyan el prejuicio institucional o se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

- **Barreras contra las fusiones y adquisiciones:** Tradicionalmente, los factores claves que observaba la gerencia al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición estaban relacionados con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. En años recientes, la compatibilidad de las culturas se ha vuelto el interés principal. Aunque un estado financiero favorable o una línea de productos pudieran ser la atracción inicial de

una posible adquisición, el hecho de que realmente funcione la operación o no, parece que tiene que ver con la forma como se integran las culturas de las organizaciones. Numerosas fusiones consumadas en estos tiempos ya han fracasado o muestran signos de fracasar, y la causa principal es el conflicto de las culturas organizacionales.

4.6. Importancia de la Cultura Organizacional

De acuerdo a Schein (1988), el análisis de la Cultura Organizacional resulta importante en al menos cuatro aspectos esenciales en la gestión eficaz en el entorno actual:

- Permite comprender y predecir el efecto en la implantación de estrategias y/o políticas, necesarias para el progreso de la Organización
- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio interno. En este aspecto la cultura organizativa es una nueva variable o aspecto a considerar en un programa de cambio.
- Determina las coordenadas del clima social posible en una Organización, en la definición de los vínculos sociales entre los miembros.
- Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene la Organización y a través de él incidir en los sistemas de recompensas más acordes con la cultura existente.

Deal y Kennedy (1985), plantean que la cultura es un arma eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional. Es importante porque permite comprender los procesos de desarrollo, adaptación y cambio en la Organización, debido a que estos son a la vez creaciones sociales de significados. Igualmente, estos autores plantean que la Cultura Organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una Organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

De igual manera, la importancia de comprender la Cultura Organizacional radica en el hecho de que la misma orienta a la identificación del significado simbólico de la mayoría de los aspectos más racionales de la empresa. Las estructuras y prácticas organizacionales reflejan modelos de significados subjetivos que son esenciales para comprender como la Organización funciona diariamente. Así, la Organización se basa en sistemas de significados y esquemas interpretativos compartidos que son la fuente de la creación en la acción organizada (Deal y Kennedy, 1985).

Otro aspecto que destaca la importancia de la cultura, es que ésta contribuye a la reinterpretación de la naturaleza y significado de las relaciones de la Organización con su contexto. Las organizaciones eligen y estructuran su entorno a través de decisiones interpretativas. El conocimiento y las relaciones

con el ambiente son extensiones de la cultura, ya que se llega a saber y comprender el entorno a través de sistemas de creencias que orientan las interpretaciones y acciones (Katz y Kahn, 1995).

En resumen, la cultura es una herramienta básica para comprender como los miembros de una Organización le dan sentido a la misma y a su vez como la Organización se puede fortalecer con la integración de sus miembros, conduciéndola así a un funcionamiento exitoso.

5. MODELOS DE ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

5.1. Modelo de Cultura y Efectividad Organizacional de Denison

Para Denison (1991), una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar 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.

Gran parte de las investigaciones publicadas sobre Cultura Organizacional han destacado la importancia central de los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una Organización. Los temas de interés más frecuentes han sido las formas como las empresas transmiten a los

nuevos miembros de la Organización los valores y comportamientos (Denison, 1991).

Vincular los procedimientos gerenciales con las hipótesis y convicciones fundamentales es un paso importante pero con frecuencia descuidado en el estudio de la Cultura Organizacional y la efectividad. Las creencias de una Organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que tienen sus raíces en los valores de la Organización (Denison, 1991).

La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente consistentes. 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 (Denison, 1991).

Denison (1991), define cuatro principios que describen el proceso por el cual la Cultura Organizacional ejerce influencia en su efectividad:

- **La Hipótesis de la Participación:** Sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación a una empresa y una mejor necesidad de control abierto. Recientes

revisiones de la literatura sobre participación concluyen que en casi todos los casos había sólo una modesta relación entre participación y rendimiento. No obstante, la hipótesis es decisiva y persiste como un elemento central en esta teoría de la Cultura Organizacional y efectividad.

- **La Hipótesis de la Consistencia:** Una teoría de la consistencia sobre la relación entre Cultura Organizacional y efectividad presenta una perspectiva diferente. Esta explicación, destaca el impacto positivo que una *cultura sólida* puede tener sobre la efectividad, y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una Organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas. El concepto fundamental es que los sistemas de control implícito, basados en controles interiorizados, son un medio más efectivo de lograr coordinación que los sistemas de control externo, los cuales dependen de reglas explícitas.

La hipótesis de la consistencia sostiene que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una Organización trabajan todos de acuerdo a un marco de valores y creencias, que forman la base mediante la cual se comunican. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social, mejora la

efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.

La teoría de la *cultura sólida* apunta a la idea que debe haber consistencia entre principios y comportamientos y una conformidad con las prácticas organizacionales valoradas.

- **La Hipótesis de la Adaptabilidad:** Schein (1988, c.p. Denison, 1991)

analiza la relación entre adaptación y cultura y afirma que:

La cultura generalmente consiste en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada Organización social. Cuando una Organización se encuentra frente a una situación nueva, primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte de su repertorio. Además, estas respuestas tienen sentido para los miembros de la Organización porque también ellas representan estrategias de los individuos para adaptarse con éxito a la propia empresa en el transcurso del tiempo (p. 10).

El análisis de Schein explica la forma como el proceso de adaptación contribuye a la cultura de un sistema social, pero hace poco para ayudar a explicar la forma como la cultura de un sistema social contribuye a la adaptación.

De esta manera, tres aspectos de la adaptabilidad probablemente hacen impacto en la efectividad de una Organización. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo. En segundo lugar está la

capacidad para responder a los clientes internos. En tercer lugar, reaccionar ante clientes internos o externos requiere la facultad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la Organización. Sin esta habilidad para ejecutar una respuesta de adaptación, una empresa no puede ser efectiva. Cada uno de estos tres aspectos va más allá de meras funciones o programas de los departamentos hasta el núcleo central del sistema de valores de una Organización. De esta manera, necesitan orientarse como un fruto de las hipótesis básicas, de los valores y de las normas que ofrecen estructura y dirección para una Organización.

- **La Hipótesis de la Misión:** De acuerdo a Denison (1991) “este último componente del modelo de cultura y efectividad, hace hincapié en la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una Organización y sus miembros” (p.12). Aunque pocos autores han escrito directamente sobre el tema, casi todos están de acuerdo en que un sentido de misión tiene dos influencias principales sobre el funcionamiento de una Organización. Primero, da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una Organización es importante. Segundo, ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado

de acción para la Organización y sus miembros. Ambos factores provienen y sirven de apoyo a valores claves de la Organización.

De acuerdo a Denison (1991):

Una misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función institucional. Este proceso de interiorización e identificación contribuye a un compromiso a corto y largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo (p. 12).

La segunda influencia importante que la misión tiene sobre una Organización consiste en ofrecer claridad y dirección. A un nivel individual, hay una evidencia convincente de que el éxito es más probable cuando los individuos están orientados hacia la meta. El impacto a nivel organizacional surge de la coordinación que resulta de definir una meta común, así como también de la definición de criterios objetivos externos. Ambos factores tienen un efecto positivo sobre el rendimiento.

- **Integración de las Cuatro Hipótesis:** Tomadas separadamente, cada una de las hipótesis antes explicadas representa una idea central acerca de los determinantes culturales del rendimiento y la efectividad. A través de estos cuatro principios, se ha representado la mayoría de ideas implícitas o explícitas sobre cultura y efectividad. La tarea ahora consiste

en integrar estas cuatro ideas en un solo marco de referencia y luego especificar sus interrelaciones.

El primer elemento de la estructura integrante se refiere al foco central de los cuatro conceptos. Como antes se explicó, la participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de una Organización con el ambiente externo. Por el contrario, adaptabilidad y misión tienen como foco central la relación entre la Organización y su ambiente externo. De esta manera, sobre la dimensión de foco interno contra foco externo, los cuatro conceptos se pueden dividir en dos pares, un par con foco interno y otro con foco externo.

Los cuatro elementos de esta estructura también se pueden dividir en otra forma. Participación y adaptabilidad forman un par, que destaca la capacidad de la Organización para la flexibilidad y el cambio. Consistencia y misión, por el contrario, se orientan hacia la estabilidad. Un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, más insumos y soluciones para una situación dada, que un sistema orientado hacia un alto nivel de consistencia y un gran sentido de la misión. Por el contrario, una inclinación hacia consistencia y misión tiene más probabilidades de reducir la variedad y dar más relieve al control y a la estabilidad.

Aunque cada uno de los cuatro conceptos en esta estructura representan una ruta separada por la cual la cultura de una Organización podría tener un posible impacto sobre la efectividad, algunos de los conceptos en parte son contradictorios; un sistema rígido altamente consistente, puede ser la antítesis de un sistema de alta participación o alta flexibilidad. Sin embargo, en lugar de sostener que la clasificación de la cultura de una Organización tiene que ser un tipo de decisión, esta estructura supone que una cultura efectiva tiene que ofrecer todos estos elementos. En consecuencia, 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. Así pues, la reconciliación de exigencias en conflicto, es la esencia de Cultura Organizacional efectiva.

5.2. Modelo de Clemente y Greenspan

Clemente y Greenspan (1990, c.p. Carvallo y Cervera, 2001) han desarrollado un plan de integración de culturas. Para este fin, el primer paso es identificar las variables que en su conjunto definen el concepto de Cultura Organizacional. En este sentido, lo que se debe obtener es una aproximación sistemática de este concepto, la cual será una herramienta útil para la elaboración de los planes específicos de abordaje de la integración cultural. La combinación de dos

culturas corporativas, es uno de los aspectos más importantes y uno de los mayores retos dentro de este proceso.

Los autores plantean que el proceso de integración de las culturas, ocurre en distintos niveles y que uno de los aspectos más difíciles de alcanzar y que mayor tiempo consume, está relacionado con la unificación de las culturas corporativas.

La cultura en su forma más básica está constituida por una serie de sistemas y creencias sostenidas por los empleados de la Organización. El tiempo que toma pasar de un sistema de creencias anterior de una empresa a uno nuevo, que resulta de la integración, está en función de cuan arraigado se encontraba ese sistema (Clemente y Greenspan, 1990 c.p. Carvallo y Cervera, 2001).

Cuando se requiere una integración cultural, la gerencia nunca debe asumir que el desarrollo del nuevo sistema de creencia o la alineación cultural va a ocurrir por sí sola. Dicho sistema debe ser construido, aprendido y reforzado, sin embargo, antes de crear nuevas creencias, las viejas deben ser medidas (Clemente y Greenspan, 1990 c.p. Carvallo y Cervera, 2001).

De acuerdo a Clemente y Greenspan (1990, c.p. Carvallo y Cervera, 2001), la definición de la cultura corporativa está basada en tres niveles, los cuales incluyen tanto variables internas como externas. Estos niveles son:

- **Estructural:** La cultura es determinada por varios factores como, por ejemplo, el tamaño de la Organización y otras características fácilmente identificables. En general este nivel está compuesto por factores que pertenecen a la composición física de la empresa, los cuales son: tamaño de la compañía, tiempo de fundada, industria, ubicación geográfica, niveles de diversificación y genealogía
- **Emocional:** La cultura es vista como influenciada por los sentimientos personales e individuales que cada empleado tiene acerca de la Organización, sus políticas y todo su contexto corporativo. Existen diez factores emocionales básicos que deben ser analizados para realizar una evaluación de la cultura, los cuales representan los componentes de un sistema de creencias compartido, y específicamente son: lugar de la empresa; estructura y estilo de gerencia; ambiente físico y atmosférico; niveles de conformidad y confianza; definición corporativa de éxito; nivel de autonomía deseado; nivel de compromiso con superiores, empleo y empresa; justicia en la compensación total; nivel de estrés y satisfacción laboral.

Cuando cada uno de estos diez factores emocionales es analizado en detalle, se observa que el sistema de valores y creencias que emerge de cada Organización es distinto al de otras, lo cual contribuye a las orientaciones culturales colectivas de los empleados. Las similitudes y

diferencias relacionadas a estos factores van a contribuir en la creación del fondo para todos los intentos de planes de integración de dos culturas.

- **Político:** Se refiere a la cultura manejada por la distribución de poder a lo largo de toda la Organización y los modos gerenciales básicos para la toma de decisiones.

5.3. Modelo de la Ideología Organizacional de Roger Harrison

El modelo de Harrison (1975, c.p. Olavarrieta y Velásquez, 1993) identifica cuatro ideologías de la Organización, basándose en la comparación de las mismas. A continuación se describen:

- **Ideología orientada hacia el Poder:** Se caracteriza por ser autocrática y no estar sujeta a ninguna ley. La Organización orientada hacia el poder es competitiva y hace uso de su territorio; procura extender su control a expensas de los demás y a menudo explotando empresas más débiles.
- **Ideología orientada hacia el Rol:** Una Organización orientada hacia el rol aspira a ser lo más racional y ordenada posible. Existe una preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad. Las competencias de conflictos se regulan o sustituyen por acuerdos, normas

y procedimientos. Los privilegios y derechos se determinan y asignan cuidadosamente. Aunque se hace énfasis en la jerarquía y en la posición, esto se ve disipado por el respeto a la legitimidad. Se valora más la respuesta correcta que la eficaz.

- **Ideología orientada hacia la Tarea:** Una Organización orientada hacia la tarea valora el logro y la efectividad por encima de las exigencias de la autoridad o del procedimiento. Lo más apreciado es conseguir un objetivo determinado, es decir, que lo importante es que la estructura de la Organización, las funciones y actividades estén en función de ese objetivo. No se permite que nada obstaculice el cambio de ejecución de la tarea.
- **Ideología orientada hacia la Persona:** La Organización orientada hacia la persona existe básicamente para atender las necesidades de sus miembros. Es un instrumento por medio del cual los trabajadores pueden satisfacer las necesidades que de otro modo no podrían ser satisfechas. Las responsabilidades y tareas dentro de la empresa se asignan fundamentalmente de acuerdo a las preferencias de los empleados. La estructura es flexible y el control se ejerce a través de la persuasión y el interés de las necesidades y valores de otros miembros.

Estas cuatro ideologías expuestas, rara vez se encuentran en las organizaciones como tipos puros, pero la mayoría de las organizaciones tienden a orientarse hacia una u otra.

5.4. Modelo de Edgar Schein

El modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein (1988) fue seleccionado como base de este estudio, puesto que sus planteamientos son los que mejor se adaptan a los objetivos perseguidos. Adicionalmente, el autor plantea una teoría que ofrece muchas posibilidades de investigación, ya que desarrolla un enfoque integral.

Una definición formal de la Cultura Organizacional puede indicar lo que es, pero no consigue señalar por qué la cultura surge en un grupo y por qué sobrevive. Para entender la dinámica de la cultura se necesita de un modelo con respuestas teóricas bien fundadas, con un acercamiento funcionalista que proporcione dimensiones y categorías adecuadas para el entendimiento de la manera en que funcionan los grupos y las empresas. Estas ventajas las proporciona el modelo de Edgar Schein (1988), puesto que ofrece una visión dinámica, donde los conceptos y las explicaciones están pensados para esclarecer el funcionamiento de la cultura y qué se debe hacer para descifrarla.

Además de las razones antes mencionadas, se consideró interesante seleccionar el modelo de Edgar Schein para esta investigación, debido a que el autor plantea una forma de abordar la Cultura Organizacional a través de tres niveles básicos: *el nivel de las producciones*, que toma en cuenta la parte visible de la Organización, como su ambiente físico, su arquitectura, comportamiento visible de los trabajadores, vestuario, etc; *el nivel de los valores*, que comprende los principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores en una Organización; y *el nivel de las presunciones básicas*, que constituye los supuestos y creencias más profundas, los cuales arrojan información acerca de cómo los miembros de la Organización perciben, piensan y actúan. Para explorar estos niveles con más profundidad, se requieren tipologías, por lo cual Schein propone 5 dimensiones para explorar el nivel de las presunciones básicas, que considera la esencia de la cultura.

Los niveles anteriormente descritos, fueron tomados en cuenta para hacer un diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Laboratorio Farmacéutico.

A continuación se exponen los tres niveles propuestos por el autor, para el estudio de la Cultura Organizacional:

5.4.1. Nivel de Producciones

De acuerdo a Schein (1988):

El nivel más visible de una cultura es el de sus artefactos y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social, y comprende: el ambiente físico de la Organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas, los documentos, las cartas, la cultura expresada en sus miembros, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretar (p. 31).

Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no siempre es posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo.

Cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos, lo que provoca el problema de su clasificación. Cuando se repasan las descripciones culturales, es frecuente descubrir que los observadores se inclinan por la relación de distintos tipos de artefactos, con lo que dan forma a descripciones incomparables entre sí.

El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel se pudo observar la manifestación de la cultura, pero nunca se podrá saber su esencia.

El sentido de las producciones se puede hallar cuando se consigue el significado que se le atribuye a la conducta de los individuos. Schein (1988), plantea que estos significados no son fáciles de identificar para un investigador que no haya pasado un tiempo considerable en la Organización. Sin embargo, cabe intentar, un análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan cada día y en base a los cuales los individuos orientan su conducta.

5.4.2. Nivel de los Valores

Se basa en los principios que dirigen el comportamiento de los miembros de la Organización.

De acuerdo al planteamiento de Schein (1988):

En este nivel se plantea la asimilación de los valores institucionales mediante un proceso de aprendizaje; este aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es. Cuando se presenta un problema o situación nueva, los sujetos van a enfrentarla de acuerdo con su jerarquía particular de valores, porque aún no hay un principio aceptado acerca de lo que es apropiado y factible para hacer. En el caso de que los fundadores o líderes del grupo tengan convicciones acerca de cómo es la realidad y cómo debe ser enfrentada, y pongan en práctica una solución que resulta exitosa, si el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva, convirtiéndose en creencia y posteriormente en presunción. Si la solución propuesta sigue funcionando los sujetos olvidarán que al comienzo no estaban convencidos, convirtiéndose así en una ejecución automática y natural. Es importante aclarar que el individuo que propone una solución, al comienzo la estima como un principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la aplica colectivamente considerándola válida para el problema (p. 31).

No todos los valores experimentan esta transformación. En primer lugar, porque la solución basada en un valor dado puede no dar resultado. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones. En segundo lugar, porque determinadas clases de valores, aquellos propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, pueden resistirse a todo examen. En tales casos, aún cabe lograr el consenso a través de la validación social, sólo que ya no de manera automática.

El sentido que aquí se da a la validación social es el de los valores referentes a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.

Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. Pero si no están basados en un aprendizaje previo, sólo lograrán predecir lo que la gente va a decir bajo una serie de condiciones, más no lo que va a hacer, por lo tanto es necesario que los valores obedezcan a una experiencia histórica que demuestre que mejora el rendimiento en su entorno. Ahora bien, puede ocurrir que algunos valores

personales, particulares de cada empleado, sean congruentes o no con los expresados por la cultura de la empresa; la articulación de estos valores, en la actuación del individuo, será más efectiva en la medida en que los valores propios de los empleados sean compatibles con los organizacionales, determinando así el curso de acción apropiado y orientado al cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Es probable que incluso después de haber catalogado y articulado los más importantes valores de una empresa, nos parezca que no contamos más que con un catálogo falto de consistencia. Con frecuencia tales catálogos de valores no están estructurados, a veces incluso se contradicen entre sí, otras no coinciden con la conducta reservada. Amplias parcelas de la conducta quedan a menudo sin explicación, lo que nos provoca la impresión de que entendemos una porción de la cultura pero que seguimos sin dominar la cultura en cuanto tal. Para alcanzar ese nivel profundo de comprensión, para descifrar la estructura, para predecir acertadamente la conducta futura, tenemos que entender cabalmente la categoría de “presunciones básicas”.

5.4.3. Nivel de las Presunciones Básicas

Según el planteamiento de Schein (1988), el nivel de las presunciones básicas:

Es el de los supuestos o creencias profundas, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores que dirigieron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, considerándose "verdades" y constituyéndose de forma automática (p. 33).

Las presunciones básicas se forman cuando una hipótesis apoyada por un presentimiento o un valor individual llega a ser entendida y aceptada por un grupo como una realidad, y se cree que en el contexto debe actuarse realmente de ese modo; así cuando la solución a un problema resulta exitosa repetidas veces, queda a la larga arraigada, convirtiéndose en una presunción. Al respecto Schein (1988) plantea: "Si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, los miembros consideran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa; las presunciones son incontestables e indiscutibles" (p.34).

De esta manera, los individuos orientarán sus conductas de acuerdo a las presunciones que tengan arraigadas, sin posibilidad de que realicen comportamientos que se deriven de otras presunciones diferentes a las que poseen.

De acuerdo a Schein (1988):

Los niveles más profundos de las presunciones son los más generales y tratan de aspectos más definitivos, tales como las metas planteadas, a partir de las cuales pueden ser reducidos a aspectos más superficiales como la manera correcta de llegar a esas metas (p.34).

Esto no quiere decir que las presunciones superficiales no sean importantes, tanto la manera correcta de hacer las cosas como las metas son de suma importancia para el éxito organizacional, pero lo cierto es que la cultura no puede entenderse realmente si no se captan los niveles más profundos. Por esto es importante el análisis del nivel de las presunciones básicas, pues el englobar los valores y las presunciones de los individuos nos permite identificar de una forma más certera y completa la Cultura Organizacional.

Según Schein (1988), el nivel de las presunciones básicas incluye cinco dimensiones:

- **Dimensión 1: La Humanidad en su Relación con la Naturaleza.**

Se refiere a la visión que el grupo organizacional tiene sobre su relación con el contexto externo que le rodea. Se determina si la Organización se considera capaz de dominar o cambiar su entorno o cree que debe adaptarse a él y aceptarlo tal como es.

Ahora bien, las organizaciones no prestan igual atención a todos los aspectos del entorno, aquellos aspectos en relación a los cuales se forman las presunciones, configurarán en definitiva la visión del mundo de las empresas, convirtiéndose así en elementos centrales de la cultura.

- **Dimensión 2: La Naturaleza de la Realidad y la Verdad.**

Se refiere a las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad, las cuales sirven de base para la toma de decisiones.

Esta dimensión contempla tres aspectos:

a) La Concepción del Conocimiento

Se determina cual es la fuente de donde proviene el conocimiento utilizado para la toma de decisiones en la Organización:

- **Conocimiento basado en la Tradición:** Es la suposición de que el conocimiento para la toma de decisiones debe estar basado en las creencias y formas de actuar que han sido transmitidas de generación en generación. Un ejemplo sería la siguiente expresión: “Esto siempre fue hecho de esta manera”

- **Conocimiento basado en la especialización (experticia):** En este caso el conocimiento se debe obtener por medio de individuos con el suficiente potencial y especialización técnica como para tomar una decisión. Un ejemplo sería la siguiente expresión: “Nuestros especialistas recomendaron que deberíamos hacer de esta manera”

- **Conocimiento basado en el diálogo y la discusión:** Es la suposición de que el conocimiento para la toma de decisiones se debe obtener por medio de los argumentos, la participación y el consenso de las personas que conforman un grupo. Un ejemplo de esta suposición sería la siguiente expresión: “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones” “Esta fue la decisión de la mayoría”.

b) La Concepción del Tiempo

Se determina cómo es concebido el tiempo, si puede ser mal gastado, ahorrado, o bien empleado; si el tiempo se vincula a la eficacia; si se valora la rápida realización de las tareas y la puntualidad; y si se concede más importancia a las relaciones interpersonales que a la efectividad.

Schein (1988) plantea dos concepciones del tiempo diferentes:

b.1) Tiempo Monocrónico: Cuando se dividen las tareas en un horario establecido por meses, horas, días o minutos. Tal intervalo de tiempo es dedicado a la realización de una actividad a la vez. En esta concepción, el tiempo es un bien que puede ser gastado, desaprovechado o bien empleado, pero una vez que una unidad de tiempo se concluye, ya ha desaparecido para siempre. La puntualidad y la asistencia son valoradas en esta concepción.

b.2) Tiempo Policrónico: Se considera el tiempo con una especie de espacio definido más por lo que llega a hacerse que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente. En esta concepción del tiempo, no se le da mucha importancia a la puntualidad y a la asistencia diaria al trabajo.

c) La Concepción del Espacio

El espacio puede ser usado como símbolo de poder; se valora la jerarquía o el estatus y se determina si el espacio favorece las relaciones informales entre sus empleados. También el tamaño de la oficina, el mobiliario y la decoración en sí son los símbolos que se utilizan para establecer la jerarquía y el estatus del empleado.

De esta manera, las paredes y otros medios físicos, expresan el respeto por la intimidad de los demás y el tipo de relaciones interpersonales que se establecen.

- **Dimensión 3: La Naturaleza del Género Humano**

Se refiere a lo que significa el ser humano, es decir, la visión que tiene la Organización sobre éste. Se considera si se toma en cuenta la parte humana del empleado y si se valora su calidad de vida personal.

En el nivel empresarial las presunciones centrales sobre la naturaleza del género humano se orientan a la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos. Las más amplias presunciones culturales pueden, en fin, conceder un gran margen para la interpretación de la extrema variabilidad de la naturaleza humana.

- **Dimensión 4: La Naturaleza de la Actividad Humana.**

De acuerdo a Schein (1988), hay tres orientaciones respecto a la actividad humana “pragmática, pasiva y en equilibrio”.

La orientación pragmática se centra en la tarea, en la eficacia, y en el descubrimiento.

La orientación pasiva lleva consigo cierto fatalismo. Dado que de ningún modo cabe influir sobre el contexto, es necesario resignarse y aceptar lo que se tenga. Una empresa con esta orientación, tiene pocas posibilidades de desarrollo, pues tiene una orientación existencial que se centra en el aquí y el ahora.

Una tercera orientación intermedia entre las dos anteriores es la de estar en equilibrio, que alude a que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza y las organizaciones pueden llegar a adaptarse al contexto. Esta orientación incide sobre el autodesarrollo, la autorrealización y el desenvolvimiento de las propias potencialidades. De acuerdo a Schein (1988), el punto focal está en lo que la persona es y no en lo que la persona pueda realizar. En resumen, la orientación de equilibrio pone de relieve esa actividad que tiene como meta el desarrollo de todas las facetas del yo como ser integrado.

Cada una estas orientaciones sobre la actividad humana está basada en los estilos gerenciales relativos a la toma de decisiones, definiendo así la manera correcta de juzgar los problemas y de enfrentarse a ellos.

- **Dimensión 5: La Naturaleza de las Relaciones Humanas:**

Estas presunciones se refieren a la forma en que deben relacionarse los individuos para que el grupo sea seguro y acogedor. Esta dimensión se

ocupa de la naturaleza del grupo como tal, y en la clase de ambiente interno que este crea para sí. Se intenta determinar qué tipo de relaciones se dan entre los empleados de la Organización.

Esta última dimensión incluye las cuatro anteriores, ya que las relaciones interpersonales están basadas en la concepción del hombre, en la actividad que realiza, en su concepción de la realidad y de acuerdo al enfrentamiento que tenga con el contexto.

Se refiere a la manera considerada como la más correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, cooperativa, competitiva, etc. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa.

Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas en la colateralidad, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia.

De acuerdo a Schein (1988):

Se puede afirmar que el término “cultura” debería reservarse para el nivel más profundo de las creencias y presunciones que comparten los miembros de una Organización, las cuales aportan la interpretación básica sobre la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los “artefactos” y “valores”, en la

medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura (p. 23-24).

6. INVESTIGACIONES SOBRE CULTURA

6.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

6.1.1. Definición

El diagnóstico de la Cultura Organizacional tiene como objetivo obtener información oportuna y selecta sobre el funcionamiento de los diversos departamentos, así como también detectar los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa, para corregir y reforzar los primeros, aprovechando mejor los segundos (Davis, 1993).

Diagnosticar la cultura de una Organización no es fácil, ya que esta variable es influida por múltiples elementos, por lo que se hace difícil su análisis objetivo. Al analizar la Cultura Organizacional se trata principalmente de menciones cualitativas, cobrando gran importancia la intuición y la percepción. Sin embargo, varios autores han elaborado instrumentos que permiten caracterizar la Cultura Organizacional con probada validez y confiabilidad estadística (Davis, 1993).

A fin de configurar la cultura de una Organización, es necesario caracterizarla, y es éste precisamente el objetivo del diagnóstico, el cual busca definir y comprender la cultura, para luego determinar si está indicado algún proceso de cambio (Davis, 1993).

6.1.2. Importancia de diagnosticar la cultura

Las culturas organizacionales son producto de un desarrollo voluntario o involuntario de las costumbres, tradiciones o valores, que se han producido en el seno de la Organización (Davis, 1993).

El hecho de entender y comprender la cultura, permite determinar las características del personal, el tipo de Organización, las costumbres, los valores, y lo que es aceptado y/o rechazado. Para ello, es necesario conocer los principios y formación cultural de la región en que se encuentra ubicada la Organización. El entorno debe ser estudiado permanentemente, ya que su evolución, cambio y/o alteración influyen en la Cultura Organizacional (Davis, 1993).

6.2. Investigaciones sobre la Cultura Nacional y Organizacional

Según Geert Hofstede (1991, c.p. Granell, Garaway y Malpica, 1997), la cultura es una programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de

un grupo de otros, tiende a ser común en personas expuestas a una misma educación y experiencias de vida. Esa programación mental incluye pensamientos y sentimientos que, se entiende, han sido contruidos a través de instituciones como la familia, la escuela, las asociaciones y hasta el estado. Es decir, la programación se elabora en los ambientes sociales en los que se ha crecido y vivido. Esto es lo que se entiende generalmente como cultura nacional. Pero este tipo de cultura no se queda en las mentes de los individuos sino que se lleva a las organizaciones. La conducta del trabajador es una extensión de la conducta adquirida en la escuela y la familia. La conducta de un gerente es una extensión de sus experiencias familiares y escolares, al igual que espejo de la conducta de sus supervisados.

En cada país existen diversos rasgos culturales propios de sus organizaciones, por lo tanto, a fines de nuestro estudio es importante destacar las características propias de la Cultura Organizacional venezolana.

6.2.1. La Cultura en Venezuela

- **¿Qué guía la Conducta del Venezolano?**

El trabajador latinoamericano valora la empresa en la medida en que ésta contribuye a sus intereses familiares, pero no como un logro en sí misma. Su primera lealtad es para la familia, ya que ha crecido con la expectativa de que

solamente a través de esta encontrará continuidad y estabilidad (Davis 1969, c.p. Granell y cols., 1997).

Si bien existen grandes diferencias entre individuos y entre grupos, la tendencia más generalizada del venezolano es a considerar el trabajo como importante, pero no como todo en la vida. El trabajo ha sido visto más como una fuente necesaria de ingresos que como una fuente de satisfacción, de distracción o de riqueza. La riqueza no suele ser apreciada como valor o meta importante en la vida y más bien tiende a ser considerada como mala o moralmente negativa (Briceño, 1996, c.p. Granell y cols., 1997).

En comparación con otras culturas, el venezolano, no se guía esencialmente por el dinero o el logro de bienes materiales. Los ingresos no son el incentivo más poderoso. Experiencias como la de Toyota Venezuela lo corroboran. En este caso concreto, el nivel motivacional de los empleados no puede explicarse por la remuneración obtenida, ya que no es competitiva en el mercado, sino por el sistema de trabajo y el estilo gerencial, en el cual el trabajador se siente importante al participar en la mejora de los procesos. Sentirse parte del trabajo, reconocido y escuchado por el supervisor, es un reforzador muy importante (Granell y cols., 1997).

El trabajo en el venezolano se combina con la satisfacción personal y familiar. La vida social, familiar y personal son valores preponderantes, los cuales no

tienen por qué oponerse o ser excluyentes con el trabajo. Equilibrar la vida familiar y personal con el trabajo pareciera ser la tendencia predominante (Granell y cols., 1997).

Sin embargo, la actitud del trabajador no solamente puede explicarse por rasgos culturales, sino que también podría interpretarse, al menos en parte, como el reflejo del estilo de sus supervisores y de las políticas y prácticas de desarrollo, motivación, y promoción de la Organización (Granell y cols., 1997).

- **El Tiempo en la Cultura Venezolana**

Para las organizaciones, el tiempo es un factor cuya gerencia tiene implicaciones importantes. Una Organización que sólo piensa en el día a día y en las ganancias de corto plazo será muy diferente a otra que se guía por su visión estratégica de largo plazo. En el caso de Venezuela hay muchos indicadores que reflejan la prevalencia de una visión cortoplacista más orientada al presente y al día a día que al pasado o al futuro (Granell y cols., 1997).

En las culturas guiadas por el presente, suele privar el disfrute del momento y el interés por las relaciones personales de aquí y ahora. En ellas los eventos se juzgan con base a su impacto inmediato y, si bien los planes son bien aceptados, rara vez se terminan ejecutando. Estas características parecen ajustarse muy bien al caso de Venezuela (Granell y cols., 1997).

Este énfasis del presente pudiera explicarse con base en dos factores: la concepción que priva en la gente sobre el valor del tiempo y la gran inestabilidad del entorno. En efecto, la manera en la cual la Organización concibe y gerencia el tiempo depende de la idea que su gente tiene de él y del entorno en el cual se desenvuelve (Granell y cols., 1997).

Según estudios realizados, todo lo que el venezolano tiene en entusiasmo le falta en perseverancia. Su sensibilidad, apertura y entusiasmo por nuevas ideas y retos, suele ser la chispa que genera un nuevo plan, idea o proyecto. Sin embargo para que ese plan lleve a los resultados deseados es necesario tener dos cosas: disciplina para la acción (perseverancia) y un entorno que permita ir recogiendo la cosecha poco a poco, para que los pequeños logros estimulen la cadena que lleva hasta el objetivo final. En el caso de Venezuela, ninguno de estos elementos facilita una visión de futuro. Por un lado la falta de persistencia obstaculiza la obtención de resultados. Por otro lado, en Venezuela se puede hablar de un tiempo elástico que se ajusta (acorta o alarga) según lo que el momento indique; en el trabajo, el buen uso del tiempo no es lo más importante, y usualmente el tiempo no es visto como fuente de presión (Granell y cols., 1997).

El pensamiento sincrónico o policrónico, en contraposición con el secuencial, ha sido otra de las maneras de describir las diferencias culturales. Para el pensamiento secuencial, el tiempo es entendido como una línea de eventos a

intervalos regulares, con un ritmo y un ciclo que comprende tanto el pasado como el presente y el futuro. En las culturas en las que priva el pensamiento secuencial, se les da importancia la orden en el cual las cosas deben realizarse para ser eficiente. Se siguen las normas aún cuando ello no sea lo más conveniente en el momento y se entiende que la línea recta es el camino más corto entre dos puntos. Así, se le da mucha importancia a la planificación, al cumplimiento de los compromisos y se respetan las prioridades (Granell y cols., 1997).

Por el contrario, en las culturas sincrónicas se pueden hacer varias cosas simultáneamente, se es flexible para pensar que no necesariamente el camino más recto entre dos puntos es el que lleva a la eficiencia y, con frecuencia, las prioridades se van estableciendo con la aparición azarosa de los eventos (Granell y cols., 1997).

El venezolano tiene una tendencia a diagnosticar, planificar y hablar, pero con poca orientación a hacer e implantar con dedicación, constancia y paciencia lo que él mismo ha pensado o propuesto. Por otra parte, tiene cierta inclinación a la dispersión, a atender muchas actividades simultáneamente, a una gran diversidad de estímulos paralelos y con cierta resistencia a establecer prioridades y concentrarse en una secuencia y orden de eventos (Granell y cols., 1997).

- **La Especificidad Cultural del venezolano**

Según los estudios realizados por Granell y cols. (1997) existen ciertos rasgos culturales que parecen prevalecer en todo tipo de compañía venezolana, independientemente de su Cultura Organizacional específica. El personal venezolano tiende a ser colectivista, con destacada necesidad de poder y afiliación, dispuesto a aceptar una distribución desigual de poder, con tendencia a evitar la incertidumbre y el conflicto, inclinado a las normas y a los controles, pero también dispuesto a violarlos. Suele prevalecer una orientación más bien cortoplacista, es más entusiasta que persistente, fácil de motivar, flexible y adaptable, y tiende a atribuir la responsabilidad a otros. Percibe a las organizaciones como estructuras jerarquizadas, con niveles de poder bien definidos, que deben ser respetados, pero los cuales, a su vez, podrían ser saltados siempre y cuando se tengan relaciones personales o de amistad. Están acostumbrados a un modelo gerencial de tipo autocrático, pero, en caso de poder elegir, les gustaría participar más.

Por otra parte, se observa diferencia entre los niveles de personal y los sectores. Los gerentes y el sector industrial, en contraposición a otros niveles de personal y a los sectores públicos y de servicios, parecen exhibir patrones de respuestas y conductas distintos: menos atados al formalismo y a las jerarquías, más tolerantes a la incertidumbre y con una visión menos cortoplacista (Granell y cols., 1997).

6.3. Investigaciones sobre Cultura Organizacional en Latinoamérica y Venezuela.

6.3.1. Investigaciones Latinoamericanas

- **Cultura Organizacional e Innovación: El caso de Goodyear-Chile**

La empresa Goodyear-Chile, tenía la necesidad de implantar un programa de calidad total, por lo cual decidió realizar un diagnóstico de su cultura con el objeto de poner en práctica las innovaciones requeridas por el programa de calidad. El diagnóstico fue hecho por un equipo interdisciplinario, y al cabo de cuatro años, cuando este mismo grupo evaluó nuevamente la Cultura Organizacional de Goodyear-Chile, encontró diferencias significativas derivadas del exitoso esfuerzo de innovación concretado en esos años. Como consecuencia, se desprende la confirmación de la hipótesis respecto de que los cambios culturales en una Organización son posibles, pero que su orientación requiere del conocimiento adecuado sobre la cultura previa, sus condiciones y los eventuales puntos de apoyo que permitirán uso efectivo del proyecto (Dávila y Martínez, 1999).

Para el diagnóstico de la cultura, la metodología utilizada fue escalonada, que va de lo general y espontáneo a lo particular y dirigido. La recolección de información se efectuó por distintos medios (entrevistas individuales, entrevistas

grupales, encuesta colectiva, grupos de diagnóstico y aplicación de otros instrumentos); asimismo se utilizaron tres instrumentos de medición: cuestionario de diagnóstico de Cultura Organizacional, cuestionario de historias laborales y cuestionario de valores descriptivos (Dávila y Martínez, 1999).

De acuerdo a Dávila y Martínez (1990), los resultados del estudio arrojaron una serie de habilidades y fortalezas derivadas de la Cultura Organizacional, las cuales fueron las siguientes:

Debilidades y obstáculos: Cortoplacismo, falta de confianza, individualismo, competencia interna, escepticismo, percepción de los ejecutivos extranjeros y discrepancia en el grupo gerencial

Fortaleza y potencialidades: Disposición a la cultura de calidad total, valoración de la perfección y técnica. Goodyear como excelente lugar de trabajo, alto nivel de motivación de logro, aceptación del logro de calidad total, personal altamente educado, trabajadores dispuestos al cambio.

La estrategia que utilizó Goodyear se basó en programas que se orientaron básicamente a: el mejoramiento de la comunicación como una totalidad, el mejoramiento de las relaciones entre trabajadores y la administración de las estructuras organizacionales. Esta estrategia exigió un tratamiento que se orientara a las personas para que los resultados se tradujeran en: trabajadores

más productivos, comunicaciones mejoradas, una Organización más efectiva, un mejoramiento de los productos, resultados más competitivos (Dávila y Martínez, 1999).

- **Aspectos culturales de la gestión en empresas Chilenas**

Para desarrollar el estudio exploratorio a partir de la caracterización de la cultura, se configuró un perfil de lo que se esperaba encontrar en empresas nacionales. Esta descripción permitió formalizar antecedentes y expectativas sobre la cultura chilena en el ámbito organizacional. Estos elementos de conocimiento previo sirvieron de guía en el presente estudio exploratorio, que pretendió detectar eventuales cambios ocurridos en las principales empresas como resultado de la inserción de Chile en una economía globalizada (Dávila y Martínez, 1999).

Se aplicó un cuestionario a 500 personas de las empresas más importantes de Chile, de diversos sectores productivos e incluyendo tanto a ejecutivos como operarios; sin embargo, aún cuando es cierto que el cuestionario no sirve para determinar cuales son los factores elementales, propios de una cultura, su validez está en la capacidad de conocer cuan difundidos pueden estar ciertos rasgos culturales ya detectados y formalizados en un conjunto de hipótesis. (Dávila y Martínez, 1999)

En cuanto a los resultados de este estudio, lo primero que se destaca es la gran cantidad de rasgos culturales que señalan variaciones. Esta situación indica un cambio dentro de la Cultura Organizacional chilena. Temas como el paternalismo y la improvisación, que parecían ser aspectos consolidados dentro de las empresas chilenas, aparecen cuestionados con los resultados obtenidos (Dávila y Martínez, 1999).

Entre las tendencias actuales que arrojan los resultados se tiene que, en promedio, las personas encuestadas muestran: mayor seguridad, una relación entre la confianza con los supervisores y una mayor tolerancia a la crítica, una búsqueda de establecer normas, disposición a saltarse las reglas cuando sea necesario, tendencia a valorar lo nacional, etc. (Dávila y Martínez, 1999).

6.3.2. Investigaciones Venezolanas

- **Estudio de Denison sobre Cultura y Efectividad en Procter & Gamble**

Procter & Gamble (P&G), es una compañía conocida ampliamente como una de las primeras organizaciones de mercadeo de consumo en el país. La compañía tiene más de 150 años y muchos de sus productos durante largo tiempo han sido palabras de uso corriente en los hogares. Productos tan conocidos como Ivory Socip, Tide y Crisco durante décadas han sido líderes del mercado. La

compañía tiene la increíble marca de crecimiento de duplicar su volumen de ventas cada década de su existencia y es la primera opción profesional cada año para centenares de talentosos egresados de las mejores universidades norteamericanas (Denison, 1991).

La cultura corporativa de P&G tiene una legendaria insistencia en la perfección, la prueba del mercado y el comportamiento ético, que se transmiten a los empleados nuevos a través de prácticas de selección y adaptación al medio que combinan competencia y promoción interna. Estos procedimientos han conducido a una cultura sólida y característica que, según los miembros antiguos y actuales de la Organización, se considera estrechamente relacionado con la efectividad de P&G (Denison, 1991).

a) La cultura Procter & Gamble

Procter & Gamble es un excelente ejemplo de una cultura sólida. El sistema se basa en un conjunto simple de valores y en un proceso de adaptación al medio social, que tiene por objeto transmitir esos valores a generaciones sucesivas de gerentes. El resultado de este sistema consiste en que la identidad individual siempre se reduce al mínimo y a veces se pierde. Existen algunas realizaciones individuales; la mayor parte son realizaciones de equipo. Un empleado nuevo pronto aprende a decir "nosotros" en lugar de "yo" (Denison, 1991).

La meticulosidad ha creado un sistema de chequeos, contra chequeos y una insistencia en las características del producto. Este sistema se mantiene vigente mediante un proceso amplio de adaptación social que empieza con la primera entrevista de trabajo y parece continuar todo el tiempo que el empleado permanezca en la Organización (Denison, 1991).

La cuidadosa adaptación social de lo que se debe y no se debe hacer en la cultura de P&G también impone esfuerzos. En virtud de la insistencia de la compañía en la conformidad, muchos gerentes de gran talento se marchan y prosiguen carreras exitosas en la industria de productos de consumo, utilizando con frecuencia los métodos y sistemas aprendidos en P&G (Denison, 1991).

b) Procedimientos gerenciales

La cultura P&G se apoya y se expresa a través de un conjunto de procedimientos gerenciales concretos. Casi todos los gerentes entrevistados veían un vínculo muy estrecho entre estas prácticas y la cultura real y sistema de valores. Posiblemente, el procedimiento gerencial más característico dentro de P&G es su política de promover solamente desde adentro. La compañía recluta agresivamente MBA y BA egresados de universidades importantes y los ubica en una situación altamente competitiva. Los que no pueden aprender el sistema y empezar a desempeñarse, inmediatamente se eliminan y se les anima para que busquen empleo en alguna otra parte (Denison, 1991).

Un segundo aspecto característico del sistema gerencial de P&G es la delegación de la enorme responsabilidad a los que ocupan los niveles inferiores de la Organización. Los recién llegados pueden asumir gran responsabilidad por un proyecto casi inmediatamente y casi siempre se les da toda la responsabilidad que puedan manejar (Denison, 1991).

Una tercera innovación clásica de la gerencia de P&G es el sistema de gerencia de marca. En muchas formas, este sistema se ha convertido en el arquetipo para dirigir un negocio de mercadeo de consumo (Denison, 1991).

c) Efectividad

De acuerdo a Denison (1991) P&G es un ejemplo interesante de una Organización efectiva, puesto que ha seguido una formación específica de efectividad, y dentro de esa definición ha tenido mucho éxito. La efectividad en P&G ha significado crecimiento a través de un largo período y dominio de mercados masivos selectos.

d) El modelo de cultura y efectividad

Siguiendo a Denison (1991), utilizar el modelo de cultura y efectividad como marco de referencia analítico nos ofrece una forma útil de resumir la cultura de Procter & Gamble. A continuación se analizará la Organización con relación a

las cuatro dimensiones de la cultura: participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Participación: Como Organización de alta participación, P&G ha tenido éxito en el desarrollo de un sistema en el cual las metas del individuo y las metas de la Organización son en gran parte compatibles. La larga tradición de la compañía de tratar de reconciliar los intereses del empleado y del empleador, indudablemente ha contribuido a un alto nivel de participación. Esta también parece beneficiarse de su sistema de promoción interna. Pero al mismo tiempo, gran parte del alto nivel de participación que caracteriza a la Organización proviene de la intensa competencia interna a que están expuestos casi todos los empleados (Denison, 1991).

Consistencia: Una característica cultural mucho más exclusiva de P&G es su consistencia. El alto nivel de consistencia tiene su origen en grandes valores subyacentes que recalcan la perfección, la objetividad y las eficiencias relacionadas con un mercado masivo. La consistencia parece crear por lo menos dos problemas importantes para la Organización. Primero, muchos gerentes de talento y futuros ejecutivos se rebelan y dejan la corporación después de unos cuantos años de capacitación. En segundo lugar, los valores y procedimientos, que se encuentran en la raíz de esta consistencia, limitan la capacidad de cambio de la empresa. Estos dos problemas parecen conjugarse: quienes tienen más probabilidades de

cambiar e innovar son también los más propensos a marcharse (Denison, 1991).

Adaptabilidad: La cultura P&G incluye un alto nivel de adaptabilidad al mercado masivo de bienes de consumo. Responde muy bien a la investigación del mercado e investigación del producto y combina estas dos formas de conocimiento objetivo, para introducir productos técnicamente competitivos y bien posicionados. Se adapta bien a las necesidades del consumidor en el mercado masivo (Denison, 1991).

Misión: La misión de P&G tradicionalmente ha sido muy sólida y ampliamente compartida. Gran parte de su fortaleza aún persiste. Sin embargo, dicha misión se ajusta muy bien a un mercado masivo y conduce a una cultura que se adopta exageradamente a los mercados masivos (Denison, 1991).

e) Dinámica de un mercado laboral interno.

La Organización tiene la combinación poco usual del uso exclusivo de métodos de promoción interna, intensos procedimientos de adaptación social y una política de reserva hacia los extraños.

f) Tiempo e inercia

Uno de los aspectos más fascinantes de la historia de P&G es el desarrollo de la cultura durante un período tan prolongado. En cada momento de su historia, los directivos de la Organización tomaron la mejor decisión que pudieron, informados por su propia perspicacia y la anterior experiencia de la empresa.

g) Selección de objetivos de rendimiento

Más que maximizar *utilidades* en el sentido tradicional, el objetivo para P&G ha sido crecimiento permanente y rentabilidad moderada. La consistencia de la Organización para lograr estos objetivos (como la consistencia de su cultura) es muy impresionante.

- **Cultura Organizacional y entorno de negocios: un estudio de casos en Venezuela**

Esta investigación estudia las ventajas para una compañía multinacional de ubicarse en América Latina, y los problemas que se le pueden presentar, dadas las características del entorno de negocios (Dávila y Martínez, 1999).

De acuerdo a Dávila y Martínez (1999), para definir el entorno de los negocios en Venezuela se analizaron las características principales del entorno de

negocios latinoamericanos a través de la literatura relevante y se conversó con expertos sobre el tema. La investigación de campo se realizó observando la rutina de trabajo en “Aval” (seudónimo de la corporación estudiada).

La principal herramienta utilizada para el estudio, fue la observación participante (durante cuatro meses). Se observaron tres auditorías realizadas por los gerentes internacionales. Asimismo se realizaron entrevistas en profundidad a seis gerentes en relación con temas específicos por medio de entrevistas semiestructuradas. Se hicieron indagaciones sobre los valores de Aval, es decir, las características de conducta más valorizadas y/o condenadas por la compañía en cuanto a su orientación hacia los clientes, estilo de comunicación, supervisión, desarrollo de carreras, así como el grado de compromiso con la firma. (Dávila y Martínez, 1999).

En los resultados obtenidos, se encontró que la integración entre el ambiente de negocio y la cultura corporativa en una empresa nacional debería ser mucho más sencilla, puesto que sus gerentes de alto nivel son en su mayoría venezolanos y porque la cultura corporativa tiene que integrar solamente a un personal gerencial y administrativo en su mayoría procedente y/o con residencia en Venezuela. También en el caso de Aval se demostró cómo la Organización posee un control sobre el entorno de negocios por medio de la investigación informal que realizan los ejecutivos de alto rango en sus reuniones con las

instituciones locales. Asimismo el caso de Aval revela que la meritocracia es posible y existe en muchas organizaciones. (Dávila y Martínez, 1999).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se encuentra dentro del grupo denominado por las Ciencias Sociales y del Comportamiento como Estudio de Campo, el cual es definido por Kerlinger (1988) y Fernández, Hernández y Baptista (1998) como una investigación científica y no experimental dirigida a descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras reales. Los estudios de campo persiguen tres propósitos fundamentales: descubrir variables significativas en situaciones reales, construir relaciones entre variables y establecer bases para pruebas de hipótesis posteriores.

En este tipo de Investigación, resulta imposible tanto la manipulación de variables como la selección azarosa de los sujetos, ya que su pertenencia a un grupo u otro está determinada previamente a la investigación.

2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación corresponde al estudio Exploratorio-Descriptivo, el cual, tal como lo plantean Fernández, Hernández y Baptista (1998), “busca

detallar y especificar la estructura y comportamiento de un fenómeno en una situación temporal y espacial particular” (p. 58).

Siguiendo a Fernández y cols. (1998), el nivel de la investigación es, por un lado, exploratorio debido a que “pretende examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (p. 58) y, por otro lado, descriptivo ya que “se centra en medir con la mayor precisión posible los conceptos o variables a los que se refiere el estudio, con la finalidad de examinar un problema de investigación y, a su vez, describir los hallazgos y propiedades del fenómeno sin intentar establecer relaciones causales” (p. 58).

En el nivel descriptivo de la investigación se pretende determinar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis midiendo diversos aspectos, dimensiones o componentes de las variables objeto de la investigación.

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Según Fernández y cols. (1998), el diseño de la investigación es el que se utiliza para las investigaciones no experimentales, diseño Transeccional Descriptivo, que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en los que se manifiestan una o más variables llevando a cabo la recolección de datos

en un solo momento, en un tiempo único. El propósito de este tipo de diseño es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento determinado. El procedimiento para este tipo de diseños consiste en hacer una medición a un grupo de personas de una o más variables, en un momento dado y, posteriormente, realizar una descripción de los resultados obtenidos.

4. POBLACIÓN Y MUESTRA

4.1. Población

La población de la presente investigación está conformada por todos los trabajadores de Laboratorios MAK'S, siendo representada por 328 empleados de la institución.

La unidad de negocio SOLER está conformada por 92 personas, que representan el 28% de la población total. Por tanto el número de trabajadores que conforman las demás unidades de negocio y departamentos de la empresa asciende a 236 trabajadores que representan el 72% de la población total.

A continuación se presenta el Cuadro III con la distribución de la población de la presente investigación:

Cuadro III Distribución de la Población

TIPO DE NEGOCIO	Nº DE PERSONAS	% de la Población
Banca Individual	180	24%
Banca Corporativa	90	12%
One bank	476	64%
TOTAL	746	100%

4.2. Muestra

En la presente investigación se utilizaron tres muestras: una para la realización de las entrevistas, otra para la aplicación de la prueba piloto del cuestionario de Cultura Organizacional, y por último para la aplicación de la prueba definitiva de dicho cuestionario.

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación fue el estratificado proporcional, ya que se consideró el más útil para garantizar la representatividad de la muestra. En este tipo de muestreo, plantea Kerlinger (1988), la población se divide en subgrupos (En nuestro caso, unidad SOLER y resto de la Organización) y posteriormente se selecciona una muestra en forma aleatoria dentro de cada estrato, que sea proporcional a la relación existente con la población real.

La muestra utilizada para la realización de las entrevistas estuvo representada por 22 trabajadores, siendo 8 de ellos pertenecientes a la Unidad de Negocio SOLER, y 14 de ellos al resto de la Organización.

Para la prueba piloto del Cuestionario de Cultura Organizacional, se seleccionó una muestra de 18 trabajadores, de las cuales 5 pertenecen a la Unidad de Negocio SOLER, y 13 de ellos al resto de la Organización.

Para la prueba definitiva del Cuestionario de Cultura Organizacional, se utilizó una muestra representativa del 30% de la población, constituida por 98 trabajadores, de los cuales 27 pertenecen a la Unidad de Negocio SOLER, y 71 al resto de la Organización.

A continuación se presenta, en el Cuadro IV, la distribución de la muestra para el Cuestionario definitivo de Cultura Organizacional, del cual se extrajeron los resultados de la presente investigación.

Cuadro IV Distribución de la Muestra

TIPO DE NEGOCIO	Nº DE PERSONAS	%
Banca Individual	54	30%
Banca Corporativa	31	30%
One bank	145	30%
TOTAL	230	30%

5. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se definirán cada una de las variables de estudio así como las variables Organizacionales presentes en esta investigación.

5.1. Variable de Estudio

5.1.1. Cultura Organizacional

Definición Teórica: Modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. En otras palabras las presunciones se construyen de un conjunto de producciones (artefactos visibles) y de valores centrales que orientan la conducta de los miembros de la Organización.

Definición Operacional: Conjunto de respuestas dadas por los trabajadores a cada uno de los ítems incluidos en el cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S.

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo General: Diagnosticar la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S a través de la medición de los tres niveles planteados en el modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein.

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Caracterizar el nivel de las producciones culturales en la unidad de negocio SOLER y el resto de las unidades y departamentos de Laboratorios MAK' S.	PRODUCCIONES	Definición Teórica: Esta determinado por los artefactos visibles: el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, producciones artísticas, la cultura expresada en sus miembros, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretar. Estas proyecciones son el contenido más visible y está dado por el entorno físico y social. Definición Operacional: Conjunto de respuestas dadas por los trabajadores a cada uno de los ítems de las dimensiones del Nivel Producciones.	Lenguaje	Lenguaje Idiosincrático	2
					21
				Mensajes Institucionales	12
			Reglas formales	Reglas y Normas	35
					39
					45
			Ambiente físico de trabajo	Espacios de Trabajo	25
				Iluminación	30
				Temperatura	56
			Mobiliario y Equipo	Mobiliario	10
				Equipamiento Tecnológico	15

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Determinar los valores de la cultura presente en la unidad de negocio SOLER y el resto de la organización de Laboratorios MAK'S.	VALORES	Definición Teórica: Se refiere a los principios que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Los mismos sirven de guía para actuar frente a la incertidumbre de eventos difíciles y novedosos, y predecirán buena parte de la conducta que pueda observarse en los trabajadores. Definición Operacional: Conjunto de respuestas dadas por los trabajadores a cada uno de los ítems de las dimensiones del nivel valores.	Rituales y Ceremonias	Reconocimientos	37
					41
					49
				Transmisión de Resultados	59
					65
					72
			Eventos Recreativos		78
					17
					70
			Honestidad	Confianza Sinceridad Integridad Comportamiento ético	72
					75
					77
			Compromiso con el Trabajo	Grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.	23
					40
					47
					52
			Compromiso Organizacional	Grado en el cual un empleado se identifica con la organización y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.	79
					14
					31
					43

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	VALORES		Responsabilidad	Dar cuenta de sus propios actos	7
					28
					33
			Lealtad	Manejo de forma confidencial de las informaciones relevantes de la organización.	26
					60
			Trabajo en Equipo	Trabajar con otros y hacer que éstos cooperen	50
					54
					64
					68
			Orientación al Cliente	Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma efectiva	3
					5
					36
					58
					66
			Respeto	Manifestar cortesía, dignidad y consideración a los restante miembros de la organización	9
					19
					62

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensiones		Indicadores	Ítems
Identificar las presunciones o creencias básicas de la cultura existente en la unidad de negocio SOLER y el resto de Laboratorios MAK'S.	PRESUNCIONES	Definición Teórica: Se refiere a los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momentos estas permis as fueron valores conscientes que encaminaron las acciones de los miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como extrena. Con el pasar del tiempo estas permis as dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose de forma natural. Definición Operacional: Conjunto de respuestas dadas por los trabajadores a cada uno de los ítems de las dimensiones del Nivel Presunciones básicas.	La Humanidad en su relación con la naturaleza:		Naturaleza Reactiva	1
						20
					Naturaleza Proactiva	11
			La naturaleza de la realidad y la verdad	Concepción del Conocimiento	Conocimiento basado en la Tradición	8
						38
					Conocimiento basado en la experticia	53
						69
					Conocimiento basado en el diálogo y la discusión	55
						18
				La concepción del tiempo	Importancia del horario de trabajo en la eficacia laboral	4
					Puntualidad en la entrega de trabajos	42
					Puntualidad en reuniones	74
					Uso efectivo del tiempo	44
					Valoración de las relaciones interpersonales y de la efectividad laboral	46
						61
				La concepción del espacio		6
					Jerarquía	22
					Relaciones Informales	34
					Trato Informal con supervisores	76

NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	PRESUNCIONES		La Naturaleza del Género Humano	Valoración Lado humano	32
					51
				Valoración de la Efectividad	48
				Ser Humano como Principal activo	71
			La Naturaleza de la Actividad Humana	Pasividad	57
				Pragmatismo	63
				Equilibrio	67
			La Naturaleza de las Relaciones Humanas	Acceso a supervisores	24
				Cooperación	27
				Competencia	29
				Individualismo	16
				Impacto del medio de Comunicación	13
				Medio de Comunicación más usado	80

Fuente: Los Autores (2012).

5.2. Variable Organizacional

5.2.1. Área de Negocio

Laboratorios MAK`S está constituido por la Unidad de Negocio SOLER y el resto de la Organización conformada por las demás unidades de negocio y departamentos de la empresa.

5.2.1.1. Unidad de Negocio SOLER

Área de negocio conformada por trabajadores que se dedican a promocionar y comercializar productos del área biotecnológica.

5.2.1.2. Resto de la Organización

El resto de la Organización de Laboratorios MAK`S maneja productos para la línea oncológica, enfermedades neurodegenerativas, fertilidad, endocrinología, enfermedades autoinmunes e inflamatorias y atención cardiometabólicas; al igual que productos de consumo masivo para la protección sanitaria diaria, movilidad, sanidad femenina e infantil, tos y catarro.

Laboratorios MAK`S está conformada por otras unidades de negocio adicional a SOLER, las cuales son:

- CARMET: Responsable de la línea cardiometabólica.
- EMERGENTE: Responsable de la línea de antibióticos.
- SOLER: Encargado de los productos Biotecnológicos (hormonas, neurológico, oftalmológico)
- CARE: Responsable de la línea Oncológica.
- CONSUMER: Enargado de los productos sin prescripción facultativa.
- COSTER: Reponsable de los productos químicos.

En la estructura de MAK´S también están los departamentos de:

- Departamento de Asuntos Médicos
- Asuntos Regulatorios y Farmacovigilancia
- Cadena de Suministro
- Finanzas y Administración
- Gerencia de Tecnología de la información
- Investigación de Mercado
- Recursos Humanos

6. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

6.1. Fase Cualitativa

6.1.1. Guión de Entrevista

Para los fines del presente estudio, se construyó una entrevista, la cual se aplicó a los gerentes de Laboratorios MAK'S y fue formulada por preguntas abiertas, con el propósito de obtener los principales valores que rigen el comportamiento de los trabajadores de la Organización y en segundo lugar las presunciones en las que se basan los trabajadores para resolver problemas y tomar decisiones. Estos valores y presunciones sirvieron de base para construir los ítems del instrumento definitivo (Cuestionario para el diagnóstico de la Cultura Organizacional).

Dicho guión estuvo formado por catorce preguntas abiertas en las cuales se le solicitó al entrevistado que relatará cuáles eran los valores que él consideraba que regían el comportamiento de los trabajadores de Laboratorios MAK'S. Además, se hicieron preguntas relativas a cada dimensión del Nivel Presunciones (Ver Anexo N° 4). Dichas entrevistas fueron realizadas a una muestra de 22 trabajadores pertenecientes a la Unidad de Negocio SOLER y el resto de la Organización.

Es necesario destacar que para el guión de entrevista no se incluyeron preguntas relacionadas al Nivel de Producciones, ya que para el momento de su elaboración no se había realizado un análisis profundo del mismo. Sin embargo, después de haber estudiado con mayor detalle el Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein, se hizo pertinente colocar ítems relativos al nivel en la prueba definitiva.

La validez del guión de entrevista estuvo determinada por la evaluación de dos expertas en el área: una académica Lic. Miriana Bello, y una metodológica: Esp. Angélica Guarenas.

Las expertos fueron escogidos sobre la base de los siguientes criterios:

Esp. Angélica Guarenas: Licenciada en Educación mención Ciencias Sociales (UCV), Socióloga (UCV) y Especialista en Mercadeo (UCV). Actual docente del seminario de tesis-Especialización Gerencia Estratégica de Negocios de la UCV, docente de Investigación de Mercados-Diplomado de Mercadeo y Negocios de la UNIMET y Coordinador de proyectos-IPSOS Venezuela.

Lic. Miriana Bello: Licenciada en Psicología, mención Psicología Industrial (UCV), experta en estudios de Cultura Organizacional (incluyendo investigaciones en la prestigiosa empresa Procter&Gamble), Organización y

metodología, PNL y Coaching. Actual Gerente de Recursos Humanos de G&P Desarrollo Humano y G&G Negocios Gerenciales y tutora académica de la presente investigación.

6.2. Fase Cuantitativa

6.2.1. Cuestionario para la Prueba Piloto

Esta fase está representada por la realización de un cuestionario para el diagnóstico de la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK'S, la cual constituye la columna vertebral de la investigación. Sin embargo, fue necesario el realizar una fase Cualitativa (explicada anteriormente), para obtener los datos que permitieron construir los items que conforman dicho instrumento, los cuales aseguraron la representatividad de las dimensiones de cada uno de los niveles culturales planteados por Schein. Este cuestionario de selección múltiple está constituido por una escala de respuesta tipo Linkert, las cuales reflejaron si el item describe la variable que se mide.

Este instrumento permitió establecer de forma numérica y estadística la Cultura existente en la Organización.

Dicho cuestionario fue aplicado a una muestra de 18 trabajadores.

En definitiva para la prueba piloto se obtuvo un cuestionario de 157 items, el cual fue segmentado, para los fines del análisis estadístico, en veinte sub-pruebas que representaban las distintas dimensiones de los niveles: producciones, valores y presunciones básicas, planteados por Edgar Schein (1988). Dicho instrumento fue estructurado en dos partes.

Parte 1:

Instrucciones, que contienen:

- El propósito del estudio
- Indicaciones sobre la forma correcta de responder al cuestionario
- Solicitud de datos Organizacionales

Parte 2:

Cuestionario de 157 ítems de selección múltiple con una escala tipo Likert de 4 alternativas de respuesta: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, En acuerdo y Muy en acuerdo (ver anexo N° 5).

El formato de tipo Likert, según Hayes (1999), está diseñado para permitir que los sujetos contesten en grados variables a cada ítem que describa la variable a medir.

Este formato está diseñado bajo un continuo bipolar, en el cual el extremo bajo representa respuestas negativas y el extremo alto, respuestas positivas.

En un cuestionario, la escala de respuesta utilizada debe reflejar si el ítem describe la variable que se mide; para los fines del presente cuestionario, utilizando una escala tipo Likert, los trabajadores contestaron a cada ítem en términos de lo bien que ese ítem describía sus creencias particulares.

A continuación se muestra en el Cuadro V, la tabla de especificaciones de la Prueba Piloto:

Cuadro V Tabla de Especificaciones de la Prueba Piloto

NIVELES CULTURALES	DIMENSIONES		Nº DE ITEMS
PRODUCCIONES	Lenguaje		77, 85, 15, 92, 94, 119
	Reglas formales		78, 65, 72, 9
	Ambiente físico de trabajo		60, 113, 50, 59, 19,
	Mobiliario y equipos		28, 37, 38
	Rituales y ceremonias		152, 156, 96, 121, 74, 155, 53
VALORES	Honestidad		149, 43, 148, 6, 41, 93, 131, 142, 154, 143, 79
	Compromiso con el Trabajo		81, 102, 91, 157, 54
	Compromiso organizacional		24, 88, 87
	Responsabilidad		14, 21, 55, 133, 64
	Lealtad		48, 114
	Trabajo en Equipo		146, 128, 124, 100, 110, 32, 151
	Orientación al cliente		89, 73, 23, 144, 112, 16, 11
	Respeto		107, 116, 44, 29
PRESUNCIONES BÁSICAS	La humanidad en su relación con la naturaleza		20, 130, 134, 40, 83, 36, 1
	La naturaleza de la realidad y la verdad	La concepción del conocimiento	145, 39, 13, 76, 84, 5, 106, 140, 70, 104, 33, 22
		La concepción del tiempo	52, 68, 69, 108, 30, 42, 35, 8, 56, 153, 135, 7, 136, 61, 27
		La concepción del espacio	86, 117, 12, 62, 97, 17, 118, 105, 31, 98
	La naturaleza del género humano		58, 132, 129, 101, 150, 127, 95, 139
	La naturaleza de la actividad humana		138, 75, 99, 111, 126, 147
	La naturaleza de las relaciones humanas		47, 115, 46, 122, 71, 125, 4, 137, 80, 49, 141, 82, 25, 63, 2

La validez de contenido del instrumento se determinó a través de la evaluación de tres expertas, una metodológica: Esp. Angélica Guarenas y dos en el área académica: Esp. Yorleni Catalán y Lic. Miriana Bello, a fin de garantizar la adecuación muestral de los ítems.

Las expertos fueron escogidos sobre la base de los siguientes criterios:

Esp. Angélica Guarenas: Licenciada en educación mención ciencias sociales (UCV), Socióloga (UCV) y Especialista en Mercadeo (UCV). Actual docente del seminario de tesis-Especialización gerencia estratégica de negocios de la UCV, docente de Investigación de Mercados-Diplomado de Mercadeo y Negocios de la UNIMET y Coordinador de proyectos-IPSOS Venezuela.

Lic. Miriana Bello: Licenciada en Psicología, mención Psicología Industrial (UCV), experta en estudios de Cultura Organizacional (incluyendo investigaciones en la prestigiosa empresa Porcter&Gamble), Organización y metodología, PNL y Coaching. Actual Gerente de Recursos Humanos de G&P Desarrollo Humano y G&G Negocios Gerenciales y tutora académica de la presente investigación.

Esp. Yorleni Catalán: Farmacéutica (UCV), mención Tecnología de Alimentos, Especialista en Mercadeo (UCV), Regente de Apolo Farma y tutora académica de la presentación investigación.

Por medio de esta validez los ítems disminuyeron de 160 a 157, ya que los expertos eliminaron 3 de ellos, y al resto de los ítems se les hicieron las modificaciones pertinentes.

Para conocer la validez del cuestionario en términos cuantitativos así como la confiabilidad, se utilizó el software denominado micro ítem versión 4.0.

Para obtener la validez se obtuvo la capacidad discriminativa de cada uno de los ítems mediante el cálculo del coeficiente Rip, el cual representa la correlación que existe entre el ítem y la prueba total, en este caso se calculó la correlación entre el ítem y la sub-prueba correspondiente. Como lo expresa Tavella (1995), un ítem posee alto poder discriminativo cuando tiene alta correlación con el puntaje total, esto significa que tiene un alto grado de homogeneidad con el resto de los ítems, es decir, que está midiendo lo mismo que miden los demás ítems incluidos en la prueba (sub-prueba); en este sentido, el dato numérico proporcionado por el coeficiente Rip indica la proporción en que dicho ítem está midiendo la misma variable que mide la prueba total (sub-prueba).

Ebel (1979, c.p. Tabella, 1995) propuso una serie de criterios para interpretar la capacidad discriminativa de los ítems, los cuales se aprecian el Cuadro VI, que se presenta continuación.

Cuadro VI Poder discriminativo de los ítems (Ebel)

Índice de Discriminación	Evaluación de los ítems
0.40 ó más	Muy Buenos
0.30 a 0.39	Razonablemente Buenos
0.20 a 0.29	Marginales
< 0.20	Pobres

De acuerdo a Ebel (1979, c.p. Tabella, 1995), los ítems 'Muy Buenos' son aquellos que se deberían incluir, en primer lugar, en la prueba definitiva; mientras el valor sea más próximo a 1.00, el ítem será mejor discriminador; los ítems 'Razonablemente Buenos' deben ser sujetos a pequeñas modificaciones para ser incluidos en la prueba definitiva; los ítems 'Marginales', como su nombre lo indica, están en el límite del coeficiente permitido, y generalmente necesitan mejorarse bastante para que puedan incluirse en la prueba definitiva, los ítems 'Pobres' definitivamente deben ser rechazados o eliminados.

En el Cuadro VII, es posible observar que la mayoría de los 'Rip' obtenidos en los ítems de la prueba piloto se ubican dentro de la categoría de Muy Buenos discriminadores.

Cuadro VII Clasificación de los ‘Rip’ obtenidos por los ítems de la prueba piloto

INDICE DE DISCRIMINACIÓN	Nº DE LOS ÍTEMS	CANTIDAD DE ÍTEMS
0,40 o más	1, 2, 3, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 56, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 78, 79, 80, 81, 82, 88, 89, 90, 92, 9	114
0,30 a 0,39	4, 6, 12, 32, 36, 57, 60, 61, 87, 91, 114, 132, 134, 154	14
0,20 a 0,29	10, 58, 59, 73, 75, 75, 77, 86, 93, 96, 111, 118, 121, 128	14
Menos de 0,20	5, 30, 51, 55, 72, 74, 83, 84, 85, 94, 95, 100, 106, 115, 129	15
Total		157

Tal como se observa en el Cuadro VII, la prueba piloto estuvo conformada por una gran cantidad de ítems considerados, según los criterios de Ebel, como ‘Muy Buenos discriminadores’, lo cual se puede considerar como un indicador de que el instrumento, en un alto índice, medía la variable para el cual fue diseñado.

Por otro lado, para conocer la confiabilidad del instrumento, se obtuvo los índices de confiabilidad de cada una de las sub-pruebas que conformaron el cuestionario.

De acuerdo a Anastasi y Urbina (1998), la confiabilidad, en forma general, se refiere a “la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados con el mismo instrumento en diferentes

ocasiones” y proporciona indicadores de la exactitud y precisión que posee el instrumento de medición. Existen diferentes métodos para determinar la confiabilidad de una prueba. En la presente investigación, los índices de confiabilidad fueron obtenidos mediante el método de consistencia interna, a través del cálculo del alfa de Cronbach; este método se basa en la ejecución de los ítems, es decir, mientras más homogéneos resulten éstos y más parecidos sean sus índices de discriminación, mayor será la confiabilidad de consistencia interna.

En el Cuadro VIII, que se presenta a continuación es posible observar los índices de confiabilidad obtenidos en las diferentes sub-pruebas que conformaron el instrumento.

Cuadro VIII Confiabilidad de las sub-pruebas (Prueba Piloto)

NIVELES CULTURALES	DIMENSIONES		CONFIABILIDAD
PRODUCCIONES	Lenguaje		0,3115
	Reglas formales		0,6051
	Ambiente físico de trabajo		0,782
	Mobiliario y equipos		0,6358
	Rituales y ceremonias		0,7109
VALORES	Honestidad		0,528
	Compromiso con el Trabajo		0,8254
	Compromiso organizacional		0,7771
	Responsabilidad		0,5267
	Lealtad		0,8359
	Trabajo en Equipo		0,1069
	Orientación al cliente		0,7929
	Respeto		0,4651
PRESUNCIONES BÁSICAS	La humanidad en su relación con la naturaleza		0,5388
	La naturaleza de la realidad y la verdad	La concepción del conocimiento	0,6378
		La concepción del tiempo	0,3115
		La concepción del espacio	0,3794
	La naturaleza del género humano		0,4748
	La naturaleza de la actividad humana		0,7835
	La naturaleza de las relaciones humanas		0,6567

Los índices de confiabilidad presentados en el Cuadro VIII, indican la proporción en que cada sub-prueba es consistente en medir la variable en estudio (Cultura Organizacional de Laboratorios MAK'S).

6.3. Prueba Definitiva: Cuestionario para el Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK´S.

Para los fines de la presente investigación, se diseñó un cuestionario para medir en forma cuantitativa la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK´S el cual fue segmentado, para los fines del análisis estadístico, en veinte sub-pruebas que representan las distintas dimensiones de los niveles: producciones, valores y presunciones básicas. Dicho instrumento fue estructurado en dos partes.

Parte 1:

Instrucciones, que contienen:

- El propósito del estudio
- Indicaciones sobre la forma correcta de responder al cuestionario
- Solicitud de datos Organizacionales

Parte 2:

Cuestionario de 80 ítems de selección múltiple con una escala tipo Likert de 4 alternativas de respuesta: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, En acuerdo y Muy en acuerdo (ver anexo N° 6).

Para la selección de los 80 ítems que conformaron la prueba definitiva, inicialmente se preseleccionaron 112 ítems, de los 157 ítems que contenía la prueba piloto, con base en los Rip reportados y el criterio de dos expertas académicas: Esp. Yorleni Catalán y Lic. Miriana Bello, y una experta metodológica: Esp. Angélica Guarenas, para luego seleccionar los 80 ítems que contiene la prueba final, con base en el consenso interjueces de los mismos expertos. Dichos ítems aseguran la representatividad de las dimensiones de cada uno de los niveles culturales planteados por Schein.

Para determinar los datos de validez y confiabilidad del instrumento definitivo, se utilizó el programa de Micro Ítem versión 4.0. La validez se obtuvo a través de los índices de capacidad discriminativa (Rip) de los 80 ítems que conformaron el instrumento, el cual estuvo segmentado, para los fines del análisis estadístico, en 20 sub-pruebas, cada una de las cuales representaba una dimensión de los tres Niveles Culturales analizados “Producciones, Valores y Presunciones”.

A continuación se presenta en los Cuadros IX, X, y XI, las tablas de especificaciones de la prueba definitiva, donde se muestra la distribución de los ítems por niveles de Cultura Organizacional, con sus respectivas dimensiones, e índices de discriminación (Rip entre los ítems y la sub-prueba correspondiente).

CUADRO IX TABLA DE ESPECIFICACIONES DEL NIVEL PRODUCCIONES				
DIMENSIONES	N° DEL ITEM	CATEGORÍAS DE LA DIMENSIÓN	ENUNCIADO DEL ITEM	Rip
1) Lenguaje: se refiere al lenguaje escrito y hablado, el cual es utilizado para identificar a los miembros de la organización.	2	Lenguaje Idiosincrásico	Se utilizan términos particulares para describir a personal clave, productos y equipos, los cuales la distinguen de otras empresas	0,898
	21		Los trabajadores utilizan un vocabulario similar al empleado en otras empresas bancarias	0,616
	12	Mensajes Institucionales	Los mensajes institucionales transmiten un sentido de unidad y cohesión entre sus miembros	0,795
2) Reglas formales: son las reglas formales implantadas por la organización mediante las cuales debe regirse el comportamiento de los empleados.	35	Reglas y normas	Se respetan las normas sobre la forma de vestir de sus miembros	0,738
	39		Se cumplen los horarios de almuerzo establecidos	0,691
	45		Se cumplen las normas para el acceso de visitantes a las instalaciones	0,705
3) Ambiente físico de trabajo: se refiere a los espacios físicos, temperatura e iluminación de la organización.	25	Espacios de Trabajo	Los espacios de trabajo son adecuados para realizar las actividades laborales	0,889
	30	Iluminación	Existe un nivel apropiado de iluminación para la ejecución de las actividades laborales.	0,692
	56	Temperatura	La temperatura del ambiente es adecuada para el desempeño de las actividades laborales	0,726
4) Mobiliario y Equipos: se refiere al mobiliario, equipamiento y tecnologías disponibles en la organización.	10	Moviliario	El mobiliario es confortable para los trabajadores	0,766
	15	Equipamiento Tecnológico	Se posee el equipamiento tecnológico necesario para cumplir con las metas trazadas	0,765
5) Rituales y Ceremonias: son secuencias repetitivas de actividades que expresan los valores claves de la organización, indican qué metas tienen mayor importancia, qué personas se han destacado, cuáles son los resultados de la organización, etc. Además transmiten significado de un individuo a otro y de la organización a su entorno. Son productos que elaboran los miembros de la organización.	37	Reconocimientos	Se reconocen en actos públicos los logros relevantes de los trabajadores	0,853
	41		Se realizan premiaciones a los trabajadores por años de servicio	0,637
	49		Se realizan eventos para premiar a los trabajadores que demuestran un desempeño destacado	0,65
	59	Transmisión de resultados	Se realizan reuniones para informar sobre los resultados del negocio	0,996
	73	Eventos Recreativos	Se realizan reuniones para celebrar el cumpleaños de los trabajadores	0,859
	65		Se realizan eventos recreativos para integrar y motivar a sus miembros	0,616
	78		Se realizan reuniones para despedir a los trabajadores que se retiran	0,828

CUADRO X TABLA DE ESPECIFICACIONES DEL NIVEL VALORES

NIVELES	DIMENSIONES	Nº DEL ITEM	ENUNCIADO DEL ITEM	Rip
LOS VALORES Se refiere a los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización.	Honestidad: es la virtud que hace a una persona sincera, íntegra, digna y correcta en la forma de actuar. Es una cualidad moral centrada en el respeto a la verdad. También se refiere al comportamiento ético y a la capacidad que tiene una persona de inspirar confianza, veracidad, credibilidad y seguridad en sus acciones.	17	Los trabajadores son dignos de confianza	0,822
		70	Los trabajadores muestran un comportamiento correcto	0,739
		72	Los trabajadores mantienen las promesas y los compromisos que realizan	0,762
		75	Los trabajadores reportan al supervisor o a la persona indicada las acciones que perciben como indebidas	0,759
		77	Los trabajadores son sinceros en sus acciones	0,785
	Compromiso con el trabajo: se refiere al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.	23	Los trabajadores realizan sus actividades laborales de forma activa	0,93
		40	Los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo	0,847
		47	Los trabajadores se identifican con su trabajo	0,835
		52	Los trabajadores consideran que el desempeño en su trabajo es importante	0,774
		79	A los trabajadores les importa el tipo de trabajo que realizan	0,763
	Compromiso organizacional: El grado en el cual un empleado se identifica con la organización y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.	14	Los trabajadores se sienten identificados con la misión y las metas de la organización.	0,839
		31	Los trabajadores realizan sus actividades laborales teniendo en mente el éxito en las mismas	0,731
		43	Los trabajadores se esmeran por el logro de los objetivos organizacionales	0,813
	Responsabilidad: Capacidad que tienen las personas de dar cuenta de sus propios actos.	7	Los trabajadores asumen la responsabilidad ante las fallas cometidas	0,763
		28	Los trabajadores son responsables frente al trabajo asignado	0,776
		33	Los trabajadores asumen con responsabilidad sus actividades cotidianas	0,787
	Lealtad: Capacidad para manejar de forma confidencial las informaciones relevantes de la organización.	26	Los trabajadores mantienen la confidencialidad de los proyectos organizacionales	0,853
		60	Los trabajadores mantienen en secreto las informaciones relevantes de la misma	0,893
	Trabajo en Equipo: Es la capacidad de trabajar con otros y hacer que éstos cooperen. Implica el adaptarse a situaciones, individuos o grupos, respetando y entendiendo perspectivas diferentes.	50	Los trabajadores escuchan abiertamente los puntos de vistas de sus compañeros	0,725
		54	Los proyectos organizacionales se llevan a cabo mediante el trabajo en equipo	0,741
		64	Los trabajadores se brindan apoyo para el logro de los objetivos laborales.	0,859
		68	Los trabajadores se ayudan mutuamente para mejorar su efectividad.	0,836
	Orientación al Cliente: Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma efectiva. También es la capacidad de demostrar conocimiento, seguridad y experiencia en el servicio o producto que ofrecido.	3	Los trabajadores demuestran conocimiento y seguridad en los servicios que ofrecen a sus clientes.	0,662
		5	Los trabajadores cumplen las promesas ofrecidas a los clientes.	0,724
		36	Los clientes son tratados con respeto y cortesía	0,661
		58	Los trabajadores procuran dar un servicio de calidad al cliente	0,77
		66	Los trabajadores procuran reducir el tiempo de respuesta a sus clientes	0,703
	Respeto: Manifestación de cortesía, dignidad y consideración a los restantes miembros de la organización	9	La cortesía forma parte de la cotidianidad de sus miembros	0,768
		19	El respeto hacia los compañeros de trabajo juega un papel importante en las relaciones laborales	0,661
		62	Los trabajadores expresan sus desacuerdos de forma respetuosa	0,663

CUADRO XI TABLA DE ESPECIFICACIONES DEL NIVEL PRESUNCIONES BÁSICAS						
NIVELES	DIMENSIONES		Nº DEL ITEM	CATEGORÍAS DE LA DIMENSIÓN	ENUNCIADO DEL ITEM	Rip
PRESUNCIONES BÁSICAS Se refiere a los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa.	1) La Humanidad en su relación con la naturaleza: Esta dimensión está referida a la visión que el grupo organizacional tiene sobre su relación con el contexto externo que le rodea. Se determina si la organización se considera capaz de dominar o cambiar su entorno (proactividad)o cree que debe aceptarlo tal como es (reactividad)		1	Naturaleza reactiva	Se aceptan los cambios del entorno tal y como se presentan.	0,692
			20		Se desarrollan mecanismos adaptativos para ajustarse a las demandas del medio ambiente.	0,646
			11	Naturaleza Proactiva	Se toman decisiones dirigidas a anticipar los cambios del entorno	0,709
	2) La naturaleza de la realidad y la verdad: Esta dimensión se basa en las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad, las cuales sirven de base para la toma de decisiones.	2a) Concepción del Conocimiento: Se determina cual es la fuente de donde proviene el conocimiento utilizado para la toma de decisiones en la organización. Puede estar basado en la tradición (transmisión de creencias y formas de actuar que pasan de generación en generación) en la experticia (individuos que transmiten un conocimiento especializado) o en el diálogo y la discusión (predominio de argumentos, participación y consenso en la toma de decisiones)	8	Conocimiento basado en la Tradición	Se toma en cuenta la forma tradicional de hacer las cosas al momento de tomar decisiones	0,899
			38		Las personas más antiguas son influyentes en los procesos de toma de decisiones.	0,666
			53	Conocimiento basado en la experticia	Los trabajadores se rigen por la opinión de los expertos para solucionar un problema.	0,782
			69		Los trabajadores toman en cuenta la opinión de los expertos para la realización de sus actividades laborales.	0,673
			55	Conocimiento basado en el diálogo y la discusión	Se valoran los argumentos y opiniones de sus miembros a la hora de tomar decisiones.	0,777
			18		Se valora el diálogo y la discusión a la hora de resolver un problema	0,748
		2b) La concepción del tiempo: Se determina cómo es concebido el tiempo, si puede ser mal gastado, ahorrado, o bien empleado; si el tiempo se vincula a la eficacia; si se valora la rápida realización de las tareas y la puntualidad; y si se concede más importancia a las relaciones interpersonales que a la efectividad.	4	Importancia del horario de trabajo en la eficacia laboral	El cumplimiento del horario de trabajo es importante para ser eficaz	0,978
			42	Puntualidad en la entrega de trabajos	Se respetan los tiempos de entrega de los trabajos	0,675
			74		Es importante cumplir con la entrega a tiempo de los trabajos	0,89
			44	Puntualidad en reuniones	Los trabajadores son puntuales al asistir a reuniones	0,984
			46	Uso efectivo del tiempo	Se establecen prioridades para la planificación de las tareas a realizar	0,764
			61	Valoración de las relaciones interpersonales y de la efectividad	Se valoran más las relaciones interpersonales que la eficiencia laboral	0,854
		2c) La concepción del espacio: El espacio puede ser usado como símbolo de poder; se valora la jerarquía o el estatus y se determina si el espacio favorece las relaciones informales entre sus empleados. También el tamaño de la oficina, el mobiliario y la decoración en sí son los símbolos que se utilizan para establecer la jerarquía y el estatus del empleado.	6	Jerarquía	El tipo de mobiliario, la decoración y el tamaño de las oficinas son un símbolo de status	0,67
			22		La distribución de los espacios de trabajo y el mobiliario permiten apreciar las diferencias jerárquicas que existen entre sus miembros	0,675
			34	Relaciones Informales	La distribución de los espacios de trabajo favorece las relaciones informales entre sus miembros	0,894
			76	Trato informal con supervisores	Predomina el trato informal entre los trabajadores y sus supervisores	0,799

NIVELES	DIMENSIONES	Nº DEL ITEM	CATEGORÍAS DE LA DIMENSIÓN	ENUNCIADO DEL ITEM	Rip
PRESUNCIONES BÁSICAS Se refiere a los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa.	3) La Naturaleza del Género Humano: Se refiere a lo que significa el ser humano, es decir, la visión que tiene la organización sobre éste. Se consiera si se toma en cuenta la parte humana del empleado y si se valora su calidad de vida personal.	32	Valoración Lado humano	Se toma en cuenta el lado humano de cada uno de sus miembros	0,715
		51		Se respeta la calidad de vida de sus trabajadores	0,781
		48	Valoración de la Efectividad	Lo más importante es que le ser humano sea efectivo	0,746
		71	Ser Humano como Principal activo	Se considera al ser humano como el principal activo	0,809
	4) La Naturaleza de la Actividad Humana: Se refiere a como está orientada la actividad: de manera práctica frente a la realidad, centrándose en las tareas y la eficacia o de manera pasiva, considerando que hay que resignarse y aceptar lo que la naturaleza impone asumiendo su poderío hegemónico. Se puede considerar también una posición intermedia estando en armonía con el contexto externo.	57	Pasividad	Los trabajadores se resignan a los cambios que se producen en el contexto laboral	0,717
		63	Pragmatismo	Los trabajadores asumen sus actividades laborales de forma práctica	0,899
		67	Equilibrio	Los trabajadores se adaptan a los cambios laborales y procuran estar en armonía con los mismos	0,895
	5) La Naturaleza de las Relaciones Humanas: Se refiere a la manera considerada como la más correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, cooperativa o competitiva. También se trata de investigar cual es el medio de comunicación más usado en la organización, y qué incidencia tiene en las relaciones interpersonales de sus miembros.	24	Acceso a supervisores	Los trabajadores pueden acercarse libremente a las oficinas de sus supervisores para comunicarse con ellos.	0,787
		27	Cooperación	Se considera que el trabajo es más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación entre sus miembros	0,989
		29	Competencia	Los trabajadores compiten entre sí para el logro de las metas fijadas	0,833
		16	Individualismo	Los trabajadores anteponen sus intereses individuales en las relaciones con sus compañeros	0,798
		13	Impacto del medio de Comunicación	El uso del correo electrónico influye en la disminución de las relaciones cara a cara entre sus miembros	0,636
		80	Medio de Comunicación más usado	El correo electrónico es la herramienta principal para comunicarse	0,89

Tal como se observa en los Cuadros IX, X y XI, debido a que los 80 ítems seleccionados para la prueba definitiva presentaron índices de discriminación $\geq$ a 0.40, se puede concluir que se obtuvo un instrumento con alto índice de validez, ya que todos sus ítems medían la variable para la cual fueron contruidos.

Por otro lado, la Confiabilidad del instrumento fue determinada mediante el método de consistencia interna, a través del cual se calcularon índices de confiabilidad para cada sub-prueba (Dimensiones de los Niveles de Cultura Organizacional) y para la prueba total.

En el Cuadro XII, se presenta la confiabilidad de las sub-pruebas que conformaron el instrumento definitivo.

Cuadro XII Confiabilidad de las sub-pruebas (Prueba definitiva)

NIVELES CULTURALES	DIMENSIONES		CONFIABILIDAD
PRODUCCIONES	Lenguaje		0,7811
	Reglas formales		0,8471
	Ambiente físico de trabajo		0,7061
	Mobiliario y equipos		0,8606
	Rituales y ceremonias		0,6847
VALORES	Honestidad		0,7999
	Compromiso con el Trabajo		0,7453
	Compromiso organizacional		0,4738
	Responsabilidad		0,8307
	Lealtad		0,9110
	Trabajo en Equipo		0,7772
	Orientación al cliente		0,8923
	Respeto		0,7104
PRESUNCIONES BÁSICAS	La humanidad en su relación con la naturaleza		0,6129
	La naturaleza de la realidad y la verdad	La concepción del conocimiento	0,7395
		La concepción del tiempo	0,8855
		La concepción del espacio	0,9059
	La naturaleza del género humano		0,8587
	La naturaleza de la actividad humana		0,7844
	La naturaleza de las relaciones humanas		0,9913

Se puede observar en el Cuadro XII, que los índices de confiabilidad de cada sub-prueba resultaron ser bastante altos, si se considera que, tal como lo plantea Anastasi (1998), la confiabilidad perfecta es 1,00. Esto indica que todas las sub-pruebas son consistentes en medir la variable “Cultura Organizacional”.

La confiabilidad de la prueba total fue de 0.9533, lo cual indica la proporción de exactitud y precisión en la medida que posee el instrumento, por lo que se puede considerar que el instrumento resultó tener un alto índice de confiabilidad.

Obtener una prueba de cultura Organizacional con alta confiabilidad proporciona, de acuerdo a Hayes (1999), dos beneficios: primero, la capacidad para distinguir entre los niveles variables de cultura y, segundo, la probabilidad de encontrar relaciones significativas entre las variables o dimensiones estudiadas.

7. PROCEDIMIENTO

La realización de la presente investigación estuvo guiada por tres fases: Preliminar, Exploratoria y Final, que permitieron el alcance de los objetivos planteados.

7.1. Fase Preliminar

1. Se contactó a la Directora de Recursos Humanos de la Organización para determinar las necesidades de estudio existentes en el Departamento.

2. Se realizó una revisión bibliográfica de las diferentes teorías e investigaciones desarrolladas en torno al tema Cultura Organizacional.
3. Se analizó la información recabada y se elaboró la formulación y planteamiento del problema de investigación, la justificación, los objetivos y el marco teórico.
4. Se seleccionó el modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Edgar Schein (1988), por considerarse el más apto para medir las variables de la investigación.
5. Se estructuró el marco metodológico a partir de la definición de las variables de estudio y organizacionales.
6. Se procedió a la delimitación general de la población y muestra de la investigación y de las técnicas de recolección de datos. El tipo de muestreo seleccionado fue el estratificado proporcional al azar, debido a que la población se encuentra naturalmente dividida en dos grupos, que se interesan conservar, en tamaño proporcional, para los fines de la presente investigación.

7. Se realizó una revisión bibliográfica acerca de los diferentes métodos que se utilizan para medir Cultura Organizacional.
8. Se seleccionó la técnica de entrevista individual de preguntas abiertas como la más idónea para determinar los valores y presunciones básicas de los trabajadores de Laboratorios MAK´S y validar los niveles y dimensiones de Cultura Organizacional planteadas en el modelo de Edgar Schein.
9. Se diseño y elaboró el guión de entrevista de preguntas abiertas (ver Anexo N° 5).
10. Se seleccionó, mediante el método estratificado al azar proporcional, la muestra que fue entrevistada (22 trabajadores de Laboratorios MAK´S).
11. Se realizaron, en forma individual, las entrevistas de preguntas abiertas a la muestra seleccionada.
12. Se desgrabaron las entrevistas realizadas, y con la ayuda de dos expertas académicas (Esp. Yorleni Catalán y Lic. Miriana Bello), se determinó que las dimensiones de Cultura Organizacional a medir en el instrumento para el nivel Valores, eran aquellas que con mayor frecuencia fueron presentadas por los trabajadores mediante la entrevista.

13. En el caso del nivel de Cultura Organizacional “Presunciones Básicas”, se tomaron en cuenta todas las dimensiones planteadas por Schein, las cuales fueron reflejadas en la entrevista.
14. Para el nivel Producciones, las dimensiones fueron producción directa de las autoras y de los tutores de la investigación, basada en la teoría propuesta por Schein, las cuales fueron aprobadas por un experto académico y uno Organizacional.
15. Se diseñó, con base en esta información y para los fines del presente estudio, un cuestionario (prueba piloto) para medir la cultura Organizacional de la Organización, conformado por instrucciones y 160 ítems agrupados de acuerdo a los diferentes niveles y dimensiones de Cultura Organizacional correspondientes en cada uno de ellos, en una escala de 4 alternativas de respuesta (Muy en desacuerdo, En desacuerdo, En acuerdo y Muy en acuerdo).
16. Se determinó la validez de contenido del instrumento mediante la evaluación de tres expertas (una metodológica: Esp. Angélica Guarenas y dos académicas: Esp. Yorleni Catalán y la Lic. Miriana Bello), a fin de garantizar la adecuación muestral de los ítems.

17. Se realizaron las modificaciones pertinentes como resultado de esta validación y se obtuvo un cuestionario (prueba piloto) de 157 ítems, el cual estuvo segmentado en 20 secciones, cada una de las cuales representaba una dimensión correspondiente a los niveles Culturales planteados por Edgar Schein (Producciones, Valores y Presunciones Básicas)

7.2. Fase Exploratoria

1. Se seleccionó una muestra de 18 trabajadores de Laboratorios MAK'S, por el método de muestreo estratificado al azar, con el fin de realizar el pilotaje del cuestionario diseñado para medir la Cultura Organizacional de la Organización.
2. Se realizó la tabulación y el procesamiento de los datos obtenidos en el pilotaje del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional, mediante la utilización del software denominado micro ítem versión 4.0, a fin de obtener los datos de validez y confiabilidad correspondientes.
3. Posteriormente, se realizó la preselección de 112 ítems, de los 157 que contenía el instrumento, utilizando los criterios de Ebel (1979), para seleccionar los ítems de acuerdo a los que mayores Rip reportaron

4. Se seleccionaron, de los 112 ítems preseleccionados, con base en el consenso interjueces de dos expertos, 80 ítems que aseguraban la representatividad de las dimensiones que conformaban cada nivel de Cultura Organizacional (Producciones, Valores y Presunciones) y, que contaban con óptimos índices de validez. Dichos ítems conformaron la prueba definitiva (ver Anexo N° 7). Las expertas que intervinieron en esta fase fueron: Esp. Yorleni Catalán y Lic. Miriana Bello.
5. Se realizó un muestreo estratificado proporcional al azar, por tipo de negocio, representativo en un 30% de la población.

7.3. Fase Final

1. Se aplicó, a los trabajadores seleccionados en el muestreo (98), el instrumento de medición diseñado para conocer la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK´S.
2. Se realizó la tabulación de los datos obtenidos para el instrumento de medición, a los dos grupos en cuestión “unidad de negocio SOLER” y “resto de la Organización”.

3. Posteriormente, se analizaron los datos previamente tabulados por medio de dos programas estadísticos: Micro Ítem versión 4.0 y SPSS versión 19.0

El programa de Micro Ítem versión 4.0, se utilizó para determinar los datos de validez y confiabilidad del instrumento definitivo. La validez se obtuvo a través de los índices de capacidad discriminativa (Rip) de los 80 ítems que conformaron el instrumento, y la confiabilidad fue determinada mediante el método de consistencia interna, a través del cual se calcularon índices de confiabilidad para cada sub-prueba (Dimensiones de los Niveles de Cultura Organizacional) y para la prueba total.

Por su parte, el programa estadístico SPSS versión 19.0 permitió obtener, por un lado, el análisis de varianza (ANOVA) y por otro, los datos estadísticos de frecuencias para el cuestionario de medición “Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S”, por tipo de negocio, a partir de los cuales se obtuvieron los análisis y conclusiones de la presente investigación.

A través del análisis de varianza (ANOVA), fue posible conocer en qué sub-pruebas (Dimensiones de los Niveles de Cultura Organizacional) existieron diferencias significativas intra e inter sujeto y, por medio de una prueba denominada Bonferroni se determinó en qué estrato específico se

hallaba la diferencia. De esta forma, se llevó a cabo, un análisis general por el tipo de negocio, encontrándose diferencias significativas (con un 95% de confianza) en los tres niveles culturales (Producciones, Valores y Presunciones) para la unidad de negocio SOLER y el resto de la institución, lo cual hace posible asumir que la cultura Organizacional de estos dos grupos, difieren en algunos aspectos.

4. Por último, con base en los hallazgos encontrados en la investigación, se elaboraron las conclusiones acerca de los aspectos más relevantes, así como las recomendaciones y limitaciones pertinentes.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados y el análisis cualitativo de los mismos, obtenidos en cada una de las mediciones realizadas: Las entrevistas de Cultura Organizacional y, el Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK'S.

1. ENTREVISTAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LABORATORIOS MAK'S.

Los resultados de las entrevistas individuales realizadas a una muestra de 22 trabajadores de la Organización, son los presentados a continuación:

A través de las entrevistas realizadas, se obtuvo los principales valores que rigen el comportamiento de los trabajadores de la Organización, así como algunas presunciones básicas sobre la Cultura Organizacional. Con base en las respuestas suministradas, se crearon categorías de análisis para interpretar los datos obtenidos. El porcentaje mínimo utilizado en la mayoría de las categorías, como criterio para incluir en el instrumento Diagnóstico de Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S fue de 50%. Sin embargo, también se tomaron en cuenta algunas categorías con porcentajes inferiores al 50%,

debido a que tenían un número considerable de personas que se inclinaban hacia la misma.

Es importante destacar que en el guión no se incluyeron preguntas del Nivel Producciones, debido a que para el momento de las entrevistas no se había realizado un análisis profundo del mismo. Sin embargo, después de haber estudiado con más detalle el Modelo de Cultura Organizacional de Edgar Schein, se hizo pertinente colocar ítems relativos al nivel en la prueba definitiva.

**Cuadro XIII Resultados por frecuencias y porcentajes de las categorías
basadas en la entrevista**

NIVEL	DIMENSIONES	CATEGORÍAS	FRECUENCIA DE PERSONAS EN ACUERDO	%
PRESUNCIONES BÁSICAS	Dimensión 1: La Humanidad en su relación con la naturaleza	ROL PROACTIVO DE LA ORGANIZACIÓN ANTE EL ENTORNO	14	63,6
		ROL REACTIVO DE LA ORGANIZACIÓN ANTE EL ENTORNO	8	36,4
	Dimensión 2: La naturaleza de la realidad y la verdad. <u>2a. Concepción del conocimiento</u>	CONOCIMIENTO BASADO EN LA TRADICIÓN	11	50,0
		CONOCIMIENTO BASADO EN LA EXPERTICIA	18	81,8
		CONOCIMIENTO BASADO EN EL DIÁLOGO Y LA DISCUSIÓN	17	77,3
	<u>2b. Concepción del tiempo</u>	CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE TRABAJO Y EFICACIA	9	40,9
		BUEN USO DEL TIEMPO	15	68,2
		VALOR DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES	14	63,6
		VALOR DE LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO	8	36,4
	<u>2c. Concepción del espacio</u>	USO DEL ESPACIO RELACIONADO CON EL NIVEL JERÁRQUICO	16	72,7
		RELACIONES INFORMALES	18	81,8
	Dimensión 3: La naturaleza del género humano	VISIÓN OPTIMISTA DEL SER HUMANO (TOMAR EN CUENTA EL LADO HUMANO)	11	50
	Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana	COMPORTAMIENTO PRÁCTICO FRENTE A LA ACTIVIDAD LABORAL	8	36,4
		COMPORTAMIENTO PASIVO FRENTE A LA ACTIVIDAD LABORAL	7	31,8
		COMPORTAMIENTO EQUILIBRADO FRENTE A LA ACTIVIDAD LABORAL	7	31,8
	Dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas	MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS USADO (CORREO ELECTRÓNICO)	18	81,8
		POÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS DE LOS SUPERVISORES	19	86,4
VALORES		HONESTIDAD	20	90,9
		COMPROMISO CON EL TRABAJO	9	40,9
		COMPROMISO ORGANIZACIONAL	7	31,8
		RESPONSABILIDAD	18	81,8
		LEALTAD	12	54,5
		TRABAJO EN EQUIPO	10	45,5
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	18	81,8
		RESPETO	11	50,0

En el Cuadro XIII, están representadas las categorías del Nivel Presunciones Básicas y Valores, las cuales se incluyeron en el cuestionario final. Como se puede observar, casi todas las categorías tienen un porcentaje superior al 50% y por esta razón fueron incluidas en el cuestionario definitivo. Las que tienen un porcentaje inferior, están cerca del 50% y se colocaron en el cuestionario para indagar su incidencia con una muestra más grande.

Con respecto a la **Dimensión 1 del nivel Presunciones Básicas**: La humanidad en relación con su naturaleza, se establecieron dos categorías de respuesta: proactividad ante los cambios del entorno y reactividad. A pesar de que la categoría de reactividad no superó el 50% de las respuestas de las personas y tuvo un 36,4% de respuestas favorables, se consideró importante colocarla e incluirla en la muestra representativa que se usó para el cuestionario de Cultura Organizacional.

Para la **Dimensión 2**: La naturaleza de la realidad y la verdad, se incluyeron las categorías de sus subdivisiones de la siguiente manera:

Dimensión 2a: La concepción del conocimiento. Para esta dimensión se incluyeron las tres categorías: conocimiento basado en la tradición, en la experticia y en el diálogo y la discusión, por tener respuestas favorables mayores o iguales a un 50%.

Dimensión 2b: La concepción del tiempo. Se tomó en cuenta la categoría de uso efectivo del tiempo por tener un porcentaje favorable de 68,2% de respuestas. Una de las preguntas del guión de entrevista para explorar esta dimensión fue que si en la Organización se le daba más valor a la efectividad en el trabajo o a las relaciones interpersonales.

El porcentaje más alto fue para las relaciones interpersonales, pero la efectividad tuvo casi un 50%, por lo tanto se decidió explorar esta categoría en el cuestionario definitivo.

En esta dimensión también se exploró la importancia del horario de trabajo para ser eficaz y tuvo un porcentaje de respuestas favorables de 40,9%, que aunque no alcanza el 50%, se consideró importante incluir un ítem que midiera esta categoría.

Dimensión 2c: La concepción del espacio. En esta dimensión se exploró la categoría de uso del espacio relacionado con el nivel jerárquico. El porcentaje de respuestas favorables fue de 72,7%, por lo tanto se consideró para el cuestionario. También se exploró si el espacio favorecía las relaciones interpersonales entre sus miembros, y la mayoría de respuestas estuvieron orientadas a que si eran facilitadas. Debido a esto, se crearon ítems que midieran las relaciones informales dentro de la empresa, en relación con el espacio.

Con respecto a la **Dimensión 3**: La naturaleza del género humano, el 50% de las personas reportaron una visión optimista del ser humano en la Organización, y esto se consideró para la prueba definitiva.

La Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana, fue explorada en la entrevista con una pregunta que hacía referencia al rol de la Organización frente a su realidad y 8 personas contestaron que era una orientación práctica, 7 una orientación pasiva y 7 una orientación en equilibrio. Las respuestas a las preguntas que medían esta dimensión estuvieron muy parejas en cada orientación, por lo tanto se creó un ítem que midiera cada una en la prueba definitiva.

Finalmente, la última dimensión del nivel de las presunciones básicas es La naturaleza de la actividad humana (**Dimensión 5**). En el guión de entrevista solo se tomó en cuenta el tema de la comunicación y se obtuvo respuestas por encima del 50% para la categoría del correo electrónico como el medio de comunicación más usado y sobre el libre acceso de los trabajadores para comunicarse con sus supervisores. Por lo tanto se construyeron ítems para medir estos aspectos en la prueba definitiva.

Cabe destacar que en el guión de entrevista no se realizaron preguntas sobre la manera en que las personas se relacionan en la Organización, porque para

el momento de construirlo no se habían determinado con precisión cuáles se iban a considerar.

Con respecto al **nivel de los Valores**, se obtuvo ocho categorías (valores), con un porcentaje significativo, los cuales fueron incluidos en el cuestionario definitivo. Los valores compromiso con el trabajo, compromiso Organizacional, respeto y trabajo en equipo no tuvieron respuestas por encima del 50%, pero por el hecho de que hubo cierta cantidad de personas que los consideraron, se tomaron en cuenta para el instrumento final.

Finalmente, con base a la mayoría de las respuestas que con mayor frecuencia fueron manifestadas durante las entrevistas, se crearon las dimensiones correspondientes al nivel Valores y se validaron las propuestas por Schein para el nivel Presunciones Básicas.

A partir de dichas dimensiones, se diseñó el instrumento para medir la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK'S.

2. CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LABORATORIOS MAK´S.

A continuación se presentan los resultados obtenidos y el análisis cualitativo, para cada uno de los niveles planteados por Edgar Schein (Producciones, Valores y Presunciones Básicas), tanto para la unidad de negocio SOLER como para el resto de la Organización.

A partir de los resultados obtenidos, se realizaron una serie de inferencias basadas en el porcentaje de respuestas favorables y desfavorables de cada una de las dimensiones y categorías. La estimación de cada porcentaje se llevó a cabo combinando las respuestas en los extremos de la escala, es decir, ‘muy en acuerdo’ con ‘en acuerdo’ y ‘en desacuerdo’ con ‘muy en desacuerdo’.

2.1. NIVEL DE LAS PRODUCCIONES

A continuación se presentan las frecuencias y porcentajes obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK´S, representados en los cuadros y gráficos correspondientes a cada una de las dimensiones del nivel “Producciones”.

En el eje superior se pueden observar las posiciones, favorable y desfavorable, que poseen las personas de la muestra hacia la dimensión correspondiente, en

el nivel Producciones. Por otra parte, en el eje izquierdo se encuentran la unidad de negocio Soler y el resto de la Organización, y al lado el número de personas que intervinieron en el estudio.

Finalmente, en el interior del cuadro se aprecian las frecuencias y los porcentajes de respuestas favorables y desfavorables aportadas por la muestra de cada grupo, en cada una de las dimensiones. Luego de mostrar el cuadro y el gráfico correspondiente a cada dimensión se procederá a describir y analizar lo resultados obtenidos con base en el área estudiada (unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización).

2.1.1. La Dimensión del Lenguaje

Esta dimensión se refiere al lenguaje escrito y hablado, el cual es utilizado para identificar a los miembros de la Organización.

Cuadro XIV Lenguaje

UNIDADES	MUESTRA	LENGUAJE IDIOSINCRÁTICO				MENSAJES INSTITUCIONALES			
		POSIC. FAVORABLE		POSIC. DESFAVORABLE		POSIC. FAVORABLE		POSIC. DESFAVORABLE	
		F	%	F	%	F	%	F	%
U. SOLER	27	20	74,1%	7	25,9%	24	88,9%	3	11,1%
Resto Org.	71	62	87,3%	9	9,70%	32	45,1%	39	54,9%

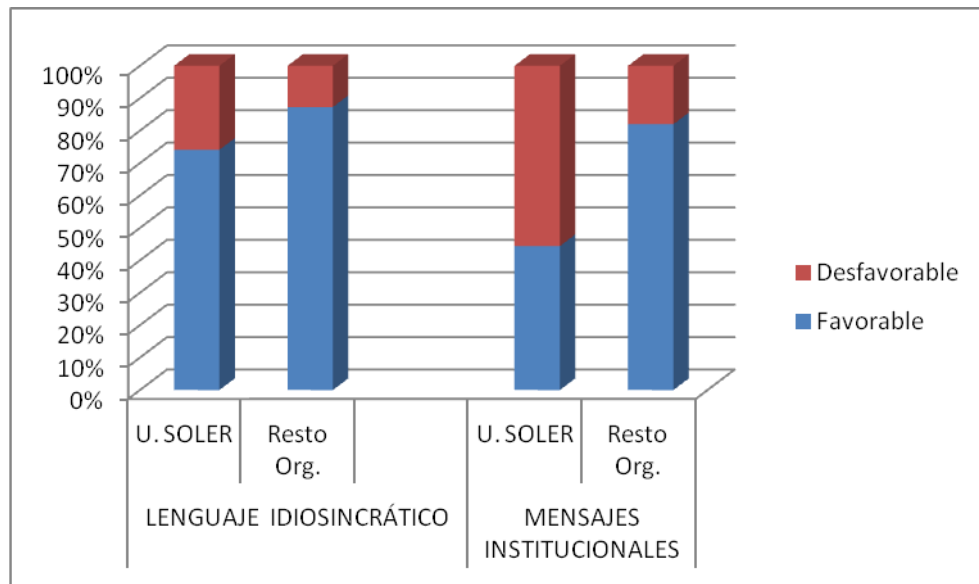


Gráfico N° 1. Lenguaje

Categorías de la dimensión

- **Lenguaje Idiosincrático**

Esta categoría se refiere a la utilización de términos particulares para describir a personal clave, productos y equipos, los cuales distinguen a la Organización de otras empresas.

En el Gráfico N° 1, se puede apreciar que el 74,1% de las personas de la Unidad Soler tienen una posición favorable hacia esta categoría, mientras que un 25,9% mantiene una posición desfavorable. Por su parte en el resto de la

Organización un 87,3% mantiene una posición favorable, en comparación con un 12,7% que se orienta hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría lenguaje idiosincrático, la mayoría de los miembros de la Unidad SOLER y el resto de la Organización, se inclinan hacia una posición favorable.

Estos resultados podrían indicar que la mayoría de los miembros de Laboratorios MAK'S, consideran que en la Organización existe un lenguaje particular que la distingue de otras empresas y que se utilizan términos característicos para describir a personal clave, productos y equipos, es decir, que los trabajadores utilizan un vocabulario propio y distinto al de otros laboratorios.

Con respecto al lenguaje, Robbins (1999) afirma que este es utilizado en las Organizaciones como una forma de identificar a los miembros de una cultura y que al aprenderlo, dichos miembros evidencian su aceptación a la cultura.

De acuerdo a lo anterior se podría inferir que Laboratorios MAK'S al utilizar términos particulares y tener un lenguaje propio que la distingue de otras empresas, posee un denominador común que une a los miembros en una cultura determinada y ayuda a preservarla.

- **Mensajes Institucionales**

El ítem correspondiente a esta dimensión es el siguiente: Los mensajes institucionales transmiten un sentido de unidad y cohesión entre sus miembros.

La categoría Mensajes Institucionales, está representada en el Gráfico N° 1, en cual se aprecia que solo el 44,4% de las personas de la Unidad SOLER tienen una posición favorable hacia esta categoría, mientras que un 55,6% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización un 82% de las personas se inclina hacia una posición favorable, mientras que un 18% hacia una posición desfavorable.

Los porcentajes de respuesta indican un contraste de opinión en esta categoría, donde la mayoría de los miembros de la unidad SOLER, se inclinan hacia una posición desfavorable, y el resto de la Organización hacia una posición favorable.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, se podría decir que la mayoría de los miembros de la Organización consideran que en la empresa los mensajes transmiten un sentido de unidad y cohesión entre sus miembros, es decir, que en el lenguaje se destacan términos como “nosotros”, “somos”, “estamos”, que indican que existe integración en los trabajadores de la Organización. Sin embargo, en la Unidad de negocio

SOLER, el porcentaje de respuestas desfavorables parece indicar que sus miembros no sienten ese sentido de cohesión y unidad a través del lenguaje.

2.1.2. La Dimensión de las Reglas Formales de Comportamiento

Esta dimensión se refiere a las reglas formales implantadas por la Organización mediante las cuales debe regirse el comportamiento de los empleados.

Cuadro XV Reglas Formales de Comportamiento

		REGLAS FORMALES DE COMPORTAMIENTO			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
BANCAS	MUESTRA	F	%	F	%
SOLER	27	25	92,6%	2	7,4%
Resto Org.	71	56	78,9%	15	21,1%

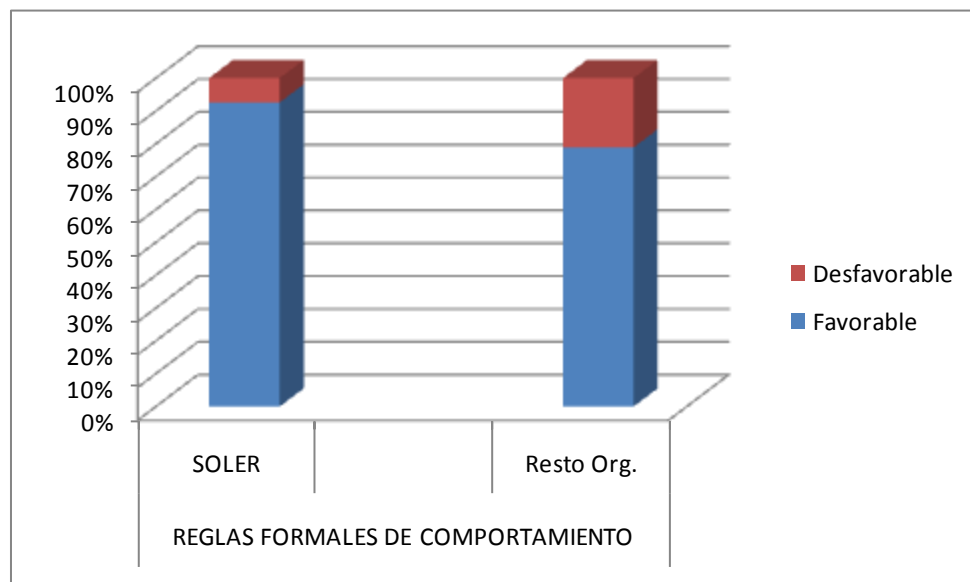


Gráfico N° 2. Reglas formales de Comportamiento

En el Gráfico N° 2, se puede apreciar que el 92,6% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta dimensión, mientras que el 7,4% mantiene una posición desfavorable. Por su parte, en resto de la Organización un 78,9% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 21,1% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que la mayoría de los miembros de la Organización, se inclinan hacia una posición favorable con respecto a las reglas formales que deben regir el comportamiento de los trabajadores en la Organización. Sin embargo, hay que destacar que los miembros de la Unidad SOLER se inclinan en mayor proporción que el resto de la Organización.

Lo anterior podría reflejar que en la Organización se respetan las normas sobre la forma de vestir de sus miembros, se cumplen los horarios de almuerzo establecidos, se cumplen las normas para el acceso de visitantes a las instalaciones y, en general, se respetan las reglas formales dictadas por la empresa.

2.1.3. La Dimensión del Ambiente Físico de Trabajo

La dimensión del ambiente físico de trabajo se refiere a los espacios físicos, temperatura e iluminación de la Organización.

Cuadro XVI Ambiente Físico de Trabajo

		ESPACIOS DE TRABAJO				ILUMINACIÓN				TEMPERATURA			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
BANCAS	MUESTRA	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	24	88,9%	13	11,1%	26	96,2%	1	3,7%	21	77,7%	6	22,3%
Resto Org.	71	50	70,4%	4	29,6%	68	95,7%	3	4,2%	58	81,6%	13	18,4%

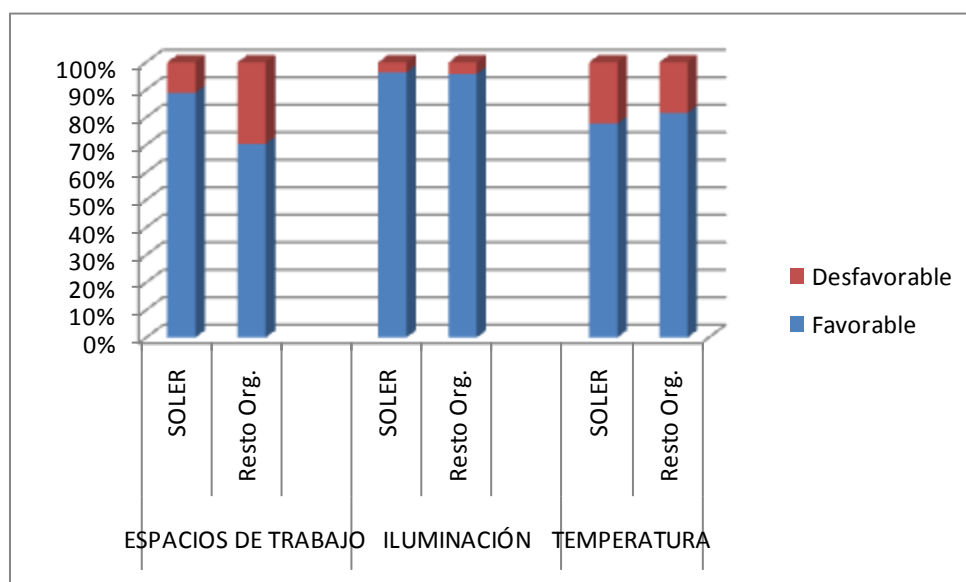


Gráfico N° 3. Ambiente Físico de Trabajo

Categorías de la dimensión:

- **Espacios de Trabajo**

La categoría Espacios de Trabajo, está orientado a si los mismos son adecuados para realizar las actividades laborales.

En el Gráfico N° 3, se puede apreciar que el 88,9% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable, mientras que solo un 11,1% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización el 70,4% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que el 29,6% se inclina hacia una posición desfavorable.

De acuerdo a lo anterior podemos observar que existen percepciones favorables sobre el espacio físico en toda la Organización, lo cual podría reflejar que los espacios de trabajo son adecuados para realizar las actividades laborales.

Según Robbins (1999), el diseño del lugar de trabajo afecta la satisfacción de un empleado y por ende su desempeño. Tomando en cuenta el planteamiento anterior, podríamos inferir que en Laboratorios MAK'S los trabajadores se sienten conformes y satisfechos con el diseño del lugar de trabajo y esto podría influir en un alto desempeño.

- **Iluminación**

Esta categoría se orienta a si existe un nivel apropiado de iluminación para la ejecución de las actividades laborales.

La categoría iluminación está representada en el Gráfico N° 3, en cual se aprecia que el 96,2% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que solo un 3,7% mantiene una posición desfavorable. Un 95,7% del resto de la Organización mantiene una posición favorable, en comparación con un 4,2% que se orienta hacia una posición desfavorable.

Al igual que en la categoría anterior: Espacios de Trabajo, los porcentajes de respuesta indican que en la categoría Iluminación, la mayoría de los miembros de Laboratorios MAK'S, se inclinan hacia una posición favorable.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, se puede decir que en la Organización existe un nivel apropiado de iluminación para la ejecución de las actividades laborales.

- **Temperatura**

Lo que se intentó medir en esta categoría es si la temperatura del ambiente es adecuada para el desempeño de las actividades laborales.

En el Gráfico N° 3, se puede apreciar que en la Unidad SOLER un 77,7% se orienta hacia una posición favorable, mientras que un 22,3% mantiene una posición desfavorable. Y en el resto de la Organización un 81,6% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 18,4% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría Temperatura, la mayoría de los miembros de la Organización, se inclinan hacia una posición favorable, lo cual podría indicar que sus trabajadores consideran que en la empresa la temperatura es adecuada para el desempeño de las actividades laborales.

2.1.4 La Dimensión del Mobiliario y Equipos

Esta dimensión está referida al mobiliario, equipamiento y tecnologías disponibles en la Organización.

Cuadro XVII Mobiliario y Equipos

MAK'S	MUESTRA	MOBILIARIO				EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO			
		FAVORABLE		DESFAVORABL		FAVORABLE		DESFAVORAB	
		F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	23	85,1%	4	14,9%	25	92,5%	2	7,5%
Resto Org.	71	65	91,5	6	8,5%	62	87,3%	9	12,7%

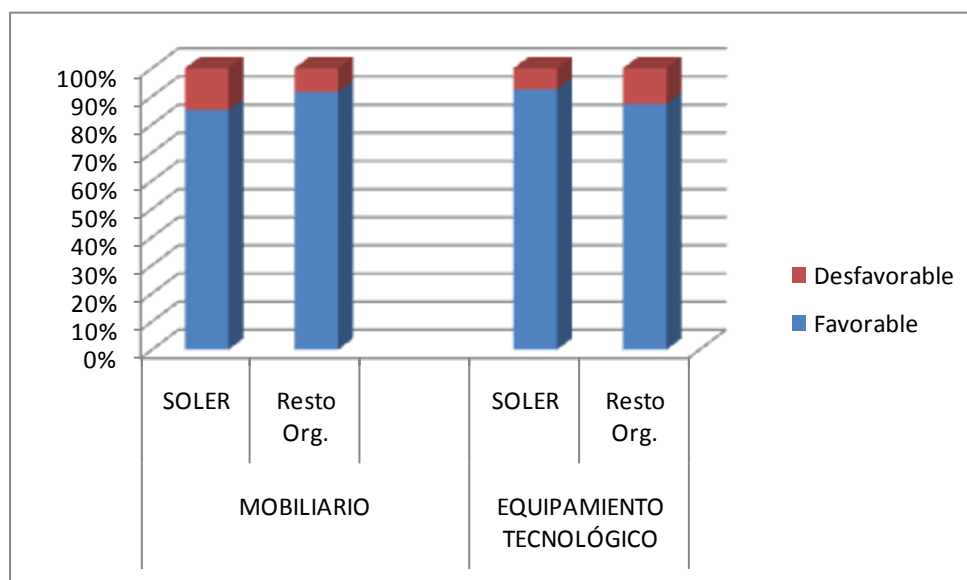


Gráfico N° 4. Mobiliario y Equipos

Categorías de la dimensión:

- **Mobiliario**

La categoría mobiliario intenta medir si éste resulta confortable para los trabajadores. La misma está representada en el Gráfico N° 4, en el cual se aprecia que el 85,1% de las personas de la unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que solo un 14,9% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización un 91,5% de las personas se inclina hacia una posición favorable, mientras que un 8,5% hacia una posición desfavorable.

Los porcentajes de respuesta indican que la mayoría de los miembros tanto de la unidad SOLER como del resto de la Organización se inclinan hacia una posición favorable con respecto al mobiliario de la Organización.

De acuerdo a lo anterior se podría inferir que los trabajadores están conformes con el mobiliario de la empresa y piensan que éste es confortable.

- **Equipamiento Tecnológico**

El ítem correspondiente a esta categoría es: “Se posee el equipamiento tecnológico necesario para cumplir con las metas trazadas”. El Gráfico N° 4

muestra la distribución de porcentajes de la Unidad SOLER vs. el resto de la Organización para la categoría Equipamiento Tecnológico. Se puede apreciar que en la unidad SOLER un 92,5% tiene una posición favorable mientras que un 7,5% de las personas mantiene una posición desfavorable. Para el resto de la Organización, el 87,3% tiene una posición favorable, mientras que un 12,7% mantiene una orientación desfavorable.

De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que en la Organización la mayoría de las personas se inclinan hacia una posición favorable, por lo cual consideran que en la Organización se cuenta con el equipamiento tecnológico necesario para cumplir con las metas trazadas.

2.1.5. La Dimensión de Rituales y Ceremonias

La dimensión Rituales y Ceremonias representa las secuencias repetitivas de actividades que expresan los valores claves de la Organización, indican qué metas tienen mayor importancia, qué personas se han destacado, cuáles son los resultados de la Organización, entre otros. Además transmiten significado de un individuo a otro y de la Organización a su entorno. Son productos que elaboran los miembros de la Organización.

Cuadro XVIII Rituales y Ceremonias

BANCAS	MUESTRA	RECONOCIMIENTOS				TRANSMISIÓN DE RESULTADOS ORGANIZACIONALES				EVENTOS RECREATIVOS			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE		FAVORABLE		DESFAVORABLE		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	12	44,4%	15	55,6%	22	81,4%	5	18,6%	10	37%	17	63%
Resto Org	71	55	77,4%	16	22,6%	62	90,0%	9	10,0%	58	81,6%	13	18,4%

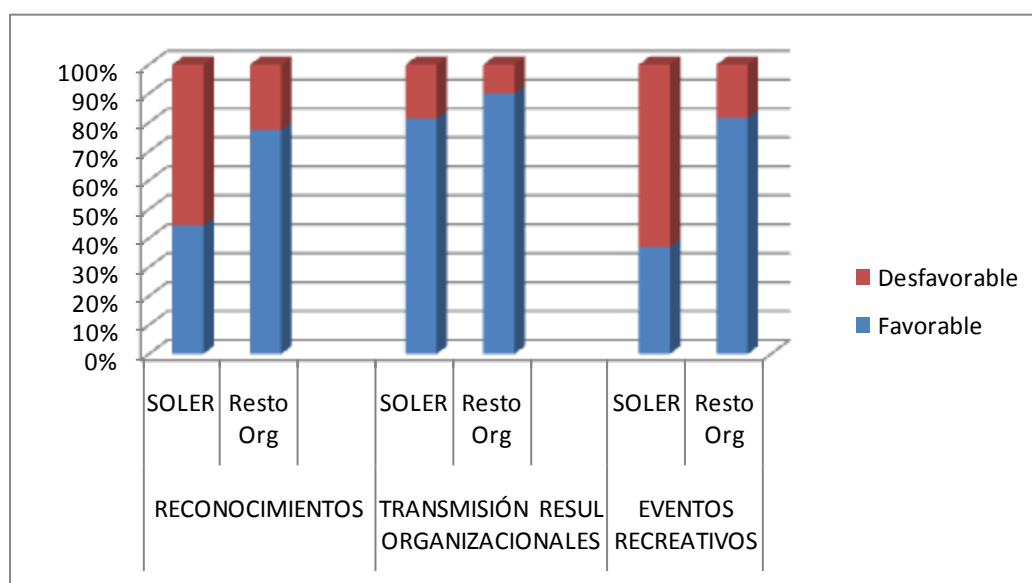


Gráfico N° 5. Rituales y Ceremonias

Categorías de la dimensión:

- **Reconocimientos**

Esta categoría se intentó medir a partir de los siguientes ítems: “Se reconocen en actos públicos los logros relevantes de los trabajadores”, “Se realizan premiaciones a los trabajadores por años de servicio”, y “Se realizan eventos para premiar a los trabajadores que demuestran un desempeño destacado”.

Con respecto a esta categoría, en el Gráfico N° 5 se puede apreciar que el 44,4% de las personas de Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que un 55,6% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización un 77,4% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 22,6% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la Unidad SOLER existe una orientación desfavorable hacia la categoría reconocimientos. Estos resultados podrían indicar que los miembros de SOLER consideran que en la Organización no se realizan suficientes eventos para premiar a los trabajadores que demuestran un desempeño destacado y no se reconocen en público sus logros relevantes. En este sentido Robbins (1999) afirma que reconocer los logros de las personas que se destacan en una Organización es una parte importante de la cultura, ya

que se valora el trabajo y la determinación y esto contribuiría al éxito de la compañía.

En contraste el resto de la Organización se inclina hacia una posición favorable, y consideran que la empresa si realiza los eventos necesarios donde se reconocen los esfuerzos y logros de los trabajadores, orientándolos hacia el compromiso con la empresa.

- **Transmisión de Resultados Organizacionales**

En esta categoría se intentó medir a través del ítem: “Se realizan reuniones para informar sobre los resultados del negocio”

En el Gráfico N° 5 se muestra la distribución de porcentajes de la Unidad de negocio SOLER en comparación con el resto de la Organización para la categoría Transmisión de Resultados Organizacionales. Se puede apreciar que en SOLER el 81,4% de las personas tienen una posición favorable, mientras que un 18,6% tienen una posición desfavorable. En el resto de la Organización, el 90% de las personas tienen una orientación favorable y el 10% una posición desfavorable.

Estos resultados indican que la Organización se inclina hacia una posición favorable en torno a esta categoría.

De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que en Laboratorios MAK'S la mayoría de las personas consideran que en la Organización se realizan reuniones para informar a los trabajadores sobre los resultados de la misma. Esto podría indicar que en la empresa los trabajadores están informados sobre los resultados que se han obtenido y tienen conocimiento sobre la situación actual del negocio. Además, esto permite planificar las próximas metas a cumplir y así los trabajadores actúan orientados en pro de esos objetivos.

- **Eventos Recreativos**

Esta categoría está orientada a la realización de eventos recreativos dentro de la Organización, tales como reuniones para celebrar cumpleaños, eventos para integrar y motivar a sus miembros, y reuniones para despedir a los trabajadores que se retiran.

En el Gráfico N° 5, se puede apreciar que en la Unidad SOLER, un 37% se orienta hacia una posición favorable en comparación con el 63% que mantiene una posición desfavorable. Un 81,6% del resto de la Organización mantiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que el 18,4% mantiene una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría de eventos Recreativos, los miembros de la Unidad SOLER se orientan hacia una posición desfavorable,

mientras que los miembros del resto de la Organización mantienen una posición favorable.

Por tanto, se puede decir que el resto de la Organización considera que en el laboratorio se realizan suficientes eventos recreativos, los cuales podrían estar asociados con fines de integración y motivación de sus miembros. Por su parte, los miembros de la unidad SOLER no estuvieron de acuerdo con que en Laboratorios MAK'S se realizan este tipo de eventos, lo cual podría significar que existe una diferencia cultural en cuanto a rituales y ceremonias entre esta unidad y las restantes. También los resultados podrían deberse a que antes de su fusión SOLER desarrollaba mayor cantidad de eventos recreativos y que al integrarse a laboratorios MAK'S sus miembros sintieran la diferencia.

2.1.6 Semejanzas y Diferencias por Área de Negocio

Luego de haber mostrado y analizado los resultados de cada una de las dimensiones del nivel "Producciones", puede concluirse que entre la Unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización se encuentran las siguientes similitudes:

- En general, la percepción tanto de la unidad de negocio SOLER como el resto de la Organización es que se utilizan términos particulares para describir a personal clave, productos y equipos que la distingue

de otras empresas, es decir, que los trabajadores utilizan un vocabulario propio que los identifica como miembros de la Organización.

- En cuanto al ambiente físico de trabajo, ambos grupos están de acuerdo en que los espacios de trabajo son adecuados para realizar las actividades laborales y que en la Organización existe un nivel apropiado de iluminación y temperatura para la ejecución de las tareas.
- En la Organización en general, los trabajadores están conformes con el mobiliario de la Organización y piensan que éste es confortable.
- Los miembros de los dos grupos opinan que la Organización cuenta con el equipamiento tecnológico adecuado para realizar las actividades laborales.
- Ambos grupos consideran que los trabajadores están informados sobre los resultados de la Organización.

En el caso de las diferencias entre la unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización se debe señalar lo siguiente:

- Con respecto a los Mensajes Institucionales, la unidad de negocio SOLER tiene discrepancia con respecto a la opinión del resto de la Organización, ya que SOLER no se siente identificado con los mensajes institucionales que transmite la Organización, mientras que el resto de la Organización si consideran que los mensajes tienen sentido de cohesión y unidad, sintiéndose identificados con la misma.

- Ambos grupos están de acuerdo con que existen reglas formales de comportamiento (vestimenta, horarios, entre otros), si embargo, la unidad de negocio SOLER opina que existe un mayor número de reglas formales en la Organización.
- El resto de la Organización considera que los actos de reconocimiento son suficientes y justos para incentivar el trabajo y los logros realizados por los trabajadores, mientras que SOLER no considera que la cantidad de eventos de reconocimientos sean suficientes.
- Los miembros del resto de la Organización consideran que en el Laboratorio se realizan eventos recreativos para integrar y motivar a sus miembros, mientras que en el caso de la unidad de negocio SOLER no consideran que estos eventos recreativos sean los suficientes.

Los resultados obtenidos y anteriormente expuestos para este nivel confirman lo planteado teóricamente por Edgar Schein, ya que se pudo evidenciar que éste constituye el nivel más visible de una Cultura (su entorno físico y social), es decir, todo aquello que se ve o que es tangible dentro de una Organización. Estos resultados evidencian manifestaciones de la Cultura existente en Laboratorios MAK'S, sin embargo, tal y como señala Schein no se sabrá la esencia de estas afirmaciones.

2.2. NIVEL DE LOS VALORES

A continuación se presentan las frecuencias y porcentajes obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S representados en los cuadros y gráficos correspondientes a cada una de las dimensiones del nivel "Valores".

En el eje superior se pueden observar las posiciones, favorable y desfavorable, que poseen las personas de la muestra hacia la dimensión correspondiente, en el nivel Valores. Por otra parte, en el eje izquierdo se encuentran la Unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización, como objeto de análisis, y al lado el número de personas que intervinieron en el estudio. Finalmente, en el interior del cuadro se aprecian las frecuencias y los porcentajes de respuestas favorables y desfavorables aportadas por la muestra tanto de SOLER como del resto de la Organización, en cada una de las dimensiones.

Luego de mostrar el cuadro y el gráfico correspondiente a cada dimensión se procederá a describir y analizar los resultados obtenidos.

2.2.1. Dimensión de la Honestidad

La honestidad es la virtud que hace a una persona sincera, íntegra, digna y correcta en la forma de actuar. Es una cualidad moral centrada en el respeto a

la verdad. También se refiere al comportamiento ético y a la capacidad que tiene una persona de inspirar confianza, veracidad, credibilidad y seguridad en sus acciones.

Cuadro XIX Honestidad

MAKS	MUESTRA	HONESTIDAD			
		POSIC. FAVORABLE		POSIC. DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	25	92,5%	2	7,5%
Resto Org	71	68	95,7%	3	4,3%

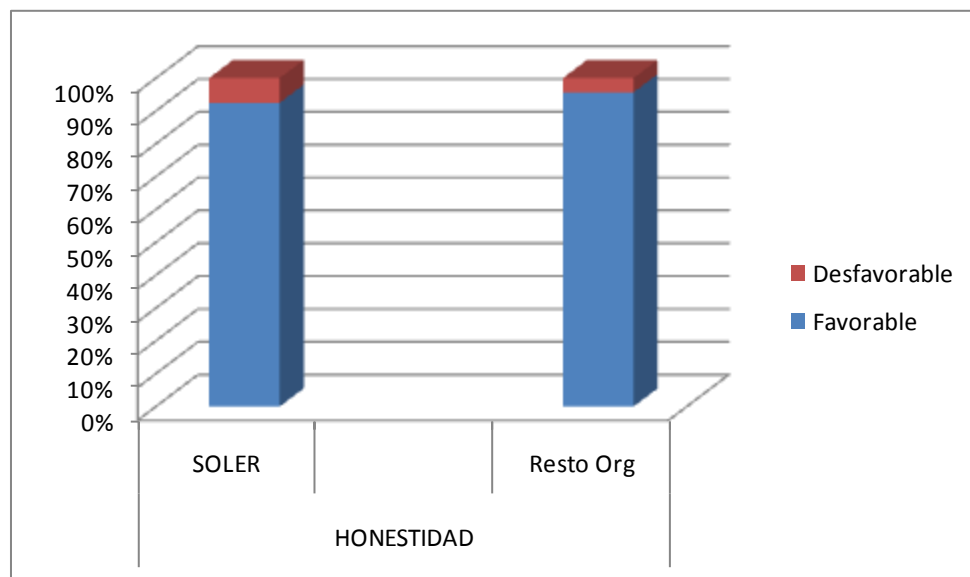


Gráfico N° 6. Honestidad

En el Gráfico N° 6, se puede apreciar que el 92,5% de las personas de la unidad SOLER tienen una posición favorable hacia la dimensión honestidad, mientras que solo un 7,5% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 95,7% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 4,3% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión Honestidad, la mayoría de los miembros de Laboratorios MAK'S, se inclinan hacia una posición favorable, existiendo muy pocas diferencias entre los porcentajes de respuestas de la Unidad SOLER en comparación al resto de la Organización.

Estos resultados podrían señalar que en la Organización la honestidad es un valor que dirige el comportamiento de sus miembros. Por ello se puede decir que en Laboratorios MAK'S, la honestidad forma parte del repertorio de valores de sus trabajadores.

De acuerdo a lo anterior se podría indicar que las personas que trabajan en la Organización son sinceras, íntegras, dignas y correctas en su forma de actuar; centradas en el respeto a la verdad y con un comportamiento que inspira confianza, credibilidad y seguridad.

2.2.2. La Dimensión del Compromiso con el Trabajo

Esta dimensión se refiere al grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Cuadro XX Compromiso con el Trabajo

MAK'S	MUESTRA	COMPROMISO CON EL TRABAJO			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	24	88,8%	3	11,2%
Resto Org.	71	67	94,3%	4	5,7%

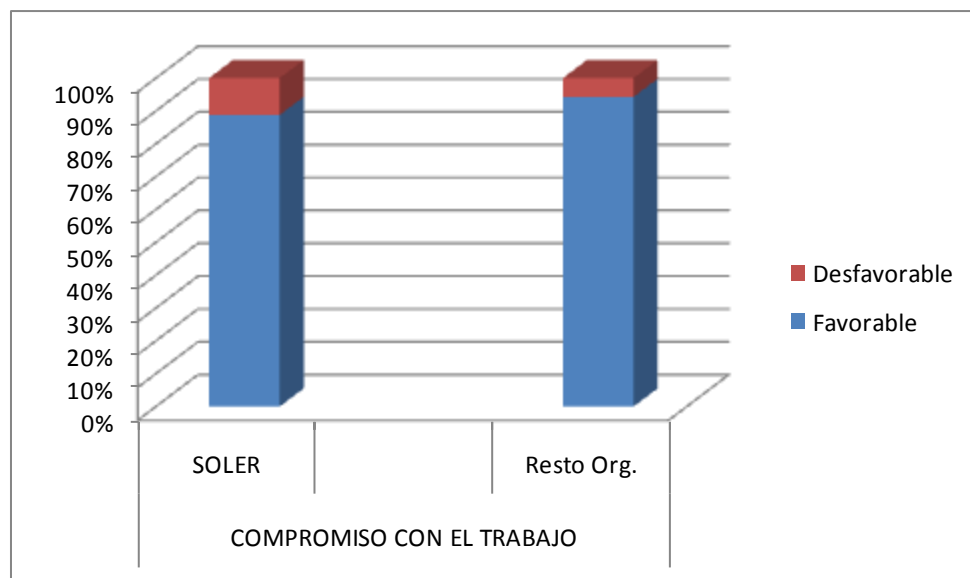


Gráfico N° 7. Compromiso con el Trabajo

En el Gráfico N° 7, se puede apreciar que el 88,8% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la dimensión Compromiso con el Trabajo, en comparación con un 11,2% que mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 94,3% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 5,7% se inclina hacia una posición desfavorable.

Por los porcentajes obtenidos se puede decir, que en la dimensión Compromiso con el trabajo, los miembros de laboratorios MAK'S, se orientan hacia una posición favorable.

De acuerdo a esto, se podría decir que los miembros de la Organización se identifican con su trabajo, se preocupan por el tipo de trabajo que realizan, y consideran que el nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Por tanto se puede decir, que en laboratorios MAK'S, el compromiso con el trabajo forma parte del repertorio de valores de la mayoría de sus trabajadores.

Según Robbins (1999), el compromiso con el trabajo está asociado positivamente con la satisfacción laboral. Esto puede llevarnos a suponer que los miembros de la Organización se sienten satisfechos con su trabajo.

2.2.3. La Dimensión del Compromiso Organizacional

Esta dimensión se refiere al grado en el cual un empleado se identifica con la Organización y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Cuadro XXI Compromiso Organizacional

MAK'S	MUESTRA	COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	15	55,5%	12	44,5%
Resto Org.	71	64	90,14%	7	9,86%

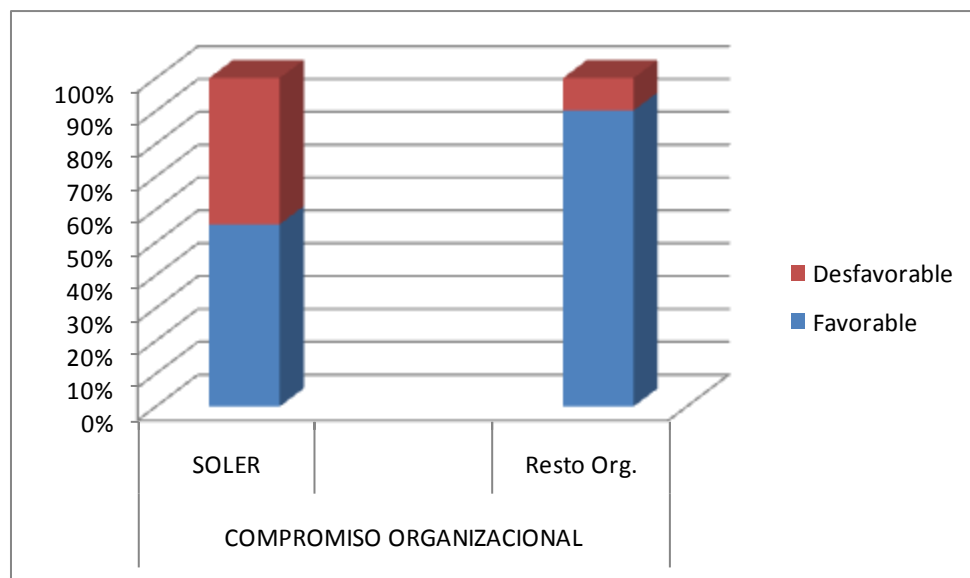


Gráfico N° 8. Compromiso Organizacional

En el Gráfico N° 8, se puede apreciar que un 55,5% de las personas de la Unidad SOLER, se inclinan hacia una posición favorable, mientras que un 44,5% de las personas están orientadas hacia una posición desfavorable. El 90,14% de las personas del resto de la Organización, tienen una posición favorable hacia la dimensión compromiso Organizacional, en comparación con un 9,86% que mantiene una posición desfavorable.

Esto porcentajes indican que en la dimensión Compromiso Organizacional, los miembros del resto de la Organización parecen identificarse con la empresa, con sus objetivos, y metas, lo cual sugiere que desean mantenerse en ella como uno de sus miembros. Esto en contraste con los miembros de SOLER, que aunque se inclinan hacia una posición favorable, los porcentajes indican que casi la mitad de los trabajadores no están de acuerdo con que en la Organización el compromiso sea un valor que dirige el comportamiento de sus miembros. Esto podría deberse a que la Unidad SOLER no siempre fue parte de laboratorios MAK'S, y todavía no se ha creado en mucho de sus miembros ese sentido de pertenencia.

2.2.4. La Dimensión de la Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad que tienen las personas de dar cuenta de sus propios actos.

Cuadro XXII Responsabilidad

MAK'S	MUESTRA	RESPONSABILIDAD			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	25	92,5%	2	7,5%
Resto Org.	71	65	91,5%	6	8,5%

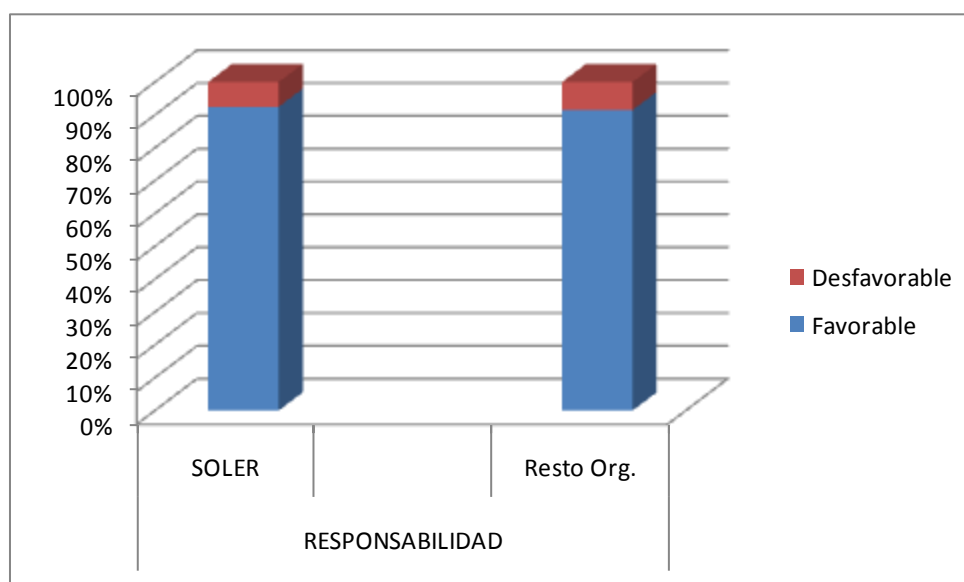


Gráfico N° 9. Responsabilidad

En el Gráfico N° 9, se puede apreciar que el 92,5% de las personas de la unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la dimensión Responsabilidad, en comparación con un 7,5% que mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 91,5% de las personas está

orientado hacia una posición favorable, mientras que un 8,5% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión Responsabilidad, tanto los miembros de la Unidad SOLER como del resto de la Organización se inclinan hacia una posición favorable.

Estos resultados podrían señalar que en Laboratorios MAK'S consideran que la responsabilidad es un valor que rige en gran medida el comportamiento de sus trabajadores.

Según lo expuesto anteriormente, se podría inferir que los trabajadores de MAK'S, poseen la capacidad de dar cuenta de sus propios actos; esto supone que cumplen con el trabajo asignado y asumen con responsabilidad las fallas cometidas.

2.2.5. La Dimensión de la Lealtad

Esta dimensión se refiere a la capacidad para manejar de forma confidencial las informaciones relevantes de la Organización.

Cuadro XXIII Lealtad

MAK'S	MUESTRA	LEALTAD			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	26	96,2%	1	3,8%
Resto Org.	71	68	95,7%	3	4,3%

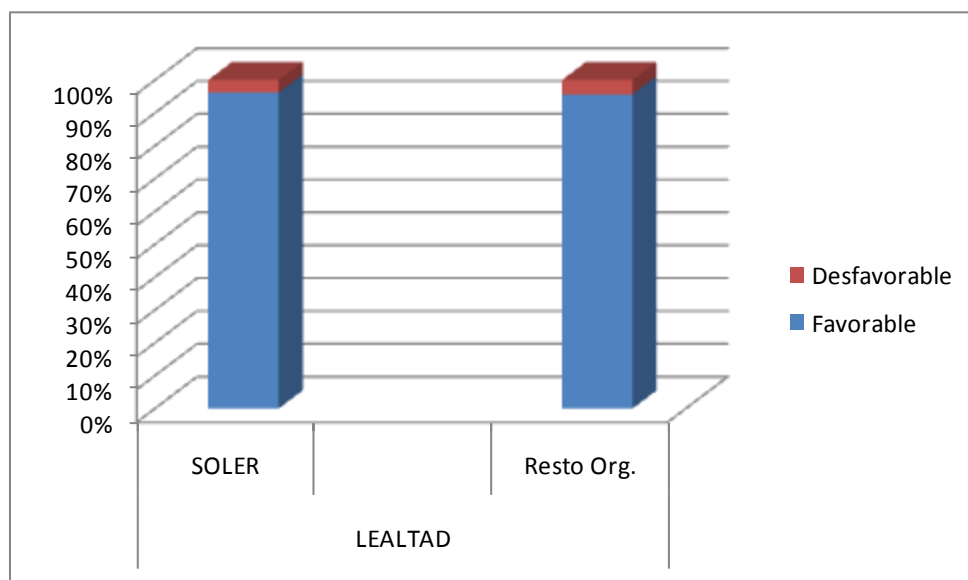


Gráfico N° 10. Lealtad

En el Gráfico N° 10, se puede apreciar que el 96,2% de las personas de la Unidad SOLER, tiene una posición favorable hacia la dimensión Lealtad, en comparación con un 3,8% que mantiene una posición desfavorable. Por otro lado un 95,7% de las personas del resto de la Organización mantiene una

posición favorable, en comparación con un 4,3% que se orienta hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión Lealtad, los miembros de Laboratorios MAK'S se orientan hacia una posición favorable.

Estos resultados podrían señalar que los miembros de la Unidad SOLER y el resto de la Organización consideran que la lealtad es un valor que dirige el comportamiento de sus miembros, por lo cual se podría decir que los trabajadores de Laboratorios MAK'S son leales a la Organización y manejan de forma confidencial las informaciones relevantes de la empresa.

2.2.6. La Dimensión del Trabajo en Equipo

Es la capacidad de trabajar con otros y hacer que éstos cooperen. Implica el adaptarse a situaciones, individuos o grupos, respetando y entendiendo perspectivas diferentes.

Cuadro XXIV Trabajo en Equipo

		TRABAJO EN EQUIPO			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
MAK'S	MUESTRA	F	%	F	%
SOLER	27	12	44,4%	15	55,6%
Resto Org.	71	58	81,6%	13	18,4%

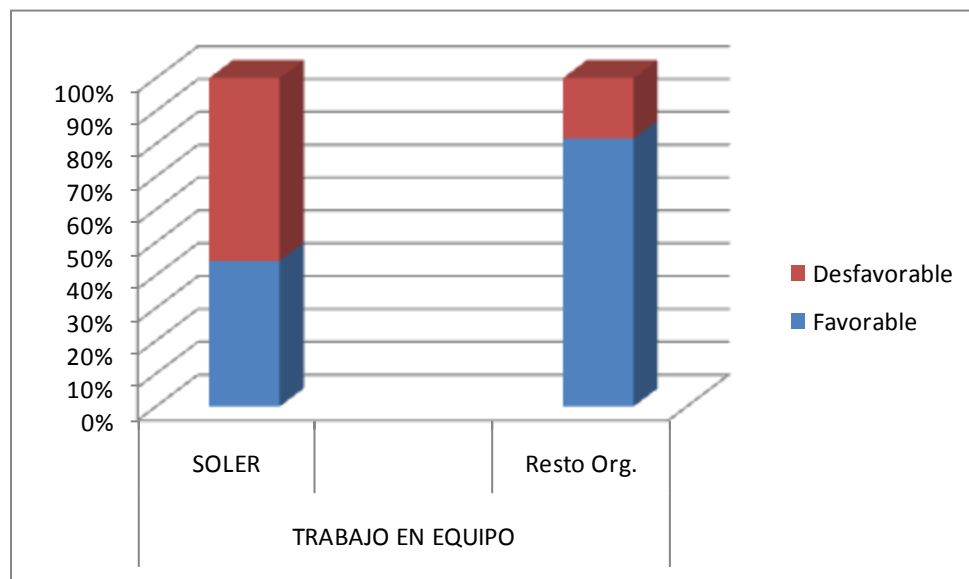


Gráfico N° 11. Trabajo en Equipo

En el Gráfico N° 11, se puede apreciar en la Unidad de negocio SOLER un 55,6% se inclina hacia una posición desfavorable, mientras que un 44,4% de las personas está orientado hacia una posición favorable. Un 81,6% de las personas del resto de la Organización mantiene una posición favorable, en comparación con un 18,4% que se orienta hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión Trabajo en Equipo, los miembros de la Unidad SOLER se inclinan hacia una posición desfavorable, en contraste con el resto de la Organización quienes se inclinan hacia una posición favorable.

Estos resultados podrían señalar que los trabajadores del resto de la Organización valoran el trabajo en equipo, por lo tanto poseen la capacidad de trabajar con otros y hacer que estos cooperen; adaptándose a situaciones, individuos o grupos, y respetando y entendiendo perspectivas diferentes. Esto puede implicar que los trabajadores escuchan abiertamente los puntos de vista de sus compañeros, se ayudan mutuamente para mejorar su efectividad, se brindan apoyo para el logro de los objetivos laborales y en general llevan a cabo los proyectos Organizacionales mediante el trabajo en equipo. Lo contrario ocurre para la Unidad SOLER, por lo cual se podría señalar que sus trabajadores perciben que el trabajo en equipo no es el esperado. Habría que evaluar en posteriores investigaciones el por qué de estos resultados, tal vez puede deberse a que la Unidad SOLER, al ser adquirida recientemente, no sienta el apoyo necesario por parte del resto de la Organización. De igual manera esta diferencia de opinión se puede deber a que SOLER antes de ser adquirida por Laboratorios MAK'S, presentaba un trabajo en equipo más informal y más constante, con una mayor cooperación entre ellos.

El trabajar en equipo trae como resultado múltiples beneficios, entre los cuales se encuentran: mayor "motivación del empleado", ya que los equipos de trabajo incrementan la compenetración del mismo, hacen más interesante los trabajos y ayudan a los miembros a satisfacer sus necesidades sociales; "niveles más altos de productividad", ya que los equipos tienen el potencial de crear sinergia positiva, lo cual influye en que se consigan los mismos o mayores resultados

con menos gente; una “mayor satisfacción del empleado”, ya que trabajar en equipo puede ayudar a incrementar las interacciones de los trabajadores, y así puedan disfrutar más de sus labores; “compromiso común hacia las metas”, ya que los equipos alientan a los individuos a sublimar las metas individuales por las del grupo; “mejor comunicación”, ya que los equipos crean dependencias interpersonales que hacen que los miembros interactúen y se comuniquen considerablemente más que cuando trabajan por sus cuenta; “flexibilidad Organizacional”, porque los equipos se enfocan más en los procesos que en las funciones, de modo que los miembros pueden hacer los trabajos de los demás e incrementar sus habilidades (Robbins,1999).

Ya que en los resultados del cuestionario, la dimensión Trabajo en Equipo tiene en la Unidad SOLER una inclinación desfavorable, es importante que el laboratorio trabaje sobre este aspecto para potenciar los beneficios antes mencionados.

2.2.7. La Dimensión de la Orientación al Cliente

Esta dimensión se refiere a la capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma efectiva. También es la capacidad de demostrar conocimiento, seguridad y experticia en el servicio o producto ofrecido.

Cuadro XXV Orientación al Cliente

MAK'S	MUESTRA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	25	92,5%	2	7,5%
Resto Org.	71	70	98,5%	1	1,5%



Gráfico N° 12. Orientación al Cliente

En el Gráfico N° 12, se puede apreciar que el 92,5% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la dimensión Orientación al Cliente, en comparación con un 7,5% que mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 98,5% de las personas está orientado hacia

una posición favorable, mientras que un 1,5% se inclinan hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión Orientación al Cliente, los miembros de la Organización se inclinan hacia una posición favorable.

Estos resultados podrían señalar que en Laboratorios MAK'S la orientación al cliente es valorada en gran medida para lograr un servicio de calidad, y esto tal vez se deba a que MAK'S es una empresa que se encarga de la comercialización, distribución e importación de productos farmacéuticos, químicos y de consumo masivo, por lo cual es lógico suponer que la orientación al cliente sea un valor fundamental y necesario para que la Organización logre prestar a sus clientes un servicio de calidad, y por ende tenga un funcionamiento efectivo.

Según lo expuesto anteriormente, se puede inferir que los trabajadores de la Organización saben identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma efectiva, demostrando conocimiento, experticia y seguridad en los servicios y productos que ofrecen.

2.2.8. La Dimensión del Respeto

El respeto es la manifestación de cortesía, dignidad y consideración a los restantes miembros de la Organización.

Cuadro XXVI Respeto

MAK'S	MUESTRA	RESPETO			
		POSC. FAVORABLE		POSC. DESFAVORABLE	
		F	%	F	%
SOLER	27	23	85,1%	4	14,9%
Resto Org.	71	65	91,5%	6	8,5%

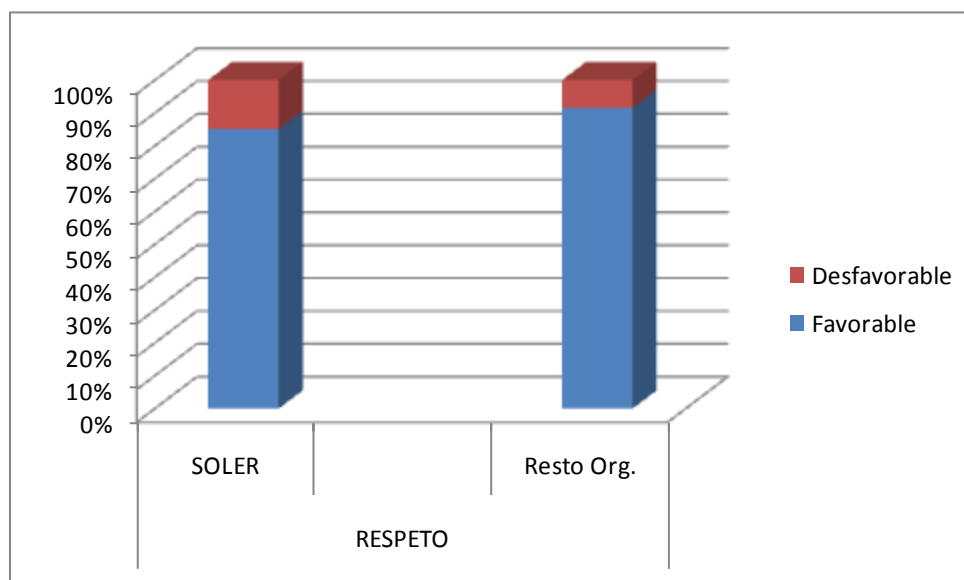


Gráfico N° 13. Respeto

El gráfico N° 13, muestra que un 85,1% de la Unidad SOLER se orientan hacia una posición favorable, mientras que un 14,9% mantiene una posición desfavorable. El 91,5% de las personas del resto de la Organización tiene una posición favorable hacia la dimensión Respeto, en comparación con un 8,5% que mantiene una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión Respeto, los miembros de la Organización se orientan hacia una posición favorable.

Los resultados podrían señalar que los miembros de Laboratorios MAK'S consideran que el respeto es un valor que dirige el comportamiento de sus miembros.

Por lo tanto, se podría decir que los trabajadores de la Organización se tratan con consideración y cortesía, expresan sus desacuerdos de forma respetuosa, y en general, dentro de las relaciones laborales el respeto juega un papel muy importante.

2.2.9. Semejanzas y Diferencias entre Unidad SOLER y el resto de la Organización.

Luego de haber mostrado y analizado los resultados de cada una de las dimensiones del nivel “Valores”, puede decirse que algunos de los valores

considerados en el estudio son similares en promedio para los dos grupos, sin embargo se consiguieron diferencias entre los valores de la unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización.

Con base en los resultados obtenidos en cuanto el nivel de Valores los dos grupos poseen similitudes entre los siguientes valores: honestidad, compromiso con el trabajo, responsabilidad, lealtad, orientación al cliente y respeto.

En el caso de las diferencias entre la unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización se debe indicar que:

- El resto de la Organización considera que en la empresa el Valor: Compromiso Organizacional se encuentra reflejado en cada uno de sus trabajadores, ya que los mismos están enfocados con los objetivos Organizacionales y se sienten identificados con la misma. Sin embargo, a pesar de que la unidad de negocio SOLER presenta una posición favorable en cuanto a la presencia de este valor dentro de la Organización, casi la mitad de los empleados no se sienten comprometidos con Laboratorios MAK'S.
- En cuanto al valor: Trabajo en Equipo, el resto de la Organización considera que Laboratorios MAK'S presenta este valor en la mayoría de

las actividades a realizar, mientras que SOLER opina que el trabajo en equipo no se implementa lo suficiente.

Los valores que prevalecen tanto en la unidad de negocio SOLER como en el resto de la Organización, dan sentido de dirección común para todos sus miembros, y señalan las directrices para su comportamiento cotidiano. De esta manera cuando se presente un problema o situación nueva, es adecuado suponer, que los trabajadores de cada grupo lo van a enfrentar de acuerdo a este repertorio particular de valores.

De igual manera pudimos observar que muchos de los Valores encontrados en la trabajadores de Laboratorios MAK`S confirman lo planteado por Edgar Schein, ya que coinciden con varios de los Valores que forman parte de la Organización.

Igualmente varios de los Valores encontrados predicen o concuerdan con buena parte de la conducta observada en el Nivel de Producciones, cumpliéndose de esta forma lo planteado por Schein con respecto a este nivel.

2.3. NIVEL DE LAS PRESUNCIONES BÁSICAS

A continuación se presentan las frecuencias y porcentajes obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Laboratorios MAK'S, representados en los cuadros y gráficos correspondientes a cada una de las dimensiones del nivel "Presunciones Básicas".

En el eje superior se pueden observar las posiciones, favorable y desfavorable, que poseen las personas de la muestra hacia la dimensión correspondiente, en el nivel Presunciones. Por otra parte, en el eje izquierdo se encuentran la Unidad SOLER y el resto de la Organización, y al lado el número de personas que intervinieron en el estudio. Finalmente, en el interior del cuadro se aprecian las frecuencias y los porcentajes de respuestas favorables y desfavorables aportadas por la muestra tanto de SOLER como del resto de la Organización, en cada una de las dimensiones.

Luego de mostrar el cuadro y el gráfico correspondiente a cada dimensión se procederá a describir y analizar los resultados obtenidos para la Unidad SOLER y el resto del laboratorio.

2.3.1. La Dimensión de la humanidad en su relación con la naturaleza

Esta dimensión está referida a la visión que el grupo Organizacional tiene sobre su relación con el contexto externo que le rodea. Se determina si la Organización se considera capaz de dominar o cambiar su entorno (proactividad) o cree que debe aceptarlo tal como es (reactividad).

Cuadro XXVII La humanidad en su relación con la naturaleza

MAK'S	MUESTRA	REACTIVIDAD				PROACTIVIDAD			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
		F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	8	29,63%	19	70,37%	24	88,8%	3	11,2%
Resto Org.	71	15	21,13%	56	78,87%	68	95,7%	3	4,3%

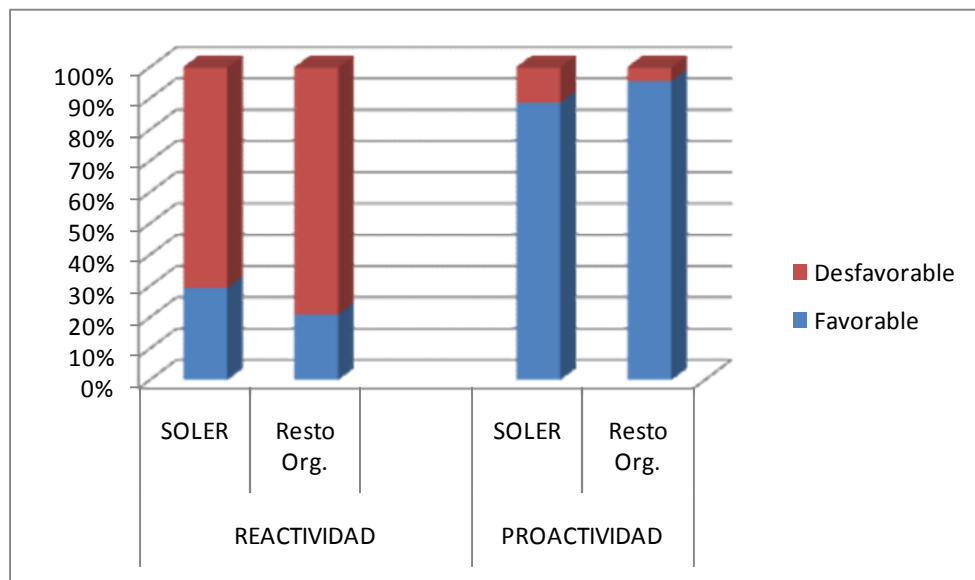


Gráfico N° 14. La humanidad en su relación con la naturaleza

Categorías de la dimensión:

- **Naturaleza Reactiva**

Esta categoría está orientada a la aceptación de los cambios del entorno tal y como se presentan, donde la Organización puede desarrollar mecanismos adaptativos para ajustarse a las demandas del medio ambiente.

En el Gráfico N° 14, se puede apreciar que el 29,63% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Naturaleza Reactiva, mientras que un 70,37% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 21,13% de sus miembros está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 78,87% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la dimensión La Humanidad en su relación con la naturaleza, específicamente en la categoría Reactividad, los miembros de la Organización se inclinan hacia una posición desfavorable, no existiendo diferencias significativas entre una y otra.

- **Naturaleza Proactiva**

Esta categoría intenta medir si en la Organización se toman decisiones dirigidas a anticipar los cambios del entorno.

El Gráfico N° 14, muestra que el 88,8% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Proactivo, mientras un 11,2% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 95,7% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 4,3% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría Proactividad, las personas tanto de SOLER como del resto de la Organización se inclinan hacia una posición favorable, no existiendo diferencias significativas entre una y otra.

Observando el Gráfico N° 14, se puede señalar que la visión que tiene el grupo Organizacional sobre su relación con el contexto externo que le rodea es de proactividad. Por lo tanto los miembros de Laboratorios MAK'S se consideran capaces de dominar o cambiar su entorno, tomando las medidas necesarias para anticipar los cambios que puedan presentarse.

2.3.2. La Dimensión de la naturaleza de la realidad y la verdad

Esta dimensión se basa en las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad, las cuales sirven de base para la toma de decisiones.

Sub- dimensión 2a: La Concepción del Conocimiento

Esta sub-dimensión determina cual es la fuente de donde proviene el conocimiento utilizado para la toma de decisiones en la Organización.

Puede estar basado en la tradición (transmisión de creencias y formas de actuar que pasan de generación en generación) en la experticia (individuos que transmiten un conocimiento especializado) o en el diálogo y la discusión (predominio de argumentos, participación y consenso en la toma de decisiones).

Cuadro XXVIII La Concepción del Conocimiento

MAK'S	MUESTRA	TRADICION				EXPERTICIA				DIALOGO Y DISCUSION			
		Favoarble		Desfavorable		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	23	85,18%	4	14,82%	25	92,5%	2	7,5%	15	55,5%	12	44,5%
Resto Org.	71	32	45,07%	39	54,93%	66	92,9%	5	7,1%	63	88,73%	8	11,3%

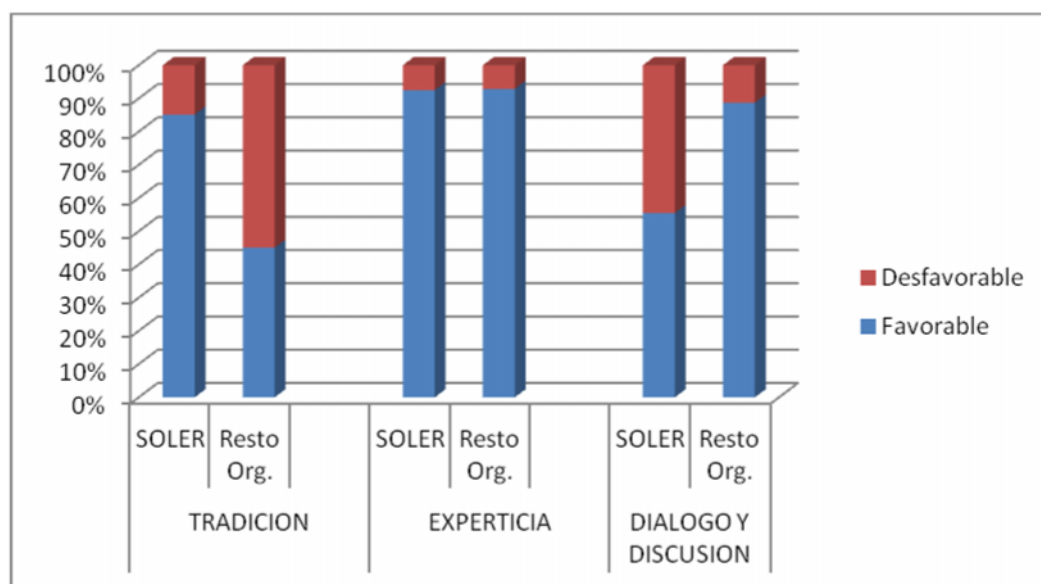


Gráfico N° 15. La Concepción del Conocimiento

Categorías de la dimensión:

- **Conocimiento basado en la Tradición**

Esta categoría intenta medir la forma tradicional de hacer las cosas al momento de tomar decisiones, y si las personas más antiguas son influyentes en los procesos de toma de decisiones de la Organización.

El Gráfico N° 15, permite apreciar que el 85,1% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Conocimiento basado en la Tradición, mientras un 14,82% mantiene una posición desfavorable. En contraste con el resto de la Organización, donde un 45,07% de las personas

está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 54,93% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría de Tradición, los miembros de la unidad SOLER se inclinan hacia una posición favorable, mientras que el resto de la Organización se inclina hacia una posición desfavorable.

Es posible que esta inclinación se deba a que los trabajadores de la Unidad SOLER perciban que en la empresa las cosas se hacen de forma mas tradicional, especialmente porque ignoran decisiones y acciones del pasado, y el resto de la Organización, sobre todo aquellos trabajadores que tienen cierta antigüedad en la empresa, pueden haber experimentado cambios importantes, e incluso hasta alguna participación notoria en la toma de decisiones.

- **Conocimiento basado en la especialización (experticia)**

Los ítems correspondientes a esta categoría son los siguientes: “Los trabajadores se rigen por la opinión de los expertos para solucionar un problema”, “Los trabajadores toman en cuenta la opinión de los expertos para la realización de sus actividades laborales”.

En el Gráfico N° 15, se muestra que un 92,5% de las personas de SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Conocimiento basado en la especialización, mientras un 7,5% mantiene una posición desfavorable. En el

resto de la Organización, un 92,9% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 7,1% se inclina hacia una posición desfavorable.

Los resultados obtenidos en la categoría de Expertos, nos permite inferir que los miembros de Laboratorios MAK'S se inclinan hacia una posición favorable.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se puede decir que los miembros de la Organización valoran en alto grado la opinión de los expertos para la realización de sus actividades laborales, para solucionar un problema y para tomar decisiones; en fin los expertos juegan un papel importante dentro de la Organización.

- **Conocimiento basado en el diálogo y la discusión**

Esta categoría está orientada a la valoración de los argumentos y opiniones de los miembros de la Organización a la hora de tomar decisiones.

El Gráfico N° 15, nos permite apreciar que un 55,5% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Conocimiento basado en el diálogo y la discusión, mientras un 44,5% mantiene una posición desfavorable. Por su parte, en el resto de la Organización, un 88,73% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 11,3% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría de Diálogo y Discusión, los miembros de Laboratorios MAK'S se inclinan hacia una posición favorable. No obstante, es importante destacar que existe una diferencia significativa entre los porcentajes de los dos grupos en comparación. La Unidad SOLER posee un porcentaje que raya casi en la mitad, por lo tanto esta casi dividida la percepción que tienen los trabajadores de esta Unidad acerca de si en el Laboratorio valoran el diálogo y la discusión a la hora de resolver un problema. Esto concuerda un poco con el resultado obtenido en la tradición, y es posible que sea debido al poco tiempo que tiene la Unidad dentro del Laboratorio.

En contraste el resto de la Organización percibe que en el Laboratorios MAK'S toman en cuenta los argumentos y opiniones para tomar decisiones, y le dan importancia a las razones y explicaciones para llegar a un acuerdo.

Con base en los resultados se puede decir que para la sub-dimensión Concepción del conocimiento, tanto SOLER como el resto de la Organización tienen un mayor porcentaje de respuestas para la categoría experticia, pudiéndose inferir que el conocimiento basado en la experticia es el más utilizado en Laboratorios MAK'S. No obstante el diálogo y discusión, así como la tradición es un punto discordante entre los grupos en comparación.

Sub- dimensión 2b: La Concepción del Tiempo

Con esta categoría se determina cómo es concebido el tiempo, si puede ser mal gastado, ahorrado, o bien empleado; si el tiempo se vincula a la eficacia; si se valora la rápida realización de las tareas y la puntualidad; y si se concede más importancia a las relaciones interpersonales que a la efectividad.

Cuadro XXIX La Concepción del Tiempo

MAK'S	MUESTRA	I				II				III			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	16	59,2	11	40,8%	24	88,8%	3	11,2%	25	92,5	2	7,5%
Resto Org	71	58	81,6%	13	18,4%	62	87,3%	9	12,7%	64	90,1%	7	9,9%

MAK'S	MUESTRA	IV				V			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
		F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	24	88,8%	3	11,2%	4	14,82 %	23	85,18%
Resto Org.	71	48	67,6%	23	32,4%	8	11,3%	63	88,7%

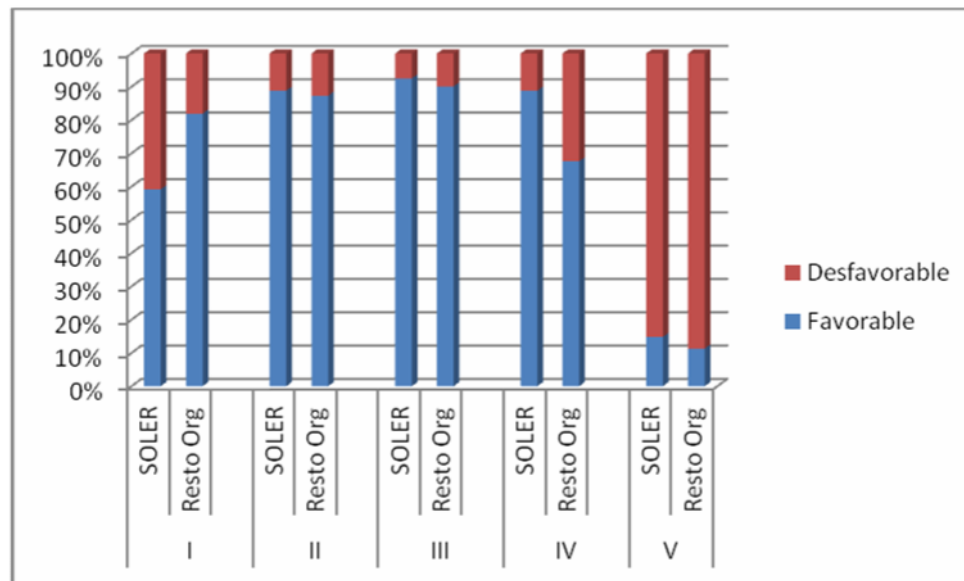


Gráfico N. 16. La Concepción del Tiempo

I: Importancia del horario de trabajo en la eficacia laboral

II: Puntualidad en la entrega de trabajos

III: Puntualidad en reuniones

IV: Uso efectivo del tiempo

V: Valoración de las relaciones interpersonales y la efectividad laboral

Categorías de la dimensión:

- **Importancia del horario de trabajo en la eficiencia laboral**

Esta categoría está referida a si el cumplimiento del horario de trabajo es importante para ser eficaz.

El Gráfico N° 16, nos muestra que el 59,2% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Importancia del horario de trabajo en la eficiencia laboral, mientras que un 40,8% se inclina hacia una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 81,6% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 18,4% se inclina hacia una posición desfavorable.

Los resultados señalan que para esta categoría los miembros de Laboratorios MAK'S se inclinan hacia una posición favorable.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que los trabajadores de Laboratorios MAK'S tienen la presunción de que el cumplimiento del horario de trabajo es importante para ser eficaz, considerando la eficacia como el cumplimiento de las metas que están establecidas.

No obstante, es importante destacar que en SOLER hay un gran porcentaje de personas que se inclinan hacia una posición desfavorable, por lo que se puede concluir que estas no consideran al cumplimiento del horario de trabajo como fundamental para el logro de las metas. Esto tal vez se deba a que antes de la fusión, SOLER era una empresa mas pequeña y familiar, por lo que tal vez fuera mas permisiva, sin darle mucha importancia al cumplimiento del horario para el logro de las metas. Al contrario MAK'S siempre fue una Organización mucho mas grande y formal, con establecimiento de normas bien puntuales.

Schein (1988) plantea dos concepciones del tiempo diferentes: el Tiempo Monocrónico, que se concibe cuando se dividen las tareas en un horario establecido, donde el intervalo de tiempo es dedicado a la realización de una actividad a la vez, considerando que el cumplimiento del horario es importante. La otra concepción planteada por Schein es la del Tiempo Policrónico, la cual considera al tiempo como una especie de espacio definido más por lo que llega a hacerse que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente. En esta concepción del tiempo, lo importante es que se cumpla con la entrega de las tareas, mas no cómo se distribuye el tiempo de trabajo.

Según el planteamiento de Schein y con base en los resultados obtenidos, se puede inferir que los trabajadores de Laboratorios MAK'S tienen una concepción del tiempo Monocrónico, ya que el porcentaje de respuestas

favorables indica que el cumplimiento del horario de trabajo es importante para ser eficaz, lo cual concuerda con este tipo de concepción. Sin embargo, los trabajadores de SOLER, tienen su opinión dividida entre las dos concepciones del tiempo planteadas por Schein.

- **Puntualidad en la Entrega de Trabajos**

Esta categoría comprende los ítems: “Se respetan los tiempos de entrega de los trabajos”, “Es importante cumplir con la entrega a tiempo de los trabajos”.

El Gráfico N° 16, nos muestra que el 88,8% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Puntualidad en la Entrega de Trabajos, mientras que un 11,2% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 87,3% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 12,7% se inclina hacia una posición desfavorable.

Los resultados señalan que en la categoría Puntualidad en la Entrega de Trabajos, tanto los miembros de SOLER como del resto de la Organización se inclinan hacia una posición favorable.

Tomando en cuenta el porcentaje de respuestas favorables en los dos grupos, se puede considerar que en la Organización se tiene la presunción de que se respetan los tiempos de entrega de los trabajos.

- **Puntualidad en Reuniones**

En la categoría Puntualidad en Reuniones, cuyos resultados se muestran en el Gráfico N° 16, se puede apreciar que el 92,5% de las personas de la Unidad SOLER tienen una posición favorable, mientras que un 7,5% mantienen una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 90,1% de las personas están orientadas hacia una posición favorable, mientras que un 9,9% se inclinan hacia una posición desfavorable.

Los resultados señalan que en la categoría Puntualidad en Reuniones, los miembros de Laboratorios MAK'S se inclinan hacia una posición favorable.

Siendo mayor el número de respuestas favorables hacia esta categoría, se puede inferir que los trabajadores de la Organización son puntuales al asistir a las reuniones.

- **Uso Efectivo del Tiempo**

En el Gráfico N° 16, se muestra que un 88,8% de las personas de la Unidad SOLER tienen una posición favorable hacia esta categoría, mientras que un

11,2% mantienen una posición desfavorable. Por su parte en el resto de la Organización, un 67,6% de las personas están orientadas hacia una posición favorable, mientras que un 32,4% se inclinan hacia una posición desfavorable.

Los resultados obtenidos en la categoría Uso Efectivo del Tiempo, nos permite inferir que los miembros de la Organización se inclinan hacia una posición favorable, sin embargo la Unidad SOLER tiene la mayor cantidad de respuestas favorables.

De acuerdo a lo señalado anteriormente, se puede decir que los miembros de Laboratorios MAK'S establecen prioridades para la realización de las tareas, no obstante SOLER parece estar mas acostumbrado a este tipo de acciones, que el resto de la Organización, esto tal vez se deba a su forma de trabajo antes de haber sido absorbidos por MAK'S.

- **Valoración de las relaciones interpersonales y de la eficiencia laboral**

Con esta categoría se intenta medir si se valoran más las relaciones interpersonales que la eficiencia laboral

El Gráfico N° 16, se puede apreciar que en la Unidad SOLER, un 85,18% de las personas está orientado hacia una posición desfavorable, mientras que un

14,82% se inclina hacia una posición favorable. Por su parte, el 88,7% de las personas del resto de la Organización tiene una posición desfavorable, mientras que un 11,3% mantiene una posición favorable..

Los resultados señalan que en esta categoría, tanto los miembros de la Unidad SOLER como el resto de la Organización se inclinan hacia una posición desfavorable, lo cual nos lleva a inferir que los mismos valoran más la efectividad que las relaciones interpersonales. De acuerdo a esto, se puede inferir que en MAK'S se toman mas en cuenta la efectividad en las tareas que las relaciones interpersonales entre sus miembros.

Sub- dimensión 2c: La Concepción del Espacio

El espacio puede ser usado como símbolo de poder; se valora la jerarquía o el estatus y se determina si el espacio favorece las relaciones informales entre sus empleados. También el tamaño de la oficina, el mobiliario y la decoración en sí son los símbolos que se utilizan para establecer la jerarquía y el estatus del empleado.

Cuadro XXX La Concepción del Espacio

MAK'S	MUESTRA	JERARQUIA				RELACIONES INFORMALES				TRATO INFORMAL CON SUPERVISORES			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	19	70,3%	8	29,7%	21	77,7%	6	22,3%	15	55,5%	12	44,5%
Resto Org	71	51	71,8%	20	28,2%	58	81,6%	13	18,4%	48	67,6%	23	32,4%

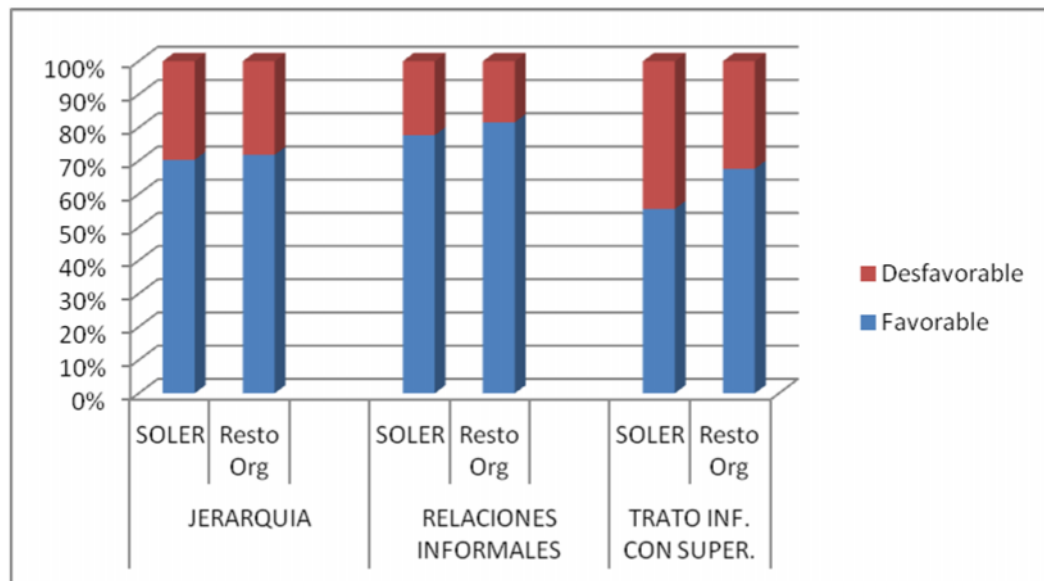


Gráfico N° 17. La Concepción del Espacio

Categorías de la dimensión:

- **Jerarquía**

Esta categoría comprende los siguientes ítems: “La distribución de los espacios de trabajo y el mobiliario permiten apreciar las diferencias jerárquicas que existen entre sus miembros”, “El tipo de mobiliario, la decoración y el tamaño de las oficinas son un símbolo de status”.

El Gráfico N° 17, nos muestra que el 70,3% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría Jerarquía, mientras que un 29,7% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 71,8% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 28,2% se inclina hacia una posición desfavorable.

Los resultados señalan que en la categoría Jerarquía, los miembros de Laboratorios MAK'S se inclinan hacia una posición favorable.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que los trabajadores de la Organización tienen la presunción de que la distribución de los espacios de trabajo, mobiliario, decoración y tamaño de la oficina permite apreciar las diferencias jerárquicas que existen entre sus miembros, y además son un símbolo de estatus.

Los resultados encontrados en esta Organización, coinciden con muchas otras, convirtiéndose el estatus en uno de los determinantes más importantes del mobiliario, decoración y espacio que posea un trabajador. El hecho de que estos elementos estén altamente correlacionados, demuestra el valor simbólico que tiene el tipo de mobiliario, decoración y cantidad de espacio que una persona controla.

Estos resultados se deben tal vez a que en Laboratorios MAK'S, a medida que las personas tienen niveles jerárquicos mayores, la información que manejan es más sensible, y tienen conversaciones privadas con clientes, para lo cual requieren oficinas cerradas.

- **Relaciones Informales**

Con esta categoría se intenta medir si la distribución de los espacios de trabajo favorece las relaciones informales entre los miembros de la Organización.

En el Gráfico N° 17, se puede observar que el 77,7% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que un 22,3% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 81,6% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 18,4% se inclina hacia una posición desfavorable.

En los resultados expuestos se puede apreciar, que tanto los miembros de la Unidad SOLER como de resto de la Organización se inclinan hacia una posición favorable, no existiendo diferencias significativas. Por esta razón se puede inferir que los trabajadores de Laboratorios MAK'S tienen la presunción de que la distribución de los espacios de trabajo favorece las relaciones informales entre sus miembros.

De acuerdo a lo dicho anteriormente es importante acotar que Robbins (1999) señala que mientras el tamaño mide la cantidad de espacio por empleado, la distribución se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones. En el caso de Laboratorios MAK'S la distribución del lugar de trabajo es importante porque influye significativamente en la interacción social.

Por otro lado, es importante destacar que la privacidad es en parte función de la cantidad de espacio por persona y la distribución del mismo; aunque también está influido por los muros, divisiones y otras barreras físicas. Por lo que hemos observado, Laboratorios MAK'S utiliza en gran medida cubículos abiertos como lugar de trabajo, lo cual disminuye la privacidad y aumenta la comunicación. Tal vez, esta es una razón por la cual los trabajadores opinan que la distribución de los espacios favorece el trato informal, ya que los mismos tienen mayor oportunidad de socializar.

- **Trato Informal con Supervisores**

Esta categoría está referida a si en la Organización predomina el trato informal entre los trabajadores y sus supervisores.

El Gráfico N° 17 nos muestra que el 55,5% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que un 44,5% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 67,6% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 32,4% se inclina hacia una posición desfavorable.

Los resultados señalan que en la categoría Trato Informal con Supervisores, los miembros de Laboratorios MAK'S se inclinan hacia una posición favorable, sin embargo, la Unidad SOLER posee un porcentaje menor de respuestas favorables, teniendo casi una percepción dividida. Es posible, que esto se deba a su carácter de empresa mas informal antes de su incorporación a Laboratorios MAK'S. Tal vez, muchos de los trabajadores de esta unidad perciben un choque brusco, al encontrarse con una empresa mucho mas formal y distante, en comparación con su anterior Organización.

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que la mayoría de los trabajadores de Laboratorios MAK'S tienen la presunción de que predomina el trato informal entre los trabajadores y supervisores. Esto se debe a que existe una Política de

puertas abiertas donde los empleados pueden comunicarse libremente con sus jefes, sin necesidad de establecer citas con anterioridad.

Luego de observar los resultados encontrados en la sub-dimensión Concepción del espacio, se puede decir que en Laboratorios MAK'S la distribución de los espacios favorece las relaciones informales entre sus miembros, lo cual se debe a que se utilizan como lugar de trabajo los cubículos abiertos, y estos facilitan la socialización y comunicación entre empleados; sin embargo, el espacio de trabajo, mobiliario, decoración y tamaño de las oficinas, están determinados en gran medida por el nivel jerárquico y el estatus. Por último, los resultados arrojaron que predomina el trato informal entre trabajadores y supervisores, mas sin embargo para la Unidad SOLER, esta presunción esta casi dividida.

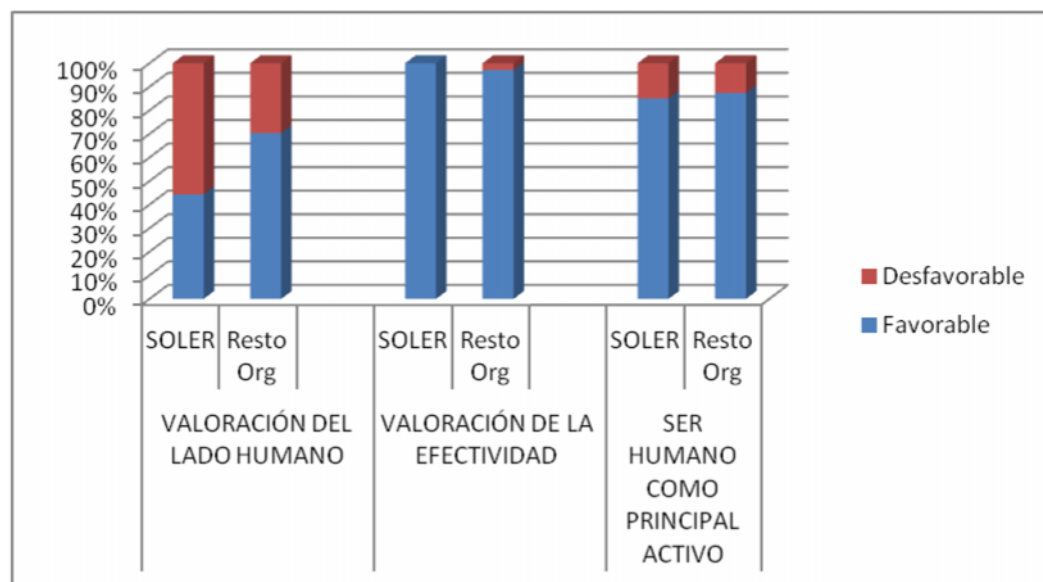
2.3.3. La Dimensión de la naturaleza del género humano

Esta dimensión se refiere a lo que significa el ser humano, es decir, la visión que tiene la Organización sobre éste. Se considera si se toma en cuenta la parte humana del empleado y si se valora su calidad de vida personal.

Cuadro XXXI La naturaleza del género humano

		VALORACIÓN DEL LADO HUMANO				VALORACIÓN DE LA EFECTIVIDAD				SER HUMANO COMO PRINCIPAL ACTIVO			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
MAK'S	Muestra	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	12	44,4%	15	55,6%	27	100%	0	0%	23	85,1%	4	14,9%
Resto Org	71	50	70,4%	21	29,6%	69	97,1%	2	2,9%	62	87,3%	9	12,7%

Gráfico N° 18. La naturaleza del género humano



Categorías de la dimensión:

- **Valoración del Lado Humano**

Con esta categoría se intenta medir si la Organización toma en cuenta el lado humano de cada uno de sus miembros, y si se respeta la calidad de vida de sus trabajadores.

El gráfico N° 18, nos permite apreciar que el 44,4% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría lado humano, mientras un 55,6% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 70,4% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 29,6% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría lado humano, los miembros de la Unidad SOLER se inclinan hacia una posición desfavorable. Por lo tanto se puede señalar que esta Unidad considera que la Organización no toma lo suficientemente en cuenta el lado humano de sus trabajadores ni se respeta su vida personal. Esto puede deberse a su antigua naturaleza de empresa pequeña (antes de la compra de MAK'S), donde tal vez sus trabajadores se sentían mas en confianza, la empresa les brindaba mayor libertad, podían invertir mayor tiempo en sus familias y vida personal. Luego en contraste, se encuentran con una empresa con mas normativas y mayor exigencia, lo cual

hace que sus miembros sientan el cambio notándose en los resultados del instrumento.

Observando el gráfico N° 18, se puede señalar que la visión que tiene el resto de la Organización sobre el ser humano es positiva, es decir, que sus miembros consideran que se toma en cuenta el lado humano de los trabajadores y se respeta su vida personal, a diferencia de la Unidad SOLER.

- **Valoración de la Efectividad**

Esta categoría se refiere a si la Organización considera que lo más importante es que el ser humano sea efectivo.

En el gráfico N° 18, se puede apreciar que el 100% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría. En el resto de la Organización un 97,1% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 2,9% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría efectividad, la mayoría de los miembros de la Organización se inclinan hacia una posición favorable.

De acuerdo a los resultados presentados anteriormente, se podría decir que los miembros de Laboratorios MAK'S consideran que en la Organización es importante que el trabajador sea efectivo en las labores que realiza.

- **Ser Humano como Principal activo**

En esta categoría la Organización considera al ser humano como el principal activo.

El gráfico N° 18, nos permite apreciar que el 85,1% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia la categoría lado humano, mientras un 14,9% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización, un 87,3% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 12,7% se inclinan hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría principal activo, los miembros de la Organización se inclinan hacia una posición favorable.

De acuerdo a lo anterior, se puede señalar que los trabajadores de Laboratorios MAK'S están de acuerdo con que en la Organización se considera al ser humano como el principal activo.

Si tomamos en cuenta todos los porcentajes de respuesta hacia las tres categorías de la dimensión la naturaleza del género humano, se podría concluir que en Laboratorios MAK'S se considera importante que el trabajador sea efectivo en sus actividades laborales, pero también se toma en cuenta su parte humana y su vida personal, no obstante esta presunción no es compartida por la Unidad SOLER. Por otro lado, el trabajador es visto como el principal activo, es decir, constituye la unidad básica de la Organización y su trabajo debe ser efectivo.

Este resultado apunta a la necesidad de revisar las orientaciones Organizacionales dirigidas a los trabajadores (políticas, estrategias y acciones concretas), con el fin de analizar y corregir posibles fuentes de tensión e inconformidad, sobre todo en los trabajadores de la Unidad SOLER.

2.3.4. La dimensión de la naturaleza de la actividad humana

Esta dimensión se refiere a como está orientada la actividad: de manera práctica frente a la realidad, centrándose en las tareas y la eficacia o de manera pasiva, considerando que hay que resignarse y aceptar lo que la naturaleza impone asumiendo su poderío hegemónico. Se puede considerar también una posición intermedia estando en armonía con el contexto externo.

Cuadro XXXII La naturaleza de la actividad humana

MAK'S	Muestra	PASIVIDAD				PRAGMATISMO				EQUILIBRIO			
		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable		Favorable		Desfavorable	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	6	22,2%	21	77,8%	22	81,4%	5	18,6%	18	66,6%	9	33,4%
Resto Org	71	15	21,12%	56	78,8%	65	91,5%	6	8,5%	51	71,8%	20	28,2%

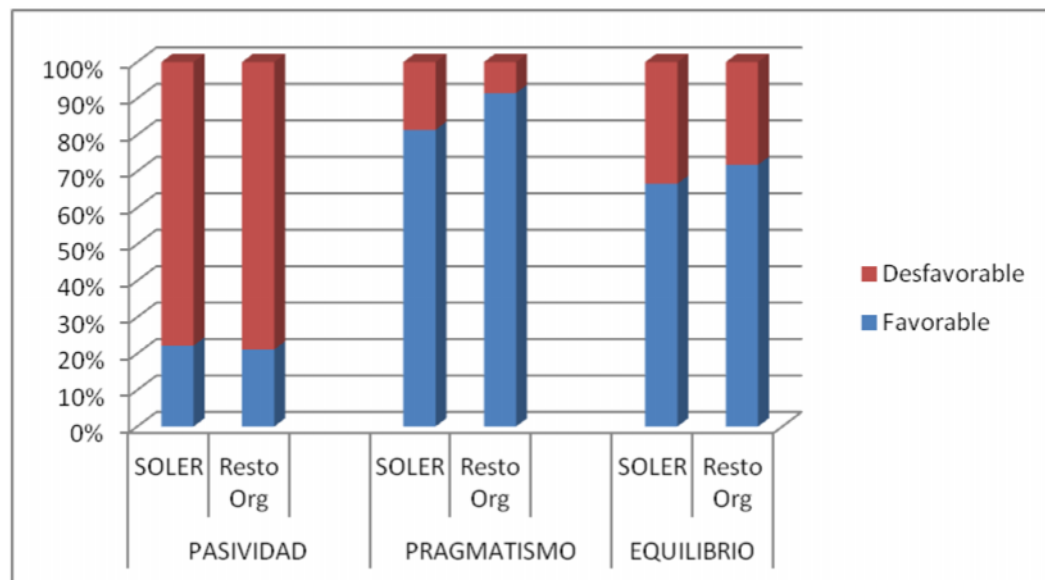


Gráfico N° 19. La naturaleza de la actividad humana

Categorías de la dimensión:

- **Pasividad**

El ítem que mide esta categoría es el siguiente: “Los trabajadores se resignan a los cambios que se producen en el contexto laboral”.

En el Gráfico N° 19, se puede apreciar que el 77,8% de las personas de la Unidad SOLER mantiene una posición desfavorable hacia esta categoría mientras que un 22,2% tiene una posición favorable. En el resto de la Organización un 78,8% de las personas está orientado hacia una posición desfavorable, mientras que un 21,12% se inclina hacia una posición favorable.

Estos porcentajes indican que en la categoría pasividad, la mayoría de los miembros de la Organización, se inclinan hacia una posición desfavorable.

Estos resultados señalan que en Laboratorios MAK'S los trabajadores no se resignan a los cambios que se producen en el contexto laboral, es decir, que los mismos no actúan de manera pasiva frente a la realidad y utilizan los medios necesarios para dominar esos cambios

- **Pragmatismo**

Esta categoría está referida a si los trabajadores asumen sus actividades laborales de forma práctica.

En el Gráfico N° 19, se aprecia que el 81,4% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que solo un 18,6% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización un 91,5% de las personas se inclina hacia una posición favorable, mientras que un 8,5% hacia una posición desfavorable.

Los porcentajes de respuesta indican que en la categoría Pragmatismo, la mayoría de los miembros del Laboratorio se inclinan hacia una posición favorable. De lo anterior se puede inferir que en la Organización los trabajadores asumen sus actividades laborales de forma práctica y se centran en el cumplimiento de las tareas.

- **Equilibrio**

Con esta categoría se intenta medir si los trabajadores se adaptan a los cambios laborales y procuran estar en armonía con los mismos.

En el Gráfico N° 19, se puede apreciar que el 66,6% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta dimensión, mientras que el 33,4% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización un 71,8% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 28,2% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que la mayoría de los miembros de la Organización se inclinan hacia una posición favorable con respecto a esta categoría, lo cual refleja que en Laboratorios MAK'S los trabajadores con frecuencia se adaptan a los cambios que ocurren, es decir, que llegan a estar en armonía con la naturaleza.

Tomando en cuenta los porcentajes de respuestas hacia las tres categorías de la dimensión la naturaleza de la actividad humana, se podría concluir que en Laboratorios MAK'S, la actividad laboral está orientada de manera práctica frente a la realidad, es decir, que los cambios que ocurren en el contexto laboral pueden ser controlados y dominados si los trabajadores se centran en el cumplimiento de sus tareas y en la eficacia de las mismas. Sin embargo, según los porcentajes de respuesta, tanto para SOLER como para el resto de la Organización, también se puede inferir que los trabajadores consideran que en la Organización la actividad laboral se orienta hacia el equilibrio, por lo tanto se toma en cuenta tanto las metas Organizacionales como las individuales, y los objetivos Organizacionales como el crecimiento personal de sus miembros.

Esto ocurre con porcentajes menores que para la categoría pragmatismo, pero resulta importante considerarlos ya que están por encima del 50%.

De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que en Laboratorios MAK'S la actividad está orientada de forma práctica frente a la realidad. Sin embargo, en otras ocasiones se puede considerar una posición intermedia, basada en la idea de que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza; esta orientación incide sobre el autodesarrollo, la autorrealización y el desarrollo de las propias potencialidades.

Estos resultados tienen que ver con el grado de participación que puede tener el individuo en los cambios que se producen en el medio laboral. En las circunstancias donde se considera importante que el individuo participe, la orientación de la actividad tenderá a ser pragmática, mientras que si el individuo debe acatar las normas sin posibilidad de intervenir, la orientación será hacia el equilibrio.

2.3.5 La Dimensión de la naturaleza de las relaciones humanas

Esta Dimensión se refiere a la manera considerada como la más correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, cooperativa o competitiva.

También se trata de investigar cual es el tipo de relación predominante entre supervisores y empleados, así como el medio de comunicación más usado en la Organización, y qué incidencia tiene en las relaciones interpersonales de sus miembros.

Cuadro XXXIII Forma de relacionarse

MAK'S	MUESTRA	COOPERACION				COMPETENCIA				INDIVIDUALISMO			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE		FAVORABLE		DESFAVORABL		FAVORABLE		DESFAVORAB	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	17	62,9%	10	37,1%	24	88,8%	3	11,2%	22	81,4%	5	18,6%
Resto Org	71	65	91,5%	6	8,5%	42	59,1%	29	40,9%	39	54,9%	32	45,1%

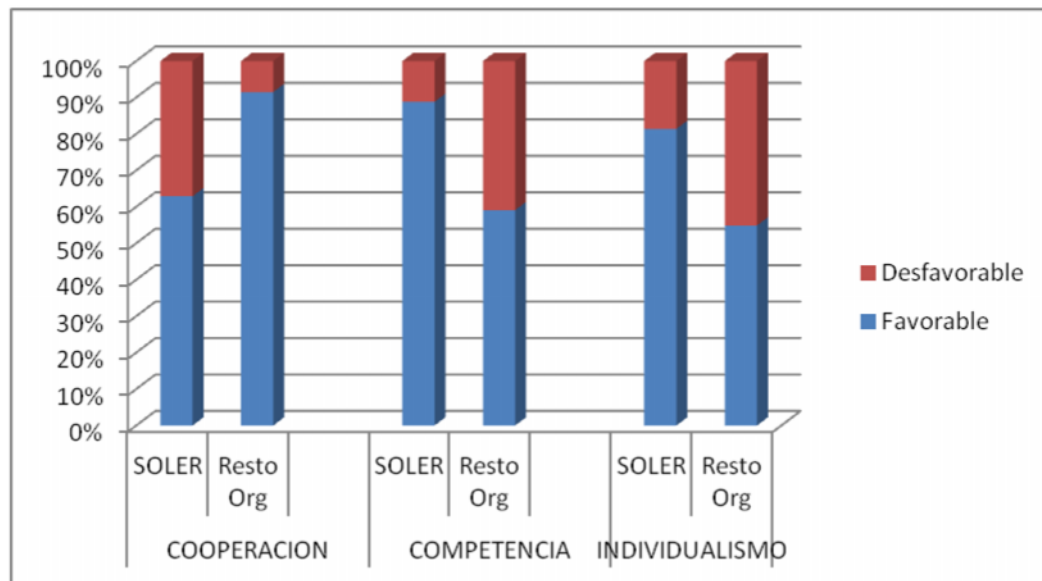


Gráfico N° 20. Forma de relacionarse

- **Cooperación**

En esta categoría se considera que el trabajo es más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación entre sus miembros.

En el Gráfico N° 20 se muestra la distribución de porcentajes de los dos grupos para la categoría Cooperación. Se puede apreciar que en la Unidad SOLER, el 62,9% de las personas tiene una orientación favorable y el 37,1% una desfavorable. En el resto de la Organización el 91,5% de las personas tiene una posición favorable, mientras que un 8,5% tiene una posición desfavorable

De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que en el Laboratorio la mayoría de las personas piensan que en la Organización se considera que el trabajo es más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación entre sus miembros. Sin embargo la Unidad SOLER disminuye sus porcentajes significativamente en relación al resto de la Organización, por lo cual se puede inferir que esta Unidad percibe que la cooperación puede no darse en algunas ocasiones. Es posible que esto se deba justamente a que cuando SOLER era una empresa aparte, era mucho mas pequeña y familiar y las metas eran alcanzadas mas por trabajo en equipo, es decir, la sumatoria de las metas individuales hacen un resultado global que es el resultado del negocio completo. Esto no implica que en Laboratorios MAK'S no se trabaje en equipo, todo lo contrario, lo indican los porcentajes, sino que los trabajadores de SOLER lo perciben en menor grado.

- **Competencia**

Con esta categoría se intenta medir si los trabajadores de la Organización compiten entre sí para el logro de las metas fijadas.

En el Gráfico N° 20, se puede apreciar en SOLER que el 88,8% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 11,2% se inclina hacia una posición desfavorable. El 59,1% de las personas del resto de la Organización tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que el 40,9% mantiene una posición desfavorable.

Tanto la Unidad SOLER como el resto de la Organización se orientan hacia una posición favorable, por lo cual podría inferirse que sus miembros se comportan de manera competitiva. No obstante, observamos una diferencia significativa entre los dos grupos, ya que SOLER muestra porcentajes bien elevados, en comparación con el resto de la Organización cuyo porcentaje se acerca bastante al percentil 50. Esto nos lleva a inferir que la Unidad SOLER percibe a los miembros de la Organización como trabajadores que actúan de forma muy competitiva para el logro de las metas fijadas. Y aunque el resto de la Organización también se inclina hacia una visión favorable, los datos arrojan que existe una percepción dividida.

La opinión de SOLER puede deberse a que antes de la fusión, dicha Organización se caracterizaba por ser más de compañerismo que una actitud competitiva.

- **Individualismo**

Esta categoría está referida a si los trabajadores anteponen sus intereses individuales en las relaciones con sus compañeros.

En el Gráfico N° 20 se muestra la distribución de porcentajes para los dos grupos para la categoría Individualismo. Se puede apreciar que en la Unidad SOLER, el 81,4% de las personas tiene una orientación favorable y el 18,6% mantiene una posición desfavorable. En el resto de la Organización el 54,9% de las personas tiene una posición favorable, mientras que un 45,1% tiene una posición desfavorable.

De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que en Laboratorios MAK'S, las relaciones entre sus miembros, parecieran basarse con frecuencia en el individualismo, ya que el porcentaje de respuestas favorables está por encima del percentil 50. Por su parte los trabajadores de la Unidad SOLER, tienen un porcentaje bastante elevado, por lo cual se puede inferir que esta unidad percibe que en la Organización, sus miembros anteponen sus intereses individuales a las relaciones con sus compañeros.

- **Acceso a Supervisores**

El ítem que intenta medir esta categoría es el siguiente: “Los trabajadores pueden acercarse libremente a las oficinas de sus supervisores para comunicarse con ellos”.

Cuadro XXXIV Acceso a supervisores

		ACCESO A SUPERVISORES			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
MAK'S	MUESTRA	F	%	F	%
SOLER	27	16	59,2%	11	40,8%
Resto Org	71	60	84,5%	11	15,5%

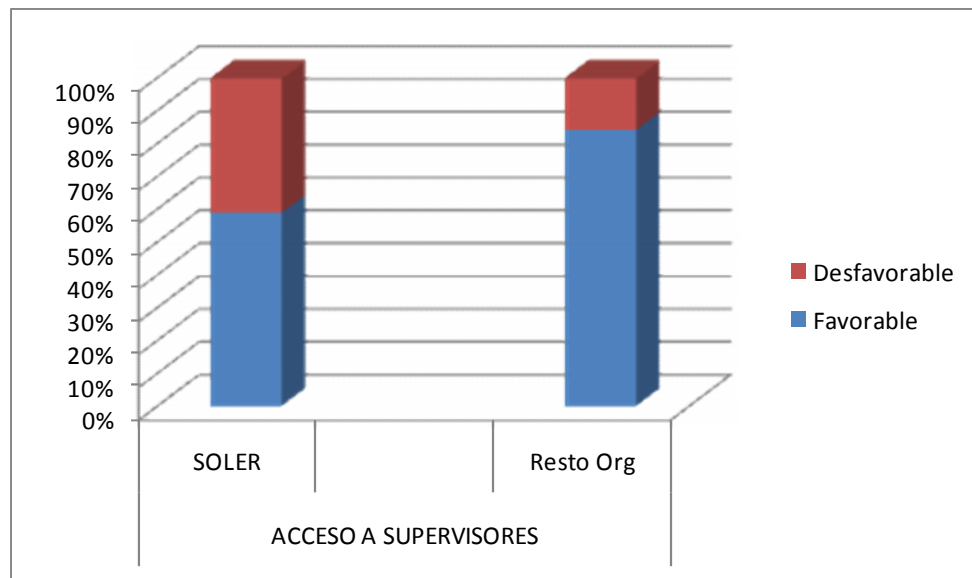


Gráfico N° 21. Acceso a supervisores

La categoría acceso a supervisores, está representada en el Gráfico N° 21, en el cual se aprecia que en la Unidad SOLER un 59,2 % de las personas mantiene una posición favorable mientras que el 40,8% mantiene una posición desfavorable. El 84,5% de las personas del resto de la Organización tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que solo un 15,5% mantiene una posición desfavorable.

Los porcentajes de respuesta indican que la mayoría de los miembros de la Unidad SOLER se inclinan hacia una posición favorable con respecto a la categoría Acceso a Supervisores, y el resto de la Organización también se inclina hacia una posición favorable. De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que los trabajadores pueden acercarse libremente a la oficina de los supervisores para comunicarse con ellos, es decir, en Laboratorios MAK'S existe una política de puertas abiertas. Esto implica que no deben realizarse citas previas para hablar con los supervisores y que existe fluidez y flexibilidad en la comunicación. Sin embargo, es importante acotar que existe una diferencia significativa en cuanto a porcentajes entre los dos grupos, pudiéndose concluir que aunque SOLER tiene una posición favorable ante esta presunción, muchos miembros (casi la mitad) de la Unidad opinan lo contrario. Esto podría deberse a su naturaleza informal antes de pertenecer a Laboratorios MAK'S.

Cuadro XXXV Comunicación

MAK'S	MUESTRA	MEDIO DE COMUNICACIÓN MÁS USADO (CORREO ELECTRÓNICO)				IMPACTO DEL MEDIO DE COMUNICACIÓN			
		FAVORABLE		DESFAVORABLE		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		F	%	F	%	F	%	F	%
SOLER	27	23	85,1%	4	14,9%	21	77,7%	6	22,3%
Resto Org	71	58	81,6%	13	18,4%	56	78,8%	15	21,2%

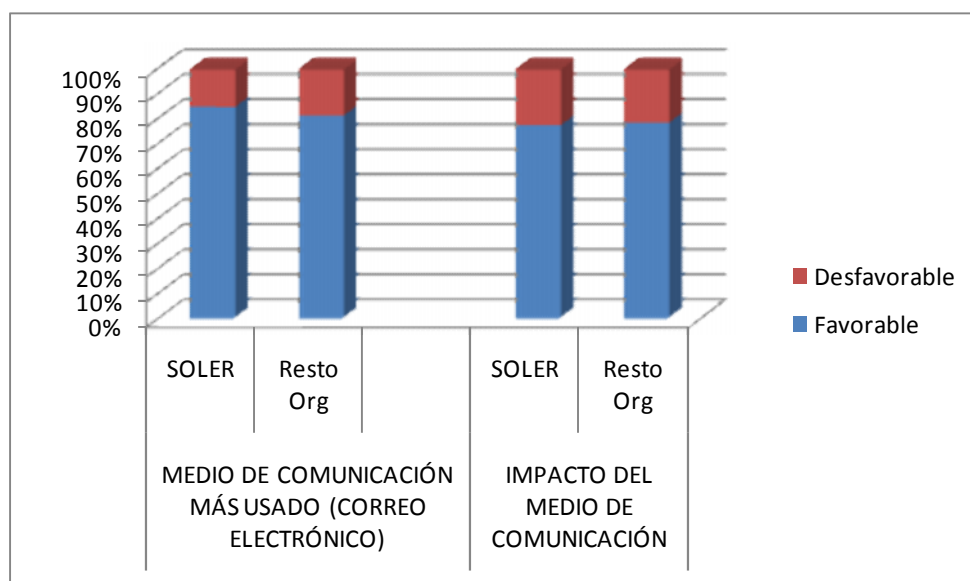


Gráfico N° 22. Comunicación

I: Medio de comunicación más usado

II: Impacto del medio de comunicación

Categorías:

- **Medio de comunicación más usado**

El Gráfico N° 22, nos permite apreciar que el 85,1% de las personas de la Unidad SOLER tienen una posición favorable hacia la categoría medio de comunicación, mientras un 14,9% mantienen una posición desfavorable. En el Resto de la Organización, un 81,6% de las personas están orientadas hacia una posición favorable, mientras que un 18,4% se inclinan hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que la mayoría de los miembros de Laboratorios MAK'S piensan que el correo electrónico es la herramienta principal para comunicarse.

- **Impacto del medio de comunicación**

Con esta categoría se intenta medir si el uso del correo electrónico influye en la disminución de las relaciones cara a cara entre sus miembros.

Con respecto al uso del correo electrónico, en el Gráfico N° 22 se puede apreciar que el 77,7% de las personas de la Unidad SOLER tiene una posición favorable hacia esta categoría, mientras que el 22,3% mantiene una posición

desfavorable. En el resto de la Organización un 78,8% de las personas está orientado hacia una posición favorable, mientras que un 21,2% se inclina hacia una posición desfavorable.

Estos porcentajes indican que la mayoría de los miembros tanto de la Unidad SOLER como del resto de la Organización se inclinan hacia una posición favorable con respecto a esta categoría.

De acuerdo a lo anterior, se podría inferir que en Laboratorios MAK'S, el uso del correo electrónico influye en la disminución de las relaciones cara a cara entre los trabajadores, lo cual implica que las personas mantienen relaciones impersonales.

Si tomamos en cuenta los porcentajes de respuesta hacia las seis categorías de la dimensión, podemos concluir que la presunción central sobre la naturaleza de las relaciones humanas está fundamentada de la siguiente manera:

La base sobre la cual se estructuran las relaciones entre las personas tanto de la unidad de negocio SOLER como las del resto de la Organización, es mediante la cooperación, la cual se considera como el medio más eficaz para resolver los problemas e instrumentar soluciones. Este tipo de relaciones están fundamentadas en reducir en lo posible la distancia de poder entre los

supervisores y subordinados, poniendo en práctica la idea de que las buenas ideas pueden ser sugeridas por cualquiera y en cualquier momento.

Sin embargo, como se pudo notar en los resultados, la competencia podría ser una de las formas más dominante de relacionarse en Laboratorios MAK'S, ya que tanto SOLER como el resto de la Organización reflejaron un porcentaje favorable elevado con respecto a este punto, sin embargo, SOLER presentó un porcentaje aún mayor que el resto de la Organización, esto podría deberse a su naturaleza más íntima y de camaradería antes de la fusión.

Con respecto a la comunicación, en la Organización los supervisores son accesibles y en todo momento están dispuestos a hablar con los subordinados sobre cualquier tema, sin otro límite que las restricciones de tiempo. Esto facilita la fluidez de la información en las relaciones supervisor-supervisado. Sin embargo, a pesar de que ambos grupos consideraron favorable la comunicación con los supervisores, casi la mitad del personal de SOLER arrojó resultados desfavorables, esto puede deberse a que antes de la fusión dicha compañía era mucho más abierta y comunicativa.

El medio más utilizado para la transmisión de la información es el correo electrónico. Si bien esta herramienta facilita la comunicación por el hecho de agilizar la transmisión de los mensajes, su uso excesivo se convierte en un

medio que disminuye las relaciones cara a cara y hacen que la comunicación sea más impersonal.

2.3.6 Semejanzas y Diferencias por Área de Negocio

Luego de haber mostrado y analizado los resultados de cada una de las dimensiones del nivel “Presunciones Básicas”, se puede concluir para los grupos lo siguiente:

- La visión que tiene el grupo Organizacional sobre su relación con el contexto externo que le rodea es de proactividad. Por lo tanto, los miembros de Laboratorios MAK'S se consideran capaces de dominar o cambiar su entorno, tomando las medidas necesarias para anticipar los cambios que puedan presentarse.
- Según los dos grupos, el conocimiento se obtiene por medio de la experticia, el diálogo y discusión, sin embargo, a pesar de que ambos grupos tienen una posición favorable, casi la mitad de las opiniones de la unidad de negocio SOLER es desfavorable con respecto al conocimiento por diálogo y discusión, ya que no se sienten lo suficientemente integrados a la hora de tomar decisiones.
- En cuanto a la concepción del tiempo, se pudo evidenciar que es importante que se establezcan prioridades para la planificación de las tareas, así como lo es el que se cumpla a tiempo con la entrega de los

trabajos, uso efectivo del tiempo y la puntualidad al asistir a reuniones. Sin embargo, en cuanto al horario de trabajo en la eficacia laboral, a pesar de que ambos grupos favorecieron el cumplimiento del mismo, SOLER lo consideró pero con un porcentaje menor con respecto al resto de la Organización. Con respecto a la valoración de las relaciones interpersonales y de la eficiencia laboral, ambos grupos la consideran desfavorable, valorando en mayor medida la eficiencia laboral que las relaciones interpersonales.

- En cuanto la Concepción del espacio, el mobiliario, decoración, tamaño de oficinas, etc., están determinados en gran medida por el nivel jerárquico y el estatus; asimismo la distribución del espacio favorece las relaciones informales entre sus miembros. Por último, los resultados arrojaron que predomina el trato informal entre trabajadores y supervisores.
- Los individuos están automotivados y son capaces de tomar decisiones responsables y creativas para realizar su trabajo de forma efectiva. Además, el individuo es importante en la Organización, por su capacidad de cumplir las actividades laborales asignadas.
- Los trabajadores de la Organización actúan de manera práctica frente a la realidad, en algunas circunstancias, y en otras, tratando de lograr la armonía con esa realidad.

- Ambos grupos están de acuerdo en que el trabajo en Laboratorios MAK'S se efectúa con cooperación, a pesar de que SOLER refleja un porcentaje favorable menor con respecto al resto de la Organización.
- A pesar de que ambos grupos se inclinan hacia una posición favorable con respecto al nivel de competencia existente en la Organización, SOLER lo considera en mayor medida.
- El individualismo es considerado por ambas partes como favorable, sin embargo, la unidad de negocio SOLER considera a Laboratorios MAK'S mayormente individualista.
- Los supervisores son accesibles y están dispuestos a conversar con los subordinados, es decir que mantienen una política de puertas abiertas.
- El medio de comunicación más utilizado es el correo electrónico, no obstante, su uso excesivo se convierte en un medio que disminuye las relaciones cara a cara y hace que la comunicación sea más impersonal.

En este nivel, también se pudieron observar algunas diferencias entre los dos grupos en algunas dimensiones; dichas diferencias son las siguientes:

- Con respecto a la Concepción del conocimiento, SOLER considera a diferencia del resto de la Organización que la forma de hacer las cosas al momento de tomar decisiones es por medio de la vía tradicional.
- En cuanto a la Valoración del lado Humano, existen discrepancias en ambos grupos, ya que SOLER opina que Laboratorios MAK'S no respeta

el lado humano de sus trabajadores ni la calidad de vida de los mismos. SOLER por su parte considera a diferencia del resto de la Organización que la forma de hacer las cosas al momento de tomar decisiones es por medio de la vía tradicional.

Los resultados reflejados en este nivel evidencian lo planteado por Edgar Schein, ya que muchos de los Valores presentados en el Nivel Valores se relaciona con los resultados obtenidos en este nivel (Presunciones Básicas), ya que mucho de los supuestos y creencias identificados en la Organización a través de los instrumentos aplicados están estrechamente relacionados con los Valores presentes en cada individuo.

Igualmente algunos de los resultados refleja lo establecido por Schein, ya que los resultados de una cantidad considerable de los encuestados indican que las presunciones o supuestos de los trabajadores fueron contruidos en base a situaciones que se presentaron repetidamente que se convirtieron en hechos y realidades para los miembros de la Organización, dejando de ser cuestionadas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

1. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio fue posible elaborar las siguientes conclusiones con respecto a la Cultura Organizacional de Laboratorios MAK'S:

1. A través de la entrevista de Cultura Organizacional fue posible conocer en forma precisa y objetiva, los valores predominantes en la Organización, así como algunas presunciones básicas que poseen los trabajadores de la misma. De esta manera se establecieron las dimensiones correspondientes al nivel "Valores" y se contrastaron las respuestas de los entrevistados con las dimensiones planteadas por Edgar Schein en el nivel "Presunciones Básicas".
2. El instrumento Diagnóstico de la Cultura organizacional de Laboratorios MAK'S, obtuvo una confiabilidad de 0,95 lo cual es indicador de que hay exactitud en un 95% de los puntajes obtenidos. Por otra parte, los Rip (correlación ítem-prueba) de los 80 ítems que conformaron la prueba final, fueron superiores a 0,40, lo cual es un indicador (según los criterios de Ebel, 1979) de que el instrumento aplicado resultó válido, ya que todos los ítems fueron categorizados como muy buenos discriminadores de la variable medida.

3. Los resultados del cuestionario aplicado, indican que la Organización posee una Cultura Organizacional fuerte, ya que en los tres niveles culturales planteados por Schein se encontraron muchos aspectos similares tanto para la unidad de negocio SOLER como para el resto de la Organización, sin embargo, hay muchos puntos por reforzar en especial en los trabajadores de SOLER, y en esa medida se garantizará una cultura aún más sólida y fuerte.

Con base en los resultados se puede decir que la cultura de Laboratorios MAK'S, está orientada a dominar el entorno, por tanto, se toman decisiones dirigidas a anticipar los cambios que ocurren en él. El conocimiento necesario para la toma de decisiones se obtiene tomando en cuenta la especialidad y experiencia demostrada por las personas expertas en un área en particular, sin embargo, SOLER sostiene a diferencia del resto de la Organización que en la toma de decisiones la tradición y el personal más antiguo e influyente juegan un papel principal, igualmente un porcentaje importante no considera que el diálogo y la discusión sean determinantes a la hora de tomar decisiones.

Los miembros de la Organización se identifican con sus objetivos y metas, suelen ser leales a la misma, y actúan de forma responsable, cumpliendo con las reglas implantadas y las tareas que le son asignadas.

En la Organización se evidencian diferencias en cuanto a la transmisión de los mensajes institucionales, los reconocimientos y eventos recreativos; en SOLER un gran porcentaje de personas no se sienten integrados, y no sienten ese

sentido de cohesión y unidad a través del lenguaje; esto en contraste con el resto de la Organización en donde la mayoría considera que se logra el objetivo de los mensajes Institucionales. Por otra parte la mayoría de los integrantes de la unidad de negocio SOLER no consideran que sean suficientes el número de reconocimientos y eventos recreativos hacia sus trabajadores, apuntando a que la Organización debería realizar más rituales, ceremonias, actividades y reuniones recreativas que logren una mayor integración y motivación de sus empleados.

En la Organización la actividad está orientada de forma práctica frente a la realidad, sin embargo, en algunas ocasiones se puede considerar una posición intermedia, basada en la idea de que el individuo puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Tanto la unidad de negocio SOLER como el resto de la Organización considera que lo importante para la empresa más que las relaciones interpersonales entre sus miembros, es la efectividad laboral.

Por otro lado, el trabajador es visto como el principal activo, es decir, constituye la unidad básica de la Organización, lo cual ayuda a que el mismo esté automotivado y sea capaz de tomar decisiones responsables y creativas para realizar su trabajo de forma efectiva. Sin embargo, se debe destacar que un porcentaje importante de la muestra de la unidad de negocio SOLER considera que la Organización no valora suficientemente el lado humano de los trabajadores.

En la Organización las relaciones interpersonales juegan un papel muy importante, las cuales se ven facilitadas por la distribución de los espacios de trabajo, sin embargo, dicha distribución conjunto con el tamaño, mobiliario y decoración de las oficinas, evidencian diferencias por niveles jerárquicos y actúan como símbolo de estatus.

La mayoría de los Valores estudiados se encuentran presentes tanto en SOLER como en el resto de la Organización. Dichos valores presentes en ambas áreas de estudio son: Honestidad, Compromiso con el trabajo, Responsabilidad, Lealtad, Orientación al cliente y Respeto.

4. Aunque la Organización posee una cultura organizacional fuerte, se consiguió evidencia que apunta a que existen diferencias en las subculturas asociadas a la unidad de negocio SOLER y el resto de la Organización. Una de las subculturas que posee diferencias, es la de la importancia del horario de trabajo en la eficiencia laboral, pudiéndose señalar que el resto de la Organización posee una concepción del tiempo monocrónica, mientras que un gran porcentaje de las personas de la unidad de negocio SOLER pareciera considerar que lo importante es la entrega a tiempo de las tareas sin tomar en cuenta como se distribuya el tiempo de trabajo, por lo que se inclinan hacia una concepción del tiempo policrónica.

Ambos grupos consideran que los trabajadores anteponen sus intereses propios en las relaciones grupales y la competencia podría ser la forma dominante de relacionarse.

5. Los miembros de la Organización no poseen la misma concepción del tiempo pero se relacionan de igual manera en competitividad, individualismo y cooperación.

6. Con base en los resultados obtenidos, se determinó que es pertinente implementar planes de acción para fortalecer los elementos integradores de la cultura corporativa y reducir los problemas y tensiones organizacionales que pueden derivarse de las diferencias presentes en las subculturas de la unidad de negocio SOLER y del resto de la Organización.

2. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de adelantar planes de acción y orientar futuras investigaciones, se sugiere considerar los siguientes aspectos:

2.1. Recomendaciones para la Organización:

1. Comunicar a todos los trabajadores de Laboratorios MAK'S los resultados obtenidos en este estudio, con la finalidad de dar a conocer cuáles son las presunciones básicas que orientan el comportamiento de los trabajadores de la Organización.
2. Ampliar el número de variables del estudio con la finalidad de hacer un análisis de resultados por niveles jerárquicos, años de antigüedad, niveles de edad y género de los trabajadores de la muestra.
3. Diseñar e implementar planes de acción, sobre la base de los resultados obtenidos en este estudio, destinados a afianzar y reforzar las presunciones culturales comunes y trabajar sobre las que difieren y pudieran ser potenciales causas de conflicto para la Organización. Igualmente realizar un estudio de Gerencia compartida para que la comunicación fluya de mejor manera entre las partes.

4. Luego de que la Organización trabaje en las diferencias presentadas entre ambos grupos, realizar nuevamente el estudio sobre la Cultura Organizacional, empleando para ello el modelo de Edgar Schein, para determinar si la unidad de negocio SOLER se encuentra más integrada a la cultura de la Organización.

2.2. Recomendaciones para próximas investigaciones

1. Hacer uso en otras empresas del instrumento utilizado en esta investigación, con la finalidad de validarlo para que sea generalizable en otras muestras.
2. Realizar investigaciones utilizando como base los modelos teóricos propuestos por otros autores en el área de Cultura Organizacional.

3. LIMITACIONES

1. Los datos relativos a las variables nivel jerárquico, años de antigüedad, niveles de edad y género fue imposible procesarlos estadísticamente, debido a los límites de tiempo establecidos para la entrega de la tesis y a la extensión que habría supuesto incorporar el análisis de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

Abrayanel, S. y Hobbs, M. (1992). **Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos**. Colombia: Legis.

Anastasi, A. y Urbina, A. (1998) **Tests Psicológicos**. Madrid: Aguilar.

Carvallo, I. y Cervera, M. (2001). **Proceso de fusión de dos empresas farmacéuticas y sus efectos sobre la cultura corporativa resultante**. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Hayes, B. (1999) **Cómo medir la satisfacción del cliente**. (2da. ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la Teoría general de Administración**. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

- Dávila, A. y Martínez, N. (1999). **Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.** España: Ediciones Itesm.
- Davis, K. (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** Mexico: Mc Graw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). **Culturas Corporativas. Ritos y Rituales de la Vida Organizacional.** México: Fondo Educativo Interamericano
- Denison, D. (1991). **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional.** Bogotá: Leges.
- Escalante, A. **Gestionando una Cultura Organizacional de alto impacto.**
<http://blog.aptitus.pe/gestion-laboral/gestionando-una-cultura-organizacional-de-alto-impacto/>.
- Fernández, C., Hernández, R. y Baptista, P. (1998). **Metodología de la investigación.** México: Mc Graw Hill.
- García, R. (2009). **De la Estrategia a la acción ¿Cómo hacer que las cosas pasen?.** Caracas, Venezuela: Universidad Metropolitana. Publicaciones Arbitrarias.

González, R. y Bellino, A. (1995). **Modelo de Gestión de Recursos Humanos.**

Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Metropolitana,
Caracas.

Granell, E. Garaway D. y Malpica C. (1997). **Éxito gerencial y cultura. Retos y
oportunidades en Venezuela.** Caracas: IESA.

Katz, D. y Kahn, R. (1995). **Psicología Social de las Organizaciones.** Mexico:
Trillas.

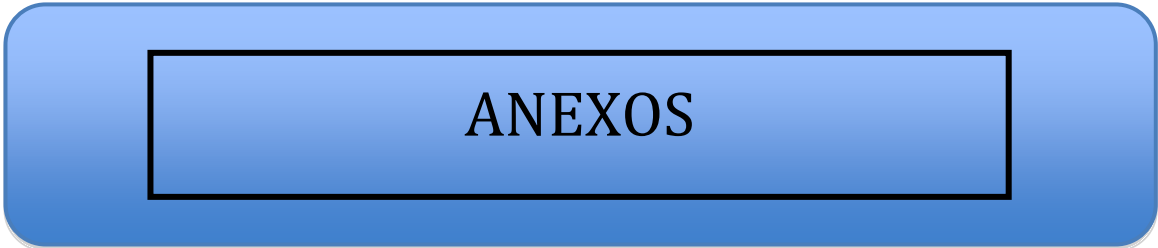
Kerlinger, F. (1988). **Investigación del Comportamiento.** México: Mc Graw
Hill.

Laboratorios MAK`S (2008) **Historia, misión y valores de Laboratorios
MAK`S.** Wide Web: <http://.www.MAK`S.com.ve.htm>

Olavarrieta, B. y Velásquez, M. (1993). **Estudio de la congruencia entre la
orientación cultural organizacional e individual y su influencia sobre la
productividad de empleados de una empresa de servicios eléctricos.**
Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Central de
Venezuela, Caracas.

Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional.** México: Mc Graw Hill.

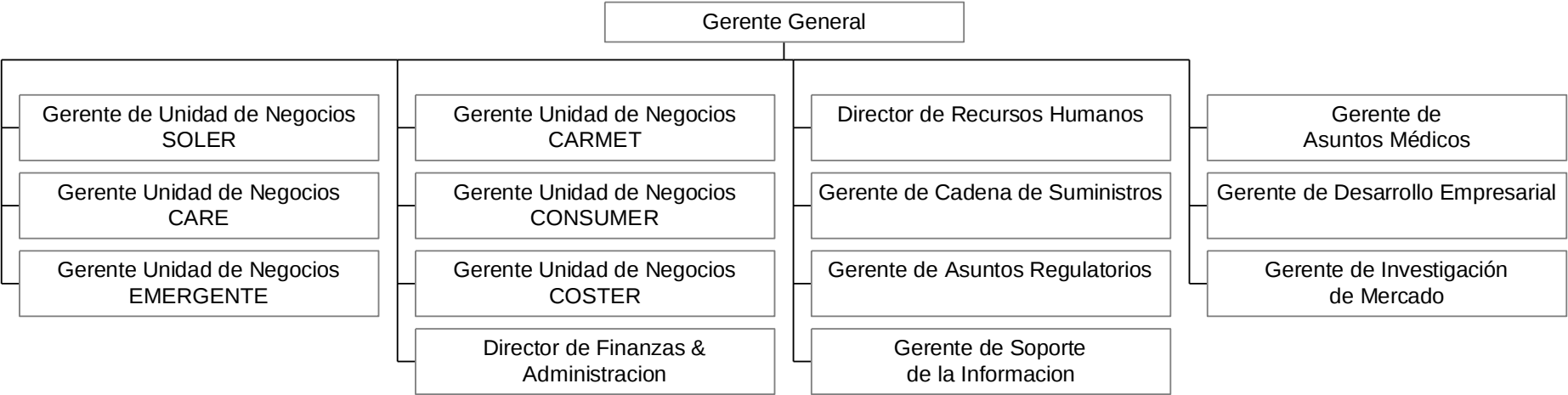
- Sfeir, N. y Mata, A. (1994). **Diagnóstico de la cultura Organizacional de una Empresa del sector Servicio**. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Schein, E. (1988). **La Cultura Empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica**. Barcelona: Plaza & Janes.
- Tavella, N. (1995). **Estadísticos usados en el análisis de los ítems y la prueba total**. Publicaciones de la Escuela de Psicología. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Vergara, M. (1989). **La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior**. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Simón Bolívar, Caracas.



ANEXOS

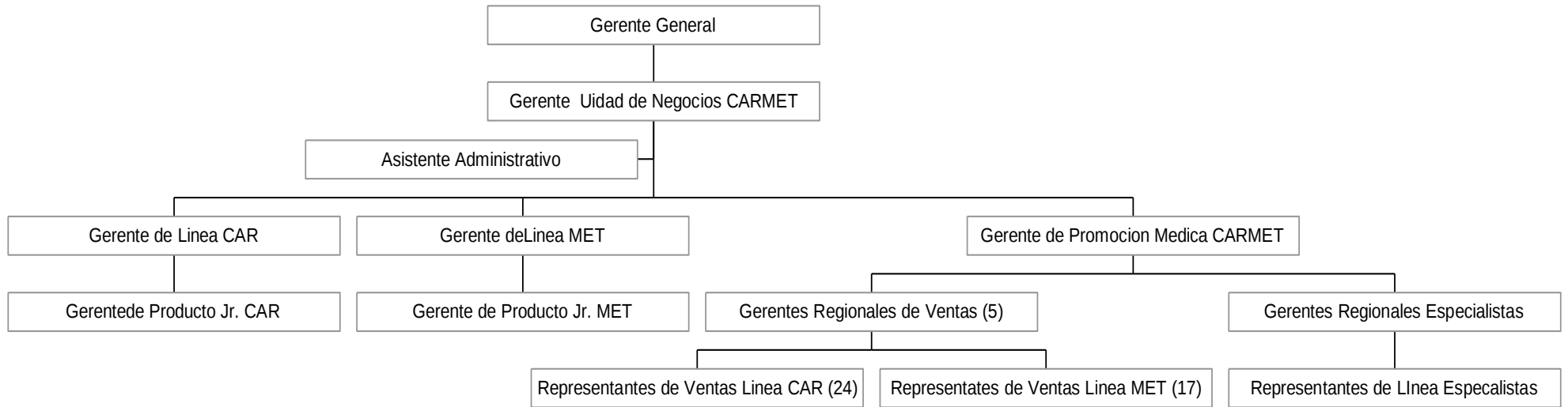
ANEXO N° 1
ORGANIGRAMA DE LABORATORIOS MAK`S

LABORATORIOS MAK`S

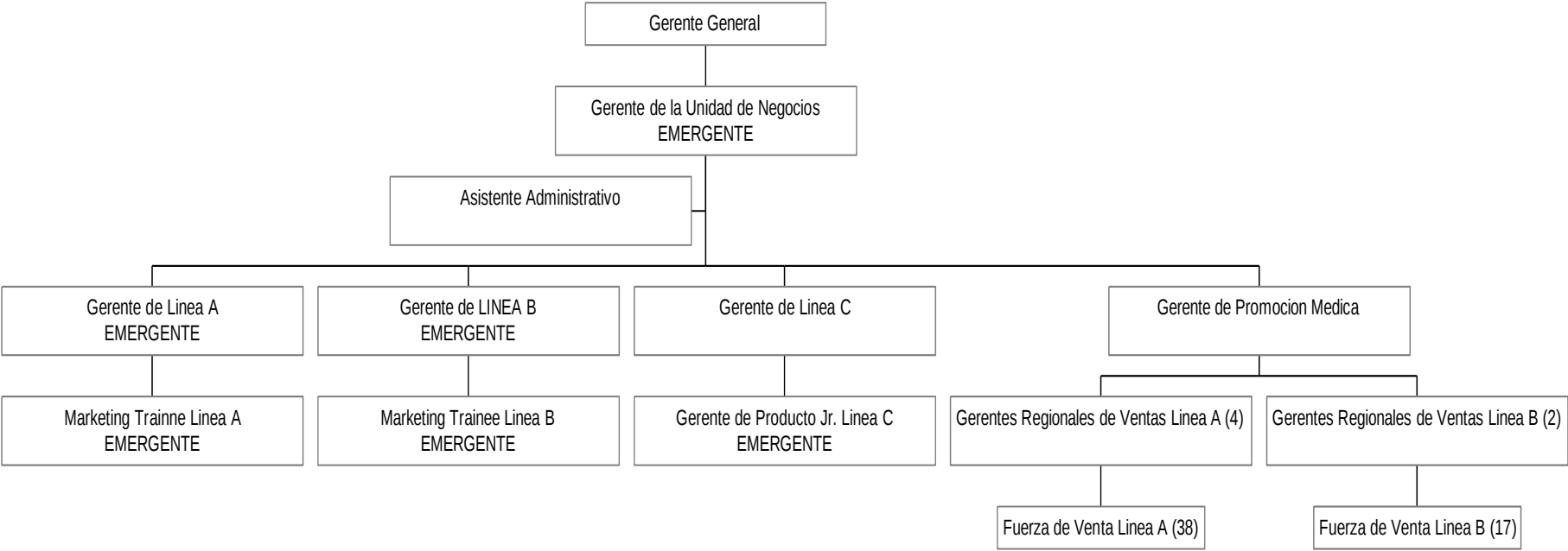


ANEXO N° 2
ORGANIGRAMA DE UNIDADES DE NEGOCIO LABORATORIOS MAK`S

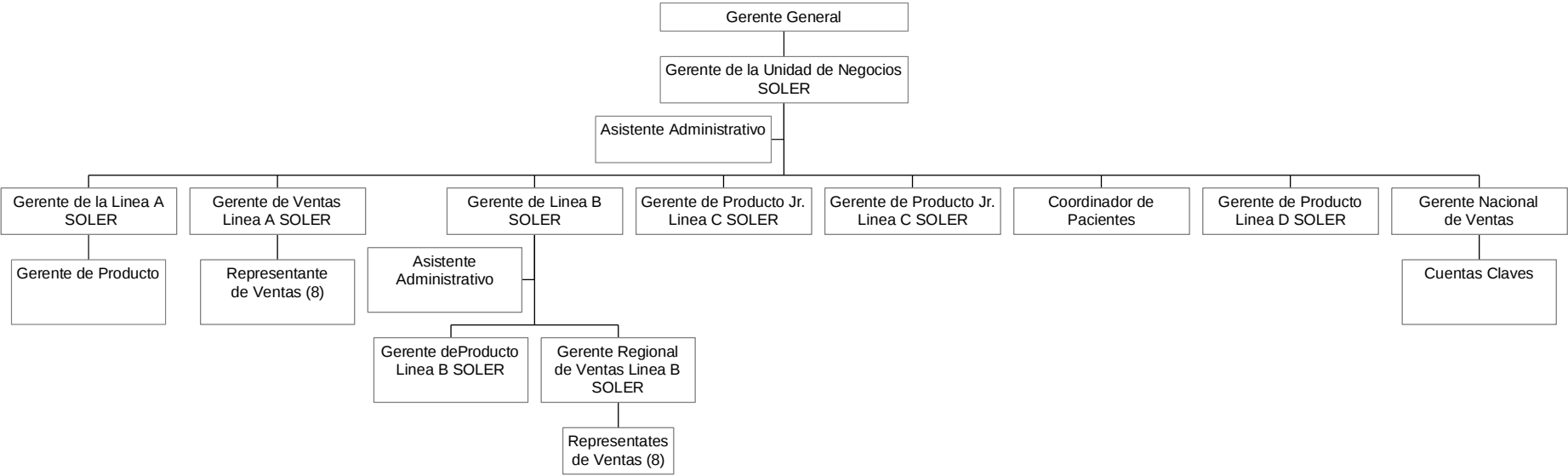
UNIDAD DE NEGOCIOS CARMET



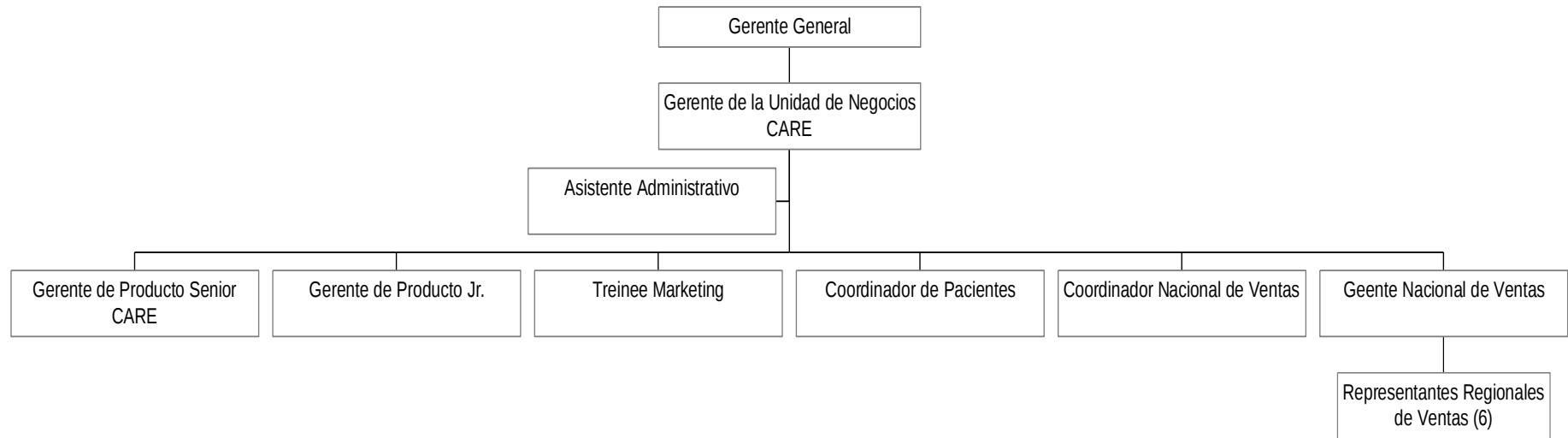
UNIDAD DE NEGOCIOS EMERGENTE



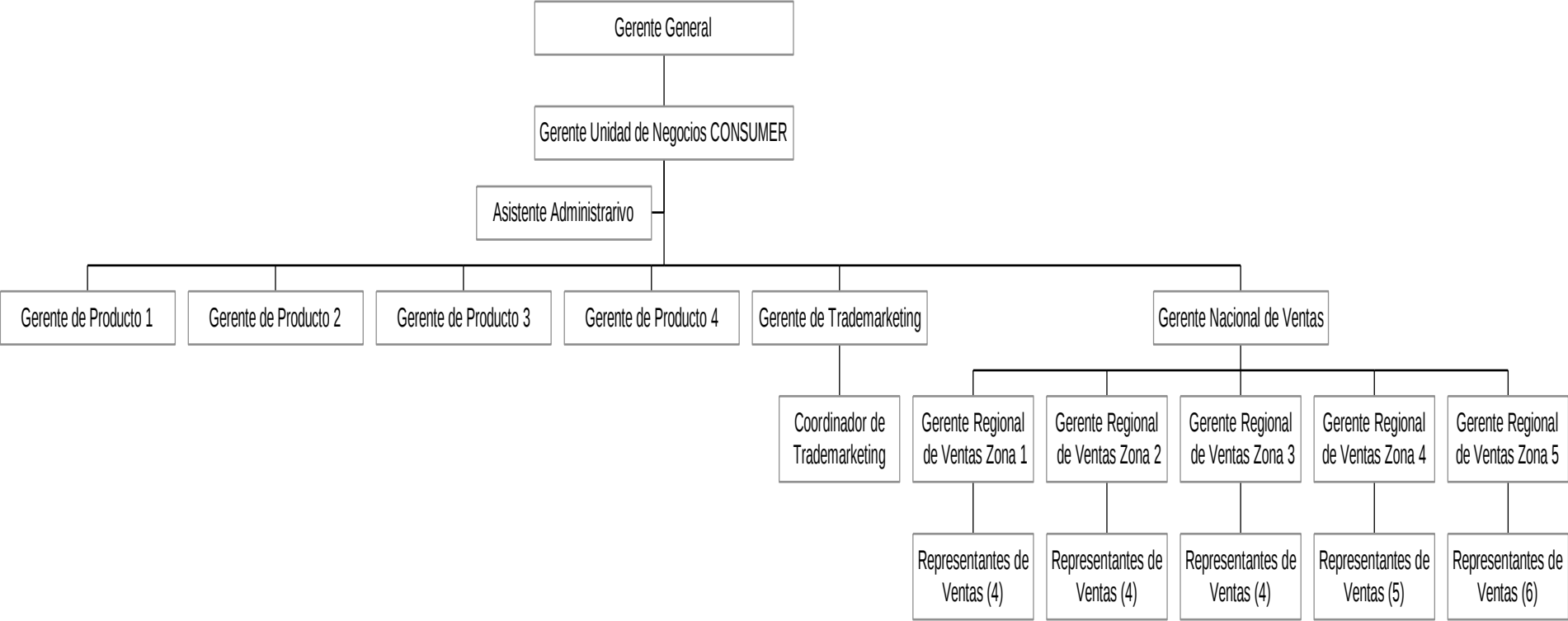
UNIDAD DE NEGOCIOS SOLER



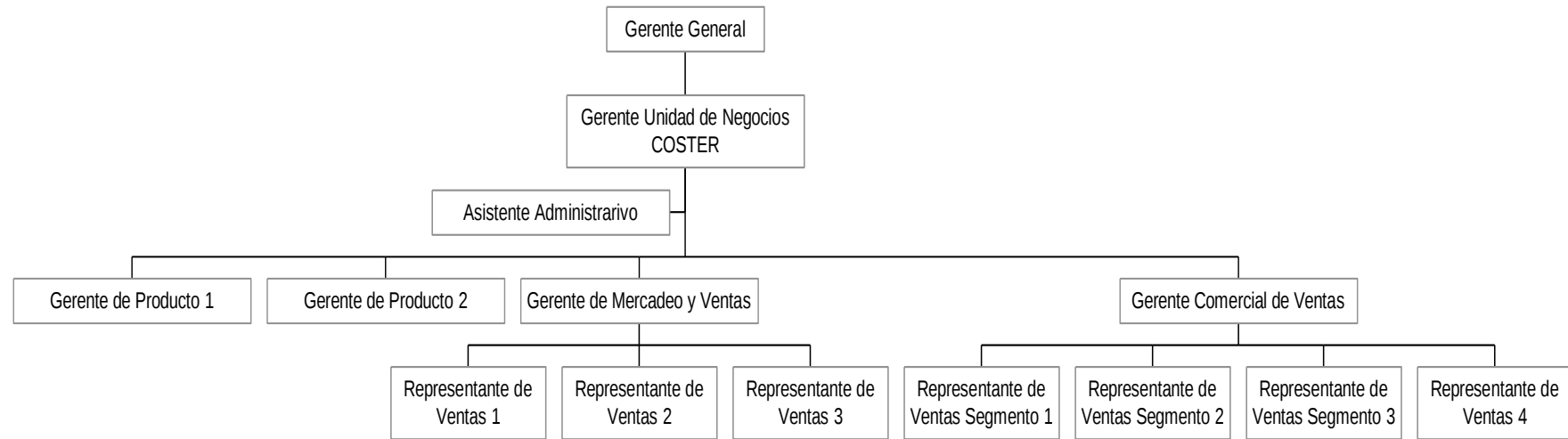
UNIDAD DE NEGOCIOS CARE



UNIDAD DE NEGOCIOS CONSUMER

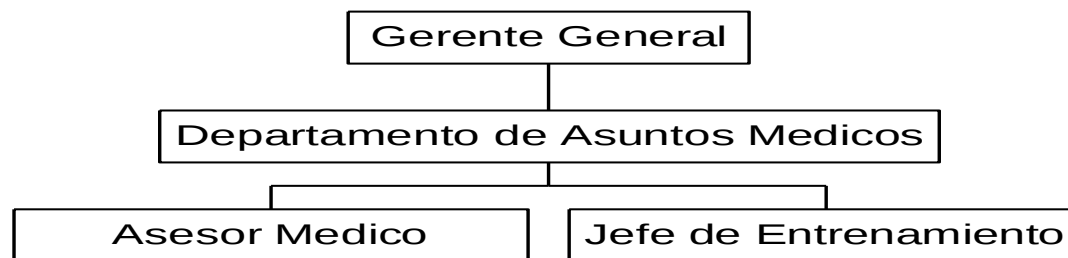


UNIDAD DE NEGOCIOS COSTER

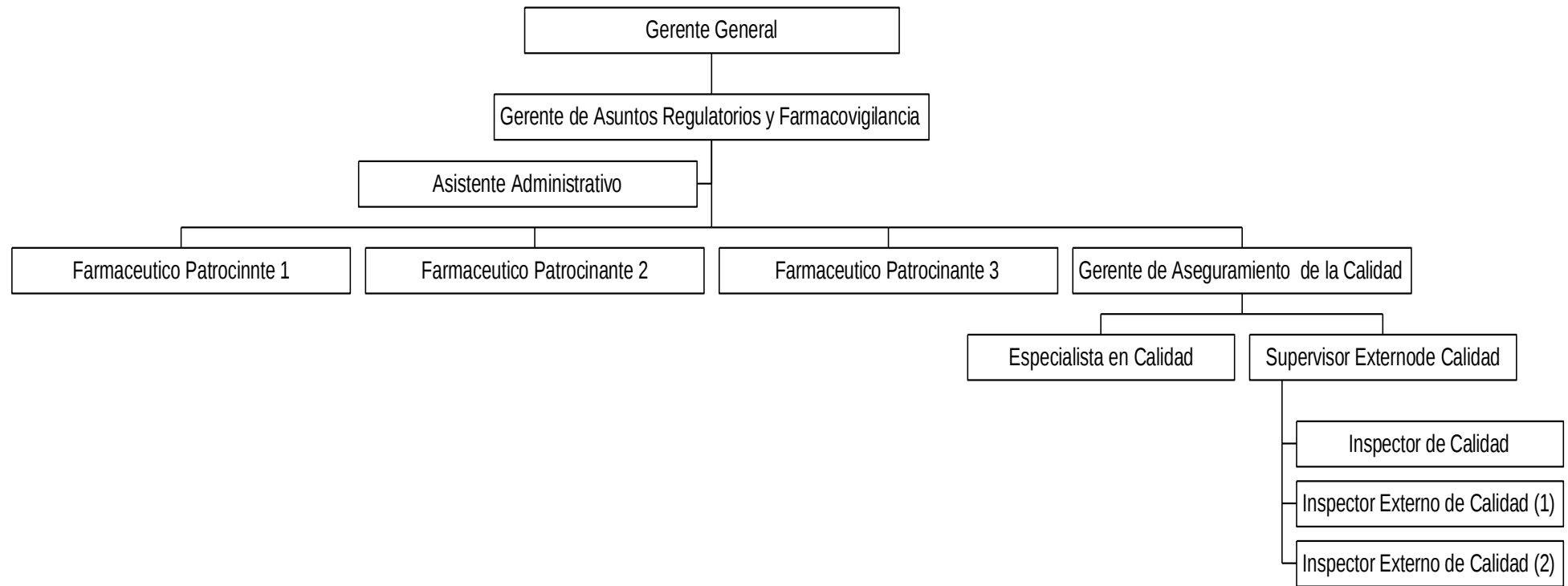


ANEXO N° 3
ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTOS DE LABORATORIOS MAK`S

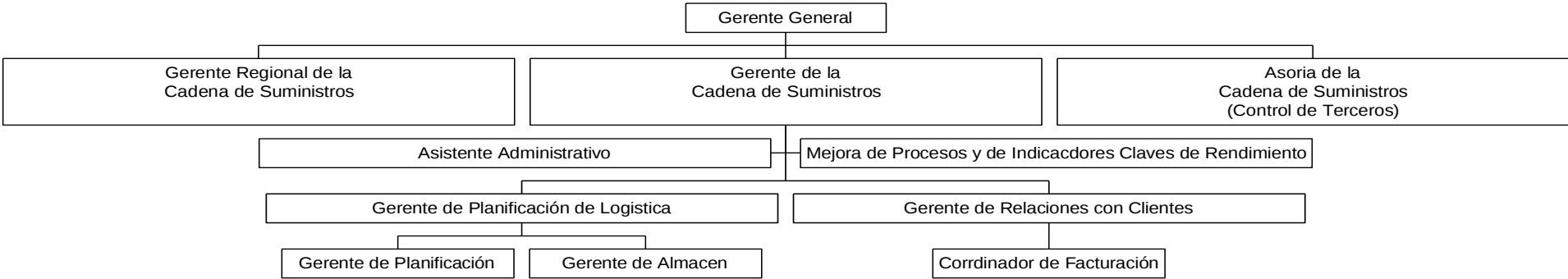
DEPARTAMENTO DE ASUNTOS MEDICOS



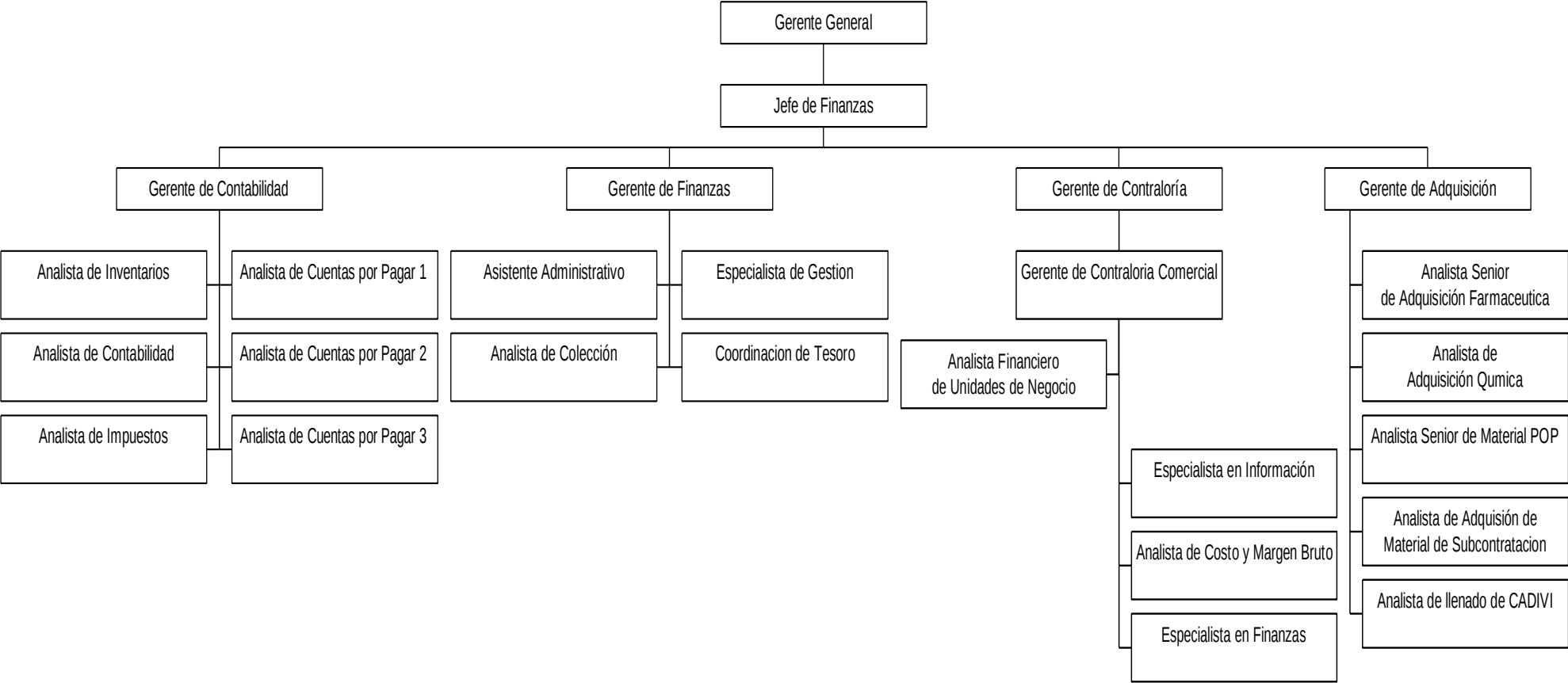
GERENCIA DE ASUNTOS REGULATORIOS Y FARMACOVIGILANCIA



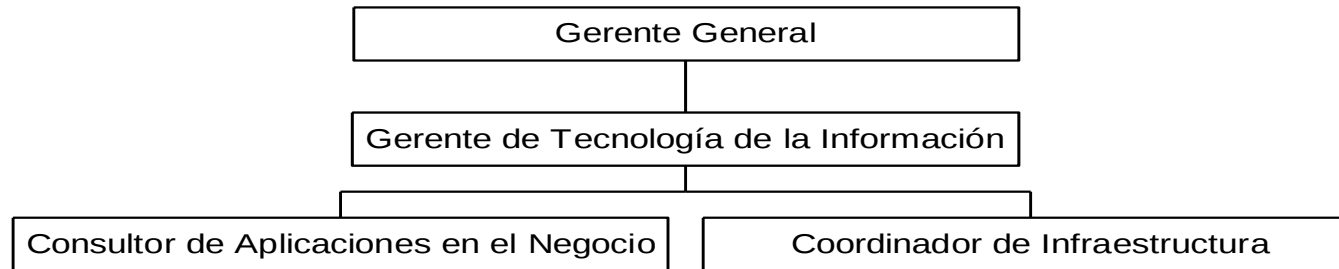
DEPARTAMENTO DE CADENA DE SUMINISTROS



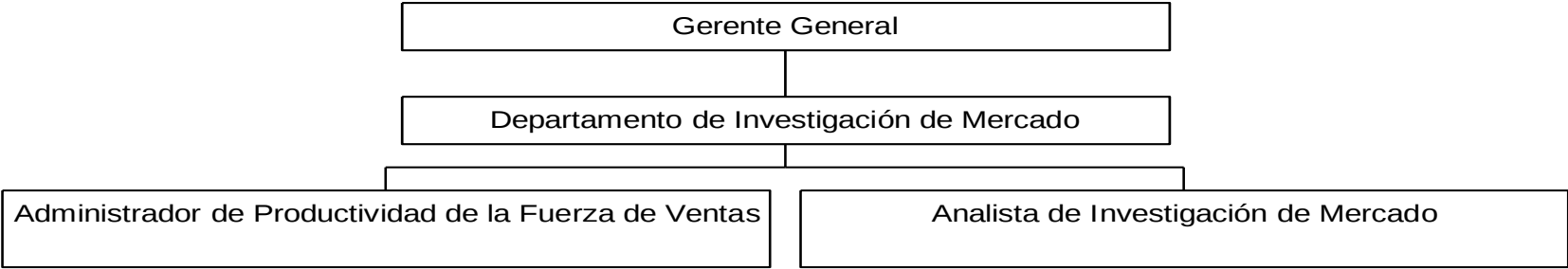
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN



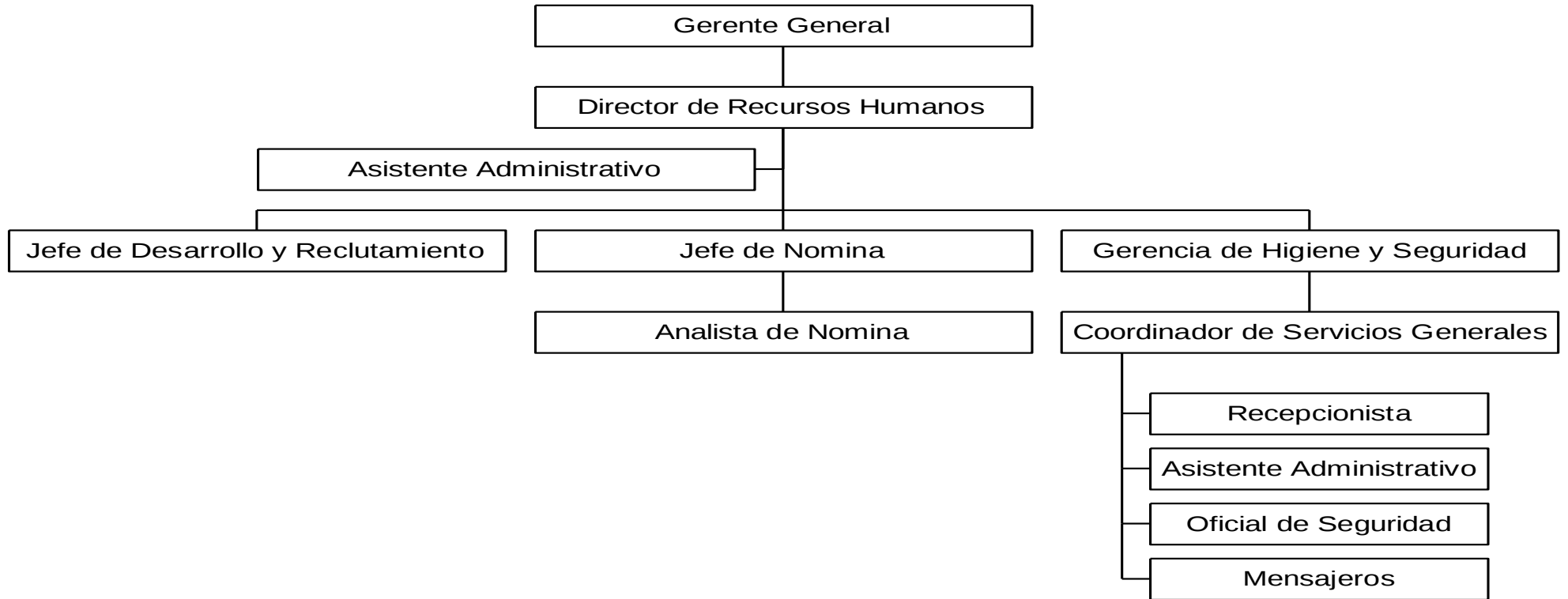
GERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN



GERENCIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO



RECURSOS HUMANOS



ANEXO N° 4
GUÍA DE ENTREVISTA PARA EXPLORAR LOS VALORES QUE
INTEGRAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LABORATORIOS
MAK`S

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EXPLORAR LOS VALORES QUE INTEGRAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LABORATORIOS MAK`S

Datos del entrevistado

Nombre:

Cargo:

Nivel:

Departamento:

Tiempo en la empresa:

Tiempo en el cargo:

Fecha:

NIVEL DE LOS VALORES

Pregunta:

1) ¿Cuáles consideras tú que son los valores y principios que dirigen el comportamiento de los trabajadores de Laboratorios MAK`S?

Dimensión 1: La humanidad en su relación con la naturaleza

Se busca la visión que tiene la empresa acerca del contexto, si se somete a él, si pretende cambiarlo o si hace ajustes para lograr la adaptación.

Preguntas:

2) ¿Cómo crees tú que ha enfrentado Laboratorios MAK`S la crisis económica, social y política por la que ha pasado el país en los últimos tiempos? ¿Qué estrategias ha utilizado para enfrentar esa crisis?

Dimensión 2: La naturaleza de la verdad y la realidad

Se determinan los criterios sobre los cuales se define lo que es correcto; lo dicen los expertos o tradicionalmente se ha hecho así.

Pregunta:

3) ¿Qué papel juega la forma tradicional de hacer las cosas en la toma de decisiones?

4) ¿Qué impacto tienen aquellas personas que son consideradas expertas en la organización?

Dimensión 2a: Naturaleza del tiempo

Siguiendo con la naturaleza de la verdad y la realidad, se determina cómo es concebido el tiempo, si puede ser mal gastado, ahorrado, o bien empleado; si el tiempo se vincula a la eficacia; si se valora la rápida realización de las tareas y la puntualidad; o si se dejan varios asuntos en suspenso hasta su conclusión; si se concede más importancia a las relaciones interpersonales que a la efectividad.

Preguntas:

5) ¿Qué rol se le asigna al tiempo en la planificación de las tareas del área?

6) ¿Qué importancia juega el cumplimiento del horario de trabajo versus la eficacia en las tareas?

7) ¿A qué se le asigna más valor en la organización: a las relaciones interpersonales, a la efectividad en el trabajo o a ambas?

Dimensión 2b: Naturaleza del espacio

Otro aspecto en esta misma dimensión es el que identifica los supuestos relacionados al espacio físico. El espacio puede ser usado como símbolo de poder; se valora la jerarquía y el estatus y se determina si en la empresa se valoran las relaciones informales entre sus empleados.

8) ¿Qué valor posee la distribución del espacio físico y la asignación de mobiliarios de acuerdo al nivel jerárquico?

9) ¿Consideras que existen límites o normas para el establecimiento de las relaciones informales entre los miembros de la organización (fiestas, encuentros, almuerzos, charlas)?

Dimensión 3: La Naturaleza del género Humano

Aquí se investiga la concepción del hombre que subyace a una acción, si el hombre es perfectible, merece una oportunidad o es incorregible.

10) ¿Cuál crees tú que es la visión del ser humano que se tiene en la organización?

11) Piensa en las personas que más admiras o reconoces en la organización. Por qué las admiras? Igualmente piensa en las personas que menos admiras ¿Por qué?

Dimensión 4: La Naturaleza de la Actividad Humana

Aquí se trata de cómo está orientada la actividad: de manera práctica frente a la realidad, centrándose en las tareas y la eficacia o considerando que hay que resignarse y aceptar lo que la naturaleza impone asumiendo su poderío

hegemónico. Se puede considerar también una posición intermedia, centrada en el autodesarrollo estando en armonía con la naturaleza.

Preguntas:

12) ¿Cuál crees tú que es el rol de la organización ante su realidad? ¿Se resigna a ella o toma un papel activo? Especifica

Dimensión 5: La Naturaleza de las Relaciones Humanas

Esta trata de investigar si la empresa da más importancia a las relaciones interpersonales que al trabajo y cómo es la comunicación y cooperación entre el grupo.

Preguntas:

13) ¿Cuál consideras tú que es la forma habitual en que los trabajadores de Laboratorios MAK`S se comunican?

14) ¿Qué facilidad de acceso tienen los trabajadores para comunicarse con sus supervisores?

ANEXO N° 5
CUESTIONARIO PARA LA PRUEBA PILOTO

	Completamente de acuerdo			
	De acuerdo		En desacuerdo	
	Completamente en desacuerdo			
En esta organización:				
1 .- Se aceptan los cambios del entorno tal y como se presentan.	1	2	3	4
2 .- Se valora el individualismo en los trabajadores	1	2	3	4
3 .- Se generan acciones para lograr cambios que permitan dominar el contexto externo.	1	2	3	4
4 .- El correo electrónico es la herramienta fundamental para la transmisión de la información	1	2	3	4
5 .- La participación de los trabajadores es importante a la hora de validar los procesos de trabajo.	1	2	3	4
6 .- Las personas cumplen su palabra	1	2	3	4
7 .- Se valora más la efectividad en el trabajo que las relaciones interpersonales	1	2	3	4
8 .- El cumplimiento del horario de trabajo es importante para ser eficaz	1	2	3	4
9 .- Existen reglas para la asistencia de los trabajadores a las instalaciones en días feriados y no laborables	1	2	3	4
10 .- Los trabajadores inspiran credibilidad y veracidad en su forma de actuar	1	2	3	4
11 .- Los trabajadores cumplen las promesas que les hacen a los clientes.	1	2	3	4
12 .- El tipo de mobiliario, la decoración y el tamaño de la oficina son símbolo de status	1	2	3	4
13 .- Existen actitudes conservadoras a la hora de tomar decisiones.	1	2	3	4
14 .- Los trabajadores cumplen con las labores asignadas	1	2	3	4
15 .- Se utilizan términos particulares para describir a personal clave, productos y equipos, que la distinguen de otras empresas	1	2	3	4
16 .- Los trabajadores demuestran conocimiento y seguridad de los servicios que ofrecen a sus clientes.	1	2	3	4
17 .- Se valora el trato formal en las relaciones de trabajo	1	2	3	4
18 .- Los trabajadores de todos los niveles participan en el cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4
19 .- Las instalaciones son adecuadas para el desempeño de las labores de sus trabajadores	1	2	3	4
20 .- Se aceptan las condiciones cambiantes del entorno, adaptándose a las mismas.	1	2	3	4

		Completamente de acuerdo			
		De acuerdo			
		En desacuerdo			
Completamente en desacuerdo					
<i>En esta organización:</i>					
21 .-	Sus miembros asumen responsabilidad ante las fallas cometidas	1	2	3	4
22 .-	Se valoran el diálogo y la discusión a la hora de resolver un problema.	1	2	3	4
23 .-	Los trabajadores procuran reducir el tiempo de respuesta a sus clientes	1	2	3	4
24 .-	Los trabajadores se sienten identificados con la misión y las metas de la organización.	1	2	3	4
25 .-	El supervisor mantiene una política de puertas abiertas para comunicarse con sus supervisados	1	2	3	4
26 .-	El ser humano es considerado como una herramienta de trabajo más	1	2	3	4
27 .-	Es importante que los trabajadores sean puntuales	1	2	3	4
28 .-	El mobiliario es confortable para los trabajadores	1	2	3	4
29 .-	La cortesía forma parte de la cotidianidad de sus miembros	1	2	3	4
30 .-	Se necesita más tiempo del establecido para cumplir con las tareas asignadas	1	2	3	4
31 .-	Los trabajadores basan sus relaciones en el trato formal	1	2	3	4
32 .-	Los trabajadores se ayudan mutuamente en pro del buen desempeño laboral	1	2	3	4
33 .-	La participación de los trabajadores es importante para la toma de decisiones.	1	2	3	4
34 .-	Los trabajadores se preocupan por la calidad de los productos y servicios que ofrecen	1	2	3	4
35 .-	La eficacia se logra cuando se trabaja sobre tiempo	1	2	3	4
36 .-	Los trabajadores se adaptan a las condiciones del contexto externo sin pretender cambiarlas.	1	2	3	4
37 .-	Se posee el equipamiento tecnológico necesario para cumplir con las metas trazadas	1	2	3	4
38 .-	Se cuenta con los equipos necesarios para realizar un buen trabajo	1	2	3	4
39 .-	Los trabajadores se rigen por los procedimientos tradicionales que se utilizan para solucionar un problema	1	2	3	4
40 .-	Se desarrollan mecanismos adaptativos para ajustarse a las demandas del medio ambiente.	1	2	3	4

	Completamente de acuerdo			
	De acuerdo			
	En desacuerdo			
	Completamente en desacuerdo			
<i>En esta organización:</i>				
41 .- Se tratan de agilizar trámites por medio de favores	1	2	3	4
42 .- La eficacia en las tareas es más importante que el horario de trabajo	1	2	3	4
43 .- Los trabajadores son dignos de confianza	1	2	3	4
44 .- El respeto hacia los compañeros de trabajo juega un papel importante en las relaciones laborales	1	2	3	4
45 .- Sus miembros realizan solo la parte del trabajo que les corresponde	1	2	3	4
46 .- Los trabajadores pueden acercarse libremente a las oficinas de sus supervisores para comunicarse con ellos.	1	2	3	4
47 .- Se estimula la competitividad para lograr el cumplimiento de las metas fijadas.	1	2	3	4
48 .- Los trabajadores mantienen la confidencialidad de los proyectos organizacionales	1	2	3	4
49 .- El supervisor considera que el trabajo se hace más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación y la comunicación entre los empleados	1	2	3	4
50 .- El diseño de los espacios de trabajo es agradable para los trabajadores	1	2	3	4
51 .- Los trabajadores utilizan un vocabulario similar al empleado en otras empresas bancarias	1	2	3	4
52 .- El valor del tiempo se refleja en su buen uso	1	2	3	4
53 .- Se premia a los trabajadores que cumplen con los objetivos organizacionales trazados	1	2	3	4
54 .- Los trabajadores realizan sus actividades laborales de forma activa	1	2	3	4
55 .- Los trabajadores son responsables frente al trabajo asignado	1	2	3	4
56 .- Las actividades que se realizan están de acuerdo a una planificación previa	1	2	3	4
57 .- Los trabajadores realizan sus actividades laborales teniendo en mente el éxito de las mismas	1	2	3	4
58 .- Se toma en cuenta el lado humano de cada uno de sus miembros	1	2	3	4
59 .- Los espacios de trabajo son adecuados para realizar las actividades laborales	1	2	3	4
60 .- Existe un nivel apropiado de iluminación para la ejecución de las actividades laborales.	1	2	3	4

		Completamente de acuerdo			
		De acuerdo			
		En desacuerdo			
		Completamente en desacuerdo			
En esta organización:					
61 .-	Los trabajadores están acostumbrados a dejar asuntos sin concluir	1	2	3	4
62 .-	Las relaciones de trabajo se basan en la informalidad en el trato	1	2	3	4
63 .-	Es importante que los trabajadores se relacionen de forma competitiva	1	2	3	4
64 .-	Los trabajadores asumen las responsabilidades de cubrir las necesidades de la organización y mejorar sus sistemas.	1	2	3	4
65 .-	Se establecen normas sobre la forma de vestir de sus miembros	1	2	3	4
66 .-	Las relaciones interpersonales dentro del ámbito laboral están motivadas por la amistad.	1	2	3	4
67 .-	Se reconocen en actos públicos los logros relevantes de los trabajadores	1	2	3	4
68 .-	Se considera que es importante trabajar más horas de las establecidas	1	2	3	4
69 .-	Se valora la rápida realización de las tareas	1	2	3	4
70 .-	Los expertos influyen en la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4
71 .-	Cuando hay una discrepancia de opiniones entre dos personas se escuchan ambas partes antes de tomar una decisión	1	2	3	4
72 .-	Existen horarios de almuerzo establecidos	1	2	3	4
73 .-	Los clientes son tratados con respeto y cortesía	1	2	3	4
74 .-	Se realizan premiaciones a los trabajadores por años de servicio	1	2	3	4
75 .-	Los trabajadores se enfrentan a los cambios de su entorno	1	2	3	4
76 .-	Las personas más antiguas son influyentes en los procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4
77 .-	Las comunicaciones escritas destacan la perspectiva individual de quien las elabora	1	2	3	4
78 .-	Se establecen normas en cuanto a la personalización de los cubículos y oficinas	1	2	3	4
79 .-	Los trabajadores fundamentan sus propuestas con honestidad, incluyendo el conocimiento de los riesgos involucrados.	1	2	3	4
80 .-	Los supervisores atienden a sus supervisados sin necesidad de establecer una cita con anterioridad	1	2	3	4

		Completamente de acuerdo			
		De acuerdo			
		En desacuerdo			
		Completamente en desacuerdo			
<i>En esta organización:</i>					
81 .-	Los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo	1	2	3	4
82 .-	El supervisor considera que para el logro de una meta es necesario la armonía entre las personas involucradas	1	2	3	4
83 .-	Se toman las decisiones necesarias para enfrentar los cambios del entorno	1	2	3	4
84 .-	Las personas expertas en las áreas de negocio influyen en la toma de decisiones	1	2	3	4
85 .-	Existe un lenguaje hablado y escrito que la distingue de otras organizaciones	1	2	3	4
86 .-	El tipo de mobiliario y amplitud de la oficina varían en función de las responsabilidades y necesidades de trabajo	1	2	3	4
87 .-	Los trabajadores actúan con el compromiso de alcanzar los resultados organizacionales.	1	2	3	4
88 .-	Los trabajadores se esmeran por el logro de los objetivos organizacionales	1	2	3	4
89 .-	Se superan las expectativas de los clientes	1	2	3	4
90 .-	Existen normas para el acceso de visitantes a las instalaciones	1	2	3	4
91 .-	Los trabajadores se identifican con su trabajo	1	2	3	4
92 .-	Se utiliza la cartelera para comunicar logros relevantes de los departamentos y los nuevos servicios	1	2	3	4
93 .-	Los trabajadores suelen hacer tareas personales en el horario de trabajo	1	2	3	4
94 .-	Existen frases particulares que la identifican y distinguen de otras organizaciones	1	2	3	4
95 .-	Se considera tanto la eficacia en las tareas como la parte humana de sus miembros	1	2	3	4
96 .-	Se realizan eventos para premiar a los trabajadores por su dedicación y compromiso laboral	1	2	3	4
97 .-	Las relaciones laborales están centradas en la amistad	1	2	3	4
98 .-	Predomina el trato informal entre los trabajadores y sus supervisores.	1	2	3	4
99 .-	Los trabajadores buscan estrategias y alternativas de solución ante situaciones problemáticas	1	2	3	4
100 .-	Los trabajadores escuchan abiertamente los punto de vistas de sus compañeros	1	2	3	4

	Completamente de acuerdo			
	De acuerdo			
	En desacuerdo			
	Completamente en desacuerdo			
<i>En esta organización:</i>				
101 .- Se respeta la calidad de vida de sus trabajadores	1	2	3	4
102 .- Los trabajadores consideran que el desempeño en su trabajo es importante	1	2	3	4
103 .- Se establecen prioridades para la planificación de las tareas a realizar	1	2	3	4
104 .- Los trabajadores se rigen por la opinión que de los expertos para solucionar un problema.	1	2	3	4
105 .- Se dictan normas para el establecimiento de relaciones informales entre los trabajadores	1	2	3	4
106 .- Se valoran los argumentos y opiniones de sus miembros a la hora de tomar decisiones.	1	2	3	4
107 .- Los trabajadores se tratan entre sí con respeto y dignidad	1	2	3	4
108 .- Se cumple el horario de trabajo establecido	1	2	3	4
109 .- Los trabajadores asumen un papel activo en los procesos de cambio de la organización	1	2	3	4
110 .- Los proyectos organizacionales se llevan a cabo mediante el trabajo en equipo	1	2	3	4
111 .- Los trabajadores aceptan los cambios que se producen en el contexto externo	1	2	3	4
112 .- Los trabajadores procuran dar un servicio de calidad al cliente	1	2	3	4
113 .- La temperatura del ambiente es adecuada para el desempeño de las labores de sus trabajadores	1	2	3	4
114 .- Los trabajadores mantienen en secreto las informaciones relevantes de la misma	1	2	3	4
115 .- Las relaciones laborales entre los trabajadores están basadas en el individualismo	1	2	3	4
116 .- Los trabajadores expresan sus desacuerdos de forma respetuosa	1	2	3	4
117 .- El tipo de mobiliario, la decoración y el tamaño de la oficina varían en función del nivel jerárquico.	1	2	3	4
118 .- Las relaciones entre los trabajadores están basadas en la formalidad en el trato.	1	2	3	4
119 .- Se utiliza el periódico como medio para publicar información relevante	1	2	3	4
120 .- El tiempo es bien empleado	1	2	3	4

	Completamente de acuerdo			
	De acuerdo		En desacuerdo	
	Completamente en desacuerdo			
<i>En esta organización:</i>				
121 .- Se realizan reuniones semestrales para informar sobre los resultados del trabajo	1	2	3	4
122 .- Se valora la cooperación en las relaciones de grupo.	1	2	3	4
123 .- Hay cosas que tienen mucho tiempo haciéndose de la misma forma.	1	2	3	4
124 .- Los trabajadores respetan las opiniones de sus compañeros aunque difieran de las suyas	1	2	3	4
125 .- Cuando se presenta algún problema, se toman en cuenta los puntos de vista de las partes involucradas	1	2	3	4
126 .- Los trabajadores realizan sus actividades laborales de manera práctica, adaptándose a los cambios que se producen en el contexto externo	1	2	3	4
127 .- Se toman decisiones que equilibran la vida laboral y personal de sus miembros	1	2	3	4
128 .- Los trabajadores se brindan apoyo para el logro de los objetivos laborales.	1	2	3	4
129 .- Es más importante el trabajador que las tareas que realiza	1	2	3	4
130 .- Se mantiene una actitud pasiva ante los cambios del entorno.	1	2	3	4
131 .- Los trabajadores están comprometidos con una ética de trabajo buscando la forma de alcanzar la excelencia	1	2	3	4
132 .- Se considera al ser humano como el principal activo	1	2	3	4
133 .- Los trabajadores dan cuenta de sus propios actos	1	2	3	4
134 .- Se dominan y cambian las condiciones del entorno.	1	2	3	4
135 .- Se aprovecha el máximo el tiempo para trabajar	1	2	3	4
136 .- Se valoran más las relaciones interpersonales que la efectividad laboral	1	2	3	4
137 .- El teléfono es una vía de comunicación fácil y accesible	1	2	3	4
138 .- Los trabajadores se adaptan a los cambios del entorno y procuran estar en armonía con el mismo	1	2	3	4
139 .- Las personas con poder manejan sus relaciones sin tomar en cuenta el lado humano	1	2	3	4
140 .- Los trabajadores toman en cuenta la opinión de las personas expertas para la realización de sus actividades laborales.	1	2	3	4

		Completamente de acuerdo			
		De acuerdo			
		En desacuerdo			
		Completamente en desacuerdo			
<i>En esta organización:</i>					
141 .-	El supervisor refuerza a sus supervisados a que trabajen en equipo para lograr el éxito en las tareas	1	2	3	4
142 .-	Los trabajadores utilizan recursos de la organización para asuntos personales	1	2	3	4
143 .-	Los trabajadores son correctos y francos en sus comportamientos	1	2	3	4
144 .-	Los trabajadores reconocen el valor que los clientes y accionistas tienen para la organización	1	2	3	4
145 .-	La tareas son ejecutadas de acuerdo a la forma tradicional de hacer las cosas.	1	2	3	4
146 .-	Los trabajadores se ayudan mutuamente para mejorar su efectividad.	1	2	3	4
147 .-	Los trabajadores se orientan al desarrollo de sus potencialidades	1	2	3	4
148 .-	Los trabajadores son sinceros en sus acciones	1	2	3	4
149 .-	Sus miembros mantienen las promesas y los compromisos que realizan	1	2	3	4
150 .-	Se valora el tiempo personal de sus miembros	1	2	3	4
151 .-	El trabajo en equipo genera ansiedad entre los miembros de la misma	1	2	3	4
152 .-	Se realizan almuerzos para despedir a los trabajadores que se retiran de la misma	1	2	3	4
153 .-	Es importante cumplir con la entrega a tiempo de los trabajos	1	2	3	4
154 .-	Si los trabajadores observan que se ha hecho algo indebido lo reportan al supervisor o a la persona indicada	1	2	3	4
155 .-	Se realizan eventos recreativos para integrar y motivar a sus miembros	1	2	3	4
156 .-	Se realizan reuniones para celebrar el cumpleaños de los trabajadores	1	2	3	4
157 .-	A los trabajadores les importa el tipo de trabajo que realizan	1	2	3	4

Muchas gracias por tu tiempo!

ANEXO N° 6

**PRUEBA DEFINITIVA: CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LABORATORIOS MAK´S**

		Muy en acuerdo			
		En acuerdo			
		En desacuerdo			
		Muy en desacuerdo			
En esta organización:					
1	Se aceptan los cambios del entorno tal y como se presentan.	1	2	3	4
2	Se utilizan términos particulares para describir a personal clave, productos y equipos, los cuales la distinguen de otras empresas	1	2	3	4
3	Los trabajadores demuestran conocimiento y seguridad en los servicios que ofrecen a sus clientes.	1	2	3	4
4	El cumplimiento del horario de trabajo es importante para ser eficaz	1	2	3	4
5	Los trabajadores cumplen las promesas ofrecidas a los clientes.	1	2	3	4
6	El tipo de mobiliario, la decoración y el tamaño de las oficinas son un símbolo de status	1	2	3	4
7	Los trabajadores asumen la responsabilidad ante las fallas cometidas	1	2	3	4
8	Se toma en cuenta la forma tradicional de hacer las cosas al momento de tomar decisiones	1	2	3	4
9	La cortesía forma parte de la cotidianidad de sus miembros	1	2	3	4
10	El mobiliario es confortable para los trabajadores	1	2	3	4
11	Se toman decisiones dirigidas a anticipar cambios del entorno	1	2	3	4
12	Los mensajes institucionales transmiten un sentido de unidad y cohesión entre sus miembros	1	2	3	4
13	El uso del correo electrónico influye en la disminución de las relaciones cara a cara entre sus miembros	1	2	3	4
14	Los trabajadores se sienten identificados con la misión y las metas de la organización.	1	2	3	4
15	Se posee el equipamiento tecnológico necesario para cumplir con las metas trazadas	1	2	3	4
16	Los trabajadores anteponen sus intereses individuales en las relaciones con sus compañeros	1	2	3	4
17	Los trabajadores son dignos de confianza	1	2	3	4
18	Se valora el diálogo y la discusión a la hora de resolver un problema	1	2	3	4
19	El respeto hacia los compañeros de trabajo juega un papel importante en las relaciones laborales	1	2	3	4
20	Se desarrollan mecanismos adaptativos para ajustarse a las demandas del medio ambiente.	1	2	3	4

		Muy en acuerdo			
		En acuerdo			
		En desacuerdo			
		Muy en desacuerdo			
En esta organización:					
21	Los trabajadores utilizan un vocabulario similar al empleado en otros laboratorios farmacéuticos	1	2	3	4
22	La distribución de los espacios de trabajo y el mobiliario permiten apreciar las diferencias jerárquicas que existen entre sus miembros	1	2	3	4
23	Los trabajadores realizan sus actividades laborales de forma activa	1	2	3	4
24	Los trabajadores pueden acercarse libremente a las oficinas de sus supervisores para comunicarse con ellos.	1	2	3	4
25	Los espacios de trabajo son adecuados para realizar las actividades laborales	1	2	3	4
26	Los trabajadores mantienen la confidencialidad de los proyectos organizacionales	1	2	3	4
27	Se considera que el trabajo es más efectivo cuando se ejecuta a través de la cooperación entre sus miembros	1	2	3	4
28	Los trabajadores son responsables frente al trabajo asignado	1	2	3	4
29	Los trabajadores compiten entre sí para el logro de las metas fijadas	1	2	3	4
30	Existe un nivel apropiado de iluminación para la ejecución de las actividades laborales.	1	2	3	4
31	Los trabajadores realizan sus actividades laborales teniendo en mente el éxito en las mismas	1	2	3	4
32	Se toma en cuenta el lado humano de cada uno de sus miembros	1	2	3	4
33	Los trabajadores asumen con responsabilidad sus actividades cotidianas	1	2	3	4
34	La distribución de los espacios de trabajo favorece las relaciones informales entre sus miembros	1	2	3	4
35	Se respetan las normas sobre la forma de vestir de sus miembros	1	2	3	4
36	Los clientes son tratados con respeto y cortesía	1	2	3	4
37	Se reconocen en actos públicos los logros relevantes de los trabajadores	1	2	3	4
38	Las personas más antiguas son influyentes en los procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4
39	Se cumplen los horarios de almuerzo establecidos	1	2	3	4
40	Los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo	1	2	3	4

		Muy en acuerdo			
		En acuerdo			
		En desacuerdo			
		Muy en desacuerdo			
En esta organización:					
41	Se realizan premiaciones a los trabajadores por años de servicio	1	2	3	4
42	Se respetan los tiempos de entrega de los trabajos	1	2	3	4
43	Los trabajadores se esmeran por el logro de los objetivos organizacionales	1	2	3	4
44	Los trabajadores son puntuales al asistir a reuniones	1	2	3	4
45	Se cumplen las normas para el acceso de visitantes a las instalaciones	1	2	3	4
46	Se establecen prioridades para la planificación de las tareas a realizar	1	2	3	4
47	Los trabajadores se identifican con su trabajo	1	2	3	4
48	Lo más importante es que el ser humano sea efectivo	1	2	3	4
49	Se realizan eventos para premiar a los trabajadores que demuestran un desempeño destacado	1	2	3	4
50	Los trabajadores escuchan abiertamente los puntos de vista de sus compañeros	1	2	3	4
51	Se respeta la calidad de vida de sus trabajadores	1	2	3	4
52	Los trabajadores consideran que el desempeño en su trabajo es importante	1	2	3	4
53	Los trabajadores se rigen por la opinión de los expertos para solucionar un problema.	1	2	3	4
54	Los proyectos organizacionales se llevan a cabo mediante el trabajo en equipo	1	2	3	4
55	Se valoran los argumentos y opiniones de sus miembros a la hora de tomar decisiones.	1	2	3	4
56	La temperatura del ambiente es adecuada para el desempeño de las actividades laborales	1	2	3	4
57	Los trabajadores se resignan a los cambios que se producen en el contexto laboral	1	2	3	4
58	Los trabajadores procuran dar un servicio de calidad al cliente	1	2	3	4
59	Se realizan reuniones para informar sobre los resultados del negocio	1	2	3	4
60	Los trabajadores mantienen en secreto las informaciones relevantes de la misma	1	2	3	4

		Muy en acuerdo			
		En acuerdo			
		En desacuerdo			
		Muy en desacuerdo			
En esta organización:					
61	Se valoran más las relaciones interpersonales que la eficiencia laboral	1	2	3	4
62	Los trabajadores expresan sus desacuerdos de forma respetuosa	1	2	3	4
63	Los trabajadores asumen sus actividades laborales de forma práctica	1	2	3	4
64	Los trabajadores se brindan apoyo para el logro de los objetivos laborales.	1	2	3	4
65	Se realizan eventos recreativos para integrar y motivar a sus miembros	1	2	3	4
66	Los trabajadores procuran reducir el tiempo de respuesta a sus clientes	1	2	3	4
67	Los trabajadores se adaptan a los cambios laborales y procuran estar en armonía con los mismos	1	2	3	4
68	Los trabajadores se ayudan mutuamente para mejorar su efectividad.	1	2	3	4
69	Los trabajadores toman en cuenta la opinión de los expertos para la realización de sus actividades laborales.	1	2	3	4
70	Los trabajadores muestran un comportamiento correcto	1	2	3	4
71	Se considera al ser humano como el principal activo	1	2	3	4
72	Los trabajadores mantienen las promesas y los compromisos que realizan	1	2	3	4
73	Se realizan reuniones para celebrar el cumpleaños de los trabajadores	1	2	3	4
74	Es importante cumplir con la entrega a tiempo de los trabajos	1	2	3	4
75	Los trabajadores reportan al supervisor o a la persona indicada las acciones que perciben como indebidas	1	2	3	4
76	Predomina el trato informal entre los trabajadores y sus supervisores	1	2	3	4
77	Los trabajadores son sinceros en sus acciones	1	2	3	4
78	Se realizan reuniones para despedir a los trabajadores que se retiran	1	2	3	4
79	A los trabajadores les importa el tipo de trabajo que realizan	1	2	3	4
80	El correo electrónico es la herramienta principal para comunicarse	1	2	3	4

Muchas gracias por tu tiempo!