

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD TIJUANA



“Alineación de la cultura organizacional con la estrategia del negocio como factor de eficiencia: el caso de la distribuidora médica LV, en Tijuana, Baja California”.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Marlen Berenice Rocha Tiznado

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Ma. Elizabeth Ojeda Orta

Tijuana, Baja California, México.

Marzo de 2017

Índice

I. Resumen ejecutivo.....	4
Capítulo 1	5
1.1 Introducción general	5
Ficha metodológica.	6
1.2. Justificación.....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
Capítulo 2	9
2. Marco teórico	9
2.1. La administración, surgimiento y aplicación.....	9
2.1.1. Historia de la administración.	9
2.1.2 Definición de administración.....	13
2.1.3 Proceso administrativo.....	14
2.1.4 Herramientas administrativas.	17
2.1.5 Diagnóstico administrativo.	19
2.2 Alineación organizacional	20
2.2.1 Conceptualización.....	20
2.2.2 Modelos de alineación organizacional.....	21
2.2.3 Modelo de Carleton y Lineberry.....	22
2.3 Cultura organizacional.....	24
2.3.1 Antecedentes de la cultura organizacional.	24
2.3.2 Modelos de cultura organizacional.	27
2.3.3 Modelo de Daniel Denison.	30
2.3.4. Eficiencia y creación de valor.....	32
Capítulo 3	33
3.1 Marco contextual	33
3.1.1 Industria farmacéutica y sector salud.	33
3.1.2 Industria farmacéutica en México y Baja California.	34
3.1.3 Factores que inciden en la industria farmacéutica local.	39
3.1.4 Competitividad en el sector.	41
3.2. Antecedentes de la empresa.	43
3.2.1 Objetivos de la empresa.....	45
Misión:	45
Visión:.....	46
Valores:.....	46
Objetivos:.....	46
Capítulo 4	46
4.1 Metodología.	46
4.1.1 Población.	47
4.1.2 Instrumento.	47
4.1.3 Procedimiento.	49
4.1.4 Análisis de la información.	50

Capítulo 5	50
5.1. Resultados.....	50
5.1.1 Resultados cuantitativos.	51
Gráfica 1. Resultados de cada dimensión de la cultura organizacional según el modelo Denison	53
Gráfica 2. Resultados de la dimensión de Implicación.....	54
Gráfica 3-17. Resultados por pregunta de la dimension de Implicación	55
Gráfica 18. Resultados de la dimensión de Consistencia	65
Gráfica 19-33. Resultados por pregunta de la dimension de Consistencia.....	66
Grafica 34. Resultados de la dimensión de Adaptabilidad	76
Gráfica 35-49. Resultados por pregunta de la dimensión de Adaptabilidad	77
Gráfica 50. Resultados de la dimensión de Misión	87
Gráfica 51-65. Resultados por pregunta de la dimensión de Misión.....	88
5.1.2 Resultados cualitativos:	97
CAPITULO 6	99
6.1. Conclusiones.....	99
6.2. Recomendaciones	101
OTROS	102
Bibliografía :.....	102
Referencias digitales:.....	103
Anexos.....	111
1.- Texto introductorio de participación en investigación	111
2.- Cuestionario utilizado para medir la cultura organizacional	111
3.- Formato de entrevista estructurada.....	114
4.- Tabla de estadísticos por elemento analizado	115

Lista de tablas, figuras y gráficas

Tabla 1. Ficha metodológica	6
Tabla 2. Pensamiento administrativo moderno	13
Tabla 3. Definiciones de cultura organizacional	25
Tabla 4. Comparativo de principales distribuidoras médicas en Tijuana, B. C.	42
Tabla 5. Comparación de la fiabilidad del cuestionario DOCS y de su adaptación al castellano	48
Tabla 6. Resumen del procesamiento de casos.....	50
Tabla 7. Estadístico de fiabilidad	51
Tabla 8. Brecha entre la situación actual y la situación deseada	98
Figura 1. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo	16
Figura 2. Modelo de Carleton y Lineberry	23
Figura 3. Modelo de cultura organizacional de Denison.....	31
Figura 4. Pirámide poblacional en México 2005-2050	36
Figura 5. Tamaño del mercado farmacéutico mundial	39

I. Resumen ejecutivo

Resumen:

El presente caso de estudio muestra una aproximación a la cultura organizacional en una distribuidora de productos médicos en la ciudad de Tijuana, Baja California, para determinar la brecha existente entre ésta y los objetivos de negocio de la empresa; posteriormente se proponen acciones orientadas al fortalecimiento de aquellas dimensiones de la cultura organizacional no alineadas a los objetivos de negocio, a fin de hacer más eficiente su operación en relación a los objetivos planteados. El tipo de investigación es mixta, descriptiva y transaccional.

Palabras clave: Cultura organizacional, alineación, sector farmacéutico.

Abstract:

This paper shows an approximation to the organizational culture in a medical products distributor in the city of Tijuana, Baja California, to determine the gap between this and the business objectives of the company; subsequently, actions are proposed to consolidate the dimensions of organizational culture not aligned with business objectives, in order to make its operation more efficient in relation to the objectives set.

Key words: Organizational culture, alignment, pharmaceutical sector.

Capítulo 1

Introducción

1.1 Introducción general

En la actualidad el sector farmacéutico se encuentra atravesando por un periodo de crecimiento a nivel mundial, las distintas organizaciones dedicadas al área de la salud se ven en la necesidad de contar con productos confiables, novedosos y de fácil acceso al consumidor para sobrellevar a sus competidores. Además de las estrategias orientadas a las finanzas, marketing u operaciones, aquellas que optan por trabajar con el capital humano pueden representar la posibilidad de ofrecer un distintivo en la calidad ofrecida al consumidor y, por ende, marcar una referencia favorable en relación a la brindada por otras organizaciones.

El contexto es altamente dinámico y cambiante, al ser las organizaciones parte importante del entorno social y económico del lugar donde operan, pueden influir en la forma de vida de sus colaboradores y generar que éstos viertan su fuerza laboral de manera complementaria a los objetivos de negocio proyectados, como herramienta de apoyo. La certeza que tiene una empresa en relación a sus objetivos marca una pauta importante en el desarrollo de sus actividades y en el sentido que se le da a éstas en el día a día. Es así, que las bases de una empresa son formadoras del entorno laboral interno en el que opera (o esperaría operar), y del enfoque que se les da a sus actividades de negocio.

Se ha mencionado reiteradamente en las teorías administrativas, la importancia de la planeación organizacional y de sus consecuencias en el desempeño empresarial; en este sentido, al ser los colaboradores quienes representan la fuerza laboral de la empresa, el que

su enfoque sea afín a los objetivos del negocio le brinda la oportunidad de obtenerlos con mayor facilidad, ya que ambas partes buscan el mismo objetivo. Las actividades orientadas a alinear la cultura organizacional con los objetivos empresariales cobran importancia debido no solamente a lo anterior, sino a que representan una oportunidad para las empresas de apostar por diferenciar a su recurso humano y generar un valor agregado como organización. Sobre este tema, Cantillo et al. (2011), menciona que en el mercado actual, factores como el liderazgo, la cultura organizacional, el capital humano, y la productividad, desempeñan un papel importante y decisivo dentro de la competitividad de una empresa.

El contar con personal motivado, satisfecho y eficiente, puede representar un valor agregado a la vigencia y posicionamiento de cualquier organización, ofreciéndoles así la capacidad de distinguirse del resto de las empresas y alcanzar sus objetivos en los plazos esperados. En este sentido, como menciona Villarreal, Gómez y Villarreal (2014), la cultura es tan importante que Thevenet (1992), afirma que ningún estudio que aborde la problemática empresarial estará completo si no considera la cultura organizacional como parte fundamental, debido a que según se cita en el mismo texto, para Fernández (1995), ésta explica lo que otros recursos no pueden acerca de la situación de la empresa. A continuación se muestra la ficha metodológica de esta investigación, en la cual se detallan las características de la misma:

Ficha metodológica.

Tabla 1. Ficha metodológica

Tipo de investigación	Mixta
Diseño de la investigación	Descriptiva y transaccional
Unidad de análisis	Personal operativo, de logística y ventas de la empresa
Instrumento	1.- Denison Organizational Culture Survey.

	Adaptación al español por Tomas Bonavia et al. (2010)
	2.- Entrevista estructurada
Número de encuestas	27 encuestas
Técnicas de análisis de datos	Análisis en SPSS V20 y MS Excel
Variables	Cultura organizacional y alineación organizacional

Fuente: Elaboración propia, (2016).

1.2. Justificación

El inicio de toda organización debe sustentarse en una adecuada planeación, según diversos autores, esta fase del proceso administrativo es una pieza fundamental que dará base a la identidad y operación de la misma. Si bien, la planeación representa en conjunto con los objetivos de la empresa, la oportunidad de establecer su finalidad y los medios por los que desea obtenerla, este importante pilar puede llegar a ser poco conocido por los miembros que forman parte de ella.

Sin lugar a dudas, una empresa es concebida y orquestada desde la alta dirección, sin embargo son los colaboradores quienes se encargan de materializar estos objetivos con el trabajo que realizan día con día. Es así que si estos esfuerzos diarios se encuentran alineados con los objetivos del negocio, con certeza se podría decir que la empresa cuenta con claridad de hacia donde va y cómo es que se posicionará en el lugar deseado.

Existen distintos modelos que mencionan la importancia de la alineación organizacional y los factores que intervienen en ésta; algunos de estos factores son la misión, los objetivos y la cultura organizacional, los cuales representan áreas relevantes para que esta alineación se alcance. En este sentido, resulta de importancia para la empresa el conocer el grado en que su personal se encuentra inmerso en una cultura organizacional

que incentive el logro de los objetivos empresariales, o bien, la brecha existente entre estos.

La empresa estudiada en la presente investigación es una distribuidora médica que mantiene una posición de liderazgo regional en cuanto a sus ingresos financieros y la cantidad de productos que distribuye, sin embargo, no desea quedarse estática, por lo que cuenta con objetivos trazados cada vez mayores. Derivado de su deseo de crecimiento han implementado proyectos de expansión territorial y eficiencia en el servicio, ejemplo de estos es el establecimiento de un centro de distribución en la Ciudad y el aumento de su plantilla operativa para ofrecer entregas en menor tiempo. Dado lo anterior, se considera necesario tener un conocimiento de la brecha existente entre la cultura organizacional actual y aquella que incentive el logro de sus objetivos, y en su caso, proponer estrategias para aproximar ambas.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar la cultura organizacional de la distribuidora médica LV, determinando la brecha existente entre cultura organizacional y estrategia del negocio a fin de realizar propuestas para alinear ambas como factor de eficiencia empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1) Identificar la cultura organizacional actual de la empresa.
- 2) Describir los factores de eficiencia asociados a la cultura organizacional existente en la empresa.

- 3) Describir los objetivos y la estrategia de negocio de la empresa.
- 4) Determinar la brecha existente entre la cultura organizacional actual y los objetivos de negocio de la empresa.
- 5) Realizar propuestas de alineación de la cultura organizacional con los objetivos de la empresa.

Capítulo 2

Marco teórico

2. Marco teórico

2.1. La administración, surgimiento y aplicación

2.1.1. Historia de la administración.

La administración ha estado presente en la forma de vida de las personas desde tiempos remotos. La necesidad de tener una organización de labores, materiales, tiempo y resultados, fue impulsando a las civilizaciones a crear y perfeccionar el modo en el cual rigen su forma de vida. De acuerdo con Münch (2010), la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

El desarrollo social y tecnológico que se conoce en la actualidad, deriva de los esfuerzos y formas de trabajo que se dieron desde la formación de la civilización humana. Para Münch (2010), estos son algunos ejemplos donde se aprecia la administración a lo largo de la historia:

- 1) Época primitiva. Cuando el hombre empezó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas. El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento.
- 2) Grandes civilizaciones (2150 A.C.-500 A.C.). Con la aparición del Estado y el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. Esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.
- 3) Antigüedad grecolatina (500 A.C.-400 D.C.). El avance de esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico.
- 4) Edad media (400-1400). Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración mas complejas. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración.
- 5) Edad moderna: renacimiento y reforma (1400-1700). Surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando.

A través del tiempo, la administración ha representado un medio para alcanzar los objetivos deseados. En este sentido, para Hernández y Palafox (2012), es considerada una

de las actividades mas antiguas, interesantes y bellas; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano.

2.1.2 Evolución del pensamiento administrativo

Distintos autores han ofrecido su propia forma de ver y aplicar la administración, sus variados enfoques han contribuido a enriquecer los medios de gestionar a las organizaciones y liderar al personal que las conforma. A continuación se presentan algunos enfoques que se han desarrollado a lo largo del tiempo y hasta la actualidad, en relación a la manera en que se lleva a cabo la administración.

1) Administración científica.

Uno de los autores más representativos es Frederick W. Taylor, quien como se menciona en Münch (2010), realizó grandes aportaciones, mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Así mismo, otra personalidad representativa fue Henry L. Gantt, quien como se refiere en Koontz, Weihrich y Cannice (2012), pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica de Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.

Frank y Lilian Gilbreth hicieron lo propio, Koontz et al. (2012), mencionan que Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lilian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

2) Administración operacional moderna.

El principal representante de este pensamiento es Henry Fayol. Como se menciona en Koontz et al. (2012), dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y *esprit de corps*.

3) Ciencias del comportamiento.

En esta etapa se tienen distintas aportaciones que resaltan en la historia de la administración, a continuación se mencionan algunos de los autores más distintivos de este tipo de pensamiento, según se presenta en Koontz et al. (2012):

- a) Hugo Münsterberg. Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
- b) Vilfredo Pareto. Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y la administración.
- c) Elton Mayo y F. J. Roethlisberger. Estudios famosos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

4) Pensamiento moderno.

El pensamiento moderno está representado por las aportaciones de variados autores, a continuación en la Tabla 2 se mencionan algunos de los mas representativos y sus principales aportaciones.

Tabla 2. Pensamiento administrativo moderno

Pensamiento administrativo moderno	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: Koontz et al., (2012).

2.1.2 Definición de administración.

Como se menciona en Robbins, Decenzo y Coulter (2013), la administración es el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas. Estas actividades recaen regularmente en el personal con nivel gerencial, ya que son quienes tienen a su cargo la supervisión de terceras personas, sin embargo la administración en su aplicación más simple, puede ser aplicada en cualquier ámbito y nivel jerárquico.

De manera coloquial se menciona que la administración consiste en hacer las cosas a través de otras personas, esto puede verse en el día a día de las actividades laborales de cualquier empresa, en donde las decisiones son tomadas por unos cuantos y ejecutadas por terceras personas. Según lo menciona Münch (2015), para entender el concepto de administración basta con analizar en qué consiste cada uno de los elementos que suelen estar presentes en su definición:

- a) Objetivos: la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- b) Eficiencia: se obtiene cuando se logran los objetivos a tiempo y con la máxima calidad.
- c) Calidad: implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

2.1.3 Proceso administrativo.

La administración engloba distintas facetas relacionadas entre sí, de cuya aplicación puede depender en gran parte el logro exitoso de los objetivos planeados por la organización. De acuerdo con Münch (2010), un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. Mientras que el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

Es mencionado por algunos autores, como Robbins, et al. (2013), y Koonz (2012), que las funciones administrativas operacionales recaen en los gerentes, quienes son los encargados de supervisar y dirigir las actividades de otros. Aún cuando entre algunas de las funciones que realizan los gerentes puedan resultar similitudes, cada organización tiene características y necesidades distintas. Dicho lo anterior, la forma de aplicar el proceso administrativo puede variar de acuerdo con las condiciones que atraviese la empresa, y la forma de trabajo establecida.

Como mencionan Robbins, S., Decenzo, D., Coulter, M. (2013), durante la primera parte del siglo XX, un industrial de nombre Henry Fayol propuso que todos los gerentes realizaban cinco actividades administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y

controlar. Hoy estas funciones administrativas se han condensado en cuatro: planear, organizar, liderar y controlar.

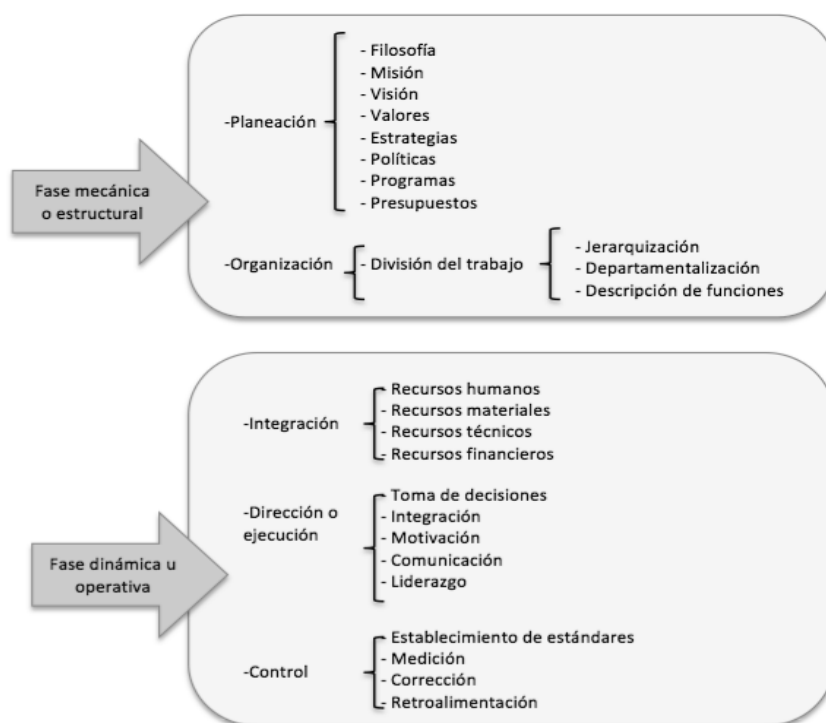
Algo semejante sucede con Münch (2010), quien dice que hay diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos. A continuación se mencionan las cuatro etapas del proceso administrativo propuestas por Robbins, et al. (2013), que para fines del presente trabajo se estarán utilizando:

- a) Planear. Abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades. Acciones como definir las metas, establecer la estrategia y desarrollar los planes garantizan que el trabajo a realizar se mantenga dentro del enfoque correcto.
- b) Organizar. Abarca determinar qué tareas deben llevarse a cabo y por quien, cómo se agruparán las tareas, quién estará subordinado a quién, y quién tomará las decisiones.
- c) Liderar. Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de los demás, eligen en canal de comunicación más eficaz, o resuelven conflictos entre los miembros, están liderando.
- d) Controlar. Abarca tareas como monitorear, comparar y corregir el desempeño laboral.

En cuanto a las fases del proceso administrativo, éste es dividido en dos de ellas, en la primera se da estructura al proceso, mientras que en la segunda se aplica operativamente.

Las fases, etapas y elementos que conforman el proceso administrativo abordado desde la perspectiva de Münch (2010), son presentados en la Figura 1.

Figura 1. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo



Fuente: Tomado de Münch (2010).

Habría que mencionar además, las ventajas de la aplicación del proceso administrativo, las cuales en palabras de Münch (2015), son las siguientes:

- a) A través de sus técnicas y procesos, se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo, con los consecuentes ahorros de tiempo y costos.
- b) Como resultado de lo anterior, la administración incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
- c) Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

2.1.4 Herramientas administrativas.

Dentro del proceso administrativo y dada la naturaleza cambiante del ambiente externo e interno de la organización, cada una de las fases del proceso debe contar con bases que respalden las acciones tomadas por la alta dirección y que le permitan a la empresa el continuar desarrollándose. La toma de decisiones es un proceso que se realiza constantemente dentro de una organización, ya que frecuentemente se debe elegir el curso que tomará la forma de hacer negocios y las estrategias que permitirán conseguirlo. Para Koonz et al. (2012) la toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

Para la toma de decisiones, los gerentes cuentan con distintas técnicas o herramientas que les permiten llegar a la respuesta más acertada acorde con su objetivo, estas herramientas pueden ser cualitativas o cuantitativas. Para Münch (2015), las distintas técnicas aplicables a las fases del proceso administrativo son las siguientes:

Planeación.

1) Técnicas cuantitativas

Generales: Investigación de mercados, redes CPM y PERT, árboles de decisión, estudios de factibilidad, simulación, las siete herramientas de Ishikawa, análisis del entorno, gráfica de Gantt, modelos matemáticos, software.

Finanzas: Estados financieros y estados de costos, presupuestos, estados proforma, razones financieras, estados de origen y aplicación de recursos, punto de equilibrio, software.

Marketing: Pronósticos y tendencias, presupuestos, ecuación de utilidades y ventas, software.

Producción: Tiempos y movimientos, ingeniería del trabajo, justo a tiempo, ingeniería económica, programación lineal, investigación de operaciones, software.

Recursos humanos: Pronósticos e inventarios de recursos humanos, valuación de puestos, encuesta regional de salarios, software.

2) Técnicas cualitativas

Generales: Círculos de calidad y equipos de mejora, tormenta de ideas, Delphi, grupos TGN.

Marketing: Focus group, entrevista, encuesta, mezcla de marketing, sistema de información de marketing (SIM), investigación de mercados.

Producción: Distribución de planta, tablero de control, diagrama de proceso, diagrama de hilos, diagrama de flujo de operaciones, diagrama binomial, diagrama recorrido, simplificación del trabajo.

Recursos humanos: Evaluación del desempeño, análisis de puesto, encuesta de actitud, de opiniones y de clima, entrevistas.

Organización.

1) Técnicas cuantitativas

Tiempos y movimientos, ingeniería de métodos, muestreo de trabajo.

2) Técnicas cualitativas

Manuales, diagramas, organigramas, cuadros de distribución de actividades.

Control.

Las herramientas de planeación son, de hecho, técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo, se establece un control ya que el objetivo se convierte en un estándar.

1) Técnicas:

Reportes e informes, archivos (memorias, expedientes, etc.), estadísticas, proceso, procedimientos, Gantt, PERT, CTM, redes, modelos matemáticos, investigaciones de operaciones, cálculos probabilísticos, programación dinámica, áreas funcionales, auditoría, evaluación del desempeño, benchmarking, balanced scorecard.

2.1.5 Diagnóstico administrativo.

Según se menciona en Ayala, Céspedes y Velásquez (2010), citando a Herrera (2010), el diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como principal propósito conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la intención de descubrir las causas y los efectos de los problemas administrativos para analizar y dar propuestas de alternativas de solución viables que ayuden a la eliminación de los problemas.

Es así que por medio de la aplicación de las técnicas adecuadas se puede obtener la información del estado actual de la organización, o bien de un área específica de la misma, a fin de obtener una aproximación a su funcionamiento y áreas de mejora. Al contar con esta información, las estrategias y propuestas que se planteen se vuelven más orientadas a problemáticas determinadas.

2.2 Alineación organizacional

2.2.1 Conceptualización.

La alineación es definida por la Real Academia Española (2016), como vincular algo o a alguien a una tendencia ideológica, política, etc. Mientras que estrategia se considera en un proceso regulable, un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Estos términos tienen relación en el contexto organizacional debido a que toda unidad de negocio surge con un objetivo o plan inicial que se relaciona con la forma de alcanzarlo, o medios disponibles para lograrlo (estrategia).

En específico, la alineación organizacional para Carleton y Lineberry según se cita en Velasco (2015), consiste en la compatibilidad entre la estrategia y la cultura, así como la consistencia entre ambas. De este modo, puede considerarse alineada la cultura organizacional con la estrategia cuando existe congruencia entre las dos. Mientras que el alineamiento estratégico del personal con la misión y metas de la empresa, implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional (Merchant, 2005).

Como medio para conseguirlo, Barra (2015), citando a Kaplan y Norton (2008), plantean la importancia del diseño de un sistema de gestión para alinear la estrategia de las unidades de negocios con las operaciones. Donde además de alinear las unidades organizacionales con la estrategia, el sistema debe alinear con ella también a los trabajadores. En este sentido, se menciona que su objetivo es que todos comprendan la estrategia y estén motivados para ejecutarla de manera exitosa.

2.2.2 Modelos de alineación organizacional

a) Tablero de mando:

Esta es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, lo anterior según lo mencionan Meza e Hincapié, (2010). Esta herramienta es un apoyo en el control de las variables y actividades que se realizan dentro de una empresa, al tiempo que representa un medio para unificar los esfuerzos colectivos a través de una sola misión y visión empresarial.

b) Modelo Nonaka-Takeuchi:

Este modelo propone una forma de administración vista desde distintos ángulos, con el fin de crear conocimiento y que este sea compartido en toda la organización. La parte fundamental del modelo radica en los mandos medios, ya que a cargo de estos queda la tarea de involucrar y compartirle información a los jefes que se encuentran en un nivel superior, y a aquellos colaboradores que se encuentren en un nivel inferior al propio.

Como lo menciona Molina (2005), el modelo y su concepción de la empresa por niveles de acción permite plantear y trabajar juntos las estrategias, difundirlas por toda la organización y lograr que se convierta en conocimiento tanto personal como organizacional.

c) Gestión de competencias:

Este modelo hace referencia a identificar las características del personal activo y potencial de la empresa, a fin de asegurarse de que aquellos con las características personales y

competitivas afines a su estrategia sean los que integren el la fuerza laboral. Esta tarea no es sencilla, ya que toda gestión de personal implica entre otras, la necesidad de contar con habilidades sociales y directivas, aunado a que es común que se le de mayor realce a la gestión de otro tipo de recursos. Sin embargo como lo menciona Gubman (2000), según se cita en Medina et al. (2012), la fuerza laboral es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia.

d) Modelo de las 7S:

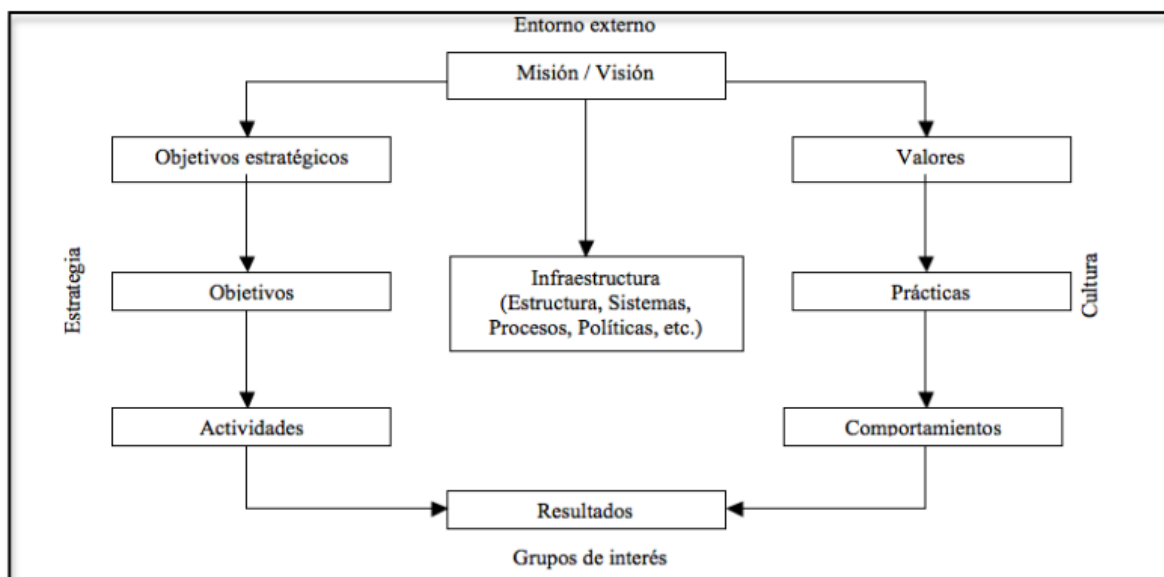
Según menciona Morales (2016), el modelo de las 7s de Mckinsey ayuda a las organizaciones a evaluar la implementación de una estrategia, permite medir la factibilidad de la estrategia y orienta a los tomadores de decisiones a realizar cambios o mejoras previas al plan de acción que habían planeado.

2.2.3 Modelo de Carleton y Lineberry.

Este modelo se enfoca en la evaluación y gestión cultural de las organizaciones para su buen funcionamiento. Carleton y Lineberry (2004), según se cita en Paul (2011), mencionan que la integración de la cultura es un factor esencial en la implementación del plan de negocio de una nueva organización, así como para obtener rápidamente el apoyo y compromiso de los miembros de la organización con el plan. Es así que este modelo se basa en una serie de pasos propuestos para lograr esta alineación de la cultura organizacional con el modelo del negocio que aplique a la empresa; como retoma Paul (2011), este modelo puede asistir en el logro de una integración cultural efectiva en la que tanto las personas como el desempeño organizacional apoyen el plan de negocios de la organización.

Este modelo muestra dos áreas principales, la primera de ellas es la cultura, conformada por los valores, las prácticas y los comportamientos de los colaboradores; la segunda es la estrategia, conformada por objetivos estratégicos, objetivos generales y actividades. Liderados por la misión y la visión, apoyarán en el logro de resultados reflejados en los grupos de interés internos. De este modo se aprecia que según el modelo, la cultura y la estrategia deben estar alineadas para obtener resultados acordes a los objetivos de la empresa. A continuación se muestra una figura con los componentes mencionados:

Figura 2. Modelo de Carleton y Lineberry



Fuente: Velasco (2015).

2.3 Cultura organizacional

2.3.1 Antecedentes de la cultura organizacional.

El concepto de cultura organizacional ha sido acuñado por diversos autores, al ser un concepto que engloba distintas características y conductas propias de los individuos, éstas pueden ser descritas y clasificadas de varias formas. La cultura organizacional ha surgido como una respuesta para explicar la conducta grupal que se da dentro de las organizaciones actuales y cómo esto influye en la forma de trabajo, ya sea de manera positiva o negativa en la dinámica empresarial.

A continuación se mencionan los inicios del término según Cújar, Ramos, Hernández y López (2013):

Con el paso de los años, han sido muchos los intentos del hombre por elevar la productividad en todos los campos laborales, y de esta necesidad tan apremiante es como fueron surgiendo progresivamente distintas escuelas que con ideas y filosofías diferentes buscaban una respuesta acerca de esta problemática. El concepto de cultura organizacional influye en la productividad, por eso ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio de diversos autores.

Este concepto se fue generando a partir de los diversos aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo.

Por su parte, Medina y Castillo (2012), puntualizan que para Zapata (2011), el concepto de cultura organizacional surge a partir de la crisis económica vivida en Estados Unidos y otros países de occidente durante la década de los 80, y que como derivado surgieron estudios que hacían comparativos entre las formas de administración que se aplicaban en distintos países. Así mismo, se menciona que florece la corriente del

management intercultural, el cual parece haber sido el primer enfoque en considerar la cultura como relevante para el análisis de las organizaciones.

A partir de entonces, la cultura ha sido definida por distintos autores, dichas definiciones surgen también del concepto general de cultura, en el cual tiene relación con las áreas sociales, filosóficas y psicológicas. En la siguiente tabla se muestran algunas definiciones del término:

Tabla 3. Definiciones de cultura organizacional

Autor	Concepto
Elliott Jaques (1952)	La cultura de la fabrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas allí, misma que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y la cual deben aprender los nuevos miembros, o por lo menos aceptar parcialmente, a fin de ser contratados para servir a la empresa».
Andrew Pettigrew (1979)	«La cultura es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que funcionan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías e imágenes traduce a la gente su propia situación».
Meryl Reis Louis (1983)	«Las organizaciones [son] entornos que se conectan con la cultura, es decir, [son] unidades sociales distintivas portadoras de un conjunto de talentos comunes para organizar las acciones (por ejemplo, lo que hacemos juntos en ese grupo en particular, las formas correctas de hacerlo con y entre los miembros del grupo), los lenguajes y otros vehículos simbólicos para expresar los razonamientos comunes».
Edgar Schein (1985)	«Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un grupo dado ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas y salir airoso de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por lo tanto, de ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas».
John Van Maanen (1988)	«La cultura nos refiere al conocimiento que los miembros de un grupo dado consideran compartir en mayor o menor grado; conocimiento de la forma en que se manifiesta para informar, consolidar, moldear y explicar las actividades rutinarias y no rutinarias de los miembros de la cultura... Una cultura se expresa (o constituye) solo a través de las

	acciones y palabras de sus miembros (una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Se debe interpretar a través de uno de sus representantes y miembros. La cultura no es visible por sí misma, sino que se hace visible únicamente por su representación».
Harrison Trice y Janice Beyer (1993)	«Las culturas son fenómenos colectivos que engloban las respuestas de la gente ante las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Esas respuestas desembocan en dos grandes categorías: La primera es la sustancia de la cultura —lo que se comparte—, son sistemas de creencias cargadas emocionalmente que nosotros llamamos ideologías. La segunda son las formas culturales —entidades perceptibles—, que incluyen acciones, mediante las cuales los miembros de una cultura se expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura de uno a otro».

Fuente: Elaboración propia con información de Arciniega (2009).

En adición a estas definiciones se tiene la de Daniel Denison, un autor representativo del tema quien aún cuando en un inicio concordó con lo presentado por Schein (1988), algunos años después y según se cita en Martínez (2010), argumentó que la cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros. Para Robbins (2013), la cultura organizacional está constituida por los valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que incluyen en el actuar de los miembros de una organización. Mientras que en la opinión de Mensal (2007) según se cita en Cantillo, Alzate, Galindo, Hernández, Landinez y Serje (2011), cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias. Se trata de un

conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación.

Siendo la cultura organizacional un término que engloba distintas conductas e ideologías y su reflejo en el trabajo, su medición puede darse por medio de comportamientos observables dentro del área laboral. En este sentido, para Koonz (2012), la cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido.

Un punto importante a señalar es el que se menciona en Villarreal et al., (2014), donde para Deal y Kennedy (2000), la cultura es intangible; sin embargo, se puede percibir a través de sus expresiones, es decir, los artefactos visibles que son consecuencia de esta y también ayudan a interpretarla, por medio de inferencias con base en estas manifestaciones las que también se aprecian en sus ritos y ceremonias, que representan a la cultura en acción (Daft, 1998).

Para fines de este trabajo se utilizará como definición de cultura organizacional la proporcionada por Daniel Denison y el modelo propuesto por el mismo autor.

2.3.2 Modelos de cultura organizacional.

Dentro del estudio de la cultura organizacional y siendo este un concepto amplio en relación a los factores que envuelve, distintos autores han desarrollado modelos para lograr conocer y medir aquellos que se consideren más representativos. A continuación se enuncian algunos de ellos como se mencionan en Velasco, Ochoa y Jacobo (2013):

a) Modelo de Edgar Schein.

Este modelo considera las siguientes dimensiones culturales:

- 1) Presunciones de relación con el ambiente externo. Todos los grupos y organizaciones tienen que enfrentar dos tipos de problemática: 1) supervivencia y adaptación al entorno externo, y 2) integración de los procesos internos para asegurar la capacidad de supervivencia y adaptación.
- 2) Presunciones del manejo de relaciones internas. Un grupo no puede lograr objetivos, sobrevivir, y crecer si no maneja sus relaciones internas. Para el manejo de las relaciones internas que permitan resolver los problemas de integración del grupo es necesario: 1) crear un idioma en común y categorías conceptuales, 2) definir los límites y criterios de inclusión y exclusión, 3) Distribuir poder, autoridad, y estatus, 4) desarrollar normas de confianza, intimidad, amistad y amor (reglas del juego), 5) definir y asignar recompensas y castigos, 6) explicar lo inexplicable.
- 3) Presunciones de la realidad y la verdad. Una parte fundamental de cada cultura es fijar supuestos acerca de lo que es real y cómo determinar o descubrir que es la realidad. Los supuestos dicen a los miembros del grupo como determinar e interpretar la información relevante, y cómo determinar cuándo es suficiente y decidir cuándo actuar o no actuar, y cuándo debe tener lugar la acción.
- 4) Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. La percepción y la experiencia del tiempo es uno de los principales aspectos de cómo funcionan los grupos. Cuando la gente difiere en sus experiencias respecto al tiempo, emergen serios problemas de comunicación y de relación. El espacio tiene un significado físico y social; por lo que es necesario un adecuado uso del tiempo y del espacio.
- 5) Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones. Existen varias teorías acerca de la evolución del ser humano, entre las que se encuentran: 1) el ser humano como actor racional-económico; 2) el ser humano como un animal social; 3) el ser humano como solucionador de problemas, con necesidades y desafíos para usar sus talentos; y 4) seres humanos complejos y maleables.

b) Modelo de Hofstede, Hofstede y Minkov.

Hace mención a cinco dimensiones culturales, las cuales se describen a continuación:

- 1) La distancia del poder. Está relacionada a la actitud ante a la autoridad.

- 2) El individualismo y colectivismo. Es el dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. Cuando existe individualismo es cuando las personas muestran la tendencia a concentrarse en sí mismas, y en sus familias. Por el contrario el colectivismo se cree más en el grupo que en el individuo.
- 3) Masculinidad y feminidad. Se refiere al predominio de lo masculino y/o femenino en una sociedad.
- 4) La evitación de la incertidumbre. Es el deseo de estabilidad de las personas en una sociedad. Refleja la medida en que las personas se sienten amenazadas por situaciones ambiguas.
- 5) Indulgencia versus la moderación como una dimensión social. Indulgencia significa una tendencia a permitir gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación refleja una convicción de que dicha gratificación debe ser frenada y regulada por estrictas normas sociales.

c) Modelo de Cameron y Quinn.

Propusieron una metodología basada en el modelo de Competing Values Framework. Este modelo tiene como propósito el de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización, identificando cuatro clases o tipos de culturas dominantes: 1. Clan, 2. Ad-hoc (adhocracia), 3. Jerarquizada, y 4. Mercado. En este tipo de cultura se considera a la organización como una familia, un lugar amistoso para trabajar en donde las personas comparten mucho entre sí.

- a) Ad-hoc (Adhocracia). Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar. Las personas tienden a ser creativas, los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados.
- b) Jerarquizada. Se considera a la organización un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Predominan los procedimientos y dicen a las personas que hacer en sus tareas diarias.
- c) Mercado. La organización se orienta a los resultados, preocupándose por realizar el trabajo bien hecho.

d) Modelo de Daniel Denison.

Este modelo ubica cuatro dimensiones de la cultura organizacional, que posteriormente se subdividen en tres componentes más, estos son:

- a) Misión: dirección estratégica, metas y objetivos, visión.

- b) Consistencia: Valores centrales, acuerdos, coordinación e integración.
- c) Participación: empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades
- d) Adaptabilidad: creación de cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional.

2.3.3 Modelo de Daniel Denison.

El modelo de Cultura Organizacional propuesto por Daniel Denison y sus colaboradores es uno de los más aceptados y utilizados a nivel mundial en el área organizacional, esto debido en parte a que ha sido probado en diversas organizaciones públicas y privadas en distintos países, así como ser de fácil aplicación y evaluación. El modelo recibe su nombre derivado del autor principal, y se basa en el instrumento denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). Se trata de un cuestionario de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison.

Su diferenciación en relación a otros modelos es representada por la información que es capaz de proveer a las organizaciones, ya que además de ofrecer la posibilidad de conocer y caracterizar la cultura organizacional de alguna entidad, a través de los resultados puede determinarse el nivel de eficiencia y/o efectividad laboral que la organización alcanzará en un corto plazo. Los indicadores de eficiencia y/o efectividad dependerán de aquellos que son buscados por la organización desde su formación y planteamiento de objetivos, sin embargo de manera general estos pueden ser asociados al dominio de una de las cuatro dimensiones de cultura organizacional englobadas por este modelo. A continuación se muestra una descripción de estas dimensiones y sus características asociadas según Denison, Haalan y Goelzer (2002):

Involucramiento. Las organizaciones efectivas empoderan a su gente, construyen sus organizaciones alrededor de equipos, y desarrollan las capacidades humanas en

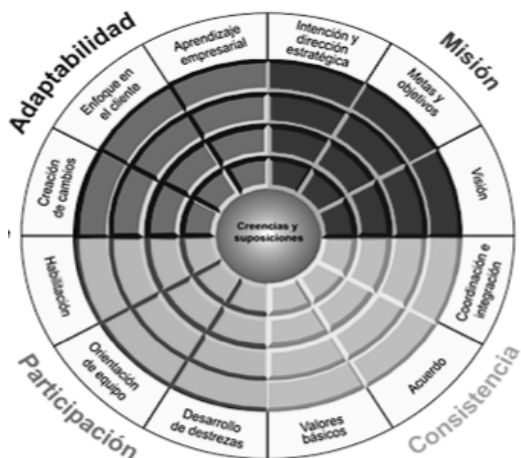
todos los niveles (Beker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). Directores, gerentes y empleados están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas en todos los niveles sienten que tienen al menos una pequeña participación en las decisiones que afectarán su trabajo, así como que su trabajo está conectado con las metas de la organización (Katzenberg, 1993; Spreitzer, 1995).

Consistencia. Las organizaciones también tienden a ser más efectivas debido a que tienen culturas "fuertes" que son altamente consistentes, bien coordinadas y bien integradas (Davenport, 1993; Saffold, 1988). El comportamiento se basa en una serie de valores básicos, y los líderes y seguidores son hábiles para alcanzar acuerdos, incluso cuando existen diversos puntos de vista (Block, 1991). Este tipo de consistencia es una poderosa fuente de estabilidad y de integración interna, lo que resulta de una mentalidad común y un alto grado de conformidad (Senge, 1990).

Adaptabilidad. Irónicamente, las organizaciones que están bien integradas a menudo son los más difíciles de cambiar (Kanter, 1983). La integración interna y externa de adaptación a menudo pueden estar en desacuerdo. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, toman riesgos y aprenden de sus errores, y tienen la capacidad y experiencia en la creación de cambios (Nadler, 1998; Senge, 1990). Ellos están cambiando continuamente el sistema, de modo que están mejorando las capacidades colectivas de las organizaciones para proporcionar valor a sus clientes (tallo, 1988).

Misión. Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y dirección que define los objetivos de la organización y los objetivos estratégicos, también expresa una visión de cómo la organización se verá en el futuro (Mintzberg, 1987; 1994; Ohmae, 1982; Hamel y Prahalad, 1994). Cuando la misión subyacente de una organización cambia, estos cambios también se producen en otros aspectos de la cultura de la organización.

Figura 3. Modelo de cultura organizacional de Denison



Fuente: Tomado de Denison y Neale (2000).

2.3.4. Eficiencia y creación de valor.

Si bien, el lograr definir exitosamente el concepto de eficiencia ha representado una tarea compleja para algunos autores, incluido Denison, lo cierto es que llevado a la práctica este concepto representa para las organizaciones una oportunidad única para elevar sus estándares competitivos y diferenciarse del resto. El uso adecuado que se le da a los recursos de la organización y los resultados que puedan generarse con ellos, son un medio sencillo para asegurarse de cumplir con las labores organizacionales de manera íntegra y poder destinar tiempo y esfuerzo a elevar la calidad operacional a través del desarrollo y mejora de los productos y/o servicios.

Las organizaciones se encuentran inmersas en el entorno social y forman un núcleo cultural para las personas que forman parte de ellas, por tanto, la relación organización-persona es cercana, de manera que cuando ambas fuerzas destinan sus energías a un fin común la organización crece y puede ofrecer valor a través de sus resultados. Como se cita en Villareal (2013), Porter (1987), define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Al hablar de una organización de servicios esta percepción de valor puede ser apreciada con mayor facilidad, ya que los intangibles son transmitidos por medio de aspectos interpersonales por conducto directo del personal que trabaja en la empresa. El ofrecer un servicio marca la pauta para transmitir de manera directa y personalizada la filosofía y cultura de la organización que se representa, pudiendo ser este aspecto el valor percibido por el cliente.

Capítulo 3

Contexto

3.1 Marco contextual

3.1.1 Industria farmacéutica y sector salud.

Según el Comité de competitividad (2010), el desarrollo de la industria farmacéutica tiene lugar en Europa a partir de 1870 e inicia su expansión debido a la Primera Guerra Mundial. La industria de Estados Unidos detona un crecimiento amplio a partir de la Segunda Guerra Mundial, que continúa hasta la década de los sesenta, cuando el desarrollo de productos químico-farmacológicos empieza a menguar por la creciente dificultad en el proceso de investigación y desarrollo.

Dentro de la obra, Jorge Kratz (1981), comenta que las limitantes que enfrentan los países que no han desarrollado una industria química sólida son, entre otras, las prácticas restrictivas, la discriminación de precios y el manejo del sistema internacional de patentes como instrumento de mercado. Los “rasgos sobresalientes de la morfología de mercado de la rama farmacéutica de países de menor desarrollo relativo están íntima y definitivamente ligados al comercio internacional de drogas activas”.

De acuerdo al Comité de competitividad (2010), países como Argentina, Brasil, Israel e India poseen una industria local capaz de producir diversas materias primas y la fabricación de productos finales; sin embargo, aunque un gran porcentaje de la producción consumida sea nacional, la mayoría de las materias primas proviene de la importación. El producto final generalmente es enviado a países de menor capacidad industrial. En cuanto a la investigación, es poco lo que estos países aportan al conocimiento mundial. Por otra

parte, para los países que no cuentan con este tipo de industrias es preciso satisfacer sus necesidades por medio de las importaciones, lo que crea una relación de dependencia hacia los países proveedores. Esta relación favorece la creación y el mantenimiento de oligopolios por parte de las farmacéuticas más poderosas. (Comité de competitividad, 2010).

3.1.2 Industria farmacéutica en México y Baja California.

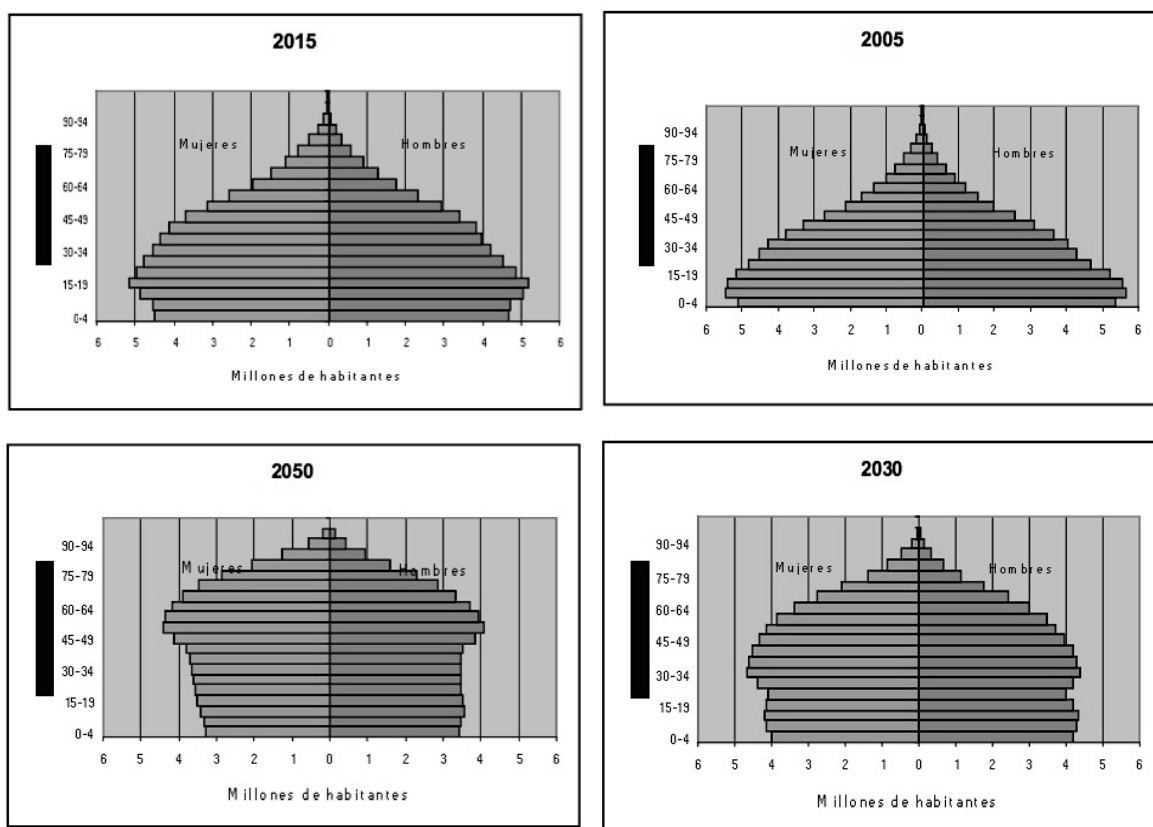
Según El informador (2014), el valor del mercado farmacéutico en México es de aproximadamente 171 millones 543 mil pesos, siendo el segundo más grande en Latinoamérica, después de Brasil, y uno de los 15 principales a nivel mundial. La Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (Cofepris), indicó que de acuerdo a datos oficiales, de 2005 y 2010 la tasa media de crecimiento anual fue de 4.2 por ciento. Entre 2011 y 2012 creció 6.5 por ciento, lo cual habla de la consolidación de esta industria (El informador, 2014).

Por su parte, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. (2014), menciona que los tratados comerciales, un marco regulatorio eficiente, mejores certificaciones de calidad, mayor acceso de la población a los servicios de salud y el envejecimiento de la población han contribuido a que México sea el segundo mercado más importante para la industria farmacéutica en América Latina, haciendo que el país recibiera del extranjero un flujo aproximado de 3 mil 465 millones de dólares (mdd) de inversiones hacia el sector entre 2005 y 2013, según cifras de la Secretaría de Economía.

El Comité de competitividad (2010), también expone que de acuerdo con el Consejo Nacional de Población (Conapo), el número de mexicanos ascendió a 106.7 millones en 2008, lo que representa un incremento de 8.2 millones respecto al 2000. A partir de ese año la población infantil (0 a 14 años) comienza a decrecer, pasando de 33.6 millones a 20.35 millones hacia el 2050 de acuerdo con las proyecciones realizadas. El descenso de la población joven (15 a 24 años) iniciará a partir de 2011, pasando de 20.2 millones en el 2010 a 14.1 millones. En cambio la población de adultos y adultos mayores empezará un proceso de acelerado crecimiento, (Comité de competitividad, 2010).

La población de 25 a 64 años, que actualmente asciende a 48.2 millones, continuará creciendo hasta la cuarta década del presente siglo cuando alcance su máximo de 65.2 millones. El grupo de adultos mayores (65 años y más) experimentará el crecimiento más acelerado al pasar de 5.8 millones en el 2008 a 25.9 millones en el 2050 (Figura 3). El envejecimiento acelerado de nuestra población representa importantes retos en materia de salud, como la detección, el tratamiento y la prevención de enfermedades crónicas, así como mayor inversión en infraestructura y compra de medicamentos (Comité de competitividad, 2010).

Figura 4. Pirámide poblacional en México 2005-2050



Fuente: Comité de competitividad (2010) Competitividad en la industria farmacéutica.

El sector farmacéutico en México.

Como se menciona en Proméxico (2013), México es el segundo mercado más grande de América Latina en la industria farmacéutica, y es un importante productor de medicinas de alta tecnología, incluyendo antibióticos, antiinflamatorios y tratamientos contra el cáncer, entre otros. Asimismo, 14 de las 15 principales empresas a nivel internacional se encuentran ubicadas en el país, por lo que México se ha posicionado como uno de los principales centros manufactureros del sector a nivel mundial.

La industria farmacéutica en México está conformada por el 74.7% de medicamentos de patente, el 12.1% de medicamentos genéricos y el 13.2% de medicamentos sin prescripción. Respecto a los genéricos, se espera que este segmento tenga un crecimiento significativo como consecuencia de las nuevas legislaciones sobre bioequivalencia que disminuirán la venta de medicamentos similares. De igual forma, tanto las compañías transnacionales como nacionales y el gobierno están interesados en explotar este segmento e introducir medicinas a precios accesibles al mercado mexicano. El crecimiento de la oferta de los medicamentos genéricos dependerá en gran medida de que no se renueven las patentes existentes (Proméxico, 2013).

De acuerdo con un estudio de la secretaría de salud (2015), los factores demográficos y epidemiológicos que generan altos requerimientos de medicamentos en el país son: aumento en el número de habitantes; sobrevida prolongada; envejecimiento de la población; alto número de enfermos; individuos con varias enfermedades concomitantes; cronicidad de las enfermedades; frecuentes complicaciones de enfermedades crónicas y resistencia de los agentes terapéuticos. (Proméxico, 2013).

En México, la Secretaría de Salud (2005), menciona que los principales participantes en el sector farmacéutico son empresas internacionales mayoritariamente de capital estadounidense y europeo, si bien existe una importante industria de capital nacional. Durante las últimas dos décadas, la industria farmacéutica mundial ha enfrentado transformaciones aceleradas y profundas: un número importante de fusiones y adquisiciones entre empresas; la multiplicación de alianzas estratégicas entre grandes laboratorios; el crecimiento en el gasto dedicado a investigación y desarrollo; la concentración de la capacidad fabril en pocos países; el impulso a productos genéricos intercambiables; el desarrollo de la biotecnología; y el inicio de la medicina genómica.

Esta industria está integrada por diferentes divisiones: medicinas de uso humano; principios activos farmacéuticos (fármacos); medicamentos veterinarios; equipos médicos, prótesis, órtesis y ayudas funcionales; agentes de diagnóstico, insumos de uso odontológico, materiales quirúrgicos, de curación y productos higiénicos. Competencia en el sector farmacéutico (Secretaría de Salud, 2005).

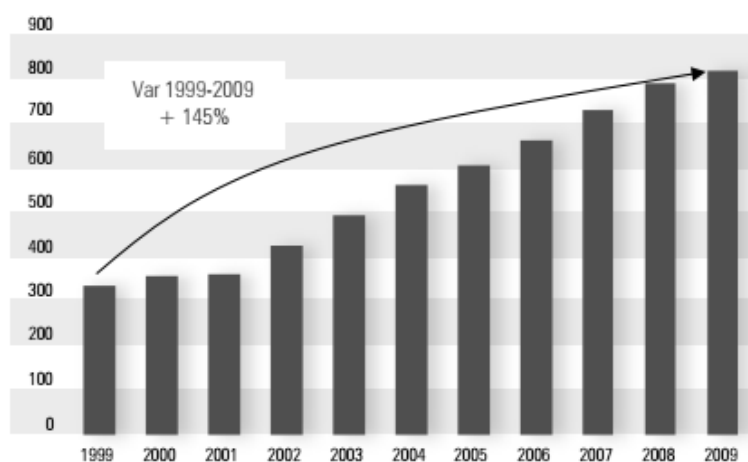
Según el Boletín Estadístico Tecnológico (2012), la industria farmacéutica se caracteriza por ser una actividad altamente competitiva y globalizada, en donde la competencia está dada entre aquellas empresas productoras de un mismo tipo de producto medicinal. Si bien hoy en día en el mercado mundial hay fuertes barreras a la entrada, aún existen algunos grados de libertad para el ingreso de empresas de los países subdesarrollados, ya sea a través de la producción a bajo costo de drogas con patentes caídas, o bien por la realización de desarrollos en nichos para tratamientos específicos.

La dinámica competitiva del sector está relacionada básicamente con la posibilidad de apropiarse una renta innovativa mediante el descubrimiento de nuevos fármacos, sobre la base de investigación científica y tecnológica, así como en fuertes gastos de comercialización y publicidad para los productos existentes. De lo contrario, ante la falta de innovaciones y las posibilidades de copiar productos, los laboratorios terminan disputando su posición en el mercado vía precios, aunque algunos desarrollen estrategias de diferenciación comercial (Boletín Estadístico Tecnológico, 2012).

En seguimiento a esto, menciona que las compañías líderes, en general, compiten por la diferenciación de sus productos y el desarrollo de nuevas drogas. A su vez, enfrentan a una fuerte competencia por parte de laboratorios que, sin posibilidades de lanzar nuevos productos al mercado, fabrican medicamentos que no han desarrollado internamente; es decir, genéricos o similares. Estos laboratorios “no innovadores” invierten menores

recursos en I+D, se benefician con la producción de drogas cuyas patentes han expirado, o aprovechan los vacíos legales existentes en este aspecto. Además, sus precios suelen ser inferiores al no tener que lidiar con grandes estructuras de costos (Boletín Estadístico Tecnológico, 2012). Como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Tamaño del mercado farmacéutico mundial



Fuente: CILFA en base a IMS Health. Tomado del Boletín estadístico tecnológico (2012).

González y Llano (2012), mencionan que en los últimos años el mercado farmacéutico mundial ha experimentado cambios importantes, obligando a las empresas del sector a centrarse en las necesidades del cliente y su eficiencia interna con el fin de seguir compitiendo eficazmente.

3.1.3 Factores que inciden en la industria farmacéutica local.

Según la Encuesta de salud y nutrición (2012), en Baja California, de forma similar al país, los padecimientos crónicos constituyen el principal reto en salud, lo que llama a fortalecer la capacidad de respuesta del sector salud ante estas condiciones. La carga de la

enfermedad que representaron diabetes e hipertensión, de acuerdo con las cifras que se reportan sobre la obesidad, resaltaron la importancia de una respuesta focalizada, que genere una oferta de calidad para el control de estos padecimientos. Al mismo tiempo, la presencia de estilos de vida no saludables, denotados por la importante prevalencia de consumo de alcohol y tabaco, exacerba el reto de los padecimientos crónicos, y llama a fortalecer el abordaje preventivo.

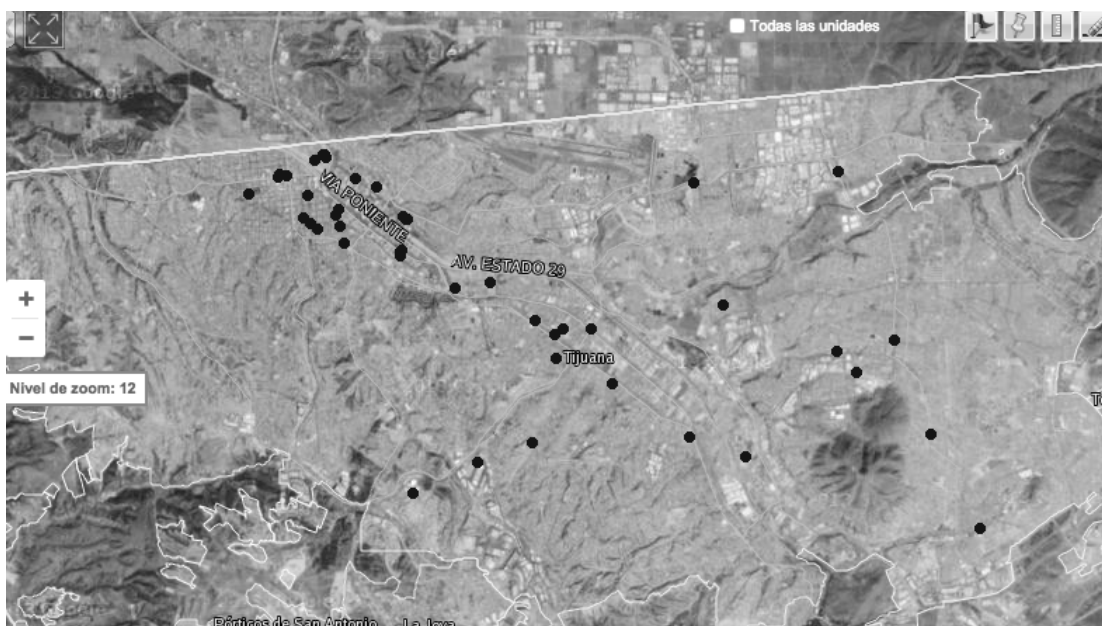
Dicho lo anterior, se puede concluir que en la región existen ciertos padecimientos específicos de salud en la población, que ya han sido identificados como preocupantes. Por otra parte, la Encuesta de salud y nutrición (2012), también menciona que en Baja California, los servicios de salud públicos presentan retos importantes en indicadores de calidad personal, con tiempos de espera muy por arriba del tiempo de espera óptimo (30 minutos o menos), a diferencia de los servicios privados que cumplieron con tal criterio. La mayoría de la población en Baja California percibió una mejora en su salud después de haber recibido atención ambulatoria (79.8%), aunque permanece el reto de una quinta parte de la población que no percibió mejoría después de haber recibido este tipo de atención.

Además, resultó significativo desde un enfoque de sistemas de salud que sea en los servicios privados de atención a la salud ambulatoria en donde los usuarios reportaron mayor percepción de mejoría. Esto indica que es necesario destinar esfuerzos a la atención brindada en los servicios institucionales de salud para lograr elevar la percepción de mejoría entre sus usuarios al considerar que éste es uno de los indicadores de calidad de atención en salud. Particularmente en Baja California es necesario analizar la situación de los agrupados en otros, en donde se reportó el porcentaje más bajo de mejoría percibida.

3.1.4 Competitividad en el sector.

Actualmente, según la base de datos del INEGI (2015) No se encuentra en la ciudad de Tijuana, Baja California, existen 46 empresas farmacéuticas que comercializan productos en mayoreo. Esto se puede apreciar a continuación en la Figura 6.

Figura 6. Ubicación de empresas farmacéuticas en Tijuana, B. C.



Fuente: Base de datos del INEGI (2015) elaborados con información del 2010.

Según El Economista (2014), al cierre del 2013, el sector farmacéutico registró un incremento de 20% en sus ventas, ahora el reto para el sector farmacéutico, es la llegada de cadenas nacionales a la ciudad, tales como Farmacias Nacional, Benavides, Farmacias del Ahorro, Farmacias Similares, entre otras, las cuales vienen con mayor recurso en cuanto a promoción y publicidad, lo que pone en la cuerda floja a los negocios tradicionales. “De un padrón de 5,000 farmacias que existían hace cinco años, menciona, actualmente hay 4,000;

muchas de estas farmacias cerraron por la crisis económica y ahora luchamos por sobrevivir frente a estas cadenas nacionales, no queda de otra”. El Economista (2014).

A continuación se muestra un comparativo de las principales distribuidoras médicas ubicadas en la ciudad de Tijuana, Baja California, y las características distintivas que posee cada una de ellas según información proporcionada por cada empresa a través de sus portales web y/o comunicación directa de personal que trabaja en ellas.

Tabla 4. Comparativo de principales distribuidoras médicas en Tijuana, B. C.

NOMBRE	ANTIGÜEDAD	SUCURSALES	PRODUCTOS	DISTINTIVO	SERVICIOS
Distribuidora LV	15 años	Edo. De México, Morelia, Veracruz, Tijuana, Guadalajara, Puebla, Monterrey, Querétaro	4,500 productos genéricos, bioequivalentes, de patente, curación	Entregas en 24 horas	Venta de fármacos online, entrega en 24 horas
Formas farmacéuticas	15 años	Tijuana	No especificado	Entrega exprés en Tijuana	Venta y entrega de fármacos
Medix Tijuana	15 años	No especificado	No especificado	No especificado	Venta y entrega de fármacos
Grupo farmacéutico de Tijuana	61 años	Tijuana, Monterrey, CDMX, Mérida. 5mil farmacias	No especificado	Marcas propias	Venta de fármacos online, e-commerce, precio por volumen
Medifarma	13 años	Sonora, BC, BCS, Chihuahua	Medicamentos de patente y genéricos	Servicio personalizado en la región noreste	Venta y entrega de fármacos
Distri Medh	No especificado	Mexicali, Tijuana, USA	Medicamentos, material de laboratorio y curación	Especializados solo en distribución regional	Venta y entrega de fármacos
Casa Marzam	82 años	CDMX y 9 sucursales	11,000 productos	E-commerce, atención personalizada por call center	Venta de fármacos, entrega a cualquier región
Salmed	19 años	Tijuana	Solo de patente	Especializados en proveer hospitales	Venta y entrega de fármacos

Mavi farmacéu- tica	63 años	Nivel nacional	No especificado	Cobertura nacional	Venta y entrega de fármacos
------------------------------------	---------	----------------	-----------------	-----------------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración propia con información de portales web y empleados de las empresas enlistadas (2016).

3.2. Antecedentes de la empresa.

La distribuidora médica LV nace en el año de 1998, fecha en que se inicia el proyecto con una oficina en el Estado de México como persona física, con el objetivo de servir a las comunidades con más necesidades para obtener medicamentos de alta calidad al mejor costo posible; el 28 de junio de 2004 se constituyen como persona moral bajo el nombre de Distribuidora LV, S. de R.L. de C.V., mismo año en que se establece el primer centro de distribución de la empresa ubicado en Tultitlán, Estado de México.

Actualmente se dedican a la distribución de medicamentos de patente y bioequivalentes, OTC y materiales de curación. Cuentan con una cartera de aproximadamente 5 mil 200 clientes y una variedad de 4,500 productos a la venta, sus operaciones abarcan toda la república mexicana y trabajan con productos de 132 de los laboratorios más importantes en el país.

En cuanto a infraestructura, cuentan con una torre corporativa en la Ciudad de México, seis centros de distribución ubicados en Tultitlán, Tláhuac, Morelia, Veracruz, Mérida y Tijuana, cuatro sucursales ubicadas en Guadalajara, Monterrey, Tijuana y Ciudad de México, y cinco oficinas de contacto ubicadas en Puebla, Querétaro, Villahermosa, Tuxtla y Oaxaca. Para realizar sus entregas cuentan con 136 vehículos para reparto, lo cuales se dividen por rutas fijas con la finalidad de entregar los productos a su destino en 24 horas.

En comunicación con Martin Beaver, gerente comercial de la empresa en Tijuana, Baja California, se mencionaron los antecedentes generales de la empresa y su establecimiento en la ciudad. A continuación se detalla la información obtenida de esta comunicación:

Distribuidora LV nace en la ciudad de México hace 15 años aproximadamente como una farmacia de venta al público en general. La empresa se estableció en la ciudad de Tijuana en el 2012, solo una persona empezó a abrir ruta, conocer clientes nuevos, visitar farmacias y sub distribuidoras. Se requería un monto mínimo para que la bodega de Guadalajara considerara rentable el envío de la mercancía a Tijuana, motivo por el cuál se empezó a explorar la región y sus movimientos comerciales.

La primer persona que se contrató en Tijuana fue quien al tiempo se convertiría jefe de ventas, quien también tenía la tarea de apoyar los esfuerzos para aperturar ruta en la ciudad y regiones aledañas. El esfuerzo de ambas personas dio como resultado la primer venta, la cual se concretó por la cantidad de 2 mil pesos, a los pocos días de estar en la ciudad. Establecieron relación comercial con las principales cadenas farmacéuticas de la ciudad, farmacias Roma y Gusher, por mencionar algunas, lo cual les permitió crecer rápidamente en cuanto a ingresos y ventas se refiere.

Mientras la relación comercial con estas grandes cadenas se fortalecía, las farmacias pequeñas se sumaban a las cifras de venta mensuales contribuyendo a la expansión de LV en Tijuana. Al cabo de 6 meses ya se contaba con un poco de personal administrativo: un área contable, una persona en crédito y cobranza a cargo de la facturación, y un auxiliar administrativo que llevaba la agenda del gerente y funciones de recursos humanos. El área de ventas ya se componía entonces de cinco vendedores y un jefe de ventas, mientras que la primera persona que llegó a abrir ruta, fue nombrado gerente comercial de la sucursal.

Después de transcurrido un año, la distribuidora ya facturaba aproximadamente 2 millones de pesos mensuales en temporada alta. El centro de distribución local se estableció poco antes de cumplir los cuatro años de su apertura en la ciudad (2015), motivado en gran medida por el crecimiento en ingresos obtenidos.

3.2.1 Objetivos de la empresa.

A continuación se muestra información de la empresa según se enuncia en su página web Distribuidora LV (2016).

Quiénes son:

- 1) En distribuidora LV se dedican a la distribución de medicamentos genéricos, de marca e intercambiables, de patente y material de curación.
- 2) Son una empresa joven que trabaja para alcanzar la ruta del liderazgo en la distribución de productos farmacéuticos.
- 3) Cuenta con más de 14 años de experiencia en el mercado; atienden a más de 13 mil clientes gracias a sus 310 representantes de ventas. Manejan más de 4,600 productos de gran calidad y 150 laboratorios que respaldan su compromiso.

Misión:

“Atender anticipada y oportunamente las necesidades del mercado junto a nuestros clientes y socios comerciales, con productos de calidad al mejor precio posible, llevando salud a los mexicanos”.

Visión:

“Ser la empresa número uno en distribución farmacéutica en México y ofrecer un alto valor agregado en servicio a toda nuestra cadena de valor”.

Valores:

- “Respeto a nuestros clientes, proveedores, empleados y competidores”.
- “Honestidad en todas nuestras acciones”.
- “Igualdad de oportunidades”.
- “Salud para todos”.

Objetivos:

- 1) Cobertura mensual de venta de al menos 95% en la sucursal Tijuana.
- 2) Ingresos mensuales promedio de 2 millones de pesos en sucursal Tijuana por concepto de ventas.
- 3) Cobranza mensual al 70%.
- 4) Colocación de productos en el mercado sin segmentación territorial o de clientes.

Capítulo 4

Metodología

4.1 Metodología.

En este caso de estudio se trabajó en conjunto con la empresa de investigación para establecer la problemática y necesidades actuales. El tipo de investigación es mixta, descriptiva y transaccional. A continuación se especifican la población, instrumento, procedimiento y análisis de la información realizados.

4.1.1 Población.

Los participantes de esta investigación fueron un grupo de trabajadores afiliados al segmento “LV operaciones” de la oficina con sede en la ciudad de Tijuana, Baja California; estos empleados cuentan con puestos pertenecientes a almacén, logística y de contacto. La causa de su elección fue debido a que ocupan puestos en los que mayormente recaen las funciones que conllevan trato con clientes, además de que representan el mayor porcentaje de fuerza laboral en la empresa. Por lo que el muestreo realizado fue a conveniencia.

En cuanto a los datos sociodemográficos, los participantes fueron 23 hombres y 4 mujeres con edades de entre los 21 y los 43 años, el nivel académico promedio fue de secundaria terminada y con una antigüedad en la empresa de 2 años.

4.1.2 Instrumento.

Como instrumento para medir la cultura organizacional se utilizó la adaptación al español hecha por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alendra García-Hernández en el año 2010, de el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), desarrollado por Daniel Denison y William S. Neal (2000). El cuestionario original es el resultado de una serie de investigaciones realizadas por Denison y Neal en donde buscaron medir la cultura organizacional en empresas de distintos giros y cantidad de empleados en distintos países, con el fin de proporcionar a las organizaciones la posibilidad de medir y comparar el estado de su cultura organizacional con el de otras empresas.

Este instrumento consta de 60 ítems, los cuales son divididos en cuatro dimensiones que están a su vez compuestas por tres subescalas cada una. Estas dimensiones son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. La forma de contestar el cuestionario es

por medio de la selección de la respuesta elaborada en una escala Likert, donde de acuerdo a la respuesta se obtiene un puntaje que va desde uno a cinco por cada cuestión; las respuestas representan las siguientes opciones: completamente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

A continuación se muestra el nivel de confiabilidad del instrumento original y del adaptado al castellano:

Tabla 5. Comparación de la fiabilidad del cuestionario DOCS y de su adaptación al castellano

	α Cronbach (Adaptación)	α Cronbach (Original)
Implicación	0,90	0,90
Empowerment	0,79	0,77
Trabajo en equipo	0,80	0,83
Desarrollo de capacidades	0,72	0,70
Consistencia	0,87	0,88
Valores centrales	0,68	0,70
Acuerdo	0,80	0,75
Coordinación e integración	0,70	0,78
Adaptabilidad	0,87	0,87
Orientación al cambio	0,78	0,76
Orientación al cliente	0,78	0,73
Aprendizaje organizativo	0,70	0,75
Misión	0,93	0,92
Dirección y propósitos estratégicos	0,88	0,85
Metas y Objetivos	0,86	0,80
Visión	0,76	0,78

Fuente: Bonavia et al., (2003).

Adicionalmente a la aplicación de este instrumento se llevaron a cabo entrevistas breves y estructuradas con cada uno de los participantes para obtener información complementaria del tema, el total de preguntas realizadas por entrevistado fueron cinco y la

información recabada de cada una fue registrada de manera escrita por la entrevistadora. El tiempo utilizado en la realización de la entrevista tuvo una duración de entre 10 minutos como mínimo y 21 minutos como máximo.

4.1.3 Procedimiento.

La selección del personal participante en el estudio se definió en conjunto con la gerencia comercial de la compañía, en base a esto se acordó la participación del personal afiliado a LV operaciones de los tres turnos con los que cuenta la empresa, sobre el total de trabajadores considerados se calculó la muestra a seleccionar y se procedió a informar a los participantes de la finalidad de la investigación. Se acordaron horarios determinados para la aplicación colectiva del instrumento dentro de las instalaciones de la empresa, para posteriormente realizar la entrevista breve de manera específica con cada uno de los participantes.

Posterior a haber recolectado los datos en la totalidad del personal seleccionado, se procedió a realizar un análisis de las respuestas obtenidas y a codificarlas para obtener indicadores de cada dimensión. Los datos se presentaron en dos secciones, la primera correspondiente a la parte cuantitativa tomada de los cuestionarios, y la segunda correspondiente a la parte cualitativa tomada de las entrevistas. A continuación se muestran los pasos seguidos para realizar la investigación, y la obtención final de los resultados a analizar.

4.1.4 Análisis de la información.

Para elaborar el análisis de los resultados obtenidos se utilizó el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión 20. Este sistema permitió conocer la confiabilidad de la información obtenida y la obtención de estadísticos para cada una de las dimensiones estudiadas. Adicionalmente a este medio se obtuvieron algunas gráficas en Excel a fin de mostrar resultados visuales.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Resultados.

A continuación se muestra un resumen del procesamiento general de datos en donde puede apreciarse que se analizó una muestra total de 27 casos, lo que representa el 100% de los cuestionarios aplicados para la investigación.

Tabla 6. Resumen del procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válidos	27	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	27	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

La fiabilidad del instrumento aplicado obtuvo un Alfa de Cronbach de .946, implicando que es una medición confiable, según es mencionado por Hernández et al. (2006), quien enuncia que si el resultado es 0.50 la fiabilidad es media o regular, si supera el 0.75 es aceptable y si es mayor a 0.90 es elevada. A continuación se muestran los

resultados.

Tabla 7. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	60

Fuente: Elaboración propia, (2016).

Cada una de las dimensiones consideradas en la investigación fue compuesta por 15 preguntas que fueron divididas en bloques de tres subescalas de cinco cada una, acorde a las respuestas dadas por los participantes y los puntajes que esto representaba se obtuvo la media de cada subescala y escala a fin de establecer cuáles eran aquellas con mayor afinidad entre los participantes. En la tabla que se muestra a continuación puede apreciarse cada una de las medias obtenidas al realizar el análisis estadístico, determinándose así que la dimensión más representativa de la cultura organizacional es la de Implicación, obteniendo una media de 54,63 y una varianza de 27,781.

Tabla 8. Estadísticos por escala

Dimensión	Media	Varianza	Desviación típica	No. De elementos
Implicación	54,63	27,781	5,271	15
Consistencia	52,85	19,208	4,383	15
Adaptabilidad	47,33	60,692	7,791	15
Misión	47,52	99,028	9,951	15

Fuente: Elaboración propia, (2016).43

5.1.1 Resultados cuantitativos.

Caracterización de la cultura organizacional.

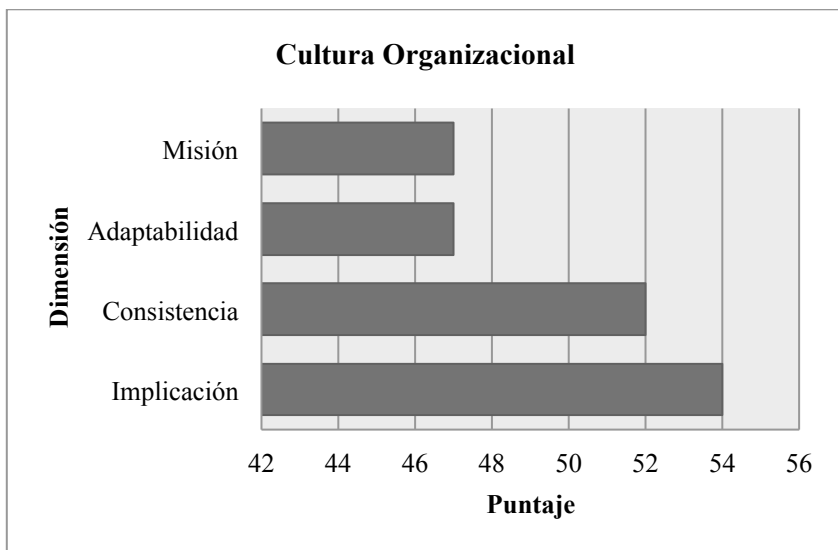
En base a las respuestas que proporcionaron los participantes, y que pueden observarse en la tabla 8, la dimensión actualmente más desarrollada de la cultura organizacional de la empresa es la implicación, mientras que la dimensión menos desarrollada es la adaptabilidad.

En este sentido se considera apropiado mencionar que según el modelo de Denison, las organizaciones que se obtienen puntajes elevados en la dimensión de implicación se caracterizan por mostrar facilidad para el trabajo en equipo, unión grupal, capacidad de desarrollo y empoderamiento. Estas organizaciones muestran una tendencia a manejarse por reglas poco rígidas, dado que su personal cuenta con la certeza de que su trabajo es importante para la empresa y que consideran que pueden tomar pequeñas decisiones que son relevantes para los objetivos trazados. El contar con personal al cual pueda otorgarse libertad de acción dentro de sus funciones diarias representa un reto, ya que para mantener sus acciones en línea con la forma de trabajo esperada se requiere que antes hayan interiorizado las políticas y normas que rigen a la empresa, siendo además capaces de aplicarlas en situaciones nuevas y que requieran de una reacción rápida. El contar con esta dimensión como característica principal, refiere que los participantes tienen identificación de sus actividades y que pueden ser percibidos como un equipo de trabajo altamente comprometido con la empresa.

En relación a la dimensión con menor puntaje, que se muestra en la tabla 8, fue la adaptabilidad, obteniendo una media de 47,33. Las organizaciones que presentan poco desarrollo en esta dimensión muestran dificultades para mantenerse en constante cambio para ser competitivos en un entorno de negocios dinámico, pueden mostrar resistencia al

cambio, al uso de nuevos modelos de trabajo e incluso a adoptar tecnología o hacer ajustes a sus procesos con el fin de satisfacer al cliente.

A continuación se muestran los puntajes obtenidos en cada una de las dimensiones del modelo:



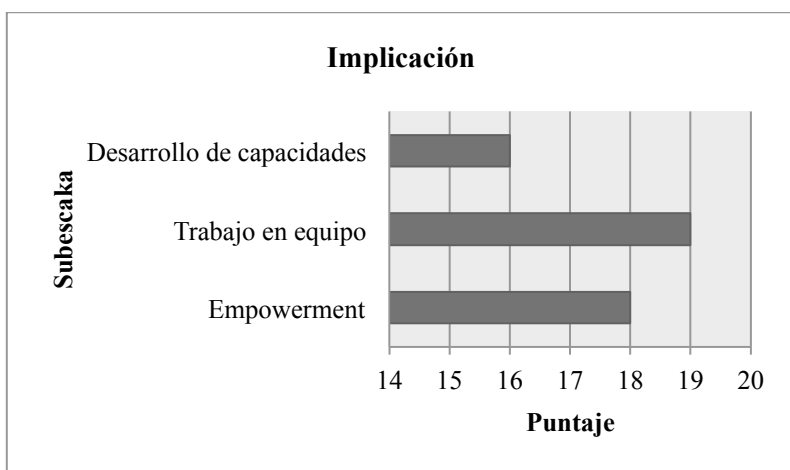
Gráfica 1. Resultados de cada dimensión de la cultura organizacional según el modelo Denison

Fuente: Elaboración propia, (2016).

Los indicadores de eficiencia relacionados en un mediano plazo a organizaciones con esta dimensión de cultura organizacional dominante son principalmente la creatividad y la satisfacción de los empleados y clientes, el compromiso con los objetivos de la empresa y la percepción de pertenencia. Algunas de las organizaciones que han obtenido resultados similares se han caracterizado por lograr la capacidad de innovación y el desarrollo de productos, lo que por consiguiente puede ofrecerles la oportunidad de mantener satisfechos a sus clientes. Por otra parte, es destacable que sus puntuaciones en las dimensiones externas (adaptabilidad y misión) fueron menores, siendo las organizaciones con puntajes altos en el área de misión las caracterizadas por lograr eficiencia financiera, la cual es

medible por medio del retorno de inversión, el retorno sobre el activo y retorno sobre ventas. Dado que los objetivos de la organización recaen en el área financiera, puede denotarse que la cultura organizacional que actualmente presenta no está alineada a la obtención de los objetivos planeados por esta.

En relación a las subescalas que integran cada una de las dimensiones mencionadas, a continuación se mostrarán los puntajes obtenidos en cada una de ellas. La primera es la correspondiente a implicación/participación, en donde los resultados indican que la parte más desarrollada es el trabajo en equipo; los indicadores asociados a esto incluyen la facilidad para trabajar en conjunto dentro del grupo y para lograr objetivos grupales ofreciendo apoyo. Puede apreciarse también que la subescala con menor puntaje es el desarrollo de capacidades, lo que se refiere a la presencia de poco incentivo al aprendizaje de habilidades que generen productividad, bajo interés por capacitarse y adquirir conocimientos nuevos o complementarios a sus funciones.



Gráfica 2. Resultados de la dimensión de Implicación

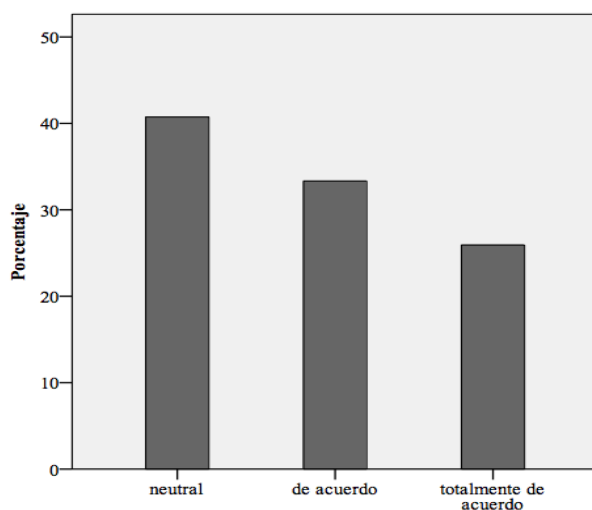
Fuente: Elaboración propia (2016).

Por otra parte, lo mostrado a continuación presenta las respuestas proporcionadas por los participantes en cada pregunta que integró la dimensión de implicación:

Dimensión: Implicación

Subescala: Empowerment

Pregunta 1.

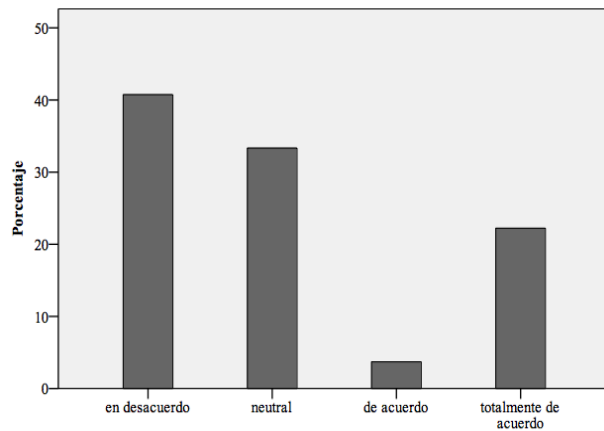


Gráfica 3. Pregunta 1: ¿La mayoría de los miembros de su grupo están muy comprometidos con su trabajo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la gráfica se observa que ante la afirmación de que “la mayoría de los miembros de su grupo están muy comprometidos con su trabajo”, la mayor parte de los participantes se eligió neutral, en segundo lugar de acuerdo y en tercero totalmente de acuerdo.

Pregunta 2.

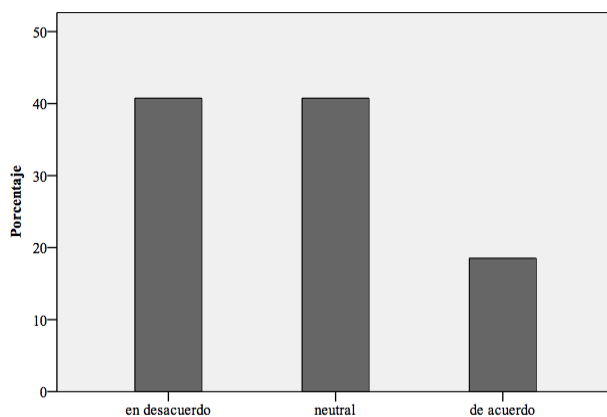


Gráfica 4. Pregunta 2: ¿las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información”, la mayor parte de los participantes está en desacuerdo, en segundo lugar neutral, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en último lugar de acuerdo.

Pregunta 3.

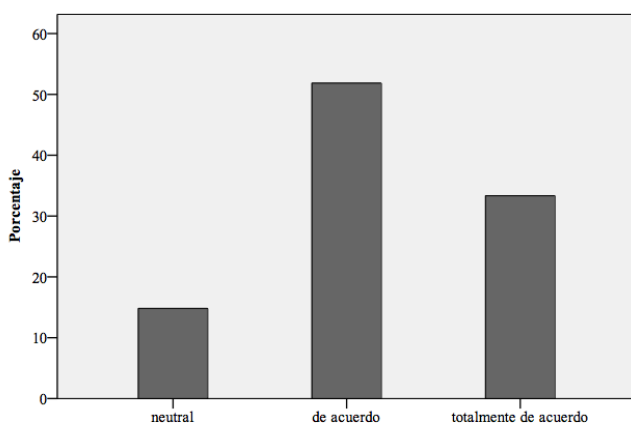


Gráfica 5. Pregunta 3: ¿la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita”, igual cantidad de participantes está en desacuerdo y neutral, mientras que en segundo lugar han elegido la opción de acuerdo.

Pregunta 4.

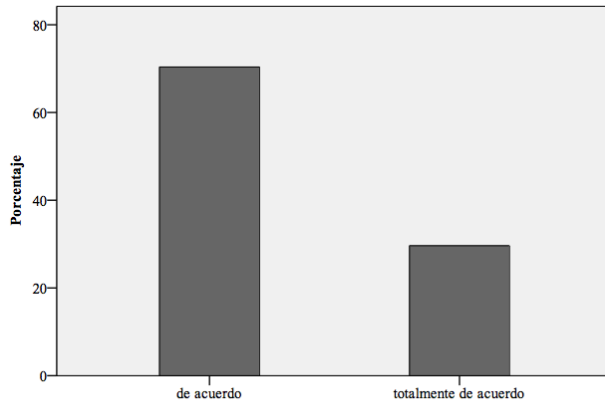


Gráfica 6. Pregunta 4: ¿cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?

Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo”, la mayoría de los participantes están de acuerdo, en segunda posición están totalmente de acuerdo y en tercer puesto neutral.

Pregunta 5.



Gráfica 7. Pregunta 5: ¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.?

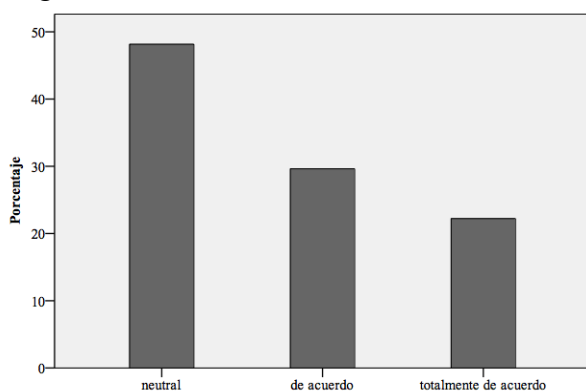
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “la planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.”, la mayoría de los participantes está en desacuerdo, mientras que en segunda posición la respuesta más seleccionada fue totalmente de acuerdo.

Dimensión: Implicación

Subescala: Trabajo en equipo

Pregunta 6.

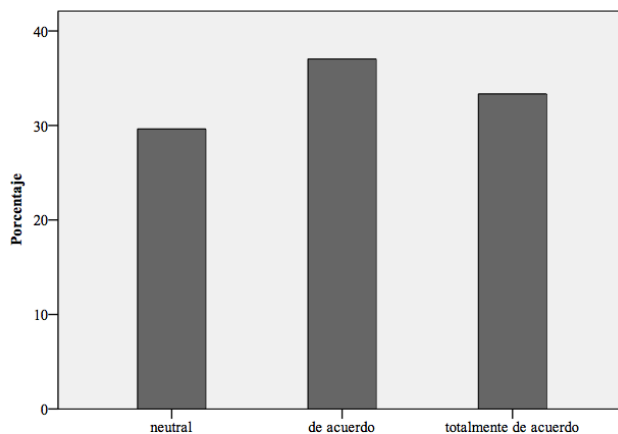


Gráfica 8. Pregunta 6: ¿ se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron de acuerdo y en tercer puesto totalmente de acuerdo.

Pregunta 7.

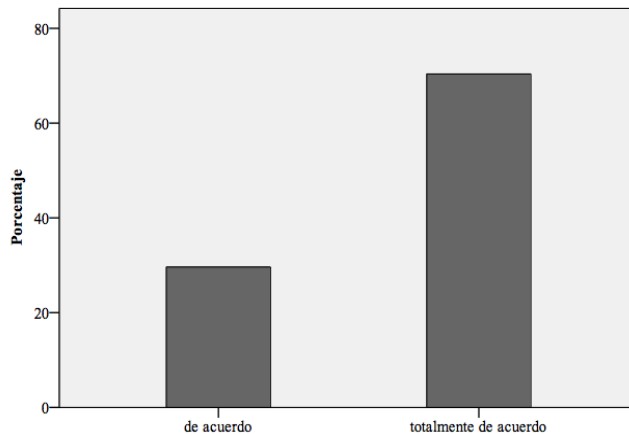


Gráfica 9. Pregunta 7: ¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron totalmente de acuerdo y en tercer lugar neutral.

Pregunta 8.

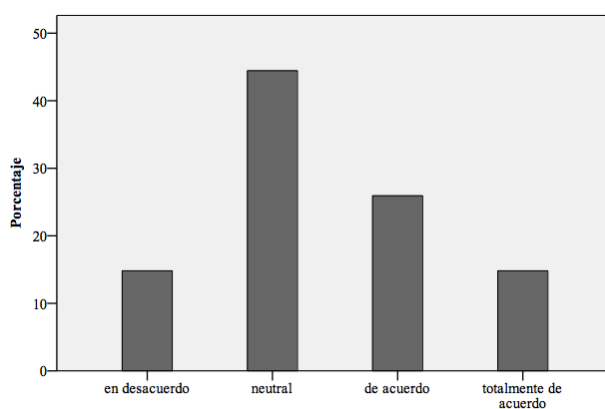


Gráfica 10. Pregunta 8: ¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección?

Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección”, la mayor parte de los participantes está totalmente de acuerdo, mientras que en segundo lugar eligieron de acuerdo.

Pregunta 9.

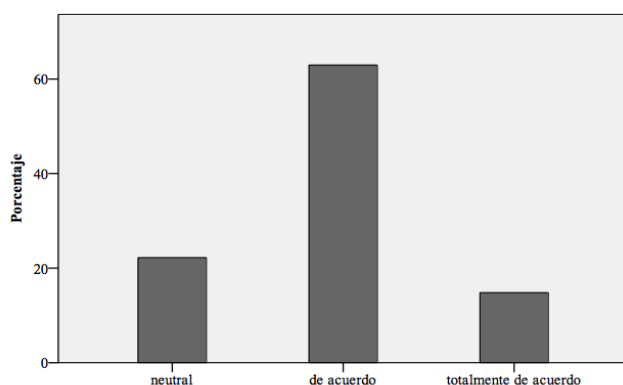


Gráfica 11. Pregunta 9: ¿ los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron de acuerdo, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar en desacuerdo.

Pregunta 10.



Gráfica 12. Pregunta 10: ¿El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización?

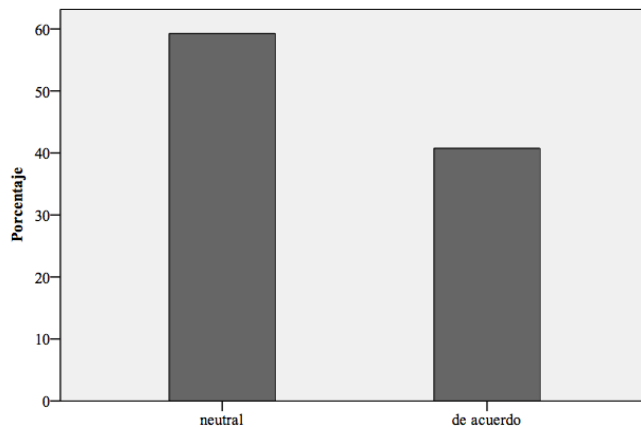
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “el trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral y en tercer puesto seleccionaron totalmente de acuerdo.

Dimensión: Implicación

Subescala: Desarrollo de capacidades

Pregunta 11.

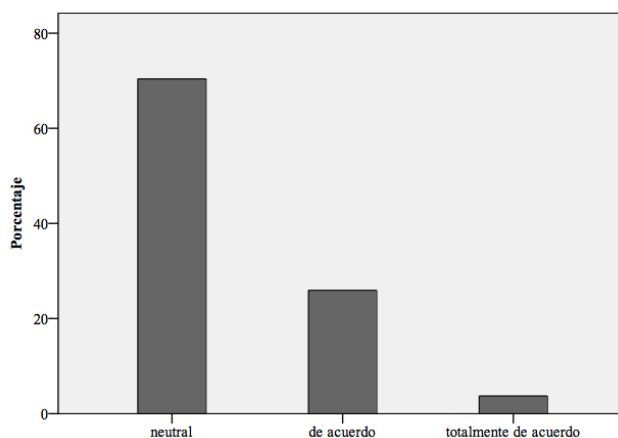


Gráfica 13. Pregunta 11: ¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, mientras que en segundo lugar seleccionaron la opción de acuerdo.

Pregunta 12.

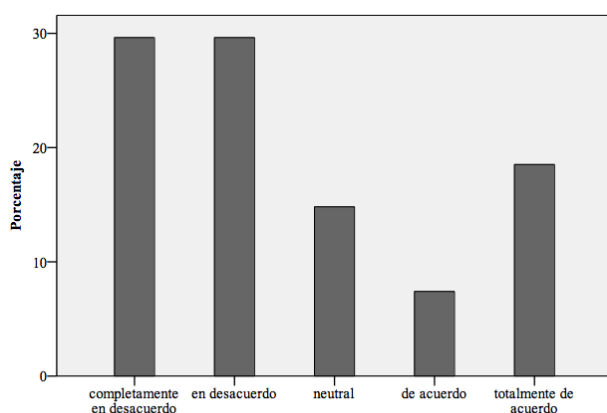


Gráfica 14. Pregunta 12: ¿Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron de acuerdo y en tercer lugar totalmente de acuerdo.

Pregunta 13.

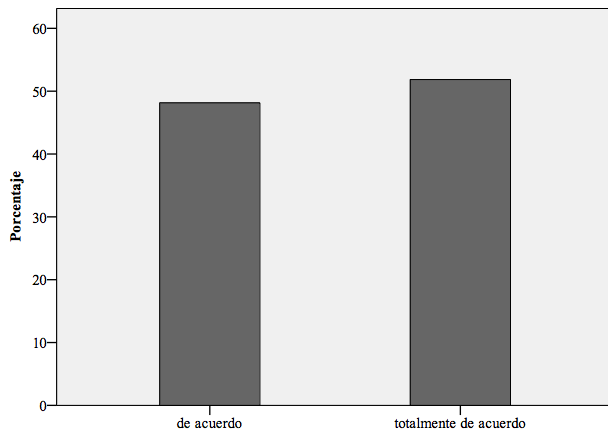


Gráfica 15. Pregunta 13: ¿Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros”, los participantes respondieron en primer lugar completamente en desacuerdo y en desacuerdo con igual puntaje, en segundo lugar totalmente de acuerdo, en tercero neutral y en última posición totalmente de acuerdo.

Pregunta 14.

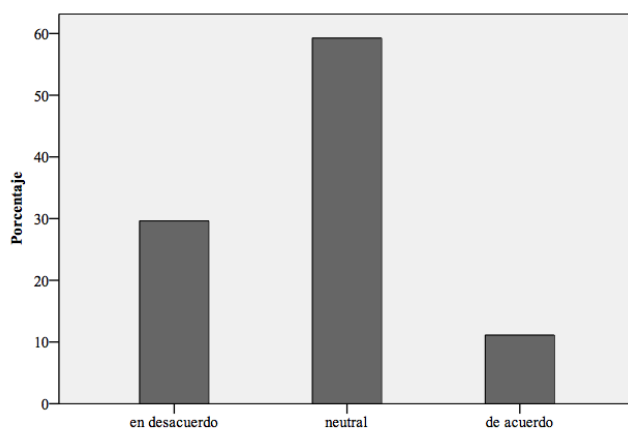


Gráfica 16. Pregunta 14: ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción totalmente de acuerdo ligeramente por encima de la opción de acuerdo, que ocupa la segunda posición.

Pregunta 15.

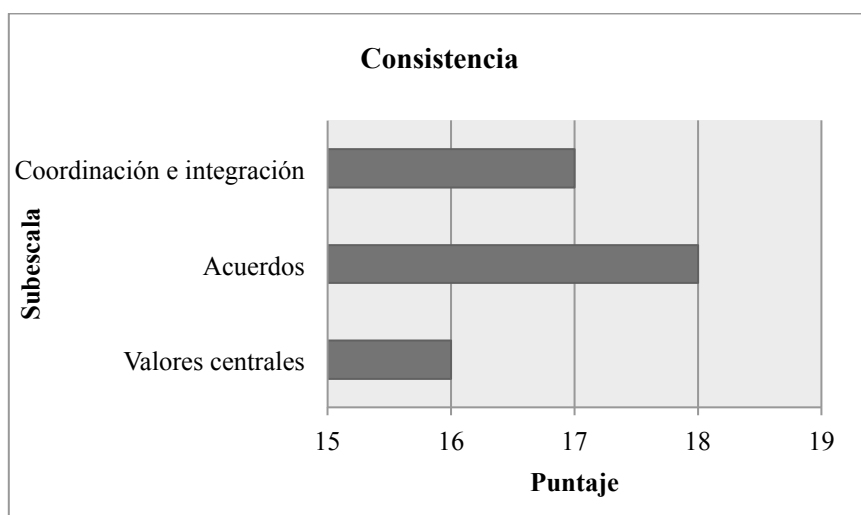


Gráfica 17. Pregunta 15: ¿A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “a menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron en desacuerdo, y en tercer puesto de acuerdo.

En cuanto a la dimensión de consistencia, esta se compone de la coordinación e integración, acuerdos y valores centrales; la subescala con puntaje mayor fue acuerdos, misma que implica que los miembros del grupo tienen facilidad para lograr opiniones consensadas para la toma de decisiones, las organizaciones con esta característica muestran habilidad para la resolución de problemas, en la siguiente figura se muestran los resultados obtenidos.

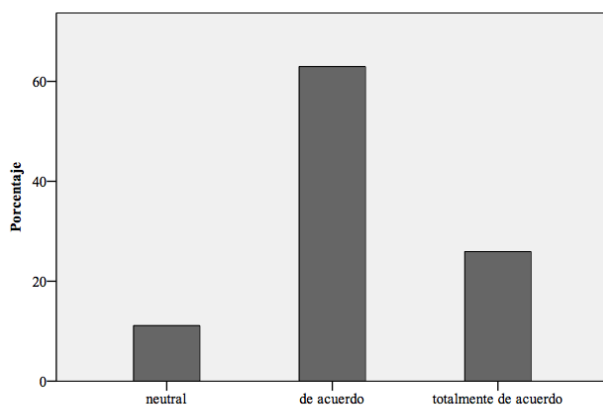


Gráfica 18. Resultados de la dimensión de consistencia

Fuente: Elaboración propia (2016).

Por otra parte, lo que a continuación se detalla presenta las respuestas proporcionadas por los participantes en cada pregunta que integró la dimensión de consistencia:

Pregunta 16.

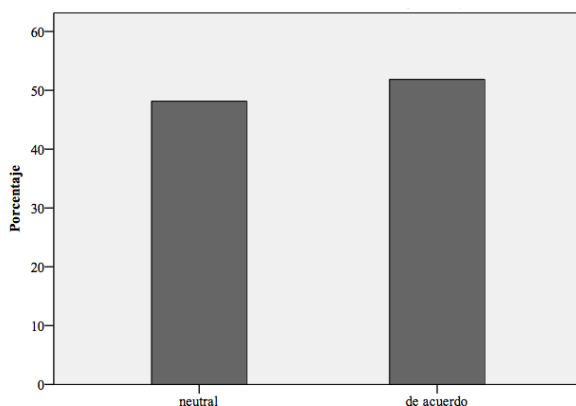


Gráfica 19. Pregunta 16: ¿Los líderes y directores practican lo que pregonan?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “los líderes y directores practican lo que pregonan”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron totalmente de acuerdo y en tercer puesto seleccionaron neutral.

Pregunta 17.

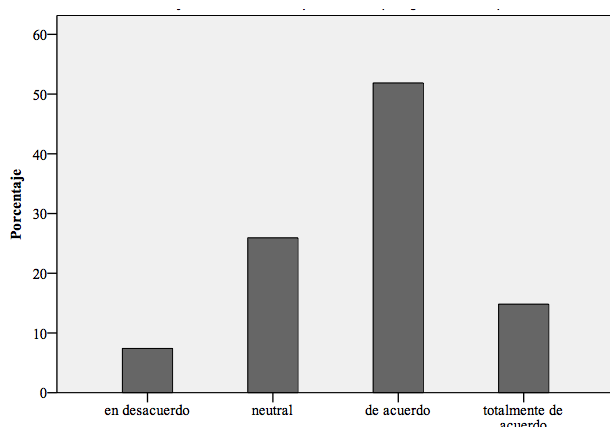


Gráfica 20. Pregunta 17: ¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo ligeramente por encima de la opción neutral, que ocupa la segunda posición.

Pregunta 18.

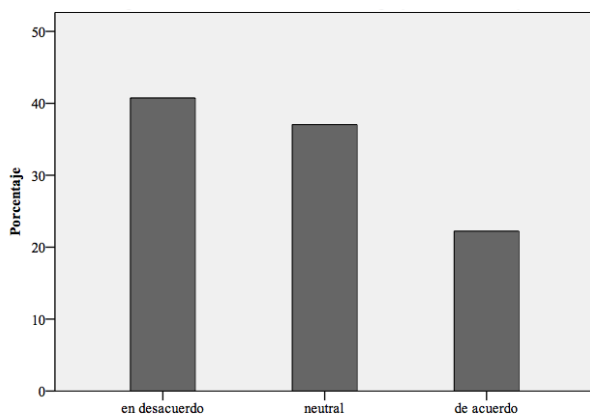


Gráfica 21. Pregunta 18: ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar en desacuerdo.

Pregunta 19.

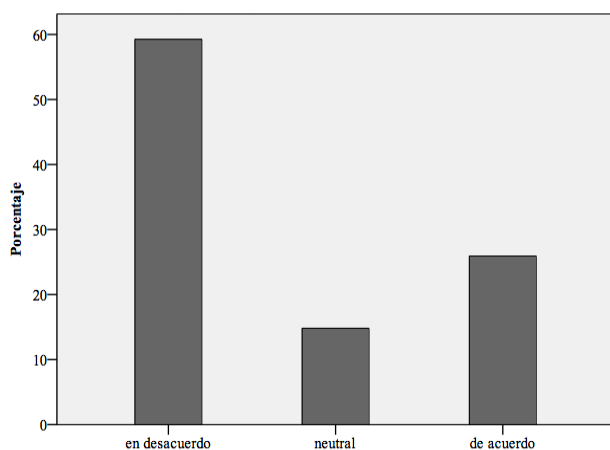


Gráfica 22. Pregunta 19: ¿Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo ligeramente por encima de neutral, mientras que en tercer puesto seleccionaron de acuerdo.

Pregunta 20.



Gráfica 23. Pregunta 20: ¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?

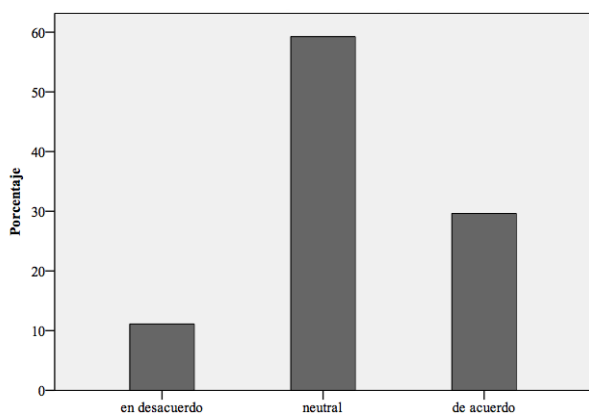
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral y en tercer puesto seleccionaron de acuerdo.

Dimensión: Consistencia

Subescala: Acuerdo

Pregunta 24.

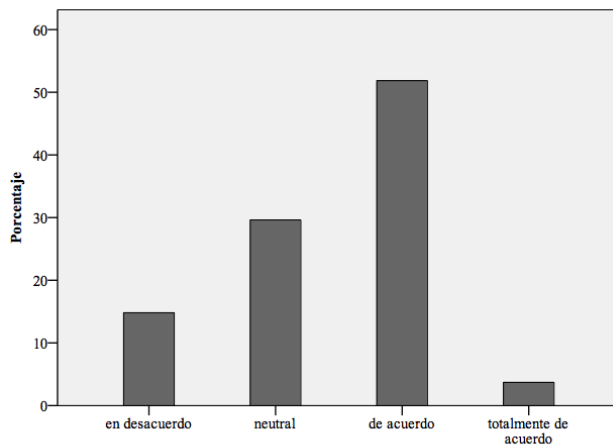


Gráfica 24. Pregunta 21: ¿cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron de acuerdo y en tercer puesto seleccionaron en desacuerdo.

Pregunta 22.

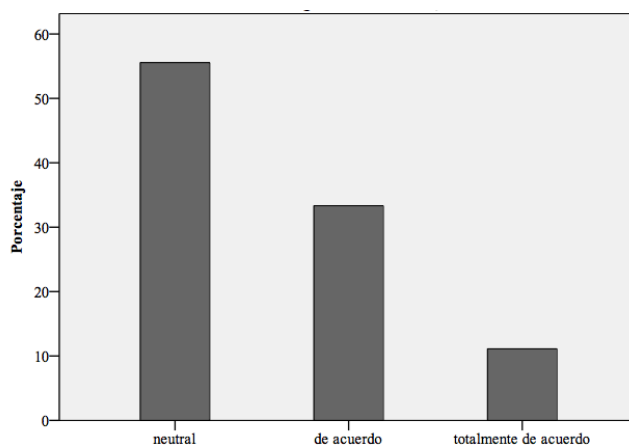


Gráfica 25. Pregunta 22: ¿este grupo tiene una cultura fuerte?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “este grupo tiene una cultura fuerte”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar en desacuerdo y en ultimo lugar totalmente de acuerdo.

Pregunta 23.

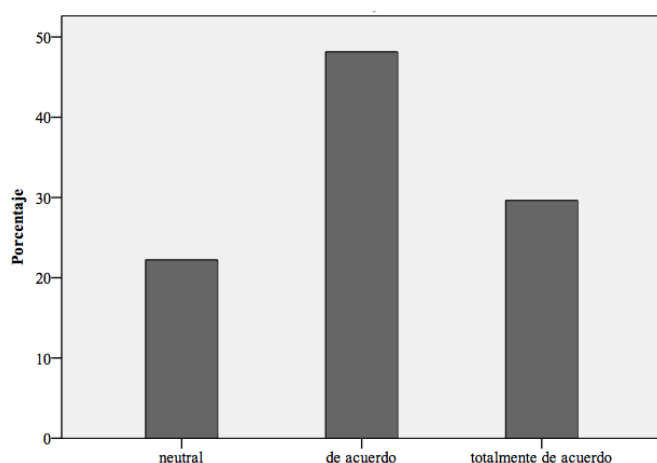


Gráfica 26. Pregunta 23: ¿nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron de acuerdo y en tercer puesto totalmente de acuerdo.

Pregunta 24.

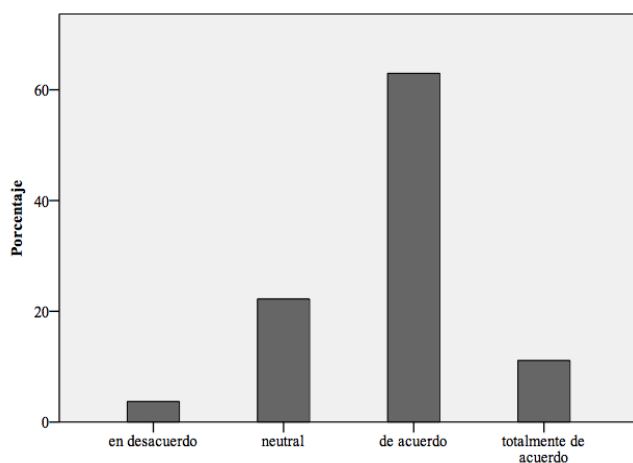


Gráfica 27. Pregunta 24: ¿a menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “a menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron totalmente de acuerdo y en tercer puesto neutral.

Pregunta 25.



Gráfica 28. Pregunta 25: ¿existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?

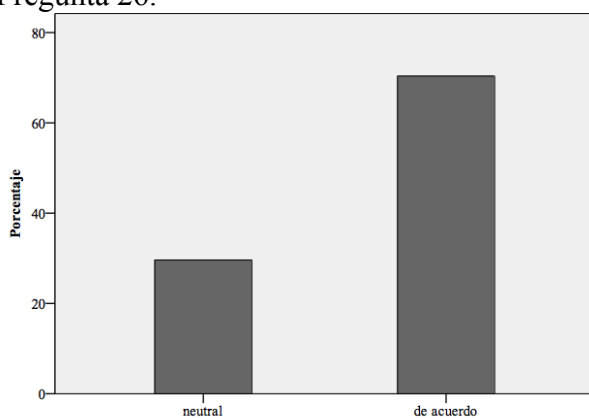
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar en desacuerdo.

Dimensión: Consistencia

Subescala: Coordinación e integración

Pregunta 26.

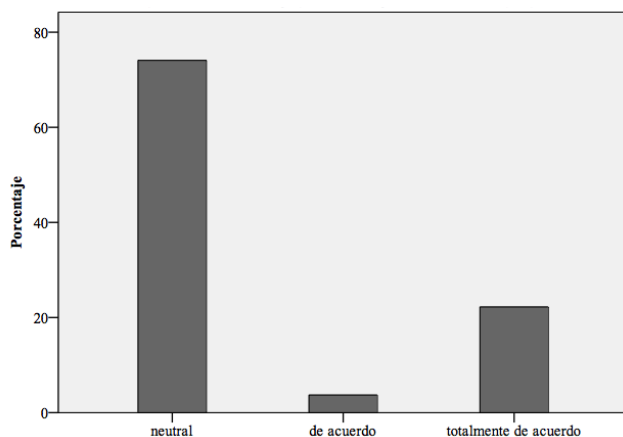


Gráfica 29. Pregunta 26: ¿nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “nuestra manera de trabajar es consistente y predecible”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, y en segundo lugar la opción neutral.

Pregunta 27.

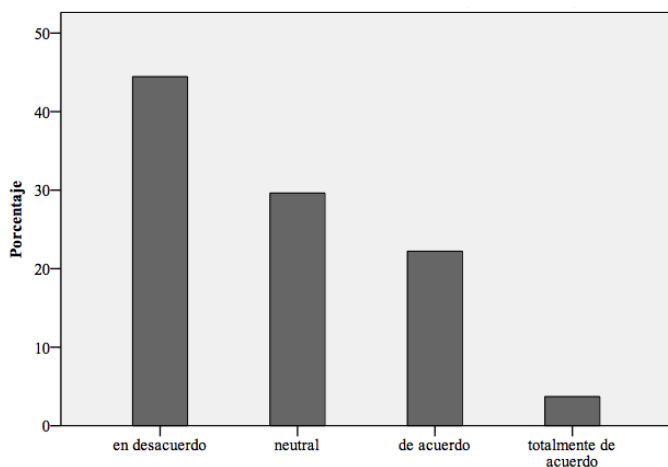


Gráfica 30. Pregunta 27: ¿las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición seleccionaron totalmente de acuerdo y en tercer lugar de acuerdo.

Pregunta 28.

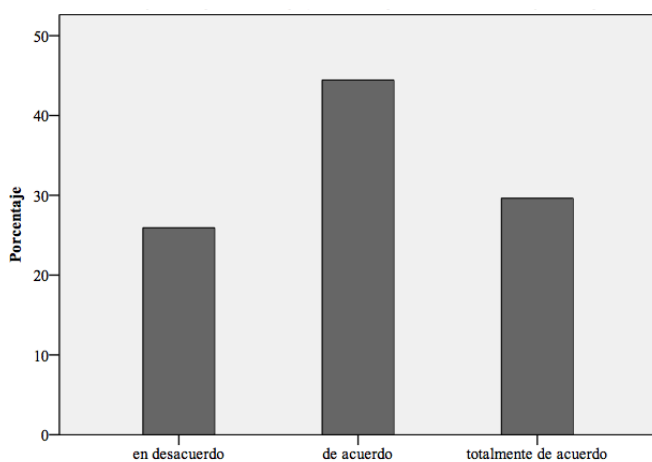


Gráfica 31. Pregunta 28: ¿es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar de acuerdo y en ultimo lugar totalmente de acuerdo.

Pregunta 29.

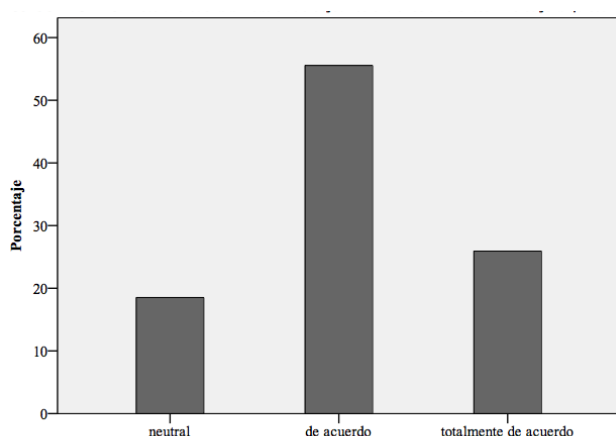


Gráfica 32. Pregunta 29: ¿trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización?

Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron totalmente de acuerdo y ligeramente debajo seleccionaron en desacuerdo ocupando el tercer puesto.

Pregunta 30.



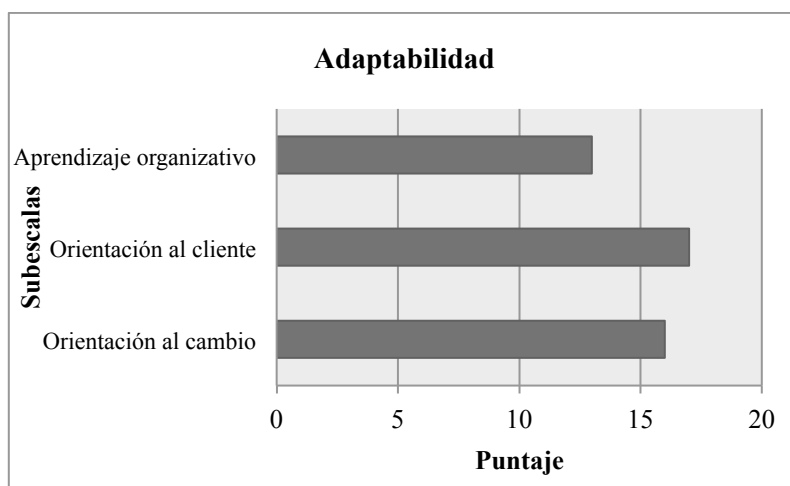
Gráfica 33. Pregunta 30: ¿existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron totalmente de acuerdo y en tercer puesto neutral.

En el caso de la adaptabilidad, esta dimensión está compuesta por aprendizaje organizativo, orientación al cliente y orientación al cambio. De estas subescalas la que es destacada por su puntuación es la orientación al cliente, seguida por el orientación al cambio. Las organizaciones que se enfocan al cliente muestran facilidad para innovar en

sus procesos y lograr entender los requerimientos del mercado con facilidad, sin embargo aun cuando esta subescala indica una facilidad para satisfacer al cliente por medio del cambio, su puntaje general en la escala indica un bajo desempeño en adaptabilidad. En la siguiente figura se muestran los resultados mencionados.



Grafica 34. Resultados de la dimensión de Adaptabilidad

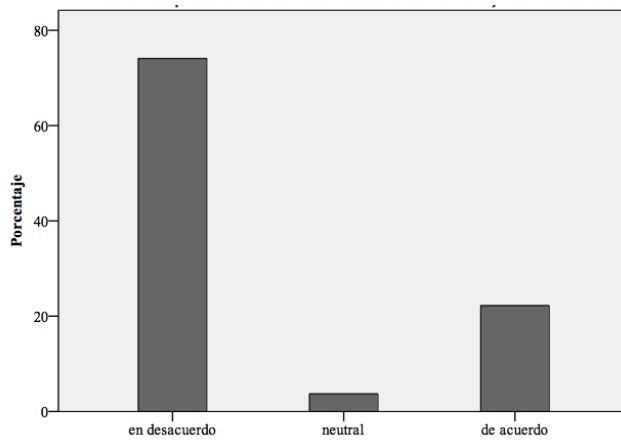
Fuente: Elaboración propia (2016).

Por otra parte, lo que a continuación se detalla presenta las respuestas proporcionadas por los participantes en cada pregunta que integró la dimensión de adaptabilidad:

Dimensión: Adaptabilidad

Subescala: Orientación al cambio

Pregunta 31.

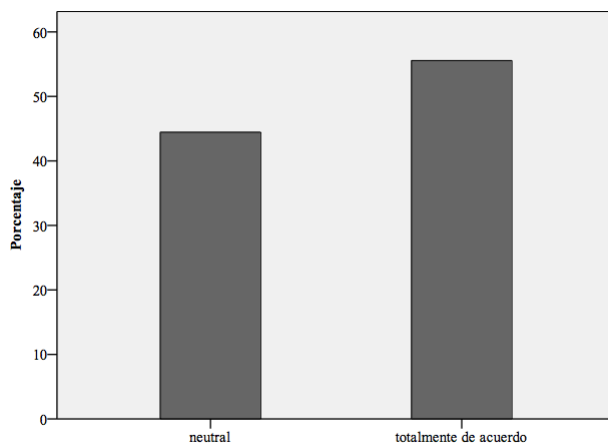


Gráfica 35. Pregunta 31: ¿ la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo muy por encima de la segunda posición ocupada por de acuerdo, mientras que en tercer lugar seleccionaron neutral.

Pregunta 32.

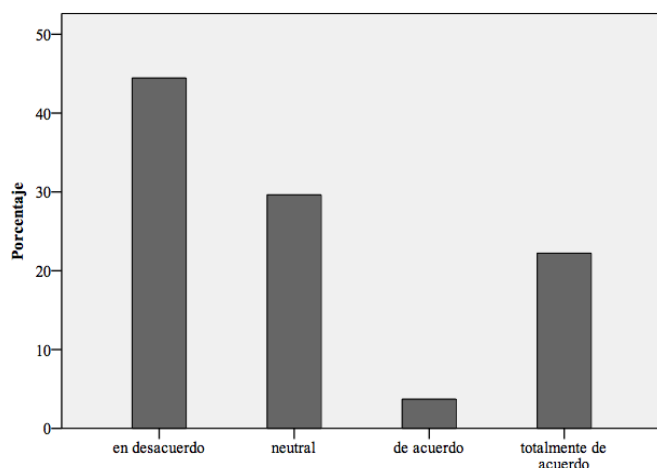


Gráfica 36. Pregunta 32: ¿respondemos bien a los cambios del entorno?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “respondemos bien a los cambios del entorno”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción totalmente de acuerdo, y en segundo lugar la opción neutral.

Pregunta 33.

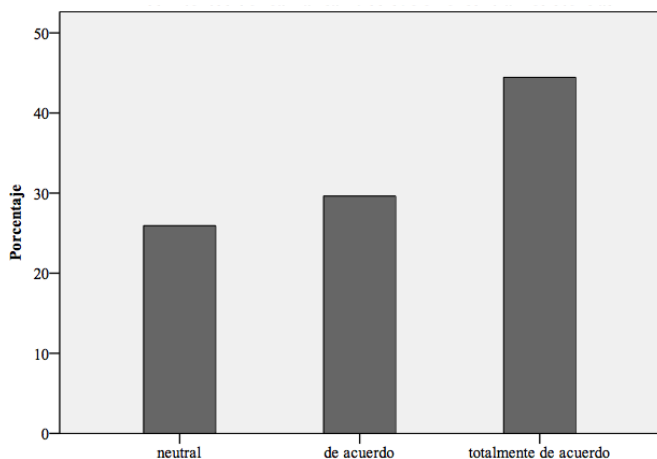


Gráfica 37. Pregunta 33: ¿adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar de acuerdo.

Pregunta 34.

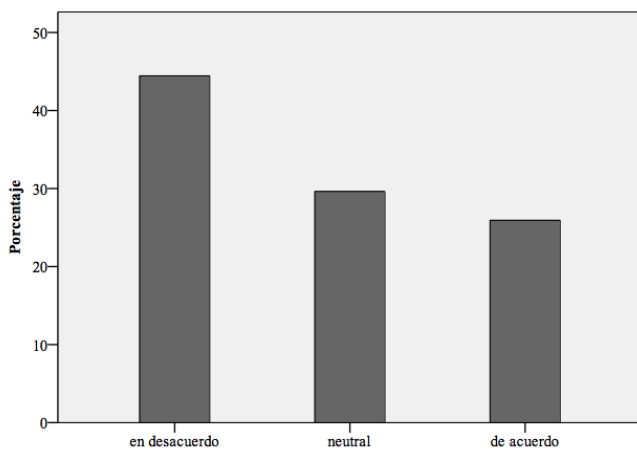


Gráfica 38. Pregunta 34: ¿Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción totalmente de acuerdo, en segundo lugar la opción de acuerdo y en tercer lugar neutral.

Pregunta 35.



Gráfica 39. Pregunta 35: ¿Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios?

Fuente: Elaboración propia (2016)

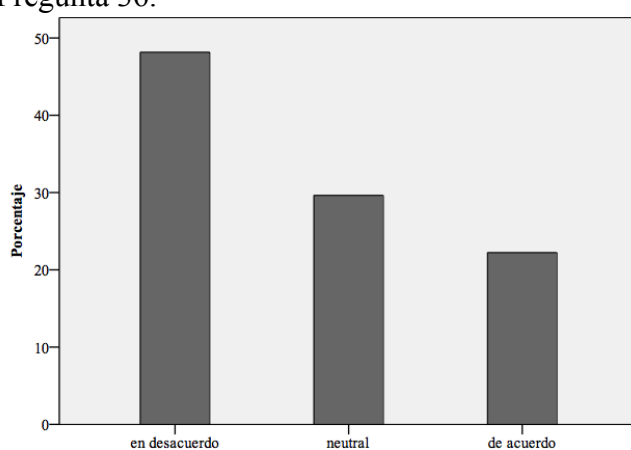
En esta gráfica se observa que ante la afirmación de que “los diferentes grupos de

esta organización cooperan a menudo para introducir cambios”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral y en tercer puesto seleccionaron de acuerdo.

Dimensión: Adaptabilidad

Subescala: Orientación al cliente

Pregunta 36.

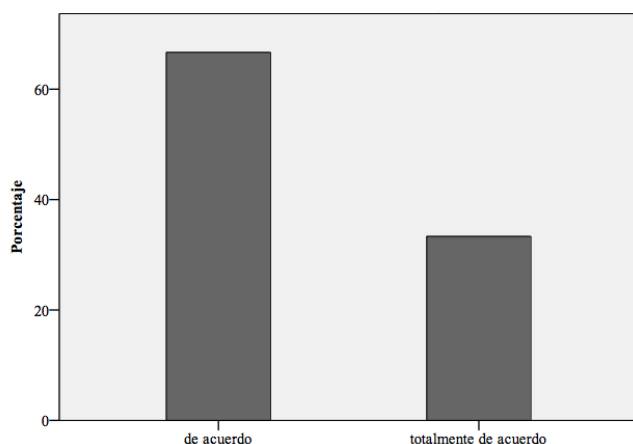


Gráfica 40. Pregunta 36: ¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición neutral y en tercer puesto de acuerdo.

Pregunta 37.

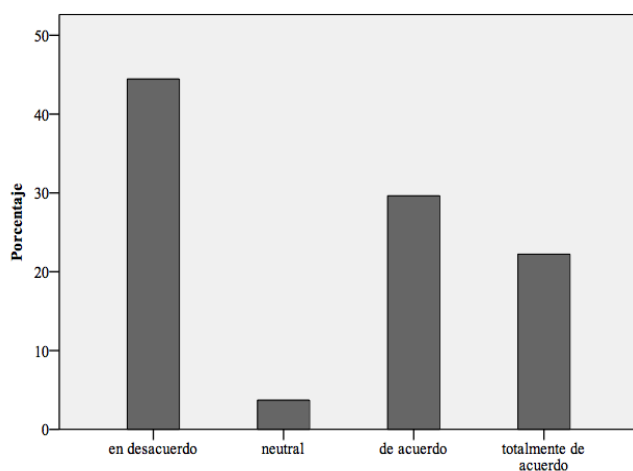


Gráfica 41. Pregunta 37: ¿La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “la información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, y en segundo lugar la opción totalmente de acuerdo.

Pregunta 38.

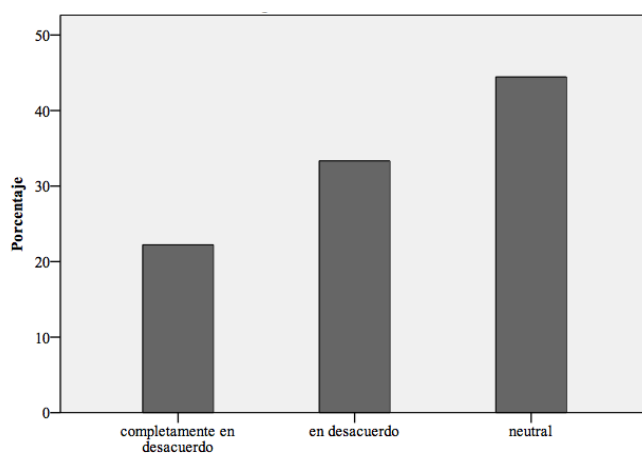


Gráfica 42. Pregunta 38: ¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron de acuerdo, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar neutral.

Pregunta 39.

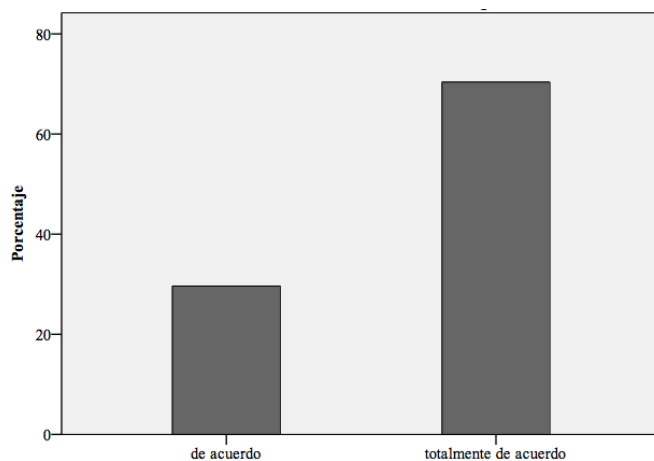


Gráfica 43. Pregunta 39: ¿Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición en desacuerdo y en tercer puesto completamente en desacuerdo.

Pregunta 40.



Gráfica 44. Pregunta 40: ¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes?

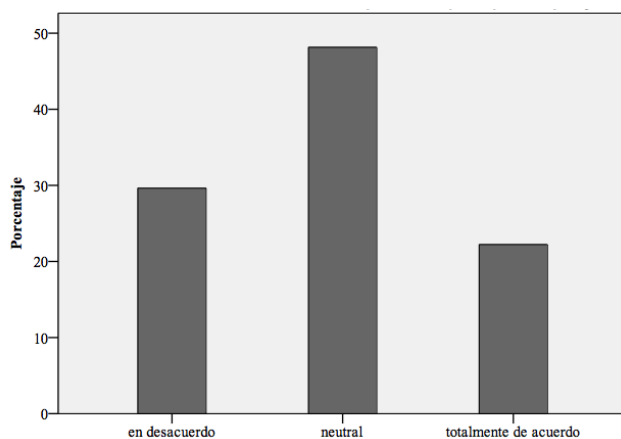
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción totalmente de acuerdo, y en segundo lugar la opción de acuerdo.

Dimensión: Adaptabilidad

Subescala: Aprendizaje organizativo

Pregunta 41.

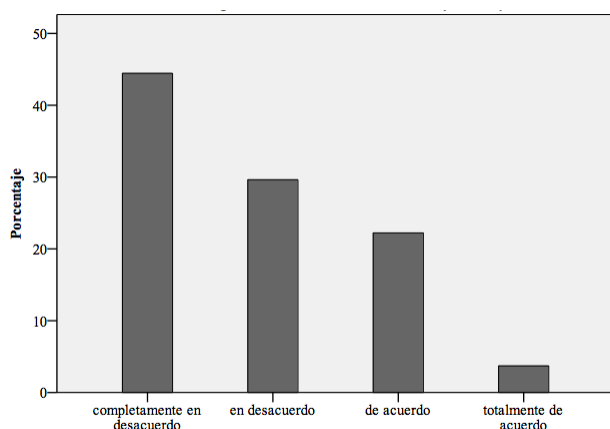


Gráfica 45. Pregunta 41: ¿consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición en desacuerdo y en tercer puesto totalmente de acuerdo.

Pregunta 42.

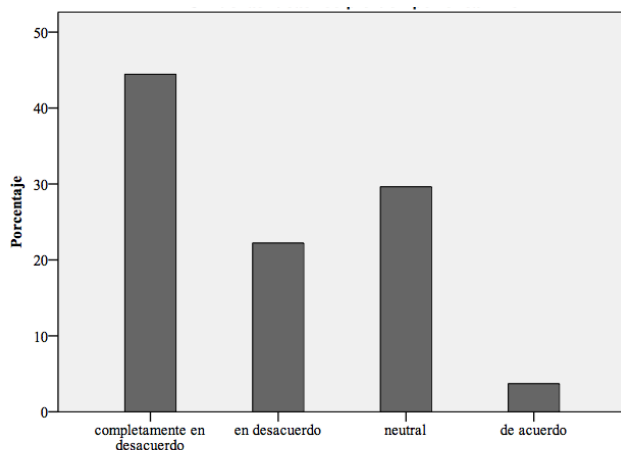


Gráfica 46. Pregunta 42: ¿tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción completamente en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron en desacuerdo, en tercer lugar de acuerdo y en ultimo lugar totalmente de acuerdo.

Pregunta 43.

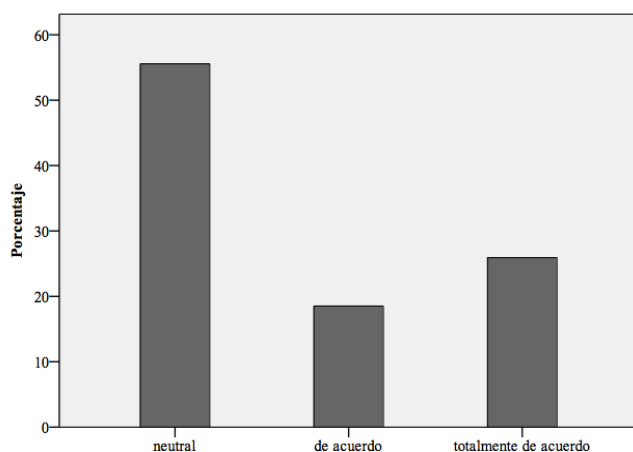


Gráfica 47. Pregunta 43: ¿muchas ideas “se pierden por el camino”?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “muchas ideas “se pierden por el camino”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción completamente en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar en desacuerdo y en ultimo lugar de acuerdo.

Pregunta 44.

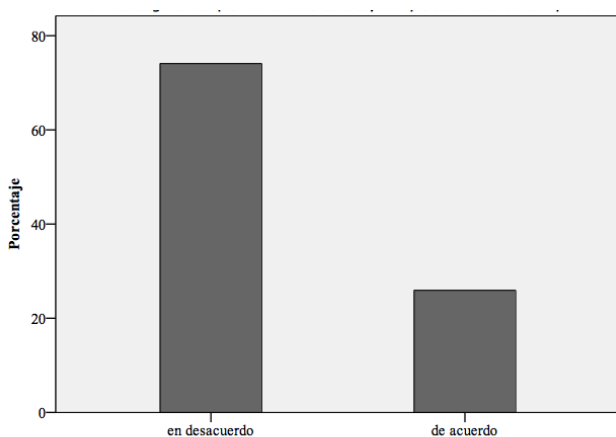


Gráfica 48. Pregunta 44: ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición en desacuerdo y en tercer puesto totalmente de acuerdo.

Pregunta 45.



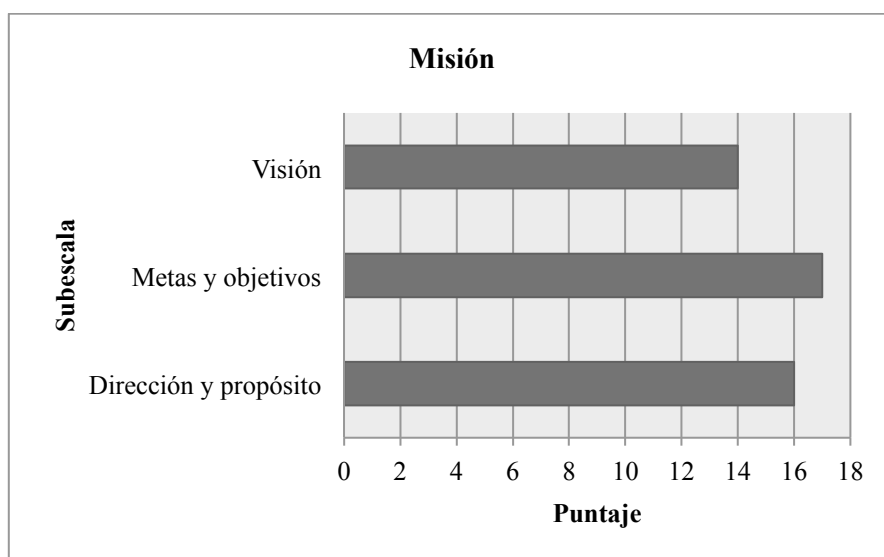
Gráfica 49. Pregunta 45: ¿Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, y en segundo lugar la opción de acuerdo.

La última dimensión evaluada es la misión, la cual se integra por visión, metas y objetivos, y dirección y propósito. En esta área como puede observarse en la gráfica no. 4, se destaca notoriamente el puntaje obtenido en metas y objetivos, con lo que se muestra

claridad en los objetivos y aspiraciones organizacionales. En la siguiente figura se aprecia la información mencionada.



Gráfica 50. Resultados de la dimensión de Misión

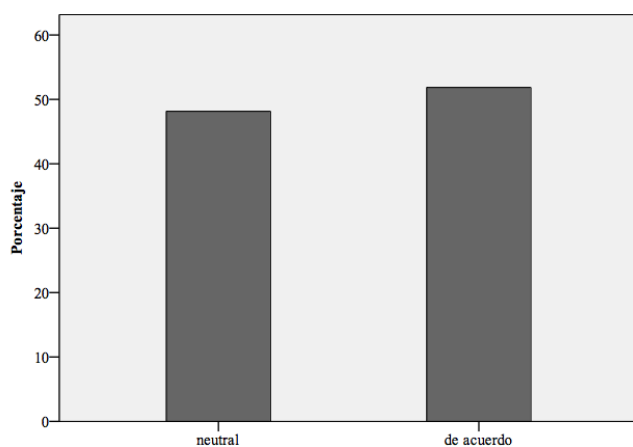
Fuente: Elaboración propia (2016).

A continuación se muestran los resultados de cada pregunta que compone la dimensión de misión:

Dimensión: Misión

Subescala: Dirección y propósitos organizativos

Pregunta 46.

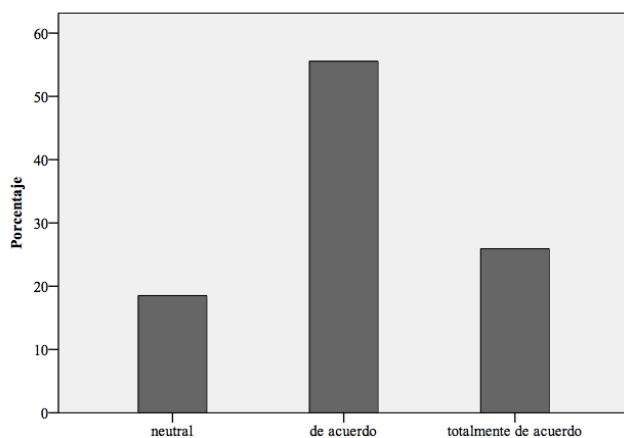


Gráfica 51. Pregunta 46: ¿Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, y en segundo y ligeramente por debajo del primero la opción neutral.

Pregunta 47.

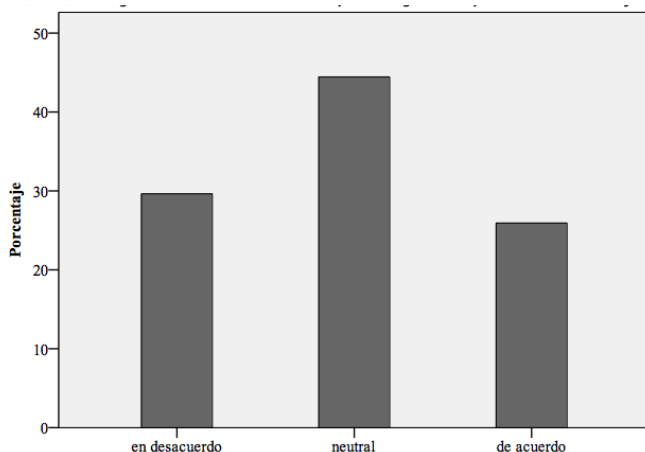


Gráfica 52. Pregunta 47: ¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición totalmente de acuerdo y en tercer puesto neutral.

Pregunta 48.

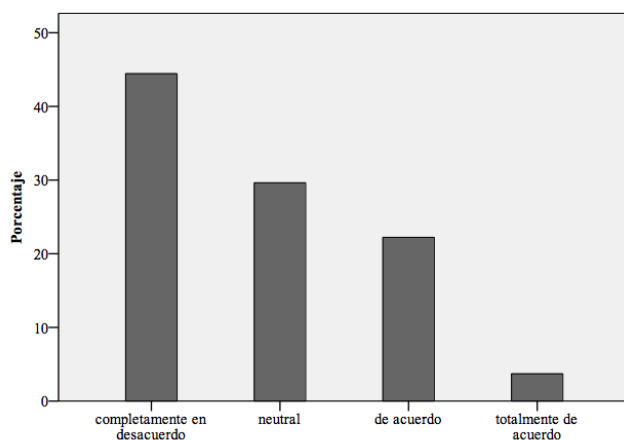


Gráfica 53. Pregunta 48: ¿Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición en desacuerdo y en tercer puesto de acuerdo.

Pregunta 49.

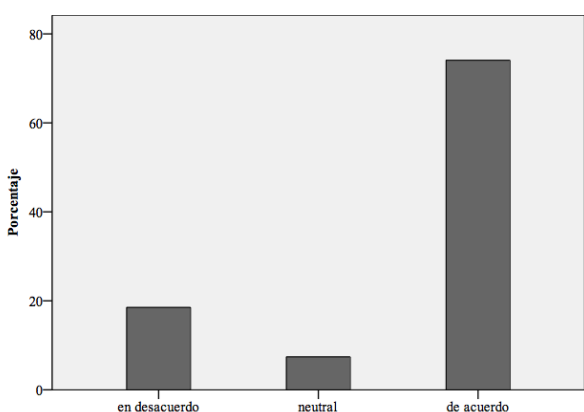


Gráfica 54. Pregunta 49: ¿Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro?

Fuente: Elaboración propia (2016).

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción completamente en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron neutral, en tercer lugar de acuerdo y en ultimo lugar totalmente de acuerdo.

Pregunta 50.



Gráfica 55. Pregunta 50: ¿La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara?

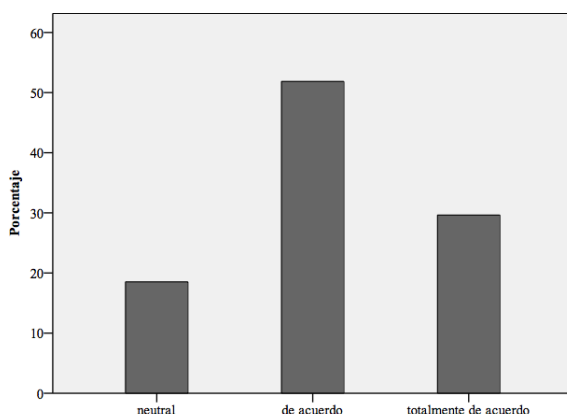
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “la orientación estratégica de esta organización no me resulta clara”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición en desacuerdo y en tercer puesto neutral.

Dimensión: Misión

Subescala: Metas y objetivos

Pregunta 51.

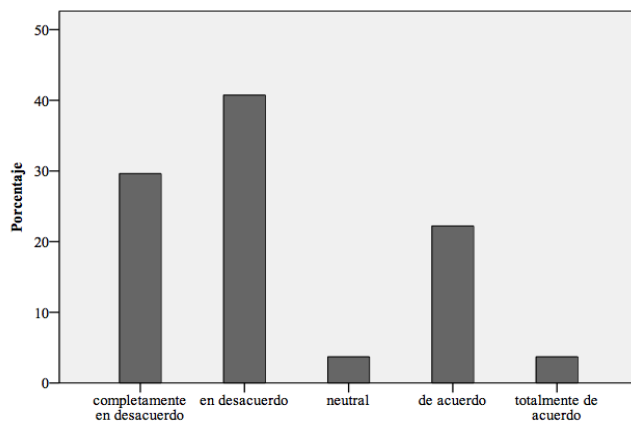


Gráfica 56. Pregunta 51: ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición totalmente de acuerdo y en tercer puesto neutral.

Pregunta 52.

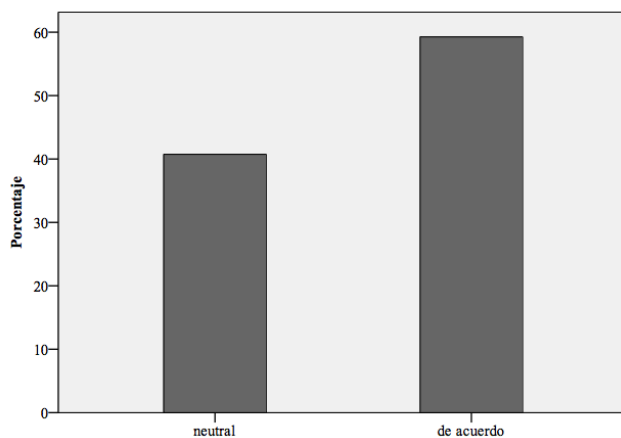


Gráfica 57. Pregunta 52: ¿ los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron en completamente en desacuerdo, en tercer lugar de acuerdo, en cuarto sitio totalmente de acuerdo y en ultimo lugar neutral.

Pregunta 53.

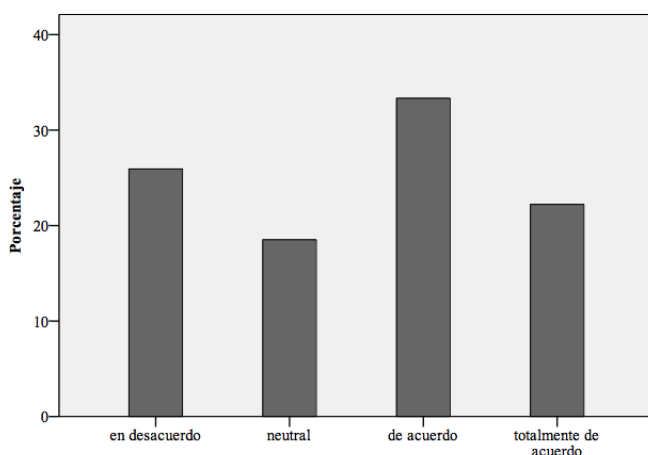


Gráfica 58. Pregunta 53: ¿La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “la Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, y en segundo lugar la opción neutral.

Pregunta 54.

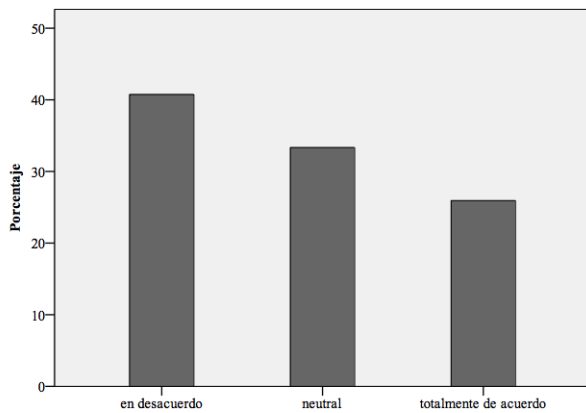


Gráfica 59. Pregunta 54: ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción de acuerdo, en segunda posición seleccionaron en desacuerdo, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar neutral.

Pregunta 55.



Gráfica 60. Pregunta 55: ¿Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?

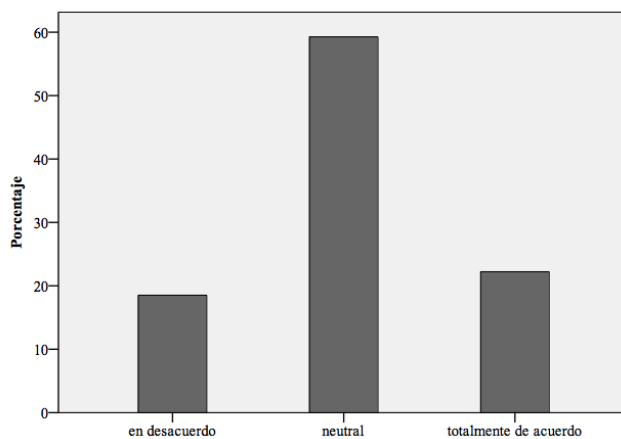
Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición neutral y en tercer puesto totalmente de acuerdo.

Dimensión: Misión

Subescala: Visión

Pregunta 56.

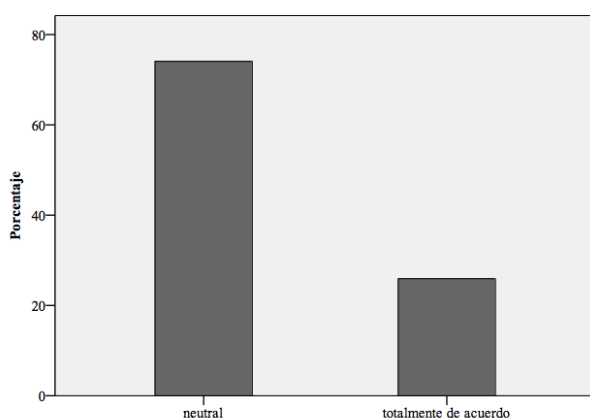


Gráfica 61. Pregunta 56: ¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición totalmente de acuerdo y en tercer puesto en desacuerdo.

Pregunta 57.

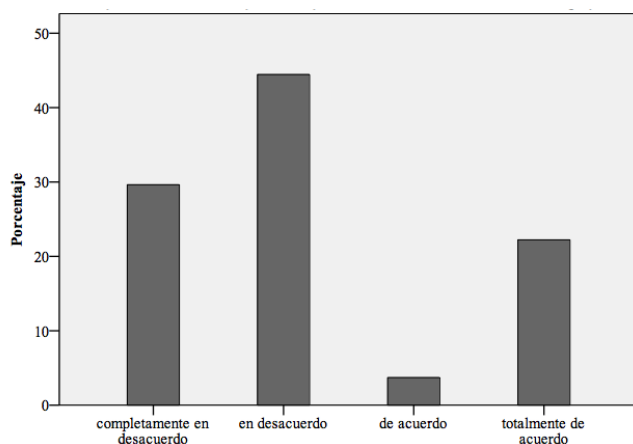


Gráfica 62. Pregunta 57: ¿Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, y en segundo lugar totalmente de acuerdo.

Pregunta 58.

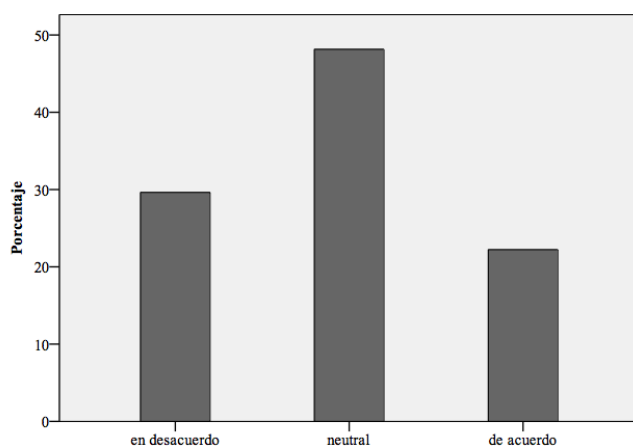


Gráfica 63. Pregunta 58: ¿El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “el pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron completamente en desacuerdo, en tercer lugar totalmente de acuerdo y en ultimo lugar de acuerdo.

Pregunta 59.

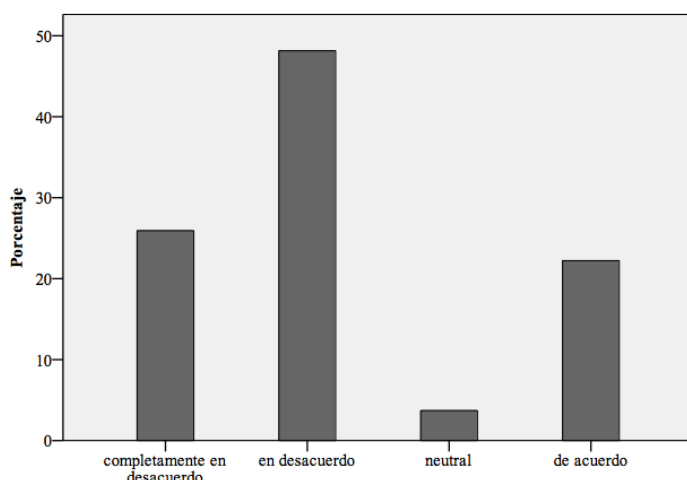


Gráfica 64. Pregunta 59: ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación de “nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción neutral, en segunda posición en desacuerdo y en tercer puesto de acuerdo.

Pregunta 60.



Gráfica 65. Pregunta 60: ¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?

Fuente: Elaboración propia (2016)

En esta gráfica se observa que ante la afirmación “podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo”, la mayoría de los participantes seleccionaron la opción en desacuerdo, en segunda posición seleccionaron completamente en desacuerdo, en tercer lugar de acuerdo y en ultimo lugar neutral.

5.1.2 Resultados cualitativos:

Una brecha se considera el espacio existente entre dos condiciones, una representada por la situación esperada o deseada, y la otra por la situación o condición que prevalece al momento de realizar la medición. En esta investigación se estableció la

situación actual por medio de entrevistas directas con los trabajadores en donde se recabó información general y sobre los puntos principales presentes en culturas organizacionales con un fuerte desarrollo en dimensiones asociadas al crecimiento financiero. A continuación se muestran los resultados generales.

Tabla 8. Brecha entre la situación actual y la situación deseada

Área	Resultados actuales	Resultados deseados
Misión	Los empleados conocen que sí existe una misión, sin embargo no mostraron claridad en el concepto de la misma.	Los empleados deben conocer claramente el por qué y para qué existe la organización.
Visión	Los empleados denotaron que la visión de la organización es “ser los mejores”.	Los empleados deben saber que se busca el liderazgo nacional del mercado.
Estrategia del negocio	Los participantes mencionaron que la estrategia es crecer y aumentar las ventas constantemente.	Se busca que los empleados conozcan que la estrategia es la colocación de productos en el mercado.
Objetivos	Se mencionó que el objetivo principal es vender, mientras que el segundo objetivo es el crecimiento.	Se busca que conozcan que el principal objetivo es liderazgo de mercado a través de colocación de productos/ventas.

Fuente: Elaboración propia, (2016).

El cuadro anterior muestra que los empleados conocen los objetivos generales de la empresa, sin embargo no tienen claro la manera de lograrlo y cómo es que contribuyen a que estos se alcancen. Se identificó que entre los trabajadores existe un sentido de compañerismo y camaradería intergrupal, aunque al momento de relacionarse con personal

externo a la organización se muestran más individualistas e independientes en la toma de decisiones y competencia entre pares.

Tabla 8. Ponderación de dimensiones asociadas al crecimiento financiero y su brecha con la situación actual

Dimensión relacionada a crecimiento financiero	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Puntaje esperado	Puntaje obtenido
Consistencia	- Capacidad para lograr acuerdos - Coordinación de actividades - Comparten valores	- Capacidad para lograr acuerdos - Existe coordinación de actividades y funciones en el grupo - Comparten valores y existe sentido de pertenencia	3	3
Misión	- Conocimiento de metas organizacionales - Conocimiento de objetivos estratégicos - Claridad de la visión empresarial	- Se identifica que la meta y la estrategia es vender - No hay conocimiento de la visión empresarial	3	1
Donde: 3 puntos= alta afinidad 2 puntos = mediana afinidad 1 punto= baja afinidad				

Fuente: Elaboración propia, (2016).

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

Una vez analizados los resultados de ambas mediciones puede concluirse que la cultura organizacional que actualmente caracteriza a la empresa no se encuentra alineada a los

objetivos empresariales trazados por la organización, por tanto, es necesario realizar ajustes que permitan que esta alineación se consolide y actúe como una herramienta estratégica de eficiencia. Una vez identificado que para lograr los objetivos financieros planteados por la empresa es necesario que la cultura organizacional se desarrolle en la dimensión de misión, puede concluirse que es necesario implementar algunas acciones a fin de incrementar esta área.

Para lo anterior se proponen las siguientes acciones:

- a) Plantear si los objetivos empresariales actuales son adecuados al modelo de negocio. En caso afirmativo, iniciar una campaña de comunicación de estos objetivos en todos los niveles de la organización a fin de que cada colaborador pueda conocerlos y aportar a su consecución.
- b) En relación a los objetivos que se establecen mensualmente, hacer partícipe de los resultados alcanzados a todos los niveles por medio de reuniones o tableros de información, esto con el fin de dar continuidad a cada meta planeada y generar un sentido de identificación con el éxito o dificultad que se haya presentado para alcanzarlo.
- c) Generar iniciativas internas y externas que destaquen el impacto que crea la organización en la sociedad y su distintivo en relación a la competencia.
- d) Abrir vías de comunicación específicas para propuestas y sugerencias de los colaboradores y clientes en relación a cómo podrían alcanzarse los objetivos empresariales.

- e) Capacitar a los líderes para lograr establecer una conexión entre el personal y sus metas individuales con los objetivos, estrategia y misión de la empresa.

6.2. Recomendaciones

Dado que esta es una investigación transaccional se considera pertinente retomar el tema en la empresa de estudio posteriormente, a fin de conocer cual ha sido su desempeño en el corto plazo y si esto es afín a los objetivos que fueron trazados.

Al no encontrarse registros de investigaciones previas en su tipo en la región y estando el sector farmacéutico pronosticado con un crecimiento importante a nivel mundial, el contar con investigaciones relacionadas en la región serviría como base lograr un conocimiento más amplio de cómo este sector se ha desarrollado en la región y el tipo de oportunidad laboral que representa para la población local.

Igualmente se considera recomendable generar un programa enfocado a implementar las acciones propuestas para lograr la alienación de la cultura organizacional con los objetivos de la empresa desde la integración del personal hasta su desempeño continuo mientras permanezca en la empresa.

OTROS

Bibliografía :

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración: teoría general y proceso administrativo*. Primera edición. Pearson educación. México.

Daft, R., Marcic, D., (2010). *Introducción a la administración*. Cengage Learning. 6ta edición. Latinoamérica.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. McGrawHill. México.

Hernández, S., Palafox, G. (2012). *Administración , teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Tercera edición. McGrawHill. México.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. McGraw Hill Educación. México.

Münch, L., (2010). *Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Segunda edición. Pearson educación. México.

Porter, M., (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Primera edición. Deusto. Colombia.

Robbins, S., Decenzo, A., Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. Octava edición. Pearson. México.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Primera edición. Plaza & janes editores. España.

Referencias digitales:

Arcieniega, R., (2009). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. Debates en Sociología No. 36. Recuperado en <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/viewFile/2166/2097>

Ayala, J., Céspedes, D., Padilla, E. (2010). *Diagnóstico y plan de mejora de controles administrativos para una empresa comercializadora de electrodomésticos y muebles: caso práctico JEP, S.A DE C.V.* (Tesina de licenciatura). Recuperado en <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADTESAD0001309.pdf>

Barra, A. (2015). Alineamiento estratégico sectorial: caso de estudio aplicado a una universidad chilena. Scielo. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062015000300002>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, (2012). Boletín estadístico tecnológico. Recuperado en www.mincyt.gob.ar

Bonavia, T., Prado, V., García-Hernández, A., (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. Summa psicológica. Recuperado en <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf>

Cantillo, E., Alzate, A., Galindo, K., Hernández, A., Landinez, D., Serje, N., (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. Ninth LACCEI. Recuperado en http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf

Comité de competitividad, (2010). Situación del sector farmacéutico en México. Recuperado en www3.diputados.gob.mx/.../file/Situacion_del_sector_farmaceutico_en_Mexico.pdf

Cújar A., Ramos C., Hernández H., López J., (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios gerenciales. 29 (2013). Recuperado en www.elsevier.es/estudios_gerenciales

- Denison, D., Mishra, A., (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization science. No. 6 (2). Recuperado en <http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2012/07/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf>
- Denison, D., Neale, W., (2000). Denison organizational culture survey. Recuperado en <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id>
- Denison, D., Haaland, S., Golezer, P., (2002). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. Recuperado en <https://denisonconsulting.com/.../Advances%20in%20Global%20>
- Denison, D., Nieminen, L., Kotrba, L., (2004). Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture. Effectiveness Surveys. Recuperado en https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/diagnosing_organizational_cultures_manuscript_with_identifiers_2.3.2012.pdf
- Distribuidora LV, (2017). LV levic. México. Distribuidora levic. Recuperado en www.distribuidoralevic.com/distribuidora-en-mexico-de-medicamentos-genericos-bioequivalentes/
- Farmacias aprovechan nicho de deportados. (28 de agosto 2014). *El economista*. Recuperado en <http://eleconomista.com.mx/estados/2014/08/28/farmacias-aprovechan-nicho-deportados>

González S., Llano M. (2012). Estrategia para el mejoramiento de la gestión en empresas del sector farmacéutico. Ideas, CONCYTEG. 7 (83) Recuperado en http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/83_6_GONZALEZ_Y_LLANO.pdf

Instituto Nacional de Salud Pública, (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012*. Recuperado en <http://ensanut.insp.mx/informes/BajaCalifornia-OCT.pdf>

Katz, J. (1981). Estadios de desarrollo e industria químico-farmacéutica. Desarrollo económico. 21(83). Recuperado en http://www.jstor.org/stable/3466351?seq=2#page_scan_tab_contents

La importancia de México en la industria farmacéutica, (08 de Diciembre 2014). Antad. Recuperado de <http://www.antad.net/index.php/publicaciones/antad-informa/sector-comercio/item/25898-la-importancia-de-mexico-en-la-industria-farmaceutica>

Martínez, M., (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas*. Cuadernos de Administración, 23 (40). Recuperado en http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Econom_y_Admon/cuadernos_admon/pdfs/Cnos_Admon_23-40_07_MMartinez.pdf

Medina, M., Ibáñez, N., Castillo, R., (2012). Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. *Negotium* No. 23. Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78225158007>

Medina, A., Delgado, A, Lavado P., (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232012000100008&lng=en&tlng=es

Mercado farmacéutico mexicano, entre los primeros 15 del mundo. (10 de enero 2014). *El informador*. Recuperado de <http://www.informador.com.mx/economia/2015/569751/6/mercado-farmaceutico-mexicano-entre-los-primeros-15-del-mundo.htm>

Merchant, L. (2005). Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico: cómo transformar la misión de la empresa en comportamientos y resultados. Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Recuperado en <https://books.google.com.mx/books?id=K4IttdXIITUC&pg=PA37&lpg=PA37&dq=modelo+alineamiento+organizacional&source=bl&ots=nffqVgBKJ3&sig=NHWC8AMzkZ8acH8r0PHmX506EzM&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDh8mG4u3OAhV>

[NwWMKHU3JA0Y4FBD0AQgxMAU#v=onepage&q=modelo%20alineamiento%20organizacional&f=false](http://www.wmkhu3ja0y4fbd0aqgxmau#v=onepage&q=modelo%20alineamiento%20organizacional&f=false)

Meza, E., Hincapié, S.(2010). *Alineación de las estrategias organizacionales con balance scorecard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa Sumilec S.A.* (Tesis de licenciatura).

Recuperado en

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2009/658562M617a.pdf?sequence=1>

Molina, M. (2005). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión

organizacional. Curso de entrenamiento. Recuperado en

<http://www.geocities.ws/antoniodizinnodelibero/bsc/T1/info2.pdf>

Morales, M. (2016). Modelo de las 7s de McKinsey en la evaluación de una estrategia

CRM. Recuperado en <https://www.territoriocreativo.mx/2016/08/03/modelo-mckinsey-estrategia-crm/>

Paul, G. (2011). Strategies to create a post-merged organizational culture conducive to

effective performance managemet. Recuperado en

contentpro.seals.ac.za/iii/cpro/app?id=3845021955093742&itemId...def

Proméxico. Industria farmacéutica, (2013). Unidad de inteligencia de negocios. Recuperado

en

http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/368/2/130820_DS_Farmaceutica_ESP.pdf

Real academia española, (2016). Recuperado en <http://dle.rae.es/?id=1sTACXz>

Rico, R., Manuel Fernández-Ríos, M., Rascado, P., Sánchez-Manzanares, M., (2004).

Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. Revista Interamericana de Psicología. Vol. 38 (1). Recuperado en

<http://www.psycorip.org/Resumos/PerP/RIP/RIP036a0/RIP03814.pdf>

Secretaría de salud, (2005). Hacia una política farmacéutica integral para México.

Recuperado en <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s19898es/s19898es.pdf>

Velasco, R. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquila de exportación. Recuperado en www.itson.mx

Velasco R., Ochoa S., Jacobo C. (2013) Desempeño, Alineación y Cultura Organizacional:

Modelo para una maquiladora de exportación. Técnica Administrativa. 12 (2013)

Recuperado en <http://www.cyta.com.ar/ta1204/v12n4a2.htm>

Villarreal, F, (2012). Logística Integral: una alternativa para crear valor y ventajas

competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del Sector Calzado.

Nova scientia, 4(8), 165-202. Recuperado en

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-

07052012000200010&lng=es&tlng=es.

Villarreal F., Gómez J., Villarreal M. (2014). La cultura organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. AD-minister. 25 (2014). Recuperado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322332791005>

Anexos

1.- Texto introductorio de participación en investigación

Estimado participante:

El cuestionario que a continuación se presenta forma parte de un proyecto de investigación de uno de los programas de maestría de la Universidad Autónoma de Baja California. El objetivo de esta investigación es conocer su opinión y la de sus compañeros de trabajo en relación a la cultura organizacional que se vive en la empresa.

No hay respuestas correctas o incorrectas, sin embargo es muy importante que las respuestas que usted elija reflejen lo más honestamente posible su situación actual.

Agradecemos su colaboración.

2.- Cuestionario utilizado para medir la cultura organizacional

Instrumento adaptado al español por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra

García-Hernández en el año 2010.

Instrucciones:

Por favor lea cada uno de los enunciados y posteriormente marque con una "X" el recuadro que corresponda a la respuesta que usted considere adecuada: Completamente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

Preguntas	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24. A menudo tenemos dificultades para	Completamente	En		De	Totalmente

alcanzar acuerdos en temas clave.*	en desacuerdo	desacuerdo	Neutral	acuerdo	de acuerdo
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.*	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.*	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.*	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.*	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
45. Nos aseguramos que “la mano derecha					

sepa lo que está haciendo la izquierda”.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.*	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.*	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

3.- Formato de entrevista estructurada

Instrucciones: A continuación le haremos algunas preguntas, por favor conteste de manera honesta cada una de ellas.

1.- ¿La empresa cuenta con misión, visión y valores? En caso de ser así, por favor menciónelos brevemente.

2.-¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?

3.-¿Qué tipo de ambiente considera que se vive en la empresa? ¿Por qué?

4.- En su opinión ¿qué distingue a esta empresa de las demás? ¿Por qué?

5.- En su opinión ¿la forma de trabajar de usted y sus compañeros apoya los objetivos de la empresa? ¿Por qué?

4.- Tabla de estadísticos por elemento analizado

	Media	Desviación típica	N
IMPLICACIONP1 La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	3,85	,818	27
IMPLICACIONP2 Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	3,07	1,174	27
IMPLICACIONP3 La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	2,78	,751	27
IMPLICACIONP4 Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4,19	,681	27
IMPLICACIONP5 La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	4,30	,465	27
IMPLICACIONP6 Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	3,74	,813	27
IMPLICACIONP7 Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	4,04	,808	27
IMPLICACIONP8 Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	4,70	,465	27
IMPLICACIONP9 Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	3,41	,931	27

IMPLICACIONP10 El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	3,93	,616	27
IMPLICACIONP11 La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3,41	,501	27
IMPLICACIONP12 Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	3,33	,555	27
IMPLICACIONP13 Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	2,56	1,476	27
IMPLICACIONP14 La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	4,52	,509	27
IMPLICACIONP15 A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	2,81	,622	27
CONSISTENCIAP1 Los líderes y directores practican lo que pregonan.	4,15	,602	27
	3,52	,509	27
CONSISTENCIAP2 Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.			
CONSISTENCIAP3 Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	3,74	,813	27
CONSISTENCIAP4 Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	2,81	,786	27
CONSISTENCIAP5 Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	2,67	,877	27
CONSISTENCIAP6 Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	3,19	,622	27
CONSISTENCIAP7 Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	3,44	,801	27

CONSISTENCIAP8 Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	3,56	,698	27
CONSISTENCIAP9 A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	4,07	,730	27
CONSISTENCIAP10 Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,81	,681	27
CONSISTENCIAP11 Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3,70	,465	27
CONSISTENCIAP12 Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	3,48	,849	27
CONSISTENCIAP13 Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	2,85	,907	27
CONSISTENCIAP14 Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	3,78	1,155	27
CONSISTENCIAP15 Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	4,07	,675	27
ADAPTABP1 La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	2,48	,849	27
ADAPTABP2 Respondemos bien a los cambios del entorno.	4,11	1,013	27
ADAPTABP3 Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	3,04	1,192	27
ADAPTABP4 Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	4,19	,834	27
ADAPTABP5 Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	2,81	,834	27
ADAPTABP6 Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	2,74	,813	27
ADAPTABP7 La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	4,33	,480	27

ADAPTABP8 Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	3,30	1,265	27
ADAPTABP9 Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	2,22	,801	27
ADAPTABP10 Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	4,70	,465	27
ADAPTABP11 Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,15	1,099	27
ADAPTABP12 Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	2,11	1,311	27
ADAPTABP13 Muchas ideas “se pierden por el camino”.	1,93	,958	27
ADAPTABP14 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	3,70	,869	27
ADAPTABP15 Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	2,52	,893	27
MISIONP1 Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	3,52	,509	27
MISIONP2 Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	4,07	,675	27
MISIONP3 Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	2,96	,759	27
MISIONP4 Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	2,41	1,366	27
MISIONP5 La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	3,56	,801	27
MISIONP6 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	4,11	,698	27
MISIONP7 Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	2,30	1,235	27
MISIONP8 La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3,59	,501	27

MISIONP9 Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	3,52	1,122	27
MISIONP10 Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3,11	1,219	27
MISIONP11 Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	3,26	1,023	27
MISIONP12 Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	3,52	,893	27
MISIONP13 El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	2,44	1,528	27
MISIONP14 Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	2,93	,730	27
MISIONP15 Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	2,22	1,086	27

Fuente: Elaboración propia (2016).