aaM9307

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

PERFIL CULTURAL SEGÚN VALORES EN COMPETENCIA ASOCIADOS A LOS ROLES GERENCIALES. UN ESTUDIO BINACIONAL EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.

Realizado por:

KARINA PÉREZ DÍAZ
NAPOLEÓN CAMERO GRINSHPAN

Profesor guía:

LIC. JOSÉ RAMÓN NARANJO

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Veinte puntos (20) puntos.

Nombre: José R. Naranjo M. Firma:
Nombre: Oscar Gómez Firma:
Nombre: Lizbeth Sánchez Meneses Firma:

Caracas, 17 de Noviembre de 1998

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESL
RJ99
P474

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL CULTURAL SEGÚN VALORES EN COMPETENCIA ASOCIADOS A LOS ROLES GERENCIALES. UN ESTUDIO BINACIONAL EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

AUTORES:
KARINA PÉREZ DÍAZ
NAPOLEÓN CAMERO GRINSHPAN

PROFESOR GUÍA:
JOSÉ RAMÓN NARANJO

OCTUBRE 1998

RESUMEN

Las organizaciones que deseen colocarse competitivamente en un mercado globalizado deben adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones, hoy día es cada vez más claro que uno de los principales componentes para lograr esto es la Cultura Corporativa; hablar de cultura es hablar de valores y de la gente, una cultura donde los valores sean aceptados y compartidos por los individuos que la conforman, está generalmente unida con el éxito y la efectividad organizacional.

Son los gerentes los que deben marcar la pauta en cualquier organización sobre los valores que allí se manejan, y expresar de esta forma, no sólo quiénes son, sino hacia dónde se dirigen. Es por esta razón, que el presente estudio fue realizado tomando en cuenta los valores gerenciales, con el fin de conseguir una aproximación al perfil cultural de la empresa, siguiendo el modelo de valores en competencia diseñado por Robert Quinn. De esta forma, el propósito del presente estudio fue buscar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Existen diferencias en el perfil cultural en sucursales binacionales de una multinacional farmacéutica en América Latina, según valores en competencia asociados a los roles gerenciales?

Mediante los objetivos de esta investigación, se buscó determinar si existían diferencias en el perfil cultural de la sucursal venezolana y el perfil cultural de la sucursal colombiana de la empresa en estudio, según los valores en competencia asociados a los roles de: Director, Productor, Monitor, Coordinador, Mentor, Facilitador, Innovador e Intermediador de los gerentes. Para esto se obtuvo en primera instancia, los valores en competencia de los gerentes por país, los cuales se relacionaron con los roles, logrando diseñar entonces el perfil cultural correspondiente para sendos países. Luego se buscaron diferencias según Edad, Género y Naturaleza del Trabajo, obteniendo en última instancia, un perfil integrado de orientaciones y roles respectivos.

Para la obtención de estos objetivos, se utilizó un estudio exploratorio-descriptivo en su inicio, y posteriormente un estudio transeccional correlacional para las comparaciones entre ambos perfiles. Se seleccionó como Población a cada uno de los gerentes que trabajan en la multinacional farmacéutica en las sucursales correspondientes a Venezuela y Colombia. Se trataba de 81 gerentes en total repartidos de la siguiente forma: 43 en Colombia y 38 en Venezuela. El análisis de esta población se realizó a través de un censo, es decir, se aplicó el instrumento a los 81 gerentes que conformaban el total poblacional, y se tomaron en cuenta todas las encuestas que para una fecha determinada fueron recibidas. Se recogieron 27 cuestionarios en Colombia y 28 en Venezuela, haciendo un total de 55 personas encuestadas.

Para realizar esta investigación, se utilizó el modelo de Valores en Competencia desarrollado por Quinn y sus asociados (Quinn, 1981; Quinn & Cameron, 1988), dicho instrumento ha sido utilizado y validado para el estudio del liderazgo gerencial (Quinn, 1988), así como para otros estudios globales sobre la efectividad organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983). El instrumento que Quinn (1988) presenta en su libro "Beyond Rational Management", consta de un cuestionario dividido en dos secciones, una, trabaja sobre una lista de comportamientos y conductas usualmente utilizadas por los gerentes, y otra, que trabaja otro conjunto de comportamientos y conductas que los gerentes desearían fueran realizados por el equipo gerencial, ambas están relacionadas con los ocho roles gerenciales propuestos por Quinn.

Dicho instrumento fue traducido del inglés al castellano, se anexó una carta que explicaba el objetivo del estudio y que daba algunas indicaciones sobre cómo responder el cuestionario. Se colocó una primera parte donde se solicitaban algunos datos demográficos con el fin de poder analizar posteriormente las diferencias de los resultados frente a ambos países. La segunda y tercera parte del instrumento eran en sí el cuestionario de Quinn, donde primero se trabajaron los valores actuales de los Gerentes y en segundo lugar, los valores que los mismos desean conseguir en el equipo gerencial. Dicho instrumento fue utilizado para sendos países de la misma forma, tal como lo presenta Quinn (1988); dada la validez del instrumento anteriormente utilizado en otros estudios, la escasez de tiempo, y el factor geográfico, no se realizó prueba piloto en ninguno de los países, pero no se presentaron dificultades, ni rechazos, el estudio se realizó sin problemas tanto en Venezuela como en Colombia.

Una vez pasado el instrumento, se tabularon los datos en tablas de Excel: en primer lugar, se realizó un análisis de los Datos Demográficos que comprenden la primera parte del cuestionario, y en segundo lugar, se hizo un análisis de las Competencias que conformaban la segunda y tercera parte del cuestionario. Teniendo toda la data en tablas de Excel, se realizó una segunda tabla donde se vaciaron las *Medias* de cada competencia por país, la *Media* global por rol, la *Desviación Estándar* y el *Coeficiente de Variación*. Los datos demográficos fueron colocados en otras tablas donde se compararon las proporciones de las variables medidas para ambos países. Se analizaron los datos y se hicieron los gráficos correspondientes, estos incluían los perfiles para Venezuela y Colombia en sus dos aspectos: el de los valores actuales y el de los valores deseados. Posteriormente se utilizó la *Prueba t* y *correlaciones*, para verificar si existían diferencias entre los grupos de gerentes de Venezuela y Colombia, además se calculó el coeficiente *Alfa-Cronbach* para la validación del instrumento, utilizando para ello el SPSS.

Para el análisis de los resultados se siguió un orden específico, en primera instancia, se analizaron los Datos Demográficos generales que estuvieron constituidos por las siguientes variables: Género, Edad, Tiempo desempeñado en el Cargo, Puesto desempeñado en la organización y Área o Naturaleza del Trabajo; se especificaron las proporciones y las diferencias entre la sucursal venezolana y colombiana respecto a estas variables. En segundo lugar, se hizo un análisis de las respuestas ítem por ítem (en general y por variable demográfica), que se obtuvieron en los cuestionarios de valores actuales y deseados; se calcularon las *correlaciones* de estos resultados y se obtuvo el *coeficiente Alfa-Cronbach* para la validación del instrumento. En tercer lugar, se analizaron los resultados pero esta vez, ordenados de acuerdo a los ocho Roles como los presenta Quinn (1988,1995) y haciendo la diferencia entre los actuales y deseados, se obtuvieron *promedios* por rol, por país, la *desviación estándar*, el *coeficiente de variación* y la *Prueba t*. En cuarto lugar, se realizó un análisis más específico de los Roles actual/deseado, para Venezuela, para Colombia y otro inter Colombia/Venezuela, se obtuvieron los perfiles de estos roles y los instrumentos estadísticos antes señalados. En quinto lugar se realizó un análisis de los Roles de acuerdo a las Variables Demográficas, obteniendo también los estadísticos antes mencionados. En último lugar, se presentaron los perfiles culturales correspondientes, uno actual/deseado para Venezuela y otro para Colombia, uno de valores actuales para sendos países y otro de valores deseados también para ambos, en último lugar se presenta el perfil integrado de competencias actuales/deseadas para Venezuela y Colombia.

De los resultados, se puede decir que no se hallaron diferencias significativas entre los perfiles actual/deseado de Venezuela y Colombia según el análisis estadístico realizado. Cuando se buscaron diferencias entre los perfiles según las variables demográficas tampoco existen diferencias relevantes. El análisis para el perfil actual y deseado de los gerentes, en el caso de Colombia al igual

que en Venezuela, estuvo definido en primer lugar, por los roles de Productor y Director, correspondientes al Modelo del Objetivo Racional y la Cultura de Mercado. En segunda instancia, se encuentra el Modelo de Relaciones Humanas, constituido por la Cultura del Clan, los otros dos Modelos: de Sistemas Abiertos y del Proceso Interno, constituyen entre los dos, un tercer lugar. Esto quiere decir, que actualmente la empresa se ubica en el mismo estilo de gestión en Venezuela y en Colombia, en ambas, sus líderes son impulsores duros, productores y competidores; su éxito está definido en términos de participación y penetración en el mercado. Esta empresa en sus dos filiales de Venezuela y Colombia, tiene un estilo de competitividad de mucho impulso, combinando un alto compromiso por parte de sus gerentes y dando un gran valor al trabajo en equipo, la participación y el consenso. Siendo su lado más débil el éxito definido en la entrega fiable, los procedimientos que gobiernan lo que la gente hace y el énfasis a largo plazo de crecimiento y la adquisición de recursos nuevos.

Si se toman en cuenta los valores promedios obtenidos de los roles (para los valores actuales y deseados), se tiene que la tendencia principal de la organización (Colombia/Venezuela), se sigue bajo los lineamientos de la Cultura de Mercado, pero es posible saber que en segundo lugar, su posición es justo la contradictoria, la del Modelo de Relaciones Humanas fundamentado en la Cultura del Clan, en tercer lugar se encuentra la Cultura Jerárquica y la menos fuerte de las cuatro es la basada en la Cultura de la Adhocracia.

Esto es un ejemplo contundente de lo que Quinn expresa: las empresas se manejan entre parámetros contradictorios que en lugar de ser mutuamente exclusivos, permiten percibir las características contrastantes de las mismas. Este modelo sugiere que estos valores en competencia, contribuyen a entender la complejidad organizacional y gerencial.

INDICE GENERAL

1. Planteamiento del Problema y Consideraciones Pertinentes..... 15

2. Marco Teórico..... 21
2.1 Cultura Organizacional..... 21
2.1.1 Antecedentes..... 21
2.1.2 Sobre el Concepto de Cultura..... 23
2.1.3 Cultura y Liderazgo..... 27
2.2 Las Competencias..... 28
2.2.1 Sus Antecedentes..... 28
2.2.2 Concepto de Competencias..... 29
2.3 Los Valores: Antecedentes y Conceptos..... 32
2.3.1 Antecedentes y Conceptos..... 32
2.3.2 Valores en Competencia: Comparación entre lo planteado por Quinn, Hay Group y la organización en estudio..... 35
2.4 Modelos de Gestión y el Esquema de Trabajo de Valores en Competencia..... 36
2.4.1 Modelos de Gestión..... 36
2.4.1.1 Modelo del Objetivo Racional..... 37
2.4.1.2 Modelo del Proceso Interno..... 37
2.4.1.3 Modelo de Relaciones Humanas..... 37
2.4.1.4 Modelo de Sistemas Abiertos..... 37
2.4.2 El Esquema de Valores en Competencia..... 38
2.5 Roles Gerenciales y Formas Organizacionales..... 41
2.5.1 Acerca de los Roles Gerenciales y sus Competencias..... 41
2.5.1.1 El Rol de Director..... 43
2.5.1.2 El Rol de Productor..... 43
2.5.1.3 El Rol de Coordinador..... 44
2.5.1.4 El Rol de Monitor..... 45
2.5.1.5 El Rol de Mentor..... 45
2.5.1.6 El Rol de Facilitador..... 46
2.5.1.7 El Rol de Innovador..... 47
2.5.1.8 El Rol de Intermediador..... 47
2.5.2 Formas Organizacionales..... 48
2.5.2.1 La Jerarquía (La Cultura Jerárquica)..... 48
2.5.2.2 El Mercado (La Cultura Racional)..... 49
2.5.2.3 La Adhocracia (La Cultura en Desarrollo)..... 49
2.5.2.4 El Clan (La Cultura Consensual)..... 49

3. Objetivos de la Investigación..... 52
3.1 Objetivo General..... 52
3.2 Objetivos Específicos..... 52

4. Marco Metodológico **53**
4.1 Tipo de Investigación 53
4.2 Diseño de Investigación 53
4.3 Definición Conceptual y Operacional de las Variables en Estudio 54
4.4 Población y Muestra 56
4.5 Técnicas de Recolección de Datos 57
4.6 Estrategias de Medición y Análisis de Datos 58
4.7 Procedimiento de la Investigación 60
4.7.1 Factibilidad de hacer un estudio binacional: Venezuela/Colombia 60
4.7.2 Muestreo 60
4.7.3 Preparación y Aplicación del Instrumento 61
4.7.4 Recepción y Tabulación de la Información 61
4.7.5 Análisis Estadístico de los Datos 61
4.7.6 Discusión de los Resultados 62

5. Análisis de Discusión de los Resultados **64**
5.1 Análisis de los Datos Demográficos 64
5.2 Análisis de los Items de Respuesta para Valores Actuales y Deseados de Venezuela y Colombia 67
5.3 Análisis de los Roles según Quinn 82
5.4 Análisis de los Roles Intra Colombia, Intra Venezuela e Inter Colombia/Venezuela 88
5.4.1 Análisis Intra Colombia 88
5.4.2 Análisis Intra Venezuela 89
5.4.3 Análisis Inter Colombia/Venezuela 90
5.5 Análisis combinado de los Roles según las Variables Demográficas 91
5.5.1 Análisis de la Variable Género 91
5.5.2 Análisis de la Variable Edad 94
5.5.3 Análisis de las Variables: Tiempo desempeñado en el Cargo y Puesto en la organización 97
5.5.4 Análisis de la Variable: Área o Naturaleza del Trabajo 100
5.6 Análisis integrado de los Roles para Colombia y Venezuela: su relación con el Perfil Cultural 104
5.6.1 Perfil Cultural de Colombia según los Valores en Competencia Actuales y Deseados de sus gerentes 105
5.6.2 Perfil Cultural de Venezuela según los Valores en Competencia Actuales y Deseados de sus gerentes 107
5.6.3 Perfil Cultural de los Valores en Competencia Actuales para Vzla. y Col 108
5.6.4 Perfil Cultural de los Valores en Competencia Deseados para Vzla. y Col 109
5.6.5 Perfil Cultural Integrado de los Valores en Competencia Actuales y Deseados para Venezuela y Colombia 110

6. Conclusiones y Recomendaciones **113**

7. Referencias Bibliográficas **120**

8. Referencias Hemerográficas **123**

9. Referencias Electrónicas **125**

Anexo 1: Instrumento Definitivo..... 126

Anexo 2: Reseña Histórica de Bristol-Myers Squibb..... 130

Anexo 3: Competencias de un empleado de Bristol-Myers Squibb..... 132

Anexo 4: Tabla de Datos Demográficos..... 134

Anexo 5: Matriz General de Datos..... 135

Anexo 6: Información Actual sobre Bristol-Myers Squibb a nivel mundial..... 139

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1.1	Niveles de Contenido de la Cultura	25
Cuadro 2.3.1	Valores en el Modelo de Organizaciones de Quinn y McGrath	34
Cuadro 2.5.1	Los Ocho Roles Directivos de Liderazgo y sus Competencias Clave	42
Cuadro 2.5.2	Cuatro Formas de Cultura Organizacional	50
Cuadro 5.3.1	Tipos de Cultura y sus Roles correspondientes	82

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1.2	Cultura Corporativa y sus Determinantes Culturales	27
Gráfico 2.2.1	El Modelo del Iceberg	31
Gráfico 2.2.2	Los Círculos Concéntricos	31
Gráfico 2.4.1	Esquema de Trabajo de los Valores en Competencia	39
Gráfico 2.4.2	Las Competencias y los Roles de Liderazgo en el Esquema de Trabajo de Valores Competitivos	40
Gráfico 5.1.1	Diferencias de Género	64
Gráfico 5.1.2	Distribución según Edad Colombia	64
Gráfico 5.1.3	Distribución según Edad Venezuela	65
Gráfico 5.1.6	Distribución de Puestos Colombia	66
Gráfico 5.1.7	Distribución de Puestos Venezuela	66
Gráfico 5.1.8	Distribución según Área de Trabajo	66
Gráfico 5.4.1.2	Perfil para los Roles de Colombia	88
Gráfico 5.4.2.2	Perfil para los Roles de Venezuela	89
Gráfico 5.4.3.3	Perfil Actual para Venezuela y Colombia	90
Gráfico 5.4.3.4	Perfil Deseado para Venezuela y Colombia	90
Gráfico 5.5.1.1	Perfil de las Mujeres Colombianas	91
Gráfico 5.5.1.2	Perfil de los Hombres Colombianos	91
Gráfico 5.5.1.3	Perfil de las Mujeres Venezolanas	92
Gráfico 5.5.1.4	Perfil de los Hombres Venezolanos	92
Gráfico 5.6.1.1	Perfil Cultural de Colombia: Actual y Deseado	106
Gráfico 5.6.2.1	Perfil Cultural de Venezuela: Actual y Deseado	108
Gráfico 5.6.3.1	Perfil Cultural de los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	109
Gráfico 5.6.4.1	Perfil Cultural de los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	110
Gráfico 5.6.5.1	Perfil Cultural Integrado para Valores en Competencia Actuales y Deseados de Venezuela y Colombia	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.3.2	Valores en Competencia: una comparación	36
Tabla 4.3.1	Operacionalización de las Variables: Tipos de Cultura, Roles Gerenciales y Valores en Competencia	55
Tabla 4.6.1	Tabla de Instrumentos Estadísticos Utilizados	59
Tabla 5.1.4	Distribución según Tiempo en el Cargo Colombia	65
Tabla 5.1.5	Distribución según Tiempo en el Cargo Venezuela	65
Tabla 5.2.1	Items de Respuesta	67
Tabla 5.2.2	Correlación para los resultados generales	68
Tabla 5.2.3	Valores Promedio de los Items según Género (Caso Mujeres)	69
Tabla 5.2.4	Correlación según Género (Caso Mujeres)	69
Tabla 5.2.5	Valores Promedio de los Items según Género (Caso Hombres)	70
Tabla 5.2.6	Correlación según Género (Caso Hombres)	70
Tabla 5.2.7	Valores Promedio de los Items según Edad (Venezuela)	71
Tabla 5.2.8	Valores Promedio de los Items según Edad (Colombia)	72
Tabla 5.2.9	Correlaciones para resultados según Edad	72
Tabla 5.2.10	Valores Promedio de los Items según Tiempo desempeñado en el Cargo (Venezuela)	73
Tabla 5.2.11	Valores Promedio de los Items según Tiempo desempeñado en el Cargo (Colombia)	74
Tabla 5.2.12	Correlaciones para resultados según Tiempo en el Cargo	74
Tabla 5.2.13	Valores Promedio de los Items según Puesto desempeñado en la empresa (Venezuela)	75
Tabla 5.2.14	Valores Promedio de los Items según Puesto desempeñado en la empresa (Colombia)	76
Tabla 5.2.15	Correlaciones para resultados según Puesto desempeñado en la empresa	76
Tabla 5.2.16	Valores promedio de los Items según Área de Trabajo en la empresa (Venezuela)	77
Tabla 5.2.17	Valores promedio de los Items según Área de Trabajo en la empresa (Colombia)	79
Tabla 5.2.18	Correlaciones para resultados según Área de Trabajo en la empresa	80
Tabla 5.2.19	Resultados del Alfa-Cronbach para los instrumentos utilizados	81
Tabla 5.3.2	Rol de Facilitador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	83
Tabla 5.3.3	Rol de Mentor según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	83
Tabla 5.3.4	Rol de Facilitador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	83
Tabla 5.3.5	Rol de Mentor según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	83
Tabla 5.3.6	Rol de Innovador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	84
Tabla 5.3.7	Rol de Intermediador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	84
Tabla 5.3.8	Rol de Innovador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	84
Tabla 5.3.9	Rol de Intermediador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	84
Tabla 5.3.10	Rol de Productor según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	85
Tabla 5.3.11	Rol de Director según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia	85
Tabla 5.3.12	Rol de Productor según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	85
Tabla 5.3.13	Rol de Director según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia	85

Tabla 5.3.14 Rol de Coordinador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia 86
Tabla 5.3.15 Rol de Monitor según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia 86
Tabla 5.3.16 Rol de Coordinador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia 86
Tabla 5.3.17 Rol de Monitor según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia 86
Tabla 5.4.1.1 Resultados de los Roles Colombia 88
Tabla 5.4.2.1 Resultados de los Roles Venezuela 89
Tabla 5.4.3.1 Roles Actuales para Venezuela y Colombia 90
Tabla 5.4.3.2 Roles Deseados para Venezuela y Colombia 90
Tabla 5.5.1.1 Valores para los Roles según Género (Colombia) 93
Tabla 5.5.1.2 Valores para los Roles según Género (Venezuela) 93
Tabla 5.5.2.1 Valores para los Roles según Edad (Venezuela) 94
Tabla 5.5.2.2 Valores para los Roles según Edad (Colombia) 95
Tabla 5.5.2.3 Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Edad 96
Tabla 5.5.3.1 Valores para los Roles según Tiempo en el Cargo (Venezuela) 97
Tabla 5.5.3.2 Valores para los Roles según Tiempo en el Cargo (Colombia) 97
Tabla 5.5.3.3 Valores para los Roles según Puesto desempeñado en la organización (Venezuela) 98
Tabla 5.5.3.4 Valores para los Roles según Puesto desempeñado en la organización (Colombia) 98
Tabla 5.5.3.5 Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Tiempo desempeñado en el Cargo 100
Tabla 5.5.3.6 Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Puesto desempeñado en la organización 100
Tabla 5.5.4.1 Valores para los Roles según Área o Naturaleza del Trabajo (Venezuela) 101
Tabla 5.5.4.2 Valores para los Roles según Área o Naturaleza del Trabajo (Colombia) 102
Tabla 5.5.4.3 Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Área de Trabajo 103

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y CONSIDERACIONES PERTINENTES

El mundo se prepara para entrar al siglo XXI adaptándose a los cambios y a las nuevas tendencias de la revolución tecnológica que caracterizan a este período, con la esperanza de poder sobrevivir en un medio cada vez más exigente y totalmente globalizado, donde la competencia entre rivales de cualquier nivel va mas allá de las fronteras locales o nacionales.

> "*En Europa, son muchos los comentaristas que hoy en día se muestran de acuerdo acerca de los problemas y retos a que se tendrán que enfrentar las empresas y organizaciones en el resto de esta década. Predicen unos cambios todavía más rápidos que los que se producen en nuestros turbulentos días y también esbozan un cuadro en el que la competencia de hoy en día parecerá un juego de niños comparada con la batalla por los clientes que se va a entablar a escala mundial en un próximo futuro*" (Mitrani, et al, pág. 13, 1992)

Precisamente por ser esta una época llena de cambios, transiciones y transformaciones, las organizaciones que deseen colocarse competitivamente en un mercado globalizado deben exigirse un esfuerzo extraordinario y la habilidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones; cada vez es más claro que uno de los principales componentes para lograr esto es la Cultura Corporativa. Desde comienzos de la década de 1980, la cultura organizacional ha sido retomada como tema clave de estudio en el área del comportamiento organizacional, y desde entonces es inevitable encontrarse este concepto ligado a la efectividad y a la competitividad de las organizaciones actuales.

> "*Todas las corporaciones tienen un lado subjetivo, un lado invisible que interviene en el éxito o fracaso... La diferencia entre el éxito o fracaso puede atribuirse a un conjunto limitado de* ***valores compartidos*** *y* ***comportamientos de la organización*** *en los cuales se combinan sinergias que crean una* ***cultura de alto desempeño*** *en la cual todos los empleados están entusiasmados por su trabajo y tienden a dar mas de sí. Una cultura de alto desempeño, cuando está alineada con la estrategia y la estructura, puede resultar muy efectiva para crear una ventaja sostenida en el mercado*" (Senn, et al, pág. 71, 1994)

El estudio de la cultura organizacional no sólo ha quedado para especialistas de la antropología, de la sociología o la psicología social quienes han hecho grandes contribuciones al estudio de esta área; hoy día, es un tema que también le concierne al mundo de los negocios. Luego del furor que causó el tema durante la década pasada, se convirtió en materia de frecuente aparición en revistas arbitradas: *Administrative Science Quarterly* y *Organizational Dynamics* y no arbitradas como: *Fortune*, *Business Week*.

Hoy día se hace necesario comprender y analizar con una visión de negocios la cultura corporativa de las organizaciones; si bien conocemos de éstas, sus estrategias y estructuras por ser elementos explícitos de las mismas y de gran relevancia para su mantenimiento y crecimiento, es necesario profundizar el aspecto inmanente y subjetivo: **su cultura**. Muchos autores, argumentan que la cultura organizacional es una poderosa influencia sobre los individuos en la empresa porque no es algo explícito ni escrito en reportes o manuales, sino que es algo subyacente, que forma parte de los valores y creencias de los empleados (Peters & Watterman, 1982; Schein, 1985; Kouzes, Caldwell, Posner, 1983. Citados por Moorhead & Griffin, 1992).

Mas allá del aspecto teórico de lo que significa la cultura organizacional, es importante señalar que:

> *"La cultura corporativa proporciona el significado y la claridad, el "pegamento humano", que puede movilizar y encaminar la energía colectiva de una empresa hacia metas y logros... Para los líderes de una empresa, la cultura corporativa es una fuerza poderosa que con la atención y liderazgo adecuados, puede ser captada y dirigida en provecho de la empresa y sus empleados*"(Senn, et al, pág. 72, 1994)

Dado entonces que la cultura es reconocida como una herramienta fundamental de las organizaciones para su progreso, y de adaptación en el entorno cambiante y competitivo en el que se encuentran hoy día, es preciso preguntarse, qué son esos valores de los que hablan los especialistas del área como una de las variables fundamentales de la cultura, los cuales mueven a la organización hacia su estancamiento o su desarrollo. Para responder esta interrogante, es necesario pensar en los valores como el fundamento de cualquier cultura corporativa.

Según Deal y Kennedy (1982), los valores son la esencia de la filosofía organizacional para alcanzar el éxito, estos proveen un sentido de dirección común para todos los empleados. Los valores son los conceptos básicos y las creencias de la organización, ellos forman el corazón mismo de la cultura corporativa.

Los valores han sido tema de muchas investigaciones desde los sesenta, lo cual ha permitido desarrollar una gran cantidad de investigaciones no sólo en el área de la psicología sino en muchas otras, como en el caso de las organizaciones, donde se ha puesto de manifiesto la importancia de los valores respecto a la efectividad organizacional, entre otros aspectos. Así encontramos estudios de psicólogos como Gordon Allport, Philip Vernon, Gardner Lindzey, George England, Milton Rokeach, entre muchos otros (Gandz & McDonald, 1992).

Según Barry Posner y W. Schmidt (1983) muchas de las más críticas decisiones que los gerentes deben tomar, involucran valores individuales. Muchos ejecutivos tienen la creencia de que un sólido entendimiento de los valores humanos es imperativo para la obtención de compromiso y efectividad por parte de los miembros de todos los niveles de la organización.

De la misma forma, comentarios como los de Jack Welch de General Electric "*Valores suaves para una década fuerte*", o los de Robert Haas de Levi Strauss "*los valores proveen un lenguaje común para alinear el liderazgo de la compañía y su gente*" son sólo una muestra de que los valores son tema obligado en boca de muchos gerentes, supervisores y de todos aquellos interesados en el bienestar de la gente para hacer exitosa a la organización. Todo este

auge comenzó a partir de los ochenta, marcado notablemente por Tom Peters y Robert Waterman con su libro: "En Búsqueda de la Excelencia", lo que dio pie posteriormente, para un aumento del flujo de artículos, libros y entrevistas, a favor o en contra del tema.

Un modelo que ha puesto de manifiesto la importancia de los valores dentro del área de recursos humanos en las organizaciones es el modelo de competencias. Toda organización que busque la excelencia tiene que contar con gente que esté al nivel de sus requerimientos, por tanto, el concepto de competencias desde sus comienzos en la década de los sesenta y principio de los setenta, ha tomado un gran auge en el ámbito organizacional por los beneficios que ofrece no sólo a la gestión de recursos humanos sino también al desarrollo de las actividades productivas que constituyen el fin mismo de toda empresa.

> "*Las competencias están atrayendo una atención considerable hoy porque ellas representan una forma de integrar los sistemas de recursos humanos en aquellos factores que contribuyen directamente al éxito de las organizaciones. Aún cuando el concepto de competencias es complejo, muchas organizaciones están explorando cómo identificarlas, definirlas y aplicarlas para que sus empleados comprendan a donde dirigir sus esfuerzos para incrementar su desempeño individual, lo cual a su vez puede ayudar al negocio en conjunto*" (American Compensation Association, pág. 5, 1996)

Esto nos dirige hacia un concepto de competencia como el propuesto por Dyer (1995), quien las define como los conocimientos, habilidades, destrezas y otros atributos requeridos para el desempeño esperado en el futuro. Y por otro lado, Gonczi (1996) quien nos habla del concepto de competencia como una noción difícil que puede ser interpretada y explicada de diferentes formas; la competencia de los individuos deriva, según Gonczi, de su posesión de un grupo de atributos tales como: valores de conocimiento y actitudes de capacidad, los cuales se usan en varias combinaciones para llevar a cabo tareas ocupacionales. Por lo tanto, la definición de una persona competente es una que posee los atributos, conocimientos, actitudes y valores necesarios para el desempeño en su trabajo con un adecuado estándar.

De la misma forma Nordhaug y Gronhaug (1994), expresan que durante los últimos años ha incrementado la relevancia de los recursos humanos en las organizaciones y en particular las competencias. De hecho una línea de investigación se ha concentrado en las competencias gerenciales, su naturaleza, composición y aplicación (Katz, 1974; Klemp, 1980; Boyatzis, 1982; Morgan, 1988; Yukl, 1989; Whitley, 1989; Bigelow, 1991; Heller, 1993. Citados por Nordhaug y Gronhaug, 1994). El foco de estas investigaciones se ha concentrado en los aspectos psicológicos de las competencias y sus implicaciones en la ejecución de las tareas y actividades gerenciales.

Son muchas las empresas que alrededor del mundo han incorporado el modelo de competencias a su sistema de recursos humanos para distinguir a la gente que va a contribuir al éxito de la organización y que va a proporcionar un desempeño eficiente y adaptado a las necesidades de la misma de acuerdo a su entorno.

Hoy día se considera a las competencias como "la forma de unir a los empleados con el negocio de la empresa (...) cada vez se ven más compañías usando una forma de competencias como la base de su sistema gerencial" (Sibson & Company, 1997). Las competencias pueden

ser puestas en práctica en la globalidad del sistema de recursos humanos de una organización, desde el reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, sistemas de remuneración y beneficios, descripción de cargos, hasta la planificación estratégica. La visión de este modelo abarca cualquier ámbito dentro del manejo del recurso humano, y ofrece a las empresas una nueva forma de involucrar al empleado con el negocio, además de proveer el recurso humano adecuado a las necesidades de la organización.

Nuevamente por medio de las competencias, el tema de los valores ha tomado un curso importante para las organizaciones por ser un elemento clave para el desempeño superior de las personas. Pero, ¿a los valores de quién nos vamos a referir? En esta investigación, nos interesa centrarnos en la gerencia porque así como los valores de cada miembro de la organización deben ser congruentes con los de la misma y con los que requiere su trabajo, los gerentes son los responsables de que ciertos niveles de armonía y de entendimiento reinen en la organización, al mismo tiempo que facilitan la efectividad de la producción; por tanto su tarea no es sólo trabajar en un determinado proyecto sino velar porque los valores de todos a su alrededor, sean comunes a los de la empresa.

> "*...Todos coinciden en que las organizaciones modernas, ahora más que nunca, necesitan líderes directivos competentes, incluso en los niveles más bajos. Desean la habilidad técnica, pero también desean algo más. Personas capaces de sobrevivir y ayudar a la organización a prosperar en un mundo en constante cambio y de intensa competencia. Esto implica conjugar la competencia técnica y la excelencia interpersonal...*" (Quinn, pág. VIII, 1995)

Para realizar esta investigación, tomamos como base el modelo de valores en competencia de Robert Quinn, quien hace énfasis en los valores gerenciales como competencias y los relaciona con los roles y la cultura de la organización o con modelos organizacionales efectivos, englobando así nuestras variables en estudio: valores en competencia, roles gerenciales y cultura organizacional.

Para el desarrollo de este estudio, utilizamos como punto de partida el trabajo de Robert Quinn, Sue Faerman, Michael Thompson y Michael McGrath, en su libro: "Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias" quienes las trabajan con base en los roles de los gerentes. Ellos presentan cuatro modelos de gestión: el Objetivo Racional, el Proceso Interno, el de las Relaciones Humanas y el de Sistemas Abiertos, cada uno de ellos adjudica a los directivos dos roles principales de acuerdo al enfoque que manejan. De esta forma, los ocho roles ayudan a organizar las ideas sobre lo que se espera de una persona que ostenta un puesto de liderazgo. Asimismo estudios empíricos recientes resaltan el valor y la importancia de los ocho roles, como el de Quinn, Denison y Hooijberg (1989), el de Pauchant, Nilles, Sawy y Mohrman (1989), entre otros (Citados por Quinn, 1995).

El enfoque que presenta Quinn en su libros "Beyond Rational Management" (1987) y "Deep Change" (1997), nos permitió relacionar los valores en competencia y los roles gerenciales con la cultura organizacional, de acuerdo a los cuatro perfiles culturales organizacionales propuestos por el autor, que son los siguientes: la cultura del clan, la cultura jerárquica, la cultura de la "adhocracia" y la cultura de mercado (Gandz & McDonald, 1992; Quinn & O'Neill, 1993). Cada empresa posee un perfil distinto, de acuerdo a los valores que se manejan y de acuerdo a la importancia que estos tengan. Es necesario tomar en cuenta que

las organizaciones no están definidas por un sólo tipo de cultura, sino que se manejan en una combinación moderada de los cuatro enfoques culturales presentados por Quinn, pudiendo tener predominancia en alguno de ellos, con valores promedios superiores o no.

Sobre cultura organizacional son muchas las investigaciones que se han realizado, por lo tanto, no se espera con este estudio cubrir un campo que no se ha tratado anteriormente sino hacer un aporte que fundamente una vez más, la importancia que tiene la cultura para el mantenimiento y desarrollo de una organización. Hablar de cultura es hablar de valores y de la gente, una cultura donde los valores sean aceptados y compartidos por los individuos que la conforman, está generalmente unida con el éxito y la efectividad organizacional. Los valores de la gente no sólo son importantes para saber el grado de compromiso de ellos con la organización, sino que son los que permiten que las personas se involucren con la misión y visión de la empresa, de tal forma, que los valores organizacionales pasen a ser los valores internalizados por las personas.

Son los gerentes los que deben marcar la pauta en cualquier organización sobre los valores que allí se manejan, y expresar de esta forma, no sólo quiénes son, sino hacia dónde se dirigen. Es por esta razón, que el presente estudio toma en cuenta los valores gerenciales para hacer una aproximación al perfil cultural de la empresa, siguiendo el modelo de valores en competencia diseñado por Robert Quinn. ¿Pero cuál es la relevancia de obtener un perfil cultural? Y por qué éste y no otro? Obviamente, a manera de dar respuesta a ésta pregunta originante, creemos en los aportes del modelo por su especificidad, alcance y practicidad para nuestro propósito.

Para las organizaciones de hoy, conocer su situación actual es de vital importancia para poder planificar su futuro de acuerdo a las exigencias del entorno; el perfil cultural que se obtuvo en este estudio, permite ubicar a la empresa en un contexto y de esta forma conocer su tendencia actual y el enfoque que posee su recurso humano, conociendo esto, es posible saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, en este sentido, la presente investigación puede considerarse como un aporte para la empresa involucrada en la misma, pues le facilita información fundamental para su planificación y supervivencia en el medio actual. De la misma forma, constituye un aporte para la disciplina de Relaciones Industriales, puesto que el conocimiento adquirido en el área le permitirá al Industriólogo jugar con factores y variables no comúnmente utilizados por él, y ponerlos en práctica según una visión global de la organización, le permitiría entonces partir de su conocimiento de la gente para el estudio global de la empresa.

El presente estudio constituye además, un intento por ir más allá de las fronteras nacionales, por conocer cómo se manejan las organizaciones y la gente a pesar de las diferencias culturales entre países; en el mundo de hoy, es necesario empezar a dar más énfasis a estudios globales que abarquen esas diferencias interculturales que son las que definen el cambio de hoy para las organizaciones. Dado el ambiente de constante transición al que se enfrentan las organizaciones hoy día, es necesario que estas se involucren unas con otras en cualquier parte del mundo, para ello es necesario entender que cada una tendrá un estilo gerencial y un recurso humano de acuerdo al ámbito cultural en que se manejen. Por esto las empresas necesitan no sólo afianzar su cultura sino conocer la de otros, de tal forma, que esto se convierta en una fuente de ventajas competitivas.

En Venezuela, el caso de los laboratorios y de empresas farmacéuticas que han cerrado sus puertas en el país para establecerse en Colombia, ha llamado la atención no sólo por su influencia en el negocio en ambos países, sino en busca de las causas y consecuencias que han llevado estas decisiones; un aspecto importante es precisamente el ámbito cultural. En busca de respuestas a esta interrogante, el presente estudio aspira poder aclarar de una modesta forma, qué diferencias se presentan en lo referente a la cultura para empresas de esta misma rama económica establecidas en ambos países, con lo cual se tendría una idea general sobre cómo se maneja el negocio y cómo trabaja la gente para lograr ser competitivos en un mercado globalizado.

Con éstos antecedentes, y tomando en cuenta las palabras claves de todo lo anteriormente explicado: Cultura Organizacional, Valores en Competencia y Roles Gerenciales, se ha delimitado como problema de este estudio lo siguiente:

¿Existen diferencias en el perfil cultural en sucursales binacionales de una multinacional farmacéutica en América Latina, según valores en competencia asociados a los roles gerenciales?

2. MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico ha sido estructurado en cinco secciones, las cuales enmarcan los conceptos e investigaciones previas relacionadas con las variables en estudio. Así tenemos, una primera sección referida a la cultura organizacional, una segunda que hace énfasis en las competencias: sus antecedentes y concepto, una tercera que se refiere a los valores, una cuarta que desarrolla los modelos de gestión y el esquema de valores en competencia y por último, una quinta parte donde se explican los ocho roles gerenciales en los que se basará el estudio, así como los modelos organizacionales que se utilizarán para enmarcar el perfil cultural de la empresa que se estudia.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 ANTECEDENTES

El tema de la cultura no despertó el interés de investigadores y profesionales de la organización hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX. Estaban demasiado ocupados en la búsqueda de principios universales por el mejor modo de dirigir y organizar, podríamos nombrar como ejemplo a Taylor, Fayol y Weber. Esta búsqueda de principios se trasladó al campo de las relaciones humanas en los años cincuenta, al de la estructura organizacional en los sesenta y al de la cultura organizacional en los ochenta, sin que esto significara el abandono de los otros temas en el transcurso del tiempo.

Fueron varios los factores que despertaron el interés por la cultura organizacional, estos pueden ser clasificados en tres categorías: factores históricos, factores filosóficos y factores teóricos. Así lo proponen Fernández y Sánchez (1997) en su libro "Eficacia Organizacional".

- **Factores Históricos**: La importancia de la cultura comienza a tomar fuerza cuando las organizaciones "exportan" las prácticas directivas a otros países. Surgen entonces dificultades en la aplicación de los principios que venían de la casa matriz en las demás filiales del mundo. En consecuencia, se cuestiona la aplicabilidad transcultural de las prácticas directivas. Pero el elemento precipitante que llevó la cultura organizacional al primer plano de la conciencia directiva, a finales de los sesenta y principios de los setenta, fue el desarrollo del sistema de dirección japonés, el cual resultó ser más exitoso que el de las compañías europeas y americanas. Los japoneses no se habían copiado el sistema de dirección americano sino que habían creado uno particular ajustado a su entorno y cultura, tenía sus propias ventajas y conducía al éxito de un modo más fácil, fiable y menos costoso que el de Occidente.

- **Factores Filosóficos**: Se dieron diferentes supuestos sobre las organizaciones, estos dieron pie al acercamiento a la cultura organizacional (Narayanan y Nath, 1993. Citados por Fernández, 1997). El *primer supuesto* deriva de la antropología: toda cultura posee un

grupo particular de medidas para resolver los problemas de una sociedad. Existen diferentes medidas para resolver estos problemas, y cada sociedad adopta unas u otras. Si aplicáramos este supuesto a las organizaciones se podría concluir que las culturas organizacionales son únicas.

El *segundo supuesto*, también derivado de la antropología, nos indica que las organizaciones son entidades simbólicas, de esta forma, la cultura se manifiesta en historias, mitos y lenguaje e incluye códigos de significación comunes entre los individuos. Esto nos indica que los individuos comparten un sentido común de la realidad y que la experiencia adquirida llena de sentido el entorno organizacional. Dado esto; más que la organización misma, lo que se convierte en objeto de estudio, es el proceso por medio del cual, las personas llegan a compartir una visión común.

El *tercer supuesto* deriva del psicoanálisis: la cultura organizacional tiene un componente inconsciente, un componente del que los individuos de la organización no tienen conciencia. Algunos elementos culturales son considerados como dimensiones inconscientes de la cultura organizacional. Pocos han sido, sin embargo, los que han desarrollado teorías sobre esos elementos inconscientes que forman parte de la cultura de una organización.

- **Factores Teóricos**: Los primeros acercamientos al estudio de la cultura fueron trabajos de índole antropológica, algunos de ellos, como el realizado por Benedict (1974), demostraron la utilidad de la antropología en el estudio de la cultura de las sociedades actuales. En un principio la cultura se conceptualizó como una variable ambiental importante y sobre la que no tenía control la organización. Pero posteriormente, se debe a la escuela del desarrollo organizacional, los primeros indicios por considerar a la cultura como una variable organizacional interna. Los autores de esta escuela fueron los que formularon el concepto de clima organizacional, que junto al concepto de cultura entraron de lleno en las teorías de la organización.

La teoría organizacional presenta la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos factores que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Basándose en que cada sociedad tiene su propia cultura, los investigadores han tratado y todavía siguen intentando, de captar la influencia de la cultura en una sociedad, en las estructuras y en los procesos de las organizaciones que se encuentran en ella, así como de las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes (Abravanel, et al, 1992).

El interés por la cultura organizacional surge cuando los investigadores comienzan a contrastar los trabajos de las empresas japonesas y norteamericanas. A través de estudios comparativos, Ouchi, 1981 y Pascale y Athos, 1981 (Citados por Fernández, 1997), mostraron la importancia de la cultura organizacional, concluyendo que la cultura da cuenta del éxito de una organización en mayor grado que otros componentes del sistema intraorganizacional. Es importante agregar que el libro de Peters y Waterman "*En busca de la excelencia*", desempeñó un papel importante en el desarrollo de este interés por el estudio de la cultura, al proponer empresas modelo donde uno de los componentes que explicaban su éxito era la existencia de una cultura sólida.

La cultura organizacional, ha sido estudiada por diferentes ramas (psicología, sociología, antropología, economía etc.), cada una de estas dándole un enfoque diferente, pero todas

coinciden en el punto que involucra un conjunto de símbolos y patrones en los individuos. Este tópico estudiado desde hace tiempo, volvió a tener interés a principios de los ochenta; la aparición en la revista *Business Week* de un artículo sobre las culturas corporativas despertó gran interés y se publicaron varios libros sobre el tema. Posteriormente vino una avalancha de artículos y obras que incluyen un número especial de *Administrative Science Quarterly* (septiembre de 1983) y de *Organizational Dynamics* (otoño de 1983), desde entonces muchas revistas arbitradas y no arbitradas dedicaron páginas enteras al conocimiento de la cultura general. Aunque hoy día, la cultura organizacional no destaque tanto interés en la revistas, es una consulta necesaria e importante en el estudio de la gerencia.

El estudio de la cultura organizacional ha ido ganando más adeptos en el campo de la investigación y hoy no son pocos quienes la consideran como una variable capaz de explicar la dinámica organizacional. Tanto teóricos como prácticos sugieren que mejorando la cultura organizacional se contribuye a aumentar la competitividad y a evitar el declive (Sánchez, 1994. Citado por Fernández, 1997). Muchos sostienen que la diferencia entre organizaciones de éxito y de no éxito estriba en los valores y principios que guían su funcionamiento. Una cultura fuerte, congruente y que soporta la estructura y la estrategia de la organización es más efectiva que una cultura débil, incongruente o desconectada (Sathe, 1983; Schein, 1988. Citados por Fernández, 1997).

La gestión empresarial se sigue debatiendo hoy día, como expresa Fernández (1997):

> "..*Entre la adaptación a las presiones y las exigencias del entorno, el mantenimiento de la cohesión y la eficacia del sistema organizativo; entre la internacionalización, disminución del ciclo de vida de los productos, mayor valoración de la calidad, aceleración en el surgimiento de nuevas tecnologías, por un lado, y la movilización de personal, flexibilidad de las estructuras y el incremento de la iniciativa, por otro*". (Fernández y Sánchez, pág. 245, 1997)

El estudio de la cultura implica una nueva perspectiva en la resolución de estos problemas, aporta nuevas soluciones enmarcadas en la experiencia particular de la organización. Dicho estudio transforma el contenido teórico en instrumentos de diagnóstico e intervención y propone modelos a imitar, y mejor aún, coherencias que mantener. El creciente interés por la cultura corresponde a una actitud nueva en cara ante los problemas de gestión.

2.1.2 SOBRE EL CONCEPTO DE CULTURA

El concepto de cultura organizacional puede ser visto desde dos ópticas diferentes:

> "*como un sistema de ideas: Los dominios cultural y social son distintos pero interrelacionados*" y "*como sistema sociocultural: La cultura es un componente del sistema social que se manifiesta en el comportamiento (maneras de vivir) y en los productos de este comportamiento*" (Abravanel, et al, pág. 6, 1992).

El presente estudio se centra en la cultura como un sistema sociocultural puesto que cada organización existe dentro de una sociedad con sus valores y normas, de los cuales toma sus fundamentos básicos y, obtiene sus propios constructos de lo que se puede llamar la cultura de la organización, logrando por vía de la negociación con la sociedad, su existencia.

> "*Es posible que toda organización adhiera a ciertos valores básicos de la sociedad que la rodea, lo que no impide variaciones considerables, cuando se trata de valores menos fundamentales. Tal vez la organización encuentre su razón de ser y su justificación en un subconjunto de valores sociales (...) Es posible, finalmente que la organización en su calidad de parte comprometida con sus propios objetivos, su sistema de valores y su cultura, busque garantizar su supervivencia negociando un apoyo para sus fines entre grupos influyentes de la sociedad que la rodea.*" (Abravanel, et al, pág. 26, 1992)

Toda organización está constituida por diferentes elementos que le da su sentido, direccionalidad y peculiaridad respecto a las demás; sin embargo, Abravanel, y otros mencionan que es útil concebirla por tres elementos interrelacionados:

> " *1. Un sistema socioestructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.*
> *2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.*
> *3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de la importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos".* (Abravanel, et al, pág. 30, 1992)

Como lo expresa Fernández (1997), es necesario entender a la cultura como "*un sistema de significados ya compartidos*", desde esta concepción, las organizaciones se contemplan como culturas. Incluso se puede sostener que este sistema de significados se refiere, como lo indica el autor, a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otra. Estos supuestos, giran en torno "*a la organización como cultura o la cultura organizacional como algo que tienen las organizaciones*". Considerar a la organización como cultura es a lo que se refiere Fernández en primera instancia, pero en segundo lugar existe la posibilidad de considerar a la cultura organizacional como un atributo o cualidad interna de la organización, una variable más como lo pueden ser el entorno, la estructura, la estrategia o la tecnología. Pero más que ver estos dos supuestos como contradictorios, hay que considerarlos como complementarios. En la medida en que el sistema de significados (organización) es compartido por los miembros de la organización, se va creando una cultura organizacional específica.

Quienes consideran que *las organizaciones tienen cultura* se han centrado en los aspectos manifiestos de la cultura, en los elementos que son observables, al considerar que tales aspectos son el elemento esencial de la cultura. Pero aquellos que se centran en el supuesto de *las organizaciones como culturas* han centrado el estudio en los aspectos no manifiestos, ya que éstos son esenciales para la comprensión del fenómeno cultural, considerando que los

fenómenos culturales de los niveles más superficiales no son la cultura sino su reflejo. Es así como Fernández y Sánchez (1997) proponen que existen diferentes niveles de contenido de la cultura.

Cuadro 2.1.1
Niveles de Contenido de la Cultura

Manifiestos	Artefactos	• Estructuras • Sistemas • Procedimientos • Aspectos físicos de la organización (mobiliario, decoración)
	Normas	• Prácticas laborales
Aspectos		• Costumbres
	Creencias	• Patrones de conducta, mitos, leyendas, historias • Tradiciones, ideas, conocimientos • Filosofía
	Valores	• Expectativas • Actitudes • Predisposiciones
No manifiestos	Premisas	• Presunciones • Creencias

Fuente: **Fernández, Manuel y Sánchez, José** (1997) *Eficacia Organizacional*, Díaz de Santos, pág. 248.

Entender a la cultura organizacional es entender al conjunto de símbolos, valores y creencias de los individuos dentro de una organización; un primer concepto es el mencionado por Deal & Kennedy (1982) en su libro Cultura Corporativa: "*La forma en que hacemos las cosas por aquí*". En la misma rama de abstracciones básicas podemos mencionar a Van Maanen y Barley, 1983 (Citados por Moorhead y Griffin, 1992) "*El entendimiento colectivo*" y el no menos importante concepto de cultura como lo es el de Spender, 1983 (Citado por Moorhead & Griffin, 1992) "*Un sistema de creencias compartidas por los miembros de una organización*". En término genéricos, "*cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...La cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas*" (Granell, 1997).

Pero independientemente de que existe una gran diversidad de conceptos de cultura, y de que son muchos los enfoques que se le dan a ésta dentro de la organización, los autores Moorhead y Griffin (1992), han planteado que a pesar de la diversidad de conceptos que existen, hay elementos que son comunes en todos ellos, de esta forma, expresan: Primero, que todas las definiciones se refieren a un conjunto de valores que poseen los individuos de una empresa, estos valores definen qué comportamiento es aceptable o bueno y cuál es malo o inaceptable. Segundo, aseguran que los valores que conforman esa cultura, son básicamente un conjunto de presunciones hechas por los empleados de la empresa, ellos no existen por estar escritos en algún manual o por ser parte de algún programa de entrenamiento; los valores que afectan más fuertemente las acciones dentro de la organización son aquellos que las

personas toman como suyos, aquellos que pasan a ser parte de ellos mismos. Tercero, las definiciones también comparten según los autores, un fuerte énfasis en el significado de los símbolos a través de los cuales son comunicados los valores en la organización.

Para dar entonces un concepto amplio, que englobe el conjunto de elementos presentes en la organización, podemos mencionar a Ouchi (1981*) "Un conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores fundamentales de la organización a sus empleados*", otro concepto nos lo proporcionan Peters & Waterman (1982) "*Un conjunto dominante y coherente de valores comunicados por el entendimiento simbólico como historias, mitos, leyendas, frases, anécdotas e historias de héroes*". Y el desarrollado por Schein (1985) "*la cultura es un modelo básico de suposiciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a vencer sus problemas de adaptación externa o integración interna*".

La cultura organizacional es un instrumento competitivo, es la manera de lograr que cada persona que está dentro de la organización, tenga un sentido de pertenencia, mediante la identificación de los símbolos que la componen.

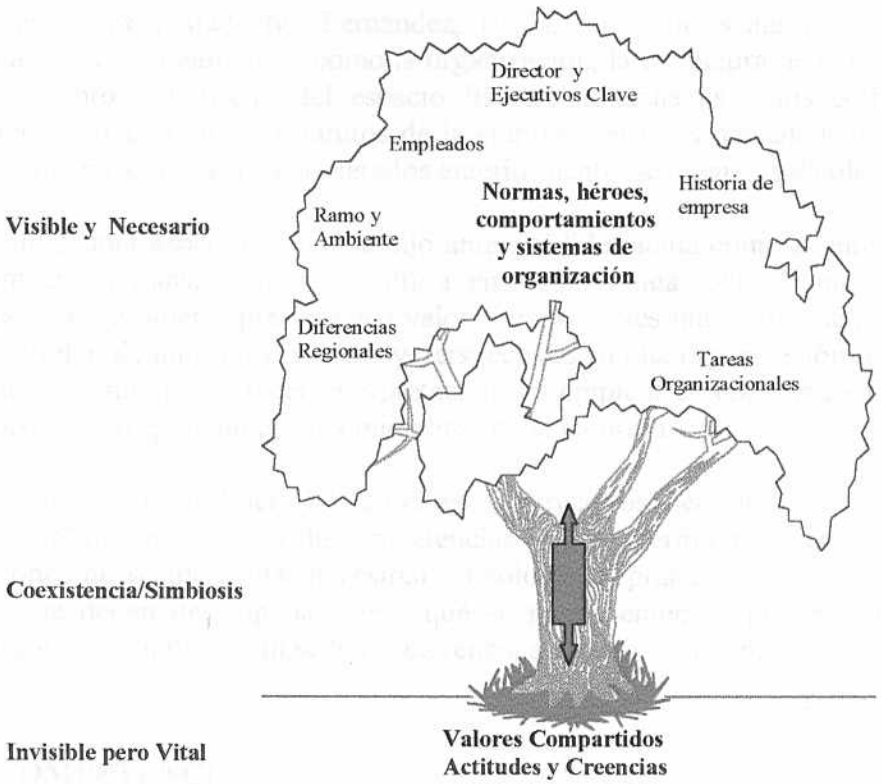
> *"Para que la cultura pueda ser utilizada como un instrumento competitivo, en primer lugar es importante comprender cómo se forma una cultura y cuáles son los elementos principales del desarrollo de una cultura corporativa.*
> *La cultura corporativa se compone de lo siguiente:*
> ***Valores compartidos:** Lo que consideramos importante.*
> ***Creencias:** Cómo creemos que deben hacerse las cosas.*
> ***Normas:** La manera de hacer las cosas.*
> ***Héroes:** La gente que personifica nuestros valores compartidos.*
> ***Sistemas:** Nuestras reglas básicas explícitas e implícitas"* (Senn et al, pág. 75, 1994)

A continuación se presenta un gráfico donde se ilustran las determinantes claves y la manera en que se interrelacionan para formar la Cultura Corporativa, con lo cual se espera dar una visión general de los factores que definen a la Cultura, así como aquellos que giran en torno a ésta en la organización.

Lo interesante de este gráfico es que se presentan la cultura y sus determinantes alrededor de lo que conformaría la estructura de un árbol. Se presenta la parte visible y la parte invisible de los componentes de la Cultura, la forma del árbol (raíces/oculto; hojas/visible) permite tal consideración, pero aparte de esto, por el árbol fluye toda esa información al igual que en la organización. Aunque haya aspectos determinantes visibles y detectables así como otros invisibles, todos están en interacción, todos conforman la denominada cultura organizacional; quizás esa parte interna, invisible como los valores, son los que nutren en cierta forma los determinantes de las ramas. A la larga lo que sostiene a la organización son las raíces del árbol, y lo que puede renovarse son las hojas del árbol. Dada la similitud de la vida cultural de la organización y la estructura del árbol es posible observar dicho enfoque en el Gráfico 2.1.2.

Gráfico 2.1.2

Cultura Corporativa y sus Determinantes Culturales



Fuente: **Camero, Pérez & Naranjo**, adaptado de Senn, Bernadette y otros (1994) *Leadership, Teambuilding and Culture Change. A Guide to Organizational and Personal Effectiveness*, The Leadership Press, pág. 75.

Algo bien claro es lo propuesto por McFarland y otros (1996) cuando explican que la cultura no tendrá efecto pleno hasta que cada uno de los miembros de la organización no vivan realmente la visión y los valores que la constituyen. De modo que en una cultura verdaderamente sana, cada uno de los que intervienen está facultado para ser un líder, asumiendo plena responsabilidad por su área de influencia, y viviendo la visión y los valores compartidos ganadores de la empresa.

2.1.3 CULTURA Y LIDERAZGO

La figura del líder se erige como clave en los procesos de implantación y transmisión de la cultura y como garantía de que el contenido cultural ha de ser compartido, así lo proponen Fernández y Sánchez (1997) en su libro: *Eficacia Organizacional*. El líder se sirve de diferentes mecanismos para implantar y prestar atención a *ciertas cosas* como medio para transmitir mensajes. La forma de actuar ante cualquier incidente crítico revela algunas presunciones básicas como por ejemplo, su consideración sobre la naturaleza humana. Su propia conducta también posee un enorme valor para la transmisión de los valores y creencias a los demás miembros. La utilización de mecanismos de recompensas y castigos ante una u

otra acción, los criterios que se siguen en los procesos de selección de personal, en las jubilaciones y promociones, a pesar de que transmitan mensajes conflictivos son mecanismos básicos de definición y consolidación cultural.

Schein, 1988 (Citado por Fernández, 1997), señala otros mecanismos, que denomina de articulación y reforzamiento, como la organización, la estructura de la empresa, los sistemas y procedimientos, el diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios, las anécdotas, leyendas, mitos, credos y estatutos de la empresa. Si tales mecanismos son congruentes con los mecanismos primarios enumerados anteriormente, se crean las ideologías empresariales.

En un primer aspecto, como se dijo antes, el líder actúa como agente clave en la creación, implantación y transmisión de la cultura, en segundo lugar, actúa como garantía del contenido cultural, aquí el líder representa los valores importantes que mantienen la organización. Ante la posibilidad de múltiples culturas y perspectivas en una organización, el líder debe ser capaz de articular símbolos, ofrecer interpretaciones y emplear el lenguaje de forma tal, que logre el consenso y la aceptación por los miembros de la empresa.

Pero para ser tal líder, los gerentes y directivos necesitan disponer en su desarrollo profesional de un conjunto de competencias que les permitan hacer frente a las conflictivas situaciones de su día a día, necesitan no sólo conceptualizar sino actuar, hacer frente a las tareas que deben desempeñar. Pero qué se puede entender por competencia, por qué son importantes, a continuación se hará referencia a estas interrogantes.

2.2 LAS COMPETENCIAS

2.2.1 SUS ANTECEDENTES

Desde finales de la década de 1960 y principios de 1970, se ha desarrollado en los campos de la psicología industrial y organizacional, un movimiento real hacia las "competencias", por tanto no se puede hablar de éste como un término de reciente data.

Para esta época, estaba de moda el interés por los rasgos de la personalidad en la psicología norteamericana. Autoridades como (Ghiselli, 1966 y Mischel, 1968. Citados por Mitrani, 1992) afirmaban que los rasgos comprobables de personalidad rara vez mostraban correlaciones superiores a 0,33 (10% de la varianza) con el desempeño del trabajo. Fueron entonces publicados un buen número de investigaciones en las que se demostraba que los tradicionales tests de aptitud y conocimientos, así como los títulos y méritos académicos:

- Según McClelland, 1973 (Citado por Mitrani, 1992), no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida;
- Para Fallows, 1985 (Citado por Mitrani, 1992), muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores.

Estos estudios sirvieron como base para que McClelland identificara, los principios para desarrollar una investigación que le permitiera encontrar unas variables que sirviesen para medir la actuación en el trabajo y que no estuviesen sesgadas por factores de raza, sexo o socioeconómicos. Los más importantes de estos principios eran:

- Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
- Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las "competencias" debe entrañar situaciones abiertas, pues el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga de forma espontánea en una situación no estructurada.

Es entonces cuando McClelland se interesa en encontrar un método distinto de los tradicionales tests de aptitud y conocimiento, (que no servían para predecir la actuación en el trabajo), que funcionara para medir la aptitud. Lo primero que hizo McClelland fue establecer muestras representativas de personas: unas con un rendimiento superior y otras con un rendimiento mediano y/o adecuado en el trabajo. En segundo lugar, McClelland y Dayley (1972) desarrollaron una técnica, la Behavioural Event Interview (Entrevista de Incidentes Críticos, BEI), la cual, en esencia, pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal, luego, que describa esas situaciones con todo detalle y respondiendo preguntas de este tipo: ¿Qué hizo que se llegase a esa situación?, ¿Quiénes intervinieron?, ¿Qué pensó usted en esa situación?, ¿Qué sintió?, ¿Qué hizo usted?. En tercer lugar, McClelland y sus compañeros analizaron temáticamente transcripciones literales de la BEI, tanto de personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre ambas muestras. Las transcripciones de la BEI se puntúan de acuerdo a estas definiciones, utilizando un método empleado desde hace mucho tiempo para medir la motivación, que ahora recibe el nombre de CAVE (Análisis del Contenido de la Expresión Verbal) de Zullow (1988). La interpretación del CAVE permite a los investigadores medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las características demostradas por personas con actuación superior y en aquellas con actuación adecuada en un puesto de trabajo.

Lo fundamental del enfoque de McClelland para el análisis de puestos de trabajo consiste en que mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centra en los elementos del trabajo, la evaluación de las "competencias" estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo, y define el puesto en función de las características y conductas de las personas.

2.2.2 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Se pueden encontrar una gran cantidad de conceptos diferentes del término "competencia" si nos remitimos a los distintos investigadores del área, pues cada autor le confiere aspectos distintos, lo que hace que sea un concepto con muchas acepciones. De forma muy simple Nordhaug (1994) define a las competencias como el conocimiento relacionado con el trabajo, las habilidades y destrezas de los individuos. Wisher (1994) por su lado las define como las características individuales que son difíciles de cambiar. Para Dyer (1995) son los conocimientos, habilidades, destrezas y otros atributos requeridos para el desempeño esperado en el futuro. Todo esto nos lleva a pensar que existen características en los individuos que son resaltantes y que hacen que su desempeño sea exitoso en comparación con los demás, ahora bien, estas características pueden ir desde los conocimientos básicos necesarios para realizar el

trabajo, como las actitudes y valores de los individuos que conforman una parte no observable de forma directa en la persona, pero que marcan diferencia en cuanto son expresados a través de los deseos, decisiones, actitudes y comportamientos.

Para Spencer (1993), competencia es una *característica subyacente* de un individuo *causalmente relacionada* con un *criterio de referencia* efectivo o un desempeño superior en un trabajo o situación.

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad de un individuo, y puede predecir un comportamiento en una amplia variedad de situaciones o tareas de trabajo.

Causalmente relacionada significa que la competencia predice o causa el comportamiento y desempeño.

Criterio de referencia significa que la competencia en verdad predice quien hace las cosas bien o mal, como cuando se mide a través de un criterio específico o estándar.

Spencer (1993) desarrolla este concepto de competencias haciendo referencia en primer lugar, a que las competencias son características subyacentes de las personas e indican "*formas de comportarse o pensar*", generalizadas a lo largo de situaciones, y que permanecen por un largo período de tiempo. Señala igualmente, que existen cinco tipos de características de las competencias:

A. **MOTIVOS**: Las cosas que una persona consistentemente piensa o quiere, que provocan una acción. Los motivos impulsan, direccionan y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones o metas y las alejan de otras.
B. **RASGOS DE CARÁCTER**: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
C. **CONCEPTO DE UNO MISMO**: Las actitudes de una persona, imagen de sí mismo, valores.
D. **CONOCIMIENTOS**: La información que una persona tiene de un área específica.
E. **HABILIDADES O DESTREZAS**: la habilidad para desarrollar alguna tarea física o mental.

Según las características de las competencias estas pueden ser observadas con mucha facilidad, como en el caso de los conocimientos, habilidades y destrezas, pero también pueden ser profundas y difíciles de observar como los motivos, rasgos de personalidad y concepto de sí mismo. Spencer & Spencer (1993) para explicar esto de forma gráfica utilizan un "iceberg" así como los círculos concéntricos que se presentan a continuación:

Gráfico 2.2.1

El modelo del Iceberg

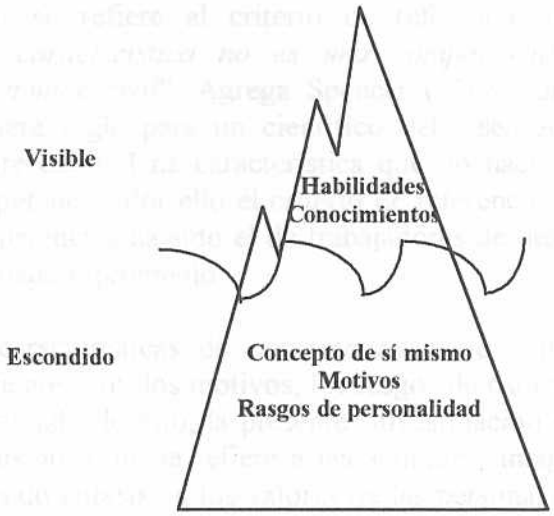


Gráfico 2.2.2

Los Círculos Concéntricos

Fuente: **SPENCER, Lyle y Spencer, Signe**, (1993) *Competency at work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons I.N.C., pág. 11.

En segundo lugar, Spencer explica que las competencias son causalmente relacionadas, es decir, hablar de competencias implica que siempre están incluidas una intención, una acción y un resultado. Si se observa una acción en una persona, sin saber por qué lo hace y qué resultado se desprendió de ésta, no se puede afirmar que esa persona tiene tal o cual

competencia. Siempre las competencias están asociadas a una intención que motiva una acción y produce un resultado concreto.

En tercer lugar, se refiere al criterio de referencia como crítico para definir una competencia *"una característica no es una competencia a menos que prediga algo significativo en el mundo real"*. Agrega Spencer (1993), que el psicólogo William James señala que la primera regla para un científico debe ser que una diferencia que no hace diferencia no es diferencia. Una característica que no hace diferencia en el desempeño no puede ser una competencia. Por ello el criterio de referencia que se asume en muchos de los estudios sobre competencias ha sido el de trabajadores de desempeño superior y trabajadores de desempeño adecuado o promedio.

Las diferentes características de competencias que existen, según Spencer, como se mencionó anteriormente son: los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y las habilidades. Partiendo de esto, la presente investigación sólo se basará en el aspecto del concepto de uno mismo, (que se refiere a las actitudes, imagen de sí mismo y los valores), expresamente haciendo énfasis en los valores de las personas, por lo cual se hará referencia a continuación a los antecedentes de este término y su concepto más específico.

2.3 LOS VALORES

2.3.1 ANTECEDENTES Y CONCEPTOS

Según Posner (1983) los valores son una parte esencial de nuestra personalidad, ellos influencian las decisiones que tomamos, la gente en que confiamos, el atractivo de responder o no a algo y la manera en que invertimos nuestro tiempo y energía. Continúa diciendo que las decisiones más críticas que un gerente debe tomar implican y envuelven los valores de cada persona. Los gerentes dependen para ser efectivos de su habilidad para influenciar a los otros, por eso son muchos los gerentes que han comenzado a creer que un sólido entendimiento de los valores humanos es imperativo para obtener un gran compromiso y una alta productividad de todos los miembros de la organización, en todos sus niveles.

Una revisión bibliográfica sobre el tema fue la realizada por Gandz y McDonald (1992), quien hace énfasis en tres investigaciones en las que se hicieron clasificaciones de los valores y que pueden servir como referencia para el presente estudio. Estas son:

- Eduard Spranger, 1928 (Citado por Gandz y McDonald, 1992), definió los valores como la constelación de gustos, desagrados, puntos de vista, inclinaciones, juicios racionales e irracionales, prejuicios y modelos que determinan la forma de ver el mundo de una persona. Spranger desarrolló para entender y determinar los valores básicos comunes de todos los hombres, una definición de seis tipos de sistemas de valores: el teórico, el económico, el estético, el social, el político y el religioso. Posteriormente, en 1960, los psicólogos Gordon Allport, Philip Vernon y Gardner Lindzey estudiaron los valores en la sociedad usando la clasificación del filósofo alemán Eduard Spranger (1928) de seis tipos de sistemas de valores como estructura para un instrumento de medición que llamaron *"test para valores individuales"*.

- El psicólogo George England, 1967 (Citado por Gandz y McDonald, 1992), trabajó acerca del impacto de los valores individuales de los gerentes sobre el comportamiento relacionado con el trabajo. England clasificó los valores individuales en cuatro categorías, dependiendo de cómo estos valores influyeran en el comportamiento de la persona: valores débiles o no relevantes, los valores adoptados, valores intencionales y los valores operativos, siendo estos últimos los de mayor importancia porque son los que determinan las decisiones y acciones de las personas. Por otro lado, England definió tres tipos básicos de personalidad que determinarán cómo serán los sistemas de valores personales: el primer tipo es el pragmático (estas personas están orientadas al éxito y sus valores lo reflejan), el tipo de personalidad ético - moral (las personas basan sus acciones de acuerdo a lo correcto o incorrecto) y las personalidades afectivas (las personas se motivan de acuerdo a sus sentimientos y emociones). Algunas de las conclusiones del trabajo de England son: 1) los valores individuales afectan la estrategia de la organización y sus metas, así como las decisiones que se toman día a día; 2) los sistemas de valores individuales de los gerentes influencian a la organización, tanto directa como indirectamente; 3) el sistema de valores de los gerentes está relacionado directamente con el éxito de sus carreras; 4) las diferencias en los sistemas de valores individuales ayuda a explicar la naturaleza del conflicto entre los individuos y la organización; 5) existe una impresionante similitud entre los modelos de valores de los gerentes en países con diferencias sociales, culturales y tecnológicas.

- El psicólogo Milton Rokeach, 1973 (Citado por Gandz y McDonald, 1992), dividió los valores en dos tipos: los valores finales, que son metas de juicio de valor individuales, y los valores instrumentales, que son tipos de comportamiento que un individuo cree son deseables, por ejemplo, "una vida confortable" es un valor terminal, mientras que "ser ambicioso" es un valor instrumental. El autor concluye que los valores son determinantes de todos los tipos de comportamiento que pueden ser llamados comportamientos sociales (acción social, actitudes e ideologías, evaluaciones, juicios morales, justificaciones de uno mismo y de otros, comparaciones de uno mismo con otros, presentaciones de uno mismo con otros y los intentos de influenciar a otros). En 1973, Rokeach desarrolló una lista de 18 valores finales y de 18 valores instrumentales, pero como esta fue una clasificación de aplicación general en la sociedad, Gandz (1992), sugiere que no tiene mucha relevancia en el contexto de las organizaciones modernas.

Estas tres investigaciones y sus respectivas listas de valores, a pesar de su gran contribución en sus áreas, son inapropiadas para profesionales de negocios (gerentes) tanto en términos de tiempo (década de los noventa), de contexto (la empresa moderna), como de aplicación por la complejidad y medición respectiva en sus estudios.

Existe otro trabajo que es importante mencionar, el de Robert Quinn y Michael McGrath, 1982, (Citados por Gandz y McDonald, 1992) quienes aplicaron la perspectiva de los valores en competencia opuestos (1988) y en un concepto más depurado de esos mismos, en competencias indicadores (1995) para obtener y descubrir cuatro formas organizacionales, cada una con distintas preferencias respecto al procesamiento de la información: la primera es el mercado (énfasis en la eficiencia y en la productividad), la segunda es la adhocracia (énfasis en la transformación y el crecimiento), el clan (énfasis en la moral y en la cohesión del grupo) y la jerarquía (énfasis en la estabilidad y en las regulaciones). A continuación se presentarán los 24 valores de esta investigación en un modelo conceptual para su mejor comprensión:

Cuadro 2.3.1

Valores en el modelo de organizaciones de Quinn y McGrath

EL CLAN		LA ADHOCRACIA	
Cuadrante I: La Cultura Consensual		Cuadrante II: La Cultura en Desarrollo	
Propósito: Cohesión del Grupo		Propósito: Amplios Objetivos	
Valores Sobresalientes:	Estilo de Procesamiento de la Información:	Valores Sobresalientes:	Estilo de procesamiento de la Información:
Mente Abierta	Discusión	Adaptabilidad	Invento
Consideración	Participación	Autonomía	Innovación
Cooperación	Consenso	Creatividad	
Cortesía		Desarrollo	
Equidad		Experimentación	
Humor			
Integridad moral			
Igualdad Social			
Perdón			
Sinceridad			
LA JERARQUIA		**EL MERCADO**	
Cuadrante IV: La Cultura Jerárquica		Cuadrante III: La Cultura Racional	
Propósito: Cumplimiento de las Regulaciones		Propósito: Seguimiento de los objetivos	
Valores Sobresalientes:	Estilo de procesamiento de la información:	Valores Sobresalientes:	Estilo de procesamiento de la información:
Economía	Documentación	Agresividad	Clasificación de metas
Formalidad	Computación	Iniciativa	Juicios Individuales
Lógica		Diligencia	Autoridad decisiva
Obediencia			
Orden			
Prudencia			

Fuente: **Gandz, Jeffrey and Mc Donald Paul**, (1992) "Getting Values from Shared Values", *Organizational Dynamics*, Vol.20, pág. 69.

Para concretar el concepto de valores tomaremos algunas ideas propuestas por Mark Mindell y William Gorden (Posner, 1983), quienes hacen una reducción al absurdo con el concepto de valores, es decir, explican el concepto partiendo de lo que "no" es un valor:

Primero, un valor no es una opinión o una actitud hacia un objeto, lugar o cosa; las opiniones son tópicos limitados a un asunto y las actitudes son predisposiciones hacia algo específico. Los humanos tenemos miles de opiniones y actitudes, en cambio, los valores son más penetrantes y menores en número. Los valores no difieren de las actitudes en calidad, pero sí en profundidad. Estos son más permanentes y céntricos en las creencias, pensamientos

y sentimientos de las personas, los valores influencian los juicios y preferencias que las personas tienen acerca de otras personas y cosas.

Segundo, un valor no es en absoluto algo atribuible a las leyes naturales. El valor es algo impuesto culturalmente, es una concepción humana de lo que para cada uno es bueno o malo. Los valores no son idénticos a la ética. Pues ésta se refiere al estudio de lo correcto e incorrecto, y a menudo una parte de la moral y la doctrina religiosa. Los valores, por su lado, no son doctrinas, pero tienen una dimensión moral.

En tercer lugar, un valor no es una acción. Generalmente, podemos inferir los valores de una persona desde sus acciones. Valores son aquellas preferencias internas que pueden generar y anticipar conductas volitivas, es decir, acciones voluntarias.

En definitiva, los valores, según Posner (1983), son una creencia en base a la cual, una persona actúa por preferencia. Son una creencia permanente de que un modo específico de conducta es personalmente o socialmente preferible a una forma de conducta opuesta a la que se piensa es la correcta.

2.3.2 VALORES EN COMPETENCIA: COMPARACIÓN ENTRE LO PLANTEADO POR QUINN, HAY GROUP Y LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO

Una vez presentados los valores que muestran Quinn y McGrath como resultado de sus investigaciones, además de la conceptualización que hace el Grupo Hay sobre las competencias (como pudo observarse en el capítulo dedicado a las competencias), es necesario hacer referencia a los valores que abandera la organización en la que se basa el presente estudio. De esta forma, se puede ver si existe a primera vista, alguna relación entre los valores de la empresa con los presentados por los autores, además el conocimiento de los valores que la organización asegura tienen sus empleados, puede permitir luego de analizar los resultados de este estudio, observar la congruencia entre los valores reales de los gerentes y los valores supuestos. A continuación presentamos un cuadro con los valores en competencia que identifican, según lo expresa la organización, a sus empleados. En el mismo se ha incluido en forma comparativa los valores en competencia que define Quinn (1995) para cada uno de los roles que debe poseer un gerente eficiente y los valores en competencia que debe poseer un directivo según lo expresa Hay Group (Tomado de Mitrani, et al, 1992).

Como podrá observarse en la Tabla 2.3.2, se utilizaron como base para la comparación, los 32 valores en competencia que definen el modelo de Quinn, cada uno se fue comparando con las competencias señaladas por la organización en estudio como las que definen a sus empleados, así como las competencias que según Hay Group debe tener un directivo. Fue posible entonces encontrar gran parecido entre los tres enfoques, pero se encontraron algunas competencias abandonadas como el pensamiento creativo, la gestión del cambio, reducir la sobrecarga de información, la delegación eficaz, de las que no se encontraron similitudes en el caso de la organización en estudio o en el Grupo Hay, sólo fueron consideradas por Quinn en su modelo. Esta comparación permitió dar entonces una visión de cómo cree la organización que se encuentra actualmente frente a las competencias que se manejan en Hay Group y en el Modelo de Valores en Competencia de Quinn.

Tabla 2.3.2
Valores en Competencia: Una Comparación

VALORES SEGÚN QUINN	VALORES HAY GROUP	VALORES DE LA ORGANIZACIÓN
Toma de Iniciativas	Iniciativa	Innovación
Fijación de Metas	Orientación a los logros	Pensamiento estratégico
Delegación Eficaz		
Productividad y Motivación Personal	Confianza en sí mismo	Seguridad en sí mismo
Motivar a los demás	Orientación a los demás	Empowerment
Gestión del tiempo y del estrés	Autocontrol	Adaptabilidad
Planificación		Gerencia territorial
Organización y Diseño	Conocimientos organizativos	
Control	Autocontrol	
Reducir la sobrecarga de información		
Analizar la información críticamente	Razonamiento analítico	
Presentar la información		
Autocomprensión/comprensión otros	Orientación a los demás	Apertura
Comunicación interpersonal	Sensibilidad interpersonal	Relaciones interpersonales
Desarrollo de los subordinados	Desarrollo de los demás	Desarrollar a otros
Creación de equipos	Dirección de grupos	Trabajo en equipo
Toma de decisiones participativa		Toma de decisiones
Gestión del conflicto	Interés por el impacto personal	Estrategias de liderazgo
Convivir con el cambio	Flexibilidad	Tomar riesgo
El pensamiento creativo		
La gestión del cambio		
Crear y mantener una base de poder	Empleo de estrategias influencia	Impacto e influencia
Negociar acuerdos y compromisos	Establecimiento de relaciones	
Presentar las ideas	Persuasión directa	

Fuente: **Camero y Pérez**, adaptado de **Quinn et al**, (1995) *Maestría en la Gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*, pág. 24; **Mitrani y otros** (1992) *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, pág. 153 y *Manual del Empleado de Bristol-Myers Squibb*.

2.4 MODELOS DE GESTIÓN Y EL ESQUEMA DE TRABAJO DE VALORES EN COMPETENCIA

2.4.1 MODELOS DE GESTIÓN

En el entorno social, un modelo con frecuencia representa un conjunto de hipótesis o la línea general de pensamiento con relación a algún fenómeno, y ofrece una perspectiva especial sobre una realidad mayor. Debido a la complejidad de la vida, con frecuencia necesitamos recurrir a más de un modelo para así poder contrastar y evaluar diversas alternativas. De esta forma, es posible aumentar nuestra gama de opciones y nuestro potencial de eficacia. (Quinn, 1995).

Los modelos de gestión siguen evolucionando, pues a medida que cambian los valores en la sociedad, se modifican las perspectivas y nacen nuevos modelos de gestión. Los cuatro

modelos de gestión más importantes devenidos durante los primeros setenta y cinco años del siglo XX en las Ciencias Administrativas, están muy bien explicados en el trabajo histórico realizado por Mirvis, 1985 (Citado por Quinn, 1995) los cuales se presentan a continuación:

2.4.1.1 MODELO DEL OBJETIVO RACIONAL

Los primeros 25 años de este siglo representaron un período de crecimiento y progreso que culminó en el alto nivel de prosperidad de los años veinte. Cuando comenzó este período, la economía se caracterizaba por la riqueza de recursos, la mano de obra barata y las políticas de "laissez faire". Fue dentro de este contexto histórico donde apareció el primer modelo de gestión: modelo del objetivo racional, el cual se muestra en uno de los cuadrantes del Gráfico 3.3 y del Gráfico 3.4. El símbolo que mejor representa este modelo es el dólar, ya que, en última instancia, los criterios de eficacia de la organización son la productividad y los beneficios. Este enfoque se basa en la creencia de que una dirección clara lleva a resultados productivos. Por ello, el énfasis permanente se pone en procesos tales como la clarificación de metas, el análisis racional y la acción. El clima organizativo es de economía racional y todas las decisiones están motivadas por su impacto en los resultados generales. En el modelo del objetivo racional, el principal valor es el logro y la optimización de los beneficios. La tarea del directivo es ser un director y productor severo, estable y duro.

2.4.1.2 MODELO DEL PROCESO INTERNO

El segundo modelo, el modelo del proceso interno, que aparece representado en uno de los cuadrantes de los Gráficos 3.3 y 3.4, apareció durante el primer cuarto del siglo XX. Su símbolo es la pirámide y sus criterios de efectividad son la estabilidad y la continuidad. Se basa en la creencia de que la rutina genera estabilidad y pone énfasis en procesos como la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros. El clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas por las normas, estructuras y tradiciones existentes. En este modelo, el valor principal es el flujo eficiente del trabajo, y la tarea del director es actuar como monitor y coordinador.

2.4.1.3 MODELO DE RELACIONES HUMANAS

A finales del segundo cuarto de siglo apareció el modelo de relaciones humanas, el cual aparece representado en los Gráficos 3.3 y 3.4. En este modelo, los valores clave son el compromiso, la unión y la moral. Este enfoque recuerda que la participación genera compromiso. Debido a que los procesos centrales son la participación, la resolución de conflictos y la creación del consenso, el símbolo adecuado para este modelo es el círculo. La organización crea un clima de fraternidad, orientado al equipo, en el que la toma de decisiones está caracterizada por una participación comprometida. La tarea del directivo es ser un mentor y un facilitador sensible.

2.4.1.4 MODELO DE SISTEMAS ABIERTOS

En el modelo de sistemas abiertos, que al igual que todos los anteriores se muestra en los Gráficos 3.3 y 3.4, la organización afronta la necesidad de competir en un entorno ambiguo y a la vez competitivo. Los criterios clave de la eficacia organizativa son su capacidad de adaptarse y el apoyo externo. Debido al énfasis en la flexibilidad organizativa y la capacidad de respuesta, el símbolo es la ameba. El enfoque recoge la idea de que la adaptación e

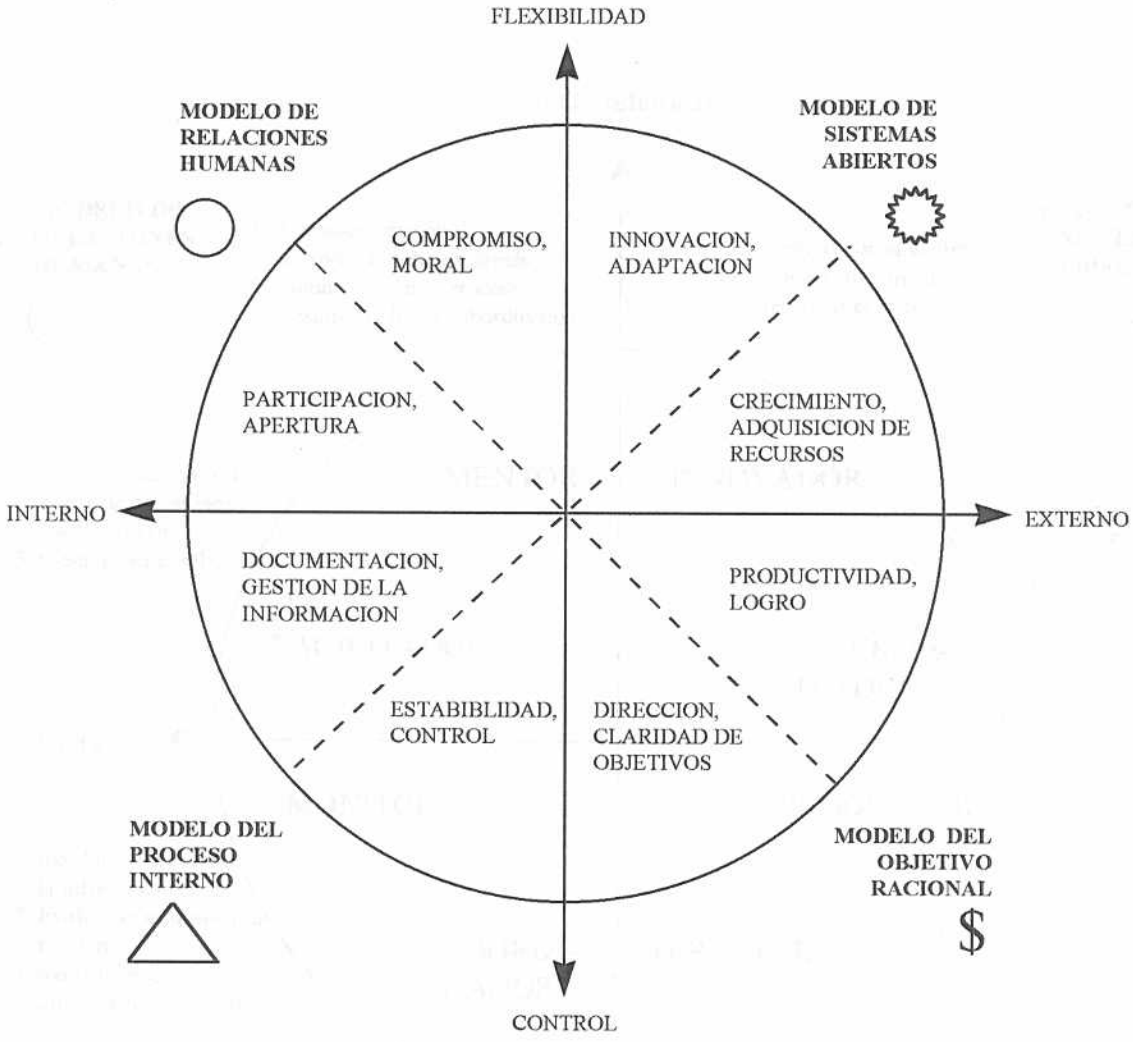
innovación continua lleva a la adquisición y el mantenimiento de los recursos externos. Los procesos clave son la adaptación política, la solución creativa de problemas, la innovación y la gestión del cambio. El clima de la organización es innovador y flexible. El riesgo es elevado, y las decisiones se toman con rapidez. En esta situación, una visión común y unos valores compartidos son muy importantes. Se espera que el directivo sea un innovador muy adaptable, así como un "Intermediador" (alguien que usa el poder y la influencia en la organización).

2.4.2 EL ESQUEMA DE VALORES EN COMPETENCIA

Quinn (1995) explica que estos cuatro modelos de gestión, parecen ser cuatro perspectivas o especialidades totalmente diferentes, pero que sin embargo, es posible considerarlos como íntimamente relacionados y entretejidos. Estos representan cuatro vertientes importantes de una estructura mayor: el liderazgo de gestión. Cada modelo de esta estructura está relacionado en la medida en que los modelos se oponen y al mismo tiempo se complementan entre sí. Según Quinn, ninguno de los modelos, aislado, ofrece la variedad de perspectivas, posibilidades de opción y potencial de eficacia que tiene cuando lo consideramos como parte de un esquema de trabajo más amplio, por esto, el autor se refiere al *esquema de trabajo de valores en competencia*, en el que agrupa los cuatro modelos de gestión antes señalados. A continuación se presenta el esquema en el que Quinn representa los cuatro modelos de forma integrada:

Gráfico 2.4.1

Esquema de trabajo de los valores en competencia: criterios de eficacia

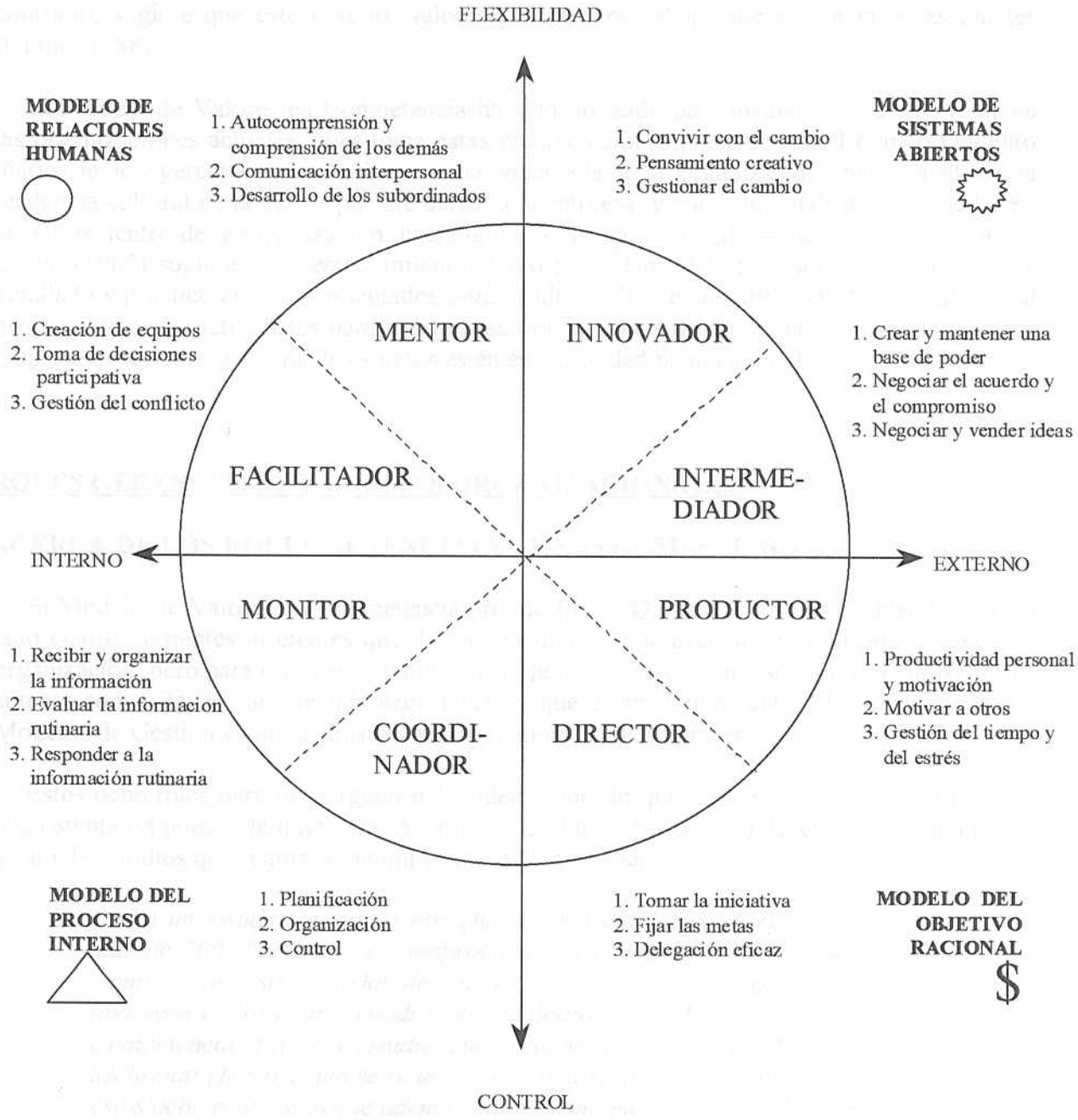


Fuente: **QUINN, Robert y otros**, (1995) *Maestría en la Gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*, Díaz de Santos S.A., Madrid, pág. 14.

El esquema de trabajo de los valores competitivos, según Quinn (1988), ayuda a identificar algunos de los valores y criterios de eficacia en base a los cuales se juzga a las unidades y organizaciones. También ayuda a analizar los roles conflictivos que desempeñan los directivos. A continuación se mostrará una segunda versión del esquema de trabajo de valores competitivos cuya estructura es muy similar al anterior, pero en este caso, se centra en la eficacia del liderazgo, antes que en la eficacia de la organización o de la unidad de trabajo. Esta figura especifica los roles o expectativas competitivas del directivo:

Gráfico 2.4.2

Las competencias y los roles de liderazgo en el esquema de trabajo de valores competitivos



Fuente: **QUINN, Robert y otros**, (1995) *Maestría en la Gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*, Díaz de Santos S.A., Madrid, pág. 18.

El esquema que se pudo observar es llamado el Modelo de Valores en Competencia, el cual parece iniciarse llevando consigo un mensaje conflictivo. Se desea que las organizaciones sean adaptables y flexibles, pero también se busca que sean estables y controladas. Necesitan crecer, adquirir recursos y soporte externo, pero al mismo tiempo desean mantener una estrecha información gerencial y una comunicación formal. Ponen su énfasis tanto en el valor de su recurso humano como en la planificación y la visualización de metas. El Modelo no sugiere que estas oposiciones no pueden existir en los sistemas organizacionales reales, por el contrario, sugiere que este criterio, valores y supuestos están opuestos en nuestras mentes (Quinn, 1988).

El Modelo de Valores en Competencia ha sido utilizado para diagnosticar e intervenir en las organizaciones actuales, pues toma estas contradicciones presentes en el comportamiento diario de los gerentes y en cada persona vinculada a la organización, para canalizar la tendencia cultural en la que es posible ubicar a la empresa, y con esto, analizar cómo se hacen las cosas dentro de la organización, hacia dónde se dirige, y de qué manera lo hace. Además, Quinn (1988) sugiere unos entrenamientos tanto para el nivel Supervisorio, con un alcance detallado y práctico en temas orientados según cada cuadrante en particular. A nivel Gerencial propone, temas y actividades para trabajar las orientaciones o valores en competencia que la empresa desee corregir y que los sujetos estén en capacidad para adquirirlos.

2.5 ROLES GERENCIALES Y FORMAS ORGANIZACIONALES

2.5.1 ACERCA DE LOS ROLES GERENCIALES Y SUS COMPETENCIAS

El Modelo de Valores en Competencia propuesto por Quinn y otros (1995) plantea por un lado cuatro vertientes diferentes que definen el tipo de liderazgo de gestión presente en una organización, pero para esto hacen también uso de los ocho roles que son considerados por los autores como claves para un liderazgo eficaz y que están íntimamente relacionados con los Modelos de Gestión y con las formas organizacionales que se presentarán a continuación.

Estos ocho roles permiten organizar las ideas sobre lo que se espera debe ser una persona que ostenta un puesto de liderazgo. Asimismo, Quinn y otros (1995) hacen referencia a cierto grupo de estudios que reafirman la importancia de estos ocho roles:

> *"...En un estudio realizado por Quinn, Denison y Hooijberg (1989) con más de 700 directivos, se comprobó que las medidas de los ocho roles cumplen los tests estándar de validez, y que estos ocho roles realmente aparecen en los cuatro cuadrantes señalados en el Modelo de Valores en Competencia. En otro estudio que se debe a Pauchant, Nilles, Sawy y Mohrman (1989) y que se realizó con 900 directivos, no sólo se apoyaron estos ocho roles, sino que además informaron que de los 36 roles posibles, los participantes del estudio "puntuaron estos ocho roles como los más importantes de sus organizaciones".*
> *Quinn, Faerman y Dixit (Quinn, 1988) comprobaron que a los directivos que no desempeñan adecuadamente estos roles se les considera ineficaces, a diferencia de los que los desempeñan adecuadamente, que sí son considerados como directivos muy eficaces"* (Quinn et al, pág. 23, 1995)

Hace algunos años, un grupo de expertos integrado por 11 académicos de fama nacional y 11 gestores destacados y representantes sindicales, se reunieron para identificar las competencias clave asociadas con cada rol del esquema de trabajo de valores en competencia (Faerman, Quinn y Thompson, 1987. Citados por Quinn y otros, 1995). Los participantes del estudio se seleccionaron en base a su experiencia y conocimientos como gestores o académicos en el campo de la gestión. Se identificaron más de 250 competencias, que fueron entregadas a este grupo. Su tarea consistía en identificar las más importantes en cada uno de los ocho roles. En base a los resultados de este ejercicio se organizaron las competencias respectivas de cada rol como lo muestra la siguiente lista.

Cuadro 2.5.1

Los ocho Roles Directivos de Liderazgo y sus Competencias Clave

Rol de Director	1. Toma de iniciativas 2. Fijación de metas 3. Delegación eficaz
Rol de Productor	1. Productividad y motivación personal 2. Motivar a los demás 3. Gestión del tiempo y del estrés
Rol de Coordinador	1. Planificación 2. Organización y diseño 3. Control
Rol de Monitor	1. Reducir la sobrecarga de información 2. Analizar la información críticamente 3. Presentar la información, redactar con eficacia
Rol de Mentor	1. Autocomprensión y comprensión a los demás 2. Comunicación Interpersonal 3. Desarrollo de los subordinados
Rol de Facilitador	1. Creación de equipos 2. Toma de decisiones participativa 3. Gestión del conflicto
Rol de Innovador	1. Convivir con el cambio 2. El pensamiento creativo 3. La gestión del cambio
Rol de Intermediador	1. Crear y mantener una base de poder 2. Negociar acuerdos y compromisos 3. Presentar las ideas eficazmente

Fuente: **QUINN, Robert y otros**, (1995) *Maestría en la Gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*, Díaz de Santos S.A., Madrid, pág. 24.

Como puede observarse, los ocho roles aquí propuestos y las competencias que los caracterizan aparecen expresados en el Esquema de Valores en Competencia al que nos referimos anteriormente y que puede ser visualizado en el cuadro 3.4.2.

Por ser estos roles y valores en competencia el punto de partida para el presente estudio, es necesario entender a qué nos referimos con esta categoría de roles que se espera debe tener todo directivo, según lo plantean Quinn y otros (1995) en su libro "Maestría en la Gestión de Organizaciones":

2.5.1.1 EL ROL DE DIRECTOR

> "*En este rol, se espera que el directivo clarifique las expectativas utilizando procesos tales como la planificación y la fijación de objetivos; que sea un iniciador decidido, que defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y las tareas, genere las normas y políticas y dé las instrucciones.*" (Quinn, pág. 29, 1995). Sus competencias claves son:

1. Toma de Iniciativas: Se trata de cosas como "asumir el mando", "coger el toro por los cuernos", "aquí controlo yo". La gestión como lo exponen Peters y Waterman (1982) "no es un arte pasiva", por el contrario, ser directivo significa ser un activista, estar centrado en los resultados, lograr que las cosas sucedan, en lugar de ser un guardián de las normas y procedimientos.
2. Fijación de Metas: Un directivo debe saber definir lo que sea lograr o alcanzar y la mejor manera de hacerlo. Deben formularse objetivos, definir los planes de acción y ponerlos en práctica.
3. Delegación Eficaz: La delegación se define como un simple proceso de asignar tareas a los subordinados. La habilidad y el deseo de delegar con eficacia son básicos para triunfar en el desempeño del rol de director, lo importante es saber cuándo, cómo y cuánto delegar a los demás.

2.5.1.2 EL ROL DE PRODUCTOR

> "*En este rol, se espera que los directivos estén orientados a la tarea, centrados en el trabajo y muy interesados en la tarea que tienen entre manos. El productor también debe mostrar un alto nivel de motivación, energía y fuerza interior.*" (Quinn, pág. 63, 1995). Sus competencias claves son:

1. Productividad y Motivación Personal: El directivo debe descubrir el "qué, dónde, cómo y por qué" para motivarse a sí mismo hasta alcanzar altos niveles de productividad.
2. Motivar a los Demás: Esta competencia se centra en la forma como el directivo motiva a los demás (por ejemplo: sus subordinados) para que alcancen altos niveles de productividad y rendimiento. Estas competencias clave del rol de productor: productividad *personal* y capacidad para motivar a los *demás*, le exigen que se esfuerce al máximo para llegar a lo que se conoce como "rendimiento máximo personal" (Garfield, 1986. Citado por Quinn, 1995).
3. Gestión del Tiempo y del Estrés: En su rol de productores, los directivos tienen que ser proactivos y ayudar a sus unidades o departamentos a optimizar el estrés positivo (sin

sobrecarga física, psicológica o emocional) y a minimizar el estrés negativo. Deben además beneficiarse del tiempo mediante actividades que generen altos beneficios.

Los roles de **Director** y **Productor** forman parte del **Modelo del Objetivo Racional** (uno de los cuadrantes que conforman el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Quinn, 1988), cuyos fines deseados son la productividad, los beneficios o el logro de las metas fijadas. Los medios o procesos utilizados para estos fines se relacionan con la clarificación y la línea de acción de las metas. Según el modelo, los directivos tienen que asumir el mando, especificar cuáles son los resultados deseados y las estrategias alternativas para su logro y, a continuación, actuar con decisión en sus esfuerzos de ejecución de la estrategia y consecución de los objetivos. El modelo asume la acción individual; el directivo tiene que ser independiente y voluntarioso en su búsqueda incansable de los objetivos generales.

2.5.1.3 EL ROL DE COORDINADOR

> *"En su rol de coordinador, la tarea del directivo consiste en asegurar que el trabajo fluya ininterrumpidamente y que las actividades se realicen de acuerdo con su importancia relativa, con un mínimo de conflicto entre los individuos, grupos o unidades de trabajo. En otras palabras, el coordinador debe asegurar que las personas correctas están en el lugar correcto en el momento correcto para realizar la tarea correcta. Además, en el desempeño de este rol, los directivos tienen que facilitar los materiales físicos necesarios para que los empleados puedan hacer su trabajo, es decir, garantizar que dispondrán de las herramientas que necesitan, que el espacio físico donde se realizará el trabajo es adecuado, y que el resultado de un grupo de trabajo estará disponible para el segundo grupo de trabajo, cuando este último esté preparado para recibirlo."* (Quinn, pág. 99,1995).

Como Coordinador, se espera que el gerente mantenga la estructura y el flujo del sistema. La persona en este rol debe ser confiable y seguro, (Quinn, 1988). Sus competencias claves son:

1. Planificación: El directivo debe traducir los objetivos en acciones siguiendo para esto una planificación operativa, la cual implica la preparación y el mantenimiento del flujo de trabajo del sistema, es decir, implica decidir cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.
2. Organización: El directivo tiene que decidir la forma de asignar y coordinar los recursos organizativos con objeto de cumplir las metas. La organización es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la planificación ofrece las herramientas para decidir "dónde se desea ir y cuál es la mejor forma de llegar ahí", la organización ofrece las herramientas para realmente "llegar allí".
3. Control: El coordinador utiliza el control como un mecanismo que ofrece información de retorno y le indica si ha cumplido o no las metas fijadas en la planificación. Es también un proceso para analizar las discrepancias entre el rendimiento planificado y el

real, y así poder modificar los planes y procesos organizativos para satisfacer mejor las necesidades.

2.5.1.4 EL ROL DE MONITOR

> *"Definimos el rol de monitor como la persona que sabe qué es lo que está sucediendo en la unidad de trabajo. Los monitores observan los signos vitales de la unidad y hacen también el seguimiento de su propio trabajo. El monitor experimentado percibe con claridad qué es lo más importante y qué es lo que puede dejar para después...Los mandos que ejercen este rol deben ser capaces de hacer el seguimiento de los hechos, de analizarlos y decidir cuáles son importantes..."* (Quinn, pág. 145, 1995).

Como Monitor, se espera que el gerente conozca hacia dónde se dirige la unidad, que determine si la gente está en consonancia con las reglas. El Monitor conoce todos los hechos y detalles y es bueno en análisis cuantitativos, (Quinn, 1988). Sus competencias claves son:

1. Reducir la sobrecarga de información: El reto está en mejorar la forma de clasificar la información, delimitarla y recuperarla
2. Analizar la información críticamente: Utilizar la información con la mayor eficacia posible es una de las características distintivas del pensamiento crítico. Los directivos deben desarrollar la habilidad para analizar información o para separar la información importante de la trivial.
3. Presentar la información: redactar con eficacia: Los directivos deben manejar correctamente la forma de comunicarse dentro de la organización (de forma escrita), deben superar los paradigmas de no saber muchas veces a quién está dirigido el contenido de una carta o una presentación y deben utilizar la escritura fundamentalmente para documentar una decisión o acción y no para comunicar un mensaje.

Los roles de **Coordinador** y **Monitor** forman parte del **Modelo de Procesos Internos** (otro de los cuadrantes que conforman el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Quinn, 1988), en el que los fines deseados son la estabilidad y el control. Los medios utilizados para estos fines se relacionan con el trabajo rutinario, las medidas y la documentación. Según el modelo, los directivos tienen que hacer el seguimiento de la situación que les rodea, analizarla y utilizar herramientas racionales para planificar, organizar y controlar los procesos en su unidad. El modelo adopta la estructura en términos de normas, procedimientos y valores que limitan la acción; la tarea del directivo es asegurar el equilibrio de todo lo anterior.

2.5.1.5 EL ROL DE MENTOR

> *"En este rol, se espera que el directivo ayude, sea considerado, sensible, asequible, abierto y justo. Al desempeñar este rol, el líder escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, exterioriza el aprecio y ofrece reconocimiento. Los empleados son recursos importantes a los que es necesario comprender, valorar y desarrollar. El directivo les ayuda con planes de desarrollo individual y se asegura de facilitarles oportunidades de formación y creación de destrezas."* (Quinn, pág. 201, 1995). Sus competencias claves son:

1. Autocomprensión y Comprensión de los Demás: Para triunfar en su rol de mentor, los directivos tienen que comprenderse a sí mismos y a los demás. El reto está en comprender los puntos comunes y las diferencias con los individuos que forman su grupo de trabajo, además de las diversas maneras en que pueden afectar sus relaciones. Conociéndolos, puede comprender mejor sus propias reacciones ante ellos y las de unos con otros. A su vez, esta comprensión aumentará su nivel de eficacia.
2. Comunicación interpersonal: La comunicación significa el intercambio de información, hechos, ideas y significados. El proceso de comunicación puede utilizarse para informar, coordinar y motivar a los demás. Las organizaciones necesitan que las personas se comuniquen, con el fin de desarrollar metas, canalizar la energía e identificar y resolver problemas.
3. Desarrollo de los Subordinados: Literalmente *mentor* significa consejero o guía en quien se confía, un entrenador. Es interesante señalar que las dos competencias anteriores se centran en la creación de confianza mientras que ésta se centra en el adiestramiento, o la idea de desarrollar a los empleados a través de la evaluación del rendimiento y la información de retorno.

2.5.1.6 EL ROL DE FACILITADOR

> *"En este rol, el mando fomenta el esfuerzo colectivo, crea la unión, aumenta la moral del equipo y gestiona los conflictos interpersonales. Algunas de las competencias que usa el facilitador son las mismas que las utilizadas por el mentor; por ejemplo, la escucha activa, la empatía, la sensibilidad a las necesidades de los demás. Ahora bien, el rol del facilitador se centra en la forma en que el mando trabaja con los grupos."* (Quinn, pág. 239, 1995). Sus competencias claves son:

1. Creación de Equipos: El directivo debe crear equipos de trabajo, es decir, grupos que estén coordinados, donde cada cual tiene un rol a desempeñar y donde todos se sienten comprometidos con una meta común.
2. Toma de decisiones participativa: Los líderes más eficaces son los que utilizan un estilo participativo de liderazgo, por lo tanto, los directivos buscan involucrar a sus empleados en las decisiones que afectan a la unidad de trabajo, pero existen diversas formas de involucrar a sus empleados en la toma de decisiones, es allí donde radica el éxito o fracaso de esta tendencia. La manera adecuada que debe utilizarse depende del jefe, de los empleados, de la organización y de la propia naturaleza de la decisión.
3. Gestión del Conflicto: Esta competencia se basa en una perspectiva del conflicto que recibe el nombre de *interaccionista*, que no considera el conflicto como bueno o malo sino como adecuado o inadecuado, funcional o disfuncional, según la situación específica. Esta perspectiva reconoce que el conflicto no sólo es inevitable sino que en ocasiones es necesario fomentarlo, con el fin de permitir que afloren nuevas ideas y crear fuerzas positivas que generen innovación y cambio. El directivo debe por lo tanto, utilizar el conflicto de forma constructiva, debe saber cómo surge y se desarrolla para entonces escoger la mejor estrategia para gestionarlo.

Estos dos roles de **Mentor** y **Facilitador** forman parte del **Modelo de Relaciones Humanas** (otro de los cuadrantes que conforman el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Quinn, 1988), en el que los fines deseados son el compromiso y la moral. Los

medios adoptados para estos fines se relacionan con la discusión, la participación y la apertura. El modelo supone que cada individuo es único y tiene sus propias necesidades, valores e hipótesis de trabajo. La tarea del mando es crear un equipo unido, partiendo de la individualidad de sus miembros. Para ello, necesita las destrezas correspondientes a los roles de mentor y de facilitador.

2.5.1.7 EL ROL DE INNOVADOR

> "*El rol de innovador (...) pone énfasis en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta al entorno externo. Este rol supone el uso de la creatividad y la gestión de los cambios y de las transiciones organizativas; ofrece una oportunidad única de los mandos para afirmar el valor individual de los empleados dentro de la organización.*" (Quinn, pág. 289, 1995). Sus competencias claves son:

1. Convivir con el Cambio: El directivo tiene el reto en su rol de innovador de convivir con los cambios no planificados y, en ocasiones no deseados. Al afrontar este tipo de situaciones, debe ajustarse personalmente al cambio no planificado y al mismo tiempo, tiene que presentar ese cambio a sus empleados de forma que les resulte más fácil ajustarse al mismo. En ambos casos, se requiere modificar la actitud frente al cambio y un esfuerzo consciente para eliminar la resistencia psicológica al cambio.
2. El Pensamiento Creativo: La creatividad es el proceso de asociar las cosas o ideas conocidas para crear nuevas combinaciones y relaciones. El pensamiento creativo es el acto de combinar esas piezas de información, utilizando formas especiales e innovadoras. Los que utilizan el pensamiento creativo se consideran a sí mismos creativos, por lo tanto, el directivo tiene la oportunidad de reafirmar a sus empleados como individuos, reconociendo su potencial creativo y fomentando el uso del pensamiento creativo. Cuando los jefes fomentan el pensamiento creativo en sus empleados, aumentan las posibilidades de descubrir formas nuevas y mejores de hacer el trabajo.
3. La Gestión del Cambio: Los cambios son necesarios con el fin de alcanzar metas y objetivos, es necesario que los directivos se familiaricen con la dinámica de los cambios para entonces llevarlos a cabo en la unidad de trabajo. En este rol, los directivos deben ser capaces de manejar la resistencia al cambio ya sea de parte de los empleados como de la organización en conjunto, además deben tener la capacidad de diseñar y poner en marcha el proceso.

2.5.1.8 EL ROL DE INTERMEDIADOR

> "*...Mientras que el innovador visiona el cambio y la forma de mejorar la operativa, el Intermediador presenta y negocia con eficacia esas ideas. En las organizaciones, las buenas ideas sólo dan resultado cuando las personas son capaces de percibir los beneficios que generará su adopción.*" (Quinn, pág. 331, 1995). Sus competencias claves son:

1. Crear y mantener una base de poder: El poder es necesario para utilizar los recursos con el fin de cumplir las metas y hacer el trabajo. La no utilización del poder cuando es necesario puede ser tan perjudicial como su abuso. Cuando los directivos carecen de poder no están haciendo su trabajo, parte del mismo consiste en crear, eficaz y

adecuadamente, una base de legitimidad, información e influencia a partir de la cual puedan servir a las necesidades de su unidad y de su organización.

2. Negociar acuerdos y compromisos: Los intermediadores expertos son negociadores firmes. Saben con exactitud qué es lo que necesitan, pero también saben que las personas con las que tratan a su vez tienen sus propias necesidades.
3. Presentar las ideas: presentaciones verbales eficaces: La comunicación es vital para todos los roles que desempeña un directivo. Para hacer presentaciones eficaces, los directivos deben tomar en cuenta tres aspectos básicos: el propósito de la misma, la naturaleza de la audiencia y los recursos disponibles.

Los roles de **Innovador** e **Intermediador** forman parte del **Modelo de Sistemas Abiertos** (otro de los cuadrantes que conforman el Modelo de Valores en Competencia propuesto por Quinn, 1988), el cual, tiene por objetivos el apoyo externo, la adquisición de recursos y el crecimiento. Los medios para lograr estos objetivos son la intuición o *insight*, la innovación y la adaptación. Este modelo parte del supuesto de que el entorno cambia constantemente y de que la organización tiene que adaptarse a esos cambios. Para facilitarlos, los directivos deben desempeñar los roles de innovador e intermediador.

2.5.2 FORMAS ORGANIZACIONALES

Siguiendo la línea del Modelo de Valores en Competencia (Quinn, 1988) es necesario hacer énfasis en cuatro formas organizacionales que están estrechamente relacionadas no sólo con los cuatro modelos de gestión sino con los ocho roles y sus competencias, ambos presentados anteriormente. Son estas formas organizacionales las que nos permitirán colocar a la organización en un perfil cultural integrado, ya que coinciden en ser cuatro contextos culturales en los que se puede enmarcar la gestión de la organización.

Se trata de cuatro modelos generales o perspectivas que tiene normalmente la gente cuando piensan en la llamada "gerencia exitosa". Según Quinn (1988), podríamos llamarlos como posiciones morales poderosas que influencian cada aspecto de la vida organizacional. Según lo explica Quinn (1988) en su libro "Beyond Rational Management", se trata de las siguientes:

2.5.2.1 LA JERARQUÍA (La Cultura Jerárquica)

Quizás la más vieja y penetrante noción de las organizaciones es la Jerarquía. En estudios organizacionales la descripción de esta forma organizacional comienza con Max Weber, quien en 1921 escribe sobre burocracia. La fuerza de este modelo radica en que la jerarquía provee estabilidad y predictibilidad. En una jerarquía hay un gran énfasis en las medidas, en la documentación y la información gerencial. La gente posee roles bien definidos y se espera que sigan un conjunto de normas previamente pautadas, mientras que la mejor recompensa por su esfuerzo es la seguridad del trabajo. Las jerarquías parecen funcionar mejor cuando la tarea a ser resuelta es bien entendida por todos y cuando el tiempo no es un factor importante.

Todas las expectativas que se ciñen alrededor de la Jerarquía, son las preferencias que se pueden ver reflejadas en el cuadrante inferior izquierdo del Esquema de Valores en Competencia, el cual corresponde al Modelo del Proceso Interno. Y es en este modelo que se

espera, como se dijo antes, que los gerentes cumplan con dos roles primordiales: el de Monitor y el de Coordinador.

2.5.2.2 EL MERCADO (La Cultura Racional)

Una de las nociones más comunes que se tienen sobre las organizaciones es esta del Mercado. Aquí el sistema es visto como una herramienta económica racional. El mayor énfasis está en el beneficio y la productividad. Las tareas son clarificadas, los objetivos se establecen y las acciones se toman. La gente que trabaja bajo esta forma organizacional, están bien instruidos o formados por una figura de autoridad y son recompensados financieramente si su desempeño es alto. Si esto no es así, son despedidos. El sistema parece asumir tareas claras y horizontes de corto plazo.

Todas las expectativas que se ciñen alrededor del Mercado, son las preferencias que se pueden ver reflejadas en el cuadrante inferior derecho del Esquema de Valores en Competencia, el cual corresponde al Modelo del Objetivo Racional. En este modelo se espera que los gerentes asuman los roles de Director y Productor.

2.5.2.3 LA ADHOCRACIA (La Cultura en Desarrollo)

La fuerza central de este modelo reside en su capacidad de adaptación y cambio. Existe en él un gran énfasis en innovar y crear, esto es, en hacer las cosas que nunca fueron hechas antes. Aquí la gente no está controlada pero sí inspirada. La gente se siente muy comprometida y muy retada. Si ellos consiguieran implementar una visión nueva de forma exitosa, se les dará un reconocimiento externo importante y seguirán obteniendo los recursos. Las adhocracias funcionan mejor cuando las tareas no están bien entendidas y cuando es urgente completarlas o finalizarlas.

Todas las expectativas que se ciñen alrededor de la Adhocracia, son las preferencias que se pueden ver reflejadas en el cuadrante superior derecho del Esquema de Valores en Competencia, el cual corresponde al Modelo de Sistemas Abiertos. En este modelo se espera que los gerentes asuman los roles de Innovador e Intermediador.

2.5.2.4 EL CLAN (La Cultura Consensual)

Muchos han escrito, por ejemplo, sobre las virtudes del clan (Ouchi, 1981). Con la llegada del Clan a la organización, el énfasis empieza a estar en los recursos humanos y en el desarrollo del compromiso. Aquí hay un gran énfasis en la información compartida y en la participación en la toma de decisiones. Ellos están unidos por un sentido de afiliación y pertenencia y no son vistos como individualidades sino como un conjunto de miembros en cooperación dentro de un sistema social común.

Todas las expectativas que se ciñen alrededor del Clan, son las preferencias que se pueden ver reflejadas en el cuadrante superior izquierdo del Esquema de Valores en Competencia, el cual corresponde al Modelo de Relaciones Humanas. En este modelo se espera que los gerentes asuman los roles de Facilitador y Mentor.

Así como en 1988, Quinn crea toda la base conceptual que sustenta su Modelo de Valores en Competencia y por supuesto lo que se refiere a estas cuatro formas organizacionales, tal

como se expresó en esta parte del Marco Teórico, es interesante comparar estos conceptos con los que ha publicado en su más reciente libro: *Deep Change* en 1997, esta información puede ser observada en el cuadro a continuación:

Cuadro 2.5.2
Cuatro formas de Cultura Organizacional

La Cultura del Clan	**La Cultura de la "Adhocracia"**
Una empresa que se enfoca en el mantenimiento interno con flexibilidad, interés por las personas y sensibilidad con los clientes. Un lugar muy amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismos. Es como una familia extendida. Los líderes, o la dirección de la empresa, son considerados como los mentores e incluso quizá como figuras paternales. La empresa se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La empresa pone de relieve el beneficio a largo plazo de la superación de los recursos humanos y le da una gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad hacia los clientes e interés por las personas. La empresa da un gran valor al trabajo en equipo, la participación y el consenso.	Una empresa que se enfoca en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad. Un lugar dinámico, empresarial y creativo para trabajar. Las personas dan la cara y corren riesgos. Los líderes son considerados innovadores y corredores de riesgos. El adhesivo que mantiene unida a la empresa es el compromiso con la experimentación e innovación. El énfasis es estar en la vanguardia. Son importantes la buena disposición para el cambio y enfrentar desafíos nuevos. El énfasis a largo plazo de la empresa es el crecimiento y la adquisición de recursos nuevos. Éxito significa conseguir productos o servicios únicos y nuevos. Es importante ser un líder de producto o servicio. La empresa alienta la iniciativa individual y la libertad.
La Cultura Jerárquica	**La Cultura de Mercado**
Una empresa que se enfoca en el mantenimiento interno con una necesidad de estabilidad y control. Un lugar muy formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores que tienen en mente la eficiencia. Mantener una empresa que funcione sin contratiempos es lo más crítico. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la empresa. El interés a largo plazo es la estabilidad y el desempeño con operaciones eficientes y sin contratiempos. El éxito es definido en términos de la entrega fiable, la programación sin contratiempos y el costo bajo. La administración de los empleados está interesada en el empleo seguro y la previsibilidad.	Una empresa que se enfoca en el posicionamiento externo con una necesidad de estabilidad y control. Una empresa orientada hacia los resultados cuya mayor preocupación es lograr que se realice el trabajo. Las personas son competitivas y orientadas hacia el objetivo. Los líderes son impulsores duros, productores y competidores. Son rudos y exigentes. El adhesivo que mantiene unida a la empresa es un énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en las acciones competitivas y el logro de objetivos y metas mensurables. El éxito es definido en términos de participación y penetración en el mercado. Los precios competitivos y el liderazgo en el mercado son importantes. El estilo de la empresa es de competitividad de mucho impulso.

Fuente: **QUINN, Robert** (1997) *Sabiduría para el Cambio*, Prentice Hall Latinoamericana, S.A., México, pág. 184.

Al observarse los cuatro modelos de cultura que maneja Quinn (1997), es posible notar que la organización se debate entre estos cuatro supuestos, no en uno con carácter exclusivo. Las organizaciones de hoy se encuentran entre estos cuatro tipos culturales, aquí pueden coexistir con las contradicciones naturales que las definen, es decir, toda organización se encuentra hoy día conformada por contradicciones, que son definidas por Hall (1995) como restricciones: restricciones ambientales múltiples, metas conflictivas, grupos de interés internos múltiples y conflictivos, y marcos de tiempo múltiples y conflictivos, todos estos elementos presionan el existir organizacional, tanto interno como externo. Para sobrevivir, toda organización debe adaptarse a sus necesidades y condiciones, dado este contexto, los cuatro tipos de cultura permiten ubicar correctamente a la organización de acuerdo al interés del momento.

En este caso, este modelo permite hacer un perfil cultural (ubicar a una organización en los 4 cuadrantes culturales) de la organización en estudio, en sus filiales de Venezuela y Colombia, para saber entonces cuál es su enfoque actual, cómo es su gestión de negocios, cuál es su política respecto a su recurso humano y cuáles son sus prioridades. Para tal efecto, se utilizará la metodología que se presenta en el capítulo correspondiente.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer las diferencias entre el perfil cultural de la sucursal venezolana y el perfil cultural de la sucursal colombiana de la empresa en estudio, según los valores en competencia asociados a los roles de: Director, Productor, Monitor, Coordinador, Mentor, Facilitador, Innovador e Intermediador de los gerentes.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A. Identificar los valores en competencia que presentan los gerentes de la sucursal venezolana de la empresa en estudio.

B. Identificar los valores en competencia que presentan los gerentes de la sucursal colombiana de la empresa en estudio.

C. Clasificar los valores obtenidos de acuerdo a los roles de: Director, Productor, Monitor, Coordinador, Mentor, Facilitador, Innovador e Intermediador de los gerentes en Venezuela de la empresa en estudio.

D. Clasificar los valores obtenidos de acuerdo a los roles de: Director, Productor, Monitor, Coordinador, Mentor, Facilitador, Innovador e Intermediador de los gerentes en Colombia de la empresa en estudio.

E. Obtener el perfil cultural actual y el perfil cultural deseado de la sucursal venezolana de acuerdo a los valores en competencia relacionados con los roles gerenciales.

F. Obtener el perfil cultural actual y el perfil cultural deseado de la sucursal colombiana de acuerdo a los valores en competencia relacionados con los roles gerenciales.

G. Determinar si existen diferencias entre los perfiles culturales obtenidos de las sucursales venezolana y colombiana.

H. Analizar diferencias entre los perfiles culturales en cuanto a diferencias según Edad y Género.

I. Analizar diferencias según naturaleza de trabajo: Comercial, Administrativa, Productiva, según País.

J. Hacer un perfil integrado de orientaciones y roles respectivos.

K. Hacer inferencias en las prácticas de negocio y en la función de Recursos Humanos.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se obtuvo de manera específica el conjunto de valores asociados a los roles de los gerentes de una multinacional farmacéutica (en las sucursales de Venezuela y Colombia), la lista obtenida es una forma de describir el comportamiento y las actitudes de los gerentes, de acuerdo a los roles que les toca desempeñar en el puesto de trabajo (según el Modelo de Valores en Competencia de Quinn, 1988, 1995). Una vez reunida esta información, se procedió a crear el perfil cultural para cada una de las sucursales. Dado este planteamiento, se puede catalogar esta investigación como un estudio no experimental o expost facto. Posteriormente al determinar las diferencias entre los perfiles culturales (actual y deseado) obtenidos, controlando Edad y Género y de acuerdo a la Naturaleza del Trabajo: Comercial, Administrativo, Financiero, entre otros, según país, se realizó para esto, un estudio con un diseño de tipo no experimental transeccional-correlacional.

A) Exploratorio-Descriptivo: porque el tema seleccionado ha sido poco estudiado y abordado referidos al modelo propuesto por Robert Quinn (1988, 1991,1994). Lo anterior no quiere decir que estos temas no hayan sido investigados de manera individual, pero no han sido abordados en los diferentes contextos, en especial el de las organizaciones venezolanas y colombianas, porque se buscó determinar las propiedades y características más relevantes de los individuos y su organización, en relación con los elementos de estudio propuestos, valores individuales en competencia, valores organizacionales de esta manera.

B) Correlacional: porque se buscó establecer el grado de relación que existe entre los valores en competencia, los sistemas y los roles con orientación predominante, controlando variables demográficas: edad, género, nivel jerárquico, entre otras. El estudio de esta relación se sustentó en el conocimiento del comportamiento individual en términos de la eficiencia y la efectividad organizacional.

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En la primera parte de esta investigación, se logró obtener una medición de los valores de los gerentes de la multinacional farmacéutica (sucursal Venezolana y Colombiana), con relación a los roles que desempeñan en el trabajo, razón por la cual, se utilizó un diseño no experimental de carácter transeccional. Posteriormente, partiendo del perfil cultural de cada grupo-país, se analizaron las diferencias significativas de acuerdo a los factores mencionados en los objetivos, por lo cual, fue adecuado el uso de un diseño no experimental transeccional descriptivo.

A) No experimental o expost-facto: "*La investigación no experimental o expost facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones*" (Kerlinger, 1979, citado por Hernández y otros, 1991, pág. 189)

A.1)Transeccional: para dicha investigación, la recolección de datos fue efectuada en un tiempo único. El propósito fue describir las variables y su interrelación en un momento dado.

4.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO

Como se ha mencionado anteriormente, el presente estudio tiene como finalidad la obtención de un perfil cultural para las sucursales colombiana y venezolana de una multinacional farmacéutica. Por lo tanto, estamos en presencia de tres variables que deben ser definidas: Cultura Organizacional, Valores en Competencia y Roles Gerenciales. Podemos decir entonces que la definición conceptual que es utilizada en la presente investigación es la siguiente:

> "*La cultura es un modelo básico de suposiciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a vencer sus problemas de adaptación externa o integración interna*" (Schein, 1985).
>
> "*Los valores son una creencia en base a la cual, una persona actúa por preferencia; son una creencia permanente de que un modo específico de conducta es personalmente o socialmente preferible a una forma de conducta opuesta a la que se piensa es la correcta*" (Posner, 1983).
>
> "*Se entiende por rol el conjunto de expectativas del propio individuo, y de otras personas relevantes, sobre la forma en que esa persona debe actuar en una situación determinada*" (Quinn, 1995).

Se utilizó para la obtención del perfil cultural, a través del análisis de las variables anteriormente definidas, el Modelo de Valores en Competencia desarrollado por Quinn (1988), específicamente con la utilización de un instrumento que él mismo facilita en su libro "Beyond Rational Management", el cual, constituye entonces la definición operacional de las variables.

Es necesario para operacionalizar las variables, presentar en un cuadro los valores en competencia relacionados con los roles gerenciales de acuerdo a los cuatro tipos culturales expuestos por Quinn (1988, 1995, 1997), tal como se presenta a continuación.

Tabla 4.3.1

Operacionalización de las Variables: Tipos de Cultura, Roles Gerenciales y Valores en Competencia

TIPO DE CULTURA Y MODELO DE GESTIÓN	ROLES GERENCIALES	VALORES EN COMPETENCIA	ITEMS PARA VALORES ACTUALES	ITEMS PARA VALORES DESEADOS
Modelo de Relaciones Humanas **La Cultura del Clan**	**Mentor**	1. Autocomprensión y comprensión los demás 2. Comunicación interpersonal 3. Desarrollo de los subordinados	8. Escuchar los problemas personales de los subordinados 16. Mostrar empatía e interés en las relaciones con los subordinados 20. Tratar a cada individuo con sensibilidad 29. Mostrar interés en las necesidades de los subordinados	4. Desarrollar a la gente 16. Escuchar a los individuos 20. Mostrar interés por la gente 26. Entender a los individuos
	Facilitador	1. Creación de equipos 2. Toma de decisiones participativa 3. Gestión del conflicto	6. Facilitar el consenso en la unidad de trabajo 11. Alentar la participación y la toma de decisiones del grupo 24. Alentar a los subordinados a compartir ideas en el grupo 31. Construir equipos de trabajo entre los miembros del grupo	6. Resolver conflictos en grupo 14. Construir consenso 24. Facilitar discusiones 29. Dirigir continuas reuniones
Modelo de Sistemas Abiertos **La Cultura de la Adhocracia**	**Innovador**	1. Convivir con el cambio 2. El pensamiento creativo 3. La gestión del cambio	1. Proponer ideas innovadoras 10. Experimentar con nuevos conceptos y procedimientos 22. Resolver problemas con creatividad y habilidad 25. Buscar innovaciones y potenciales mejoras	1. Alentar innovación 9. Pensamiento Creativo 18. Introducir cambios 27. Proporcionar nueva visión
	Intermediador	1. Crear y mantener una base de poder 2. Negociar acuerdos y compromisos 3. Presentar las ideas eficazmente	3. Ejercer influencia ascendente en la organización 13. Influenciar decisiones tomadas en altos niveles 18. Tener acceso a personas de altos niveles 27. Vender persuasivamente ideas a superiores	7. Vender ideas 11. Influencia hacia altos niveles 22. Influencia a iguales 31. Mantener una base de poder
Modelo del Objetivo Racional	**Productor**	1. Productividad y Motivación personal	5. Mantener una orientación hacia los resultados	5. Incrementar las salidas de la unidad

La Cultura de Mercado	**Director**	2. Motivar a los demás 3. Gestión del tiempo y del estrés 1. Toma de iniciativas 2. Fijación de metas 3. Delegación eficaz	15. Observar que la unidad entregue según las metas propuestas 23. Empujar a la unidad para alcanzar los objetivos 30. Enfatizar los logros de la unidad según los propósitos establecidos 7. Definir áreas de responsabilidad para subordinados 12. Asegurar que todos saben hacia donde se dirige la unidad 19. Establecer objetivos claros para la unidad de trabajo 26. Clarificar prioridades y dirección	13. Estimular esfuerzo extra 23. Mantener la productividad 32. Alcanzar metas de la unidad 8. Transmitir una dirección clara 15. Clarificar prioridades 21. Dirigir esfuerzos de trabajo 30. Especificar propósitos, razones
Modelo del Proceso Interno **La Cultura Jerárquica**	**Coordinador**	1. Planificación 2. Organización y diseño 3. Control	2. Proteger continuamente las operaciones del día a día 9. Minimizar el rompimiento del curso del trabajo 31. Mantener el curso de lo que ocurre en la unidad 28. Llevar un sentido de orden dentro de la unidad	2. Realizar borradores 12. Revisar / Evaluar reportes 17. Redactar presupuestos 28. Elaborar planes y calendarios
	Monitor	1. Reducir la sobrecarga de información 2. Analizar la información críticamente 3. Presentar la información, redactar con eficacia	4. Revisar cuidadosamente reportes detallados 14. Comparar registros, reportes y otros documentos para detectar discrepancias 17. Trabajar con información técnica 32. Analizar los planes escritos y calendario de operaciones	3. Trabajar con hechos 10. Análisis técnico 19. Recordar objetivos 25. Resolver problemas de forma lógica

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Partiendo de la pregunta de investigación: ¿Existen diferencias en el perfil cultural en sucursales binacionales de una multinacional farmacéutica en América Latina, según valores en competencia asociados a los roles gerenciales?, y tomando en cuenta los objetivos del

presente estudio; se seleccionó como Población, cada uno de los gerentes que trabajan en la multinacional farmacéutica en las sucursales correspondientes a Venezuela y Colombia.

Originalmente, se pensó hacer el análisis de esta población, por medio de una muestra probabilística estratificada por país, pero luego de haber realizado los cálculos con un nivel de confianza del 95% y un error muestral permitido de 5%, la muestra total obtenida fue de 68 personas para una población total de 81 Gerentes (43 en Colombia y 38 en Venezuela). Para tal efecto se utilizó la ecuación para universos finitos que se muestra a continuación (Sierra-Bravo, 1984).

$$n = \frac{k^2 * (p^2 * q) * N}{e^2 (N-1) + (p * q) k^2}$$

Donde:

n = Muestra
k = Nivel de confianza (1,95)
p = Probabilidad de éxito (0,50)
q = Probabilidad de fracaso (0,50)
N= Universo poblacional
e = Error muestral (0,05)

Dados entonces estos resultados, se decidió utilizar en lugar de la muestra, el total poblacional, es decir, hacer un censo de la población, que corresponde a los gerentes de la industria en sus filiales de Venezuela y Colombia. Valía la pena experimentar con los 81 gerentes, dado que la muestra exigía 68. Se colocó una fecha tope, se distribuyeron los cuestionarios y fueron utilizados los que para tal fecha fueron devueltos, al final, fueron recogidas 27 encuestas en Colombia y 28 en Venezuela, lo que hace un total de 55 personas frente a los 81 que representaban la población total.

4.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para realizar esta investigación, se utilizó el modelo de Valores en Competencia desarrollado por Quinn y sus asociados (Quinn, 1981; Quinn & Cameron, 1988), dicho instrumento ha sido utilizado y validado para el estudio del liderazgo gerencial (Quinn, 1988), así como para otros estudios globales sobre la efectividad organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

El presente estudio tomó como base el instrumento que Quinn (1988) presenta en su libro "Beyond Rational Management", el cual, consta de un cuestionario dividido en dos secciones, una trabaja sobre una lista de comportamientos y conductas usualmente utilizadas por los gerentes, y una segunda, que trabaja otro conjunto de comportamientos y conductas que los gerentes desearían fueran realizados por el equipo gerencial, ambas están relacionadas con los ocho roles gerenciales propuestos por Quinn. (Ver Anexo 1).

El instrumento definitivo contenía una carta dirigida a la persona, donde se indicaba a qué se refería el estudio y el objetivo que se perseguía con el mismo, también se señalaron

instrucciones sobre la manera apropiada de dar respuesta al cuestionario. Contaba además de tres partes: una primera, que solicitaba algunos datos demográficos como la edad, el género, el área de trabajo, que nos sirvieron para armar relaciones según las diferencias; una segunda parte, donde se desglosaron una serie de conductas y comportamientos que los gerentes realizan usualmente, como lo indica Quinn (1988) en su instrumento, y por último, una tercera parte, donde fueron colocados las conductas y comportamientos que los gerentes desean que sean realizadas, así como lo indica también Quinn (1988) en su libro.

Una vez definido el instrumento, el mismo fue enviado a los respectivos gerentes y directivos de la muestra para sendos países. No se hizo una prueba piloto previa puesto que el instrumento ya estaba validado por estudios anteriores, dado el tiempo que se necesitaba Vs. el tiempo disponible, además del factor geográfico en el caso de Colombia. Estas razones en conjunto imposibilitaron la realización de una prueba piloto. De esta forma, se procedió a realizar el estudio en sí mismo, se enviaron 43 instrumentos a Colombia y se repartieron 38 en Venezuela, al cabo de cuatro semanas, se obtuvieron 28 de Venezuela y 27 de Colombia, los cuales conforman la base de la presente investigación. No se presentaron rechazos en ninguno de los países, incluso estuvieron abiertos al estudio y mostraron interés por el mismo.

4.6 ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez pasado el instrumento, se tabularon los datos en tablas de Excel: en primer lugar, se realizó un análisis de los Datos Demográficos que comprenden la primera parte del cuestionario, y en segundo lugar, se hizo un análisis de las Competencias que conformaban la segunda y tercera parte del cuestionario. Sobre la primera parte, se calcularon las proporciones según Edad, Género, Tiempo en el Cargo de los Gerentes que participaron el estudio, Puesto Desempeñado en la organización y Área o Naturaleza del Trabajo, factores demográficos que son relevantes a la hora de comparar el desarrollo gerencial de acuerdo a dichas diferencias.

Con respecto a la segunda y tercera parte, se colocaron todas las respuestas de acuerdo a las competencias correspondientes, para cada uno de los ocho roles que define Quinn (1988) en su Modelo, de esta manera, se lograron obtener las competencias para sendos países de acuerdo a los roles que conforman los cuatro cuadrantes culturales. Una vez organizada la data, se hicieron los cálculos estadísticos pertinentes: se determinaron las *Medias* para cada competencia según Rol por País; se calcularon las *Medias totales* por Rol por País; de ahí se obtuvo la *Desviación Estándar* de los datos y el *Coeficiente de Variación*. Para corroborar aún más las diferencias entre roles actual/deseado se obtuvo la *Prueba t*. Todo este análisis se realizó para los resultados por rol (en general) y los resultados por rol de acuerdo a las variables demográficas, es decir, se obtuvieron para los roles en general actuales/deseados para ambos países, además de para los roles actual/deseado de Venezuela y Colombia de acuerdo a las diferencias significativas entre componentes demográficos y sus orientaciones.

Una vez obtenida toda esta información, se analizaron los datos ítem por ítem para ambos países, comparando ante una misma pregunta como es la respuesta. Para lo cual, se determinaron las correlaciones correspondientes a los resultados generales y a los resultados por país de acuerdo a las Variables Demográficas definidas anteriormente. Posteriormente, se obtuvo el *Alfa-Cronbach* para cada país por cuestionario y para ambos países, con la

finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento. Para entender un poco más este procedimiento se presentan a continuación todos los instrumentos estadísticos que se utilizaron.

Tabla 4.6.1

Tabla de Instrumentos Estadísticos Utilizados

ESTADÍSTICO	FÓRMULA	OBJETIVO
Porcentaje (%)	$P(\%) = x * 100 / X$	Obtener el porcentaje para comparar los datos demográficos por país.
Media Aritmética ($\bar{x}$)	$\bar{x} = \sum x_{i\ /N}$	Obtener las medias por competencia y por rol.
Desviación Estándar (s)	$s = \sqrt{\sum(y_i - y)^2 / n-1}$ $s = \sqrt{\sum(y_i - y)^2 / N}$	Cuanto se desvía en promedio de la Media, un conjunto de puntuaciones.
Coeficiente de Variación (CV)	$CV = s / \bar{x} * 100\%$	El tanto por ciento de la Media que representa la Desviación Estándar.
Prueba "t"	$t = \bar{x}_1 - \bar{x}_2 / \sqrt{(s^2_1 / N_1 + s^2_2 / N_2)}$ $g.l. = (N_{1+} N_2) - 2$	Determinar si existen diferencias significativas entre las Medias de los resultados de Venezuela y Colombia, dentro de un rango constatado en una tabla de valor.
Coeficiente de Correlación de Pearson	$r = SC_{xy} \sqrt{SC_x\ SC_y}$	Medir la fuerza con la que dos variables se encuentran relacionadas cuando las variables son de tipo ordinal o nominal.
Coeficiente Alfa-Cronbach	$\alpha = N / (N-1)\ [1 - \sum s^2(Yi) / s^2\ x]$	Determinar la confiabilidad del instrumento utilizado.

Una vez terminado todo el análisis estadístico como se presentó anteriormente, fue posible obtener el perfil cultural de ambas sucursales de la multinacional farmacéutica, y con esto se pudo analizar las diferencias que se presentan entre ambos perfiles de acuerdo a Edad y Género de los Gerentes de la muestra y según la Naturaleza del Trabajo. Para hacer esto, se tomó en cuenta la metodología utilizada por Robert Quinn (1988) en su libro: "Beyond Rational Management", donde explica la obtención de un perfil cultural de acuerdo a los valores en competencia relacionados con los roles. Una vez obtenidos los perfiles culturales correspondientes de acuerdo a los:

- Valores Actuales y Deseados para Venezuela
- Valores Actuales y Deseados para Colombia
- Valores Actuales para Venezuela y Colombia
- Valores Deseados para Venezuela y Colombia
- Perfil integrado de valores Actuales y Deseados para Venezuela y Colombia

Fue posible entonces determinar la tipología cultural de la organización en estudio de acuerdo al modelo de Quinn (1988) y según el cuadro 2.5.2 sobre formas de cultura organizacional. Con esto se pudo establecer diferencias y/o semejanzas entre los perfiles culturales de sendos países.

4.7 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir de manera clara el mecanismo que fue utilizado para la presente investigación, se ha dividido el procedimiento metodológico en seis fases distintas que se explican a continuación.

4.7.1 FACTIBILIDAD DE HACER UN ESTUDIO BINACIONAL: VENEZUELA/COLOMBIA

En primera instancia se enfrentó el problema de conseguir la aprobación del Proyecto por la empresa (perteneciente a la industria farmacéutica y al área de consumo masivo), tanto en su filial de Venezuela como en Colombia, dado que se requería la participación de todos los Gerentes y Directores de la misma, además del inconveniente geográfico. Para tal efecto, fue presentado el mismo, su finalidad, potencial y aporte a la organización, a la Gerencia de Recursos Humanos en ambos países, una vez aprobado, todo el proceso hasta la recepción de los cuestionarios fue realizado a través de dicha Gerencia.

4.7.2 MUESTREO

Una vez conseguida la aprobación de la empresa, el segundo paso era conseguir los organigramas gerenciales y los headcounts de las diferentes divisiones y departamentos de la organización, tanto en Venezuela como en Colombia. Se organizó la información y se escogieron sólo aquellos que tenían cargos gerenciales o directivos, también aquellos que por su función y mando sobre subordinados pudieran ser considerados como cargos gerenciales aunque el cargo en sí no lo explicitara. De esa forma, se reunió una población de 81 Gerentes repartidos de la siguiente forma: 43 en Colombia y 38 en Venezuela.

Como se explicó anteriormente, se tomó la decisión de pasar el instrumento al grupo completo de los 81 Gerentes, para entonces al menos conseguir los 68 que conformaban la muestra, de manera tal que los resultados fueran aún más confiables. Los Gerentes en

Venezuela estuvieron repartidos de la siguiente forma: 12 en la División Consumo Masivo y 26 en la División Farmacéutica. Los Gerentes en Colombia se encontraban algunos en la oficina principal de Cali y otros en la oficina de Bogotá, las relaciones con la Gerencia de Recursos Humanos en ese país se hizo vía telefónica y vía e-mail.

4.7.3 PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para procesar la información pertinente al estudio, se utilizó el instrumento que facilita Quinn (1988) en su libro: "Beyond Rational Management", el mismo fue traducido del inglés al castellano, se anexó una carta que explicaba el objetivo del estudio y daba algunas indicaciones de cómo responder el cuestionario. Se colocó una primera parte donde se solicitaban algunos datos demográficos con el fin de poder analizar posteriormente las diferencias de los resultados frente a ambos países. La segunda y tercera parte del instrumento eran en sí el cuestionario de Quinn, donde primero se trabajaron los valores actuales de los Gerentes y en segundo lugar, los valores que los mismos desean conseguir en el equipo gerencial. Las cartas iban dirigidas a cada persona individualmente, se colocaron en sobre cerrados y se prometió discreción y confidencialidad.

Para aplicar el instrumento en Colombia, se enviaron los cuestionarios a través de una compañía de servicio de correo expreso, una vez allá fue la Gerencia de Recursos Humanos la que se encargó de entregar cada sobre a las personas correspondientes. En Venezuela, el manejo se hizo directamente con las personas involucradas en el estudio, también bajo la dirección de la Gerencia de Recursos Humanos.

4.7.4 RECEPCIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En Venezuela, la recepción fue en un comienzo rápida, pues en la misma semana que se pasó el instrumento se recibieron casi la mitad de las encuestas, esto gracias a que el instrumento era sencillo y responderlo no requería más de 10 de minutos. Hubo algunos inconvenientes pues un buen número de personas se encontraban de vacaciones justo en esas semanas, por eso hubo un cierto retraso en la recopilación del segundo grupo de encuestas. Con respecto a Colombia, el proceso fue bastante rápido a pesar del inconveniente geográfico, tres semanas luego de haber enviado los cuestionarios se recibieron la mitad de ellos, y una semana después el resto.

Una vez recibidos los primeros cuestionarios, se empezaron a tabular los datos en las tablas de Excel diseñadas para tal labor, en ellas se recopilaba por persona todas las respuestas concernientes a las tres partes del instrumento.

4.7.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Una vez pasado el instrumento, se tabularon los datos en tablas de Excel: en primer lugar, se realizó un análisis de los Datos Demográficos que comprenden la primera parte del cuestionario, y en segundo lugar, se hizo un análisis de las Competencias que conformaban la segunda y tercera parte del cuestionario. Teniendo toda la data en tablas de Excel, se

realizó una segunda tabla donde se vaciaron las *Medias* de cada competencia por país, la *Media* global por rol, la *Desviación Estándar* y el *Coeficiente de Variación*. Los datos demográficos fueron colocados en otras tablas donde se compararon las proporciones de las variables medidas para ambos países. Se analizaron los datos y se hicieron los gráficos correspondientes, estos incluían los perfiles para Venezuela y Colombia en sus dos aspectos: el de los valores actuales y el de los valores deseados. Posteriormente se utilizó la *Prueba t* y *correlaciones*, para verificar si existían diferencias entre los grupos de gerentes de Venezuela y Colombia, además se calculó el coeficiente *Alfa-Cronbach* para la validación del instrumento, utilizando para ello el SPSS.

Para el análisis de los resultados se siguió un orden específico, en primera instancia, se analizaron los Datos Demográficos generales que estuvieron constituidos por las siguientes variables: Género, Edad, Tiempo desempeñado en el Cargo, Puesto desempeñado en la organización y Área o Naturaleza del Trabajo; se especificaron las proporciones y las diferencias entre la sucursal venezolana y colombiana respecto a estas variables. En segundo lugar, se hizo un análisis de las respuestas ítem por ítem (en general y por variable demográfica), que se obtuvieron en los cuestionarios de valores actuales y deseados; se calcularon las *correlaciones* de estos resultados y se obtuvo el *coeficiente Alfa-Cronbach* para la validación del instrumento. En tercer lugar, se analizaron los resultados pero esta vez, ordenados de acuerdo a los ocho Roles como los presenta Quinn (1988,1995) y haciendo la diferencia entre los actuales y deseados, se obtuvieron *promedios* por rol, por país, la *desviación estándar*, el *coeficiente de variación* y la *Prueba t*. En cuarto lugar, se realizó un análisis más específico de los Roles actual/deseado, para Venezuela, para Colombia y otro inter Colombia/Venezuela, se obtuvieron los perfiles de estos roles y los instrumentos estadísticos antes señalados. En quinto lugar se realizó un análisis de los Roles de acuerdo a las Variables Demográficas, obteniendo también los estadísticos antes mencionados. En último lugar, se presentaron los perfiles culturales correspondientes, uno actual/deseado para Venezuela y otro para Colombia, uno de valores actuales para sendos países y otro de valores deseados también para ambos, en último lugar se presenta el perfil integrado de competencias actuales/deseadas para Venezuela y Colombia. Teniendo toda la data en tablas de Excel, se realizó una segunda tabla donde se vaciaron las *Medias* de cada competencia por país, la *Media* global por rol, la *Desviación Estándar* y el *Coeficiente de Variación*. Los datos demográficos fueron colocados en otras tablas donde se compararon las proporciones de las variables medidas para ambos países. Se analizaron los datos y se hicieron los gráficos correspondientes, estos incluían los perfiles para Venezuela y Colombia en sus dos aspectos: el de los valores actuales y el de los valores deseados. Posteriormente se utilizó la *Prueba t*, para verificar si existían diferencias entre los grupos de gerentes de Venezuela y Colombia, además se calculó el coeficiente *Alfa-Cronbach* para la validación del instrumento.

Finalmente se realizó el perfil cultural integrado de valores y roles gerenciales para Venezuela y Colombia, mostrando el perfil actual y deseado para sendos países.

4.7.6 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Terminado el análisis estadístico de los datos, se discutieron los resultados para observar las diferencias o semejanzas que presentaron ambos países respecto a los dictados

internacionales de la Firma. También se analizó cómo pueden ser afectadas las prácticas de Recursos Humanos en cada país y de manera global respecto a los manuales corporativos.

Se discutieron también las implicaciones que tenía sobre la cultura de la organización, las diferencias particulares de cada país.

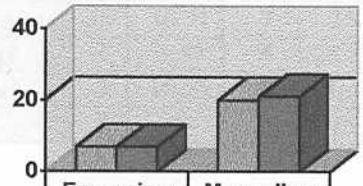
5. ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS DEMOGRÁFICOS

Una vez realizado el trabajo de campo, se procedió a realizar el análisis estadístico de la data y se obtuvieron diversas tablas y gráficos que explican parte de los resultados del presente estudio y que buscan cumplir en cierta forma, con los objetivos planteados en un principio. A continuación, se explicarán los resultados obtenidos, haciendo mención en primera instancia de las diferencias que presentaron los datos demográficos para sendos países (Colombia/Venezuela), para luego hacer un análisis de los valores relacionados con los roles también por país. Posteriormente, se analizarán los perfiles culturales de Venezuela y Colombia y por último el análisis de los perfiles integrados, todo lo cual será relacionado a su vez, con los datos demográficos que comprenden las siguientes variables: *Género*, *Edad*, *Tiempo desempeñado en el Puesto*, *Puesto que ocupa en la empresa* y *Área o Naturaleza del Trabajo* que desarrolla en la organización.

En primer lugar, para el análisis del *Género* se utilizaron las opciones de respuesta: Masculino y Femenino. Los resultados de esta variable para ambos países, se muestran en el Gráfico 5.1.1; es posible observar entonces, que la proporción de hombres en cargos gerenciales es significativamente superior a la proporción de mujeres, independientemente del país que se trate. Se puede afirmar que dicha organización tiene la tendencia a mantener o a disponer de hombres para este tipo de cargos, mientras que las mujeres existen sólo en menor proporción.

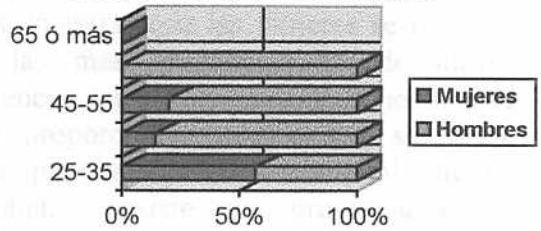
Gráfico 5.1.1
Diferencias de Género



	Femenino	Masculino
Colombia	7	20
Venezuela	7	21

En segundo lugar, para el análisis de la *Edad* se utilizaron las siguientes divisiones: de 25 a 35 años, de 35 a 45, de 45 a 55, de 55 a 65 y más de 65 años. En Colombia, el mayor número de hombres se encuentra entre los 35 y 45 años, mientras las mujeres en su mayoría están entre los 25 y 35 años. Las proporciones de los demás rangos puede observarse en el Gráfico 5.1.2.

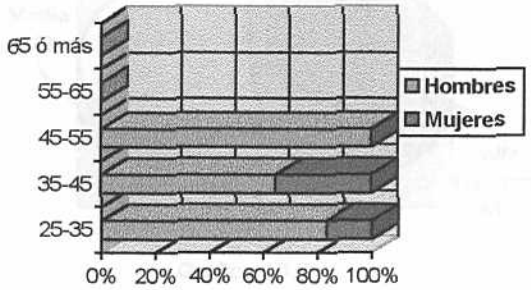
Gráfico 5.1.2
Distribución según Edad Colombia



	25-35	35-45	45-55	55-65	65 ó más
Hombres	11,11	44,44	14,81	3,7	0
Mujeres	14,81	7,41	3,7	0	0

En el caso de Venezuela, casi el total de mujeres se encuentra entre los 35 y 45 años, con lo cual, se puede afirmar que el equipo gerencial femenino es de mayor edad en Venezuela que en Colombia. Con respecto a los hombres, la mayoría se encuentra, al igual que en Colombia, entre los 35 y 45 años, mientras el resto se distribuye equitativamente entre los 25-35 y los 45-55 años. Si bien en Venezuela no se observaron casos de gerentes entre los 55 y 65 años, en Colombia se encontró que sólo había 1 hombre entre estos años. No se presentaron casos en ninguno de los países de personas mayores de 65 años. Esto puede observarse en el Gráfico 5.1.3. En general, se puede decir que el equipo de gerentes de la organización en estudio es relativamente joven pues la mayoría se encuentra entre los 35 y 45 años, en Venezuela esto corresponde a un 60,71% y en Colombia a un 51,85% de las personas.

Gráfico 5.1.3
Distribución según Edad Venezuela



	25-35	35-45	45-55	55-65	65 ó más
Mujeres	3,57	21,43	0	0	0
Hombres	17,86	39,29	17,86	0	0

Tabla 5.1.4
Distribución según Tiempo en el Cargo
Colombia

TIEMPO	F	%	M	%
Menos de 2 años	5	18,52	4	14,81
De 2 a 5 años	0	0	8	29,63
Más de 5 años	2	7,41	8	29,63
Total	7	25,93	20	74,07

Tabla 5.1.5
Distribución según Tiempo en el Cargo
Venezuela

TIEMPO	F	%	M	%
Menos de 2 años	3	10,71	7	25
De 2 a 5 años	1	3,57	8	28,57
Más de 5 años	3	10,71	6	21,43
Total	7	25	21	75

Un tercer aspecto es el *Tiempo desempeñado en el Cargo*, para lo cual se utilizó la siguiente escala: Menos de 2 años, De 2 a 5 años, Más de 5 años. Tanto para Colombia como para Venezuela, los resultados pueden observarse en las Tablas 5.1.4 y 5.1.5, éstas muestran que en Colombia, la mayoría de los gerentes tienen más de 5 años trabajando en ese cargo; en el caso venezolano, la mayoría de los gerentes de la muestra analizada, llevan menos de 2 años desempeñando dichos puestos. Pero eso es hablando de totales, si se toma el caso de Venezuela con más detenimiento, es posible darse cuenta que la mayoría de los hombres se encuentran entre los 2 y 5 años de experiencia en ese tipo de cargos, mientras que las mujeres se reparten entre las más jóvenes y las de mayor experiencia (siendo el sector femenino de menor proporción), por lo cual, se puede pensar que en Venezuela al igual que en Colombia, existe un grupo gerencial experimentado, donde la permanencia en el puesto y la experiencia, se valoran en lo posible, generando un patrón cultural probablemente estable.

El cuarto aspecto a tratar de los datos demográficos es el *nivel del puesto que desempeña la persona*, para tal efecto, se usaron tres posibles respuestas: Dirección, Alta Gerencia y Gerencia Media, por medio de estas, se pudo ubicar la jerarquía de los gerentes de la muestra. Los resultados mostraron que en Colombia, los gerentes de sexo femenino se situaban en su mayoría en la Gerencia Media y no había ninguna mujer en cargos Directivos al momento de la investigación. Respecto a los hombres, la mayoría se encontraba en la Alta Gerencia (37,04%), mientras el 33,33% trabajaban en la Gerencia Media, sólo uno de la muestra ocupaba puesto en la Dirección.

En Venezuela, las mujeres al igual que en Colombia, se encontraban en su mayoría en puestos de Gerencia Media y no había ninguna en puestos directivos. Por otro lado, los hombres se situaron en su mayoría en la Gerencia Media, seguido por un buen número en los puestos Directivos y sólo unos pocos en los de Alta Gerencia. Para tener una visión global de la distribución de los niveles Gerenciales por país, puede observarse los Gráficos 5.1.6 y 5.1.7.

Gráfico 5.1.6
Distribución de Puestos Colombia

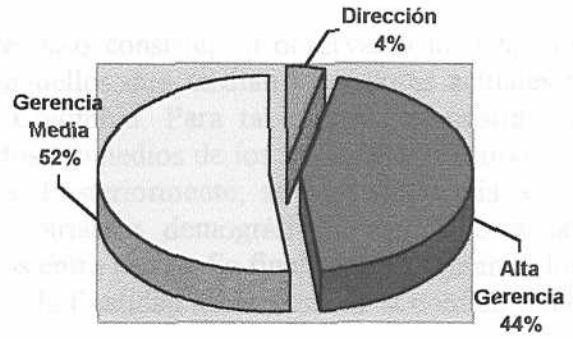
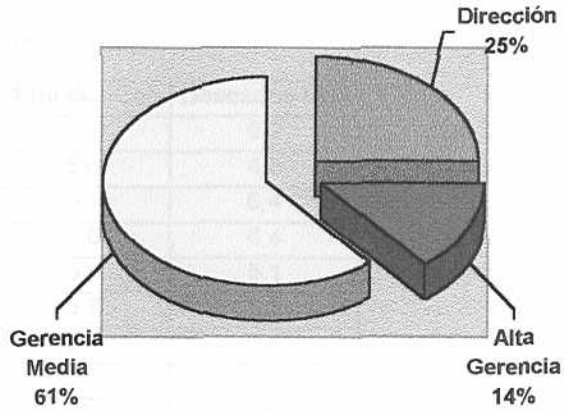
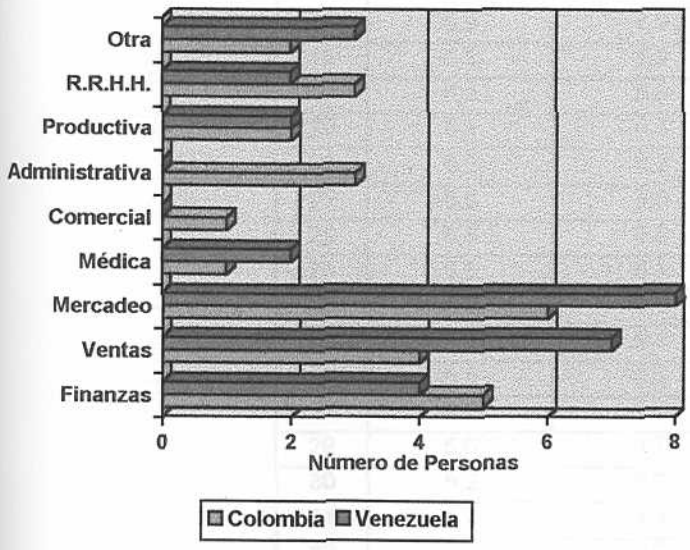


Gráfico 5.1.7
Distribución de Puestos Venezuela



El último aspecto a tratar sobre los datos demográficos es el referido al *área o naturaleza del trabajo* que desempeña la persona, para tal efecto, se colocaron como opciones de respuesta, diferentes áreas de acuerdo a las operaciones comunes de la organización en estudio. En Colombia se observa que la mayoría de los gerentes se dedica al área de Mercadeo (22,22%), seguida por la de Finanzas (18,52%) y Ventas (14,81%), las áreas de Administración y Recursos Humanos ocupan un 11,11% cada una, mientras que el resto de las actividades se distribuyen en menor proporción. En Venezuela, de igual forma, la mayoría trabaja en el área de Mercadeo (28.57%), seguida por Ventas (25%) y luego Finanzas (14,29%). El resto de las áreas se reparten en proporciones menores, para tal efecto puede verse el Gráfico 5.1.8. Para más información sobre los Datos Demográficos ver Anexo 4.

Gráfico 5.1.8
Distribución según Área de Trabajo



5.2 ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DE RESPUESTA PARA VALORES ACTUALES Y DESEADOS DE VENEZUELA Y COLOMBIA

Analizada toda la data demográfica, el siguiente paso consiste, en observar y analizar los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios, aquellos que medían los valores actuales y deseados del grupo de gerentes de Venezuela y Colombia. Para tal efecto, se mostrará a continuación una tabla (Tabla 5.2.1) con los resultados promedios de los 32 ítems (categorías de respuesta) de cada cuestionario, para ambos países. Posteriormente, se hará referencia a los resultados obtenidos cuando son controladas las variables demográficas, asimismo a las correlaciones que se calcularon para dichos resultados entre países. Se finalizará presentando los valores del Alfa-Cronbach para cada instrumento, con la finalidad de determinar la confiabilidad de los mismos.

Tabla 5.2.1
Items de Respuesta

Item #	Actuales Vzla.	Deseados Vzla.	Actuales Col.	Deseados Col.
1	5,4	6,3	5,1	6,2
2	5,3	4,5	5,6	4,5
3	4,9	6,2	5,1	6,4
4	5,0	6,7	5,6	6,4
5	6,5	5,8	6,4	5,1
6	6,2	5,8	5,7	5,3
7	5,4	6,2	5,7	6,1
8	4,6	6,7	5	6,4
9	5,4	6,7	5	6,6
10	5,0	6,2	5	6
11	5,9	6,0	5,7	5,7
12	6,1	5,4	5,9	5,6
13	5,0	5,9	5,1	6,2
14	4,5	6,3	4,9	5,9
15	5,8	6,4	5,9	6,1
16	5,8	6,3	6	6,3
17	5,9	4,9	6	5,2
18	5,8	5,9	6	5,6
19	6,2	5,5	6,3	5,8
20	6,1	6,7	5,9	6,4
21	6,2	6,3	5,9	6,1
22	6,0	5,9	6,1	5,7
23	6,3	6,6	6,1	6,3
24	5,5	6,3	6	5,6
25	5,9	6,5	5,8	6,3
26	6,1	6,5	5,9	6,1
27	5,5	6,2	5,5	5,8
28	6,0	5,5	5,9	5,8
29	5,6	4,7	5,7	4,7
30	6,2	6,0	5,6	5,9
31	5,7	4,4	5,8	4,6
32	5,7	6,6	5,8	6,4

Tabla 5.2.2
Correlación para los resultados generales

Coeficiente de Correlación	
Actual/Deseado Venezuela	Actual/Deseado Colombia
-0,157	-0,317
Actual Venezuela/Colombia	Deseado Venezuela/Colombia
0,831	0,903

Es posible observar en la Tabla 5.2.1, los promedios de las respuestas que se obtuvieron en los dos cuestionarios propuestos por Quinn (1988) para el análisis de los valores actuales y deseados de los gerentes. En la Tabla 5.2.2 se muestran las correlaciones para los resultados obtenidos de sendos países, en los dos casos (valores actuales/deseados), es posible apreciar entonces, que las correlaciones entre países son positivas e intensas, lo cual indica que existe una relación entre los valores actuales y deseados entre ambos países. Pero en el caso de las correlaciones por país para las dos variables (actual/deseado), los resultados muestran la presencia de una correlación negativa, que se hace más débil aún en Venezuela que en Colombia, esto puede tener su fundamento en las diferencias del mercado y la situación económica distinta que se presentan en cada país, estos resultados permiten pensar que es más difícil para Venezuela alcanzar los valores deseados que en Colombia, por razones del contexto.

A continuación se presentan las siguientes tablas (Tablas 5.2.3 a la 5.2.18), que muestran el promedio obtenido en cada ítem por el grupo de gerentes de Venezuela y Colombia, de acuerdo a la variable demográfica que corresponda: Género, Edad, Tiempo desempeñado en el Cargo, Puesto desempeñado en la empresa y Área o naturaleza del trabajo. Para cada caso se presentarán también las correlaciones de los resultados correspondientes. De esta forma, no sólo se hace referencia a los resultados generales, sino también a aquellos que se obtuvieron al controlar las variables demográficas.

Tabla 5.2.3
Valores promedio de los Items Según Género (Caso Mujeres)

	Mujeres			
	Actuales		Deseados	
Item #	Venezuela	Colombia	Venezuela	Colombia
1	5	4,9	6,6	5,6
2	5,6	6	4,9	4,4
3	4	5,3	6,9	6,4
4	4,9	5,1	6,9	6,3
5	6,7	6,3	5,1	5,9
6	6	5,1	5,9	5,1
7	5	5,6	5,9	6
8	4,9	4,9	6,9	6,4
9	5,1	4,7	6,7	6,3
10	4,6	5	6,6	6,1
11	5,7	5,4	5,9	6
12	5,7	5,7	5,3	5,6
13	4	5,1	6	6,1
14	4,7	4,9	6,6	5,7
15	6,3	5,9	6,6	5,9
16	6,6	6,6	6,1	6,4
17	6,1	6,7	5,3	5,1
18	5,4	6,7	5,4	5,7
19	5,9	6,6	6,3	5,7
20	6	6,4	7	6,6
21	6	6,6	6,7	6,3
22	6	6	6,3	5,6
23	6,1	6,1	6,7	6,4
24	5,6	6	6,4	5,1
25	5,6	5,9	7	6,3
26	6,4	6	7	6,1
27	5	5,4	6,6	5,6
28	6	6,6	6	6
29	6	6	4,3	4,7
30	6,6	5,6	6,4	6,1
31	5	5,4	4,9	3,6
32	6,1	6,3	6,6	6,4

Tabla 5.2.4
Correlación según Género (caso Mujeres)

Coeficiente de Correlación (Caso Mujeres)	
Actual/Deseado Venezuela	Actual/Deseado Colombia
-0,16	-0,01
Actual Vzla./Col.	Deseado Vzla./Col.
0,68	0,74

Tabla 5.2.5
Valores promedio de los Items según Género (Caso Hombres)

	Hombres			
	Actuales		Deseados	
Item #	Venezuela	Colombia	Venezuela	Colombia
1	5,6	5,2	6,2	6,5
2	5,2	5,5	4,4	4,6
3	5,2	5,1	6,0	6,4
4	5,0	5,7	6,7	6,5
5	6,4	6,5	6,0	4,9
6	6,2	5,9	5,7	5,4
7	5,5	5,8	6,3	6,1
8	4,6	5	6,7	6,5
9	5,4	5,1	6,7	6,7
10	5,2	5	6,1	6
11	5,9	5,8	6	5,7
12	6,2	5,9	5,4	5,6
13	5,3	5,1	5,9	6,2
14	4,5	4,9	6,1	6,0
15	5,6	6,0	6,3	6,3
16	5,5	5,8	6,3	6,3
17	5,8	5,7	4,8	5,3
18	6,0	5,8	6	5,6
19	6,3	6,2	5,3	5,8
20	6,1	5,7	6,6	6,4
21	6,3	5,7	6,1	6,1
22	6	6,1	5,7	5,8
23	6,3	6,1	6,6	6,3
24	5,5	6,1	6,2	5,8
25	6	5,75	6,4	6,3
26	6	5,9	6,3	6,1
27	5,7	5,5	6,0	5,9
28	6,0	5,7	5,3	5,8
29	5,4	5,6	4,9	4,7
30	6,1	5,6	5,8	5,8
31	5,9	5,9	4,2	5
32	5,6	5,7	6,6	6,4

Tabla 5.2.6
Correlación según Género (Caso Hombres)

Coeficiente de Correlación (Caso Hombres)	
Actual/Deseado Venezuela	Actual/Deseado Colombia
-0,17	-0,35
Actual Vzla./Col.	Deseado Vzla./Col.
0,77	0,83

Tabla 5.2.7
Valores Promedio de los Items según Edad (Venezuela)

	Actuales Venezuela			Deseados Venezuela		
Item #	25-35 AÑOS	35-45 AÑOS	45-55 AÑOS	25-35 AÑOS	35-45 AÑOS	45-55 AÑOS
1	5,7	5,2	5,8	6,3	6,2	6,4
2	6,3	5	5,2	4,5	4,6	4,2
3	5	4,8	5,2	6,5	6,3	5,4
4	5,2	5,2	4,2	6,7	6,8	6,4
5	6,5	6,5	6,4	6,2	5,7	5,4
6	6	6,3	6	5,5	5,8	5,8
7	6,2	4,9	6	6,3	6,1	6,2
8	4,8	4,6	4,4	6,5	6,8	6,6
9	5,3	5,4	5,2	6,8	6,7	6,6
10	5,3	4,9	5	6,5	6,2	5,8
11	6,3	5,5	6,4	6,2	5,9	5,8
12	6,3	5,9	6,4	5,3	5,5	4,8
13	5,8	4,6	5,4	5,7	6,2	5,4
14	5	4,4	4,6	6,3	6,2	6,2
15	6	5,8	5,4	6,2	6,4	6,4
16	5,8	5,7	6	6,7	6,2	6
17	6	6,1	5	5,8	4,8	4,4
18	6,2	5,7	5,8	6,3	5,7	5,8
19	6,7	6,1	6,2	5,8	5,8	4,4
20	6,2	6,2	5,8	6,8	6,8	6,2
21	6,3	6,1	6,6	6	6,5	5,8
22	6	5,9	6,2	6	5,9	5,4
23	6,5	6,2	6	6,5	6,8	6,4
24	6	5,3	5,8	6,2	6,4	6
25	6	5,8	6,2	6,3	6,7	6,2
26	6,8	5,8	6,2	6,3	6,6	6,2
27	6,2	5,4	5,4	6,2	6,2	6
28	6,5	5,9	5,4	6	5,5	4,8
29	5,8	5,5	5,4	5	4,6	4,6
30	6,2	6,4	5,8	6,2	5,9	6
31	5,8	5,7	5,4	5	4,4	3,6
32	6,2	5,8	5	6,7	6,6	6,4

Tabla 5.2.8
Valores Promedio de los Items según Edad (Colombia)

	Actuales Colombia				Deseados Colombia			
Item #	25-35 Años	35-45 Años	45-55 Años	55-65 Años	25-35 Años	35-45 Años	45-55 Años	55-65 Años
1	5	5,1	5	6	6	6,3	6,2	7
2	5,4	5,4	6,2	7	5,0	4,4	4,4	3
3	4,9	5,1	5	7	6,1	6,5	6,2	7
4	4,9	5,7	6	6	6,7	6,4	6,2	6
5	5,9	6,6	6,6	7	5,7	5,1	5	1
6	5,3	5,9	5,6	7	4,9	5,3	5,6	7
7	5,3	5,9	5,4	7	6,0	6,1	6	7
8	4,7	5,3	4,2	6	6,3	6,3	7	7
9	4,3	5,1	5,2	7	6,3	6,6	6,8	7
10	4,6	5,1	5,4	4	5,7	5,9	6,6	7
11	5	5,9	5,8	7	6,1	5,6	5,4	7
12	6	5,7	5,8	7	5,1	5,6	5,8	7
13	5,4	5,1	4,2	7	6,0	6,3	6	7
14	4,9	4,9	4,6	6	5,6	6,1	5,6	7
15	6,1	5,9	5,6	7	6,0	6,0	6,6	7
16	6,1	5,9	5,8	7	6,6	6,1	6,8	5
17	6,1	5,8	6	7	5,0	5,4	5,2	5
18	6,3	5,9	5,6	7	5,1	5,8	5,8	6
19	6,4	6,2	6,2	7	5,4	5,9	5,6	7
20	6,3	5,8	5,6	6	6,6	6,3	6,4	7
21	5,9	5,7	6,2	7	6,3	6,2	5,6	7
22	6	6	6,2	7	5,7	5,9	5,2	7
23	6	5,9	6,6	7	6,1	6,3	6,6	7
24	6	5,9	6,2	7	5,3	5,6	5,8	6
25	6	5,8	5,2	7	6,4	6,2	6,2	7
26	5,7	6	5,8	7	6,1	5,9	6,4	7
27	5,3	5,6	5,2	6	5,3	5,9	6	7
28	5,9	5,8	6,2	7	5,4	6,0	5,6	7
29	5,9	5,6	5,4	7	4,3	4,8	4,6	6
30	5,6	5,6	5,4	7	6,1	5,6	5,8	7
31	5,1	6	5,8	7	3,7	4,8	5	7
32	5,9	5,6	6,2	6	6,0	6,4	6,6	7

Tabla 5.2.9
Correlaciones para resultados según Edad

Coeficiente de Correlación Según Edad	
25-35 años Actual/Deseado Venezuela	25-35 años Actual/Deseado Colombia
-0,277	-0,105
35-45 años Actual/Deseado Venezuela	35-45 años Actual/Deseado Colombia
-0,146	-0,331
45-55 años Actual/Deseado Venezuela	45-55 años Actual/Deseado Colombia
-0,090	-0,332
25-35 años Actual Venezuela/Colombia	25-35 años Deseado Venezuela/Colombia
0,690	0,786
35-45 años Actual Venezuela/Colombia	35-45 años Deseado Venezuela/Colombia
0,734	0,858
45-55 años Actual Venezuela/Colombia	45-55 años Deseado Venezuela/Colombia
0,415	0,767

Tabla 5.2.10
Valores Promedio de los Items según Tiempo Desempeñado en el Cargo (Venezuela)

	Actuales Venezuela			Deseados Venezuela		
Item #	Menos de 2 años	2 a 5 años	Más de 5 años	Menos de 2 años	2 a 5 años	Más de 5 años
1	5,8	5,1	5,4	6,4	6,3	6,1
2	6,1	5	4,9	4,8	4,3	4,6
3	5,1	5	4,6	6,8	6	5,8
4	5,2	4,8	5,0	6,9	6,8	6,4
5	6,6	6,4	6,4	5,7	6,2	5,3
6	6,1	6,5	5,9	5,6	6	5,7
7	5,9	4,7	5,7	6	6,6	5,9
8	4,9	4	5,1	6,8	6,8	6,6
9	5,6	5,2	5,3	6,9	6,7	6,6
10	5,6	4,7	4,9	6,6	5,9	6,2
11	6,1	5,5	6,0	6,2	5,8	5,9
12	6,1	6,2	5,9	5,3	5,1	5,7
13	5,4	5	4,6	5,9	5,7	6,2
14	5,0	4,1	4,6	6,4	6,3	6
15	6,3	5,6	5,4	6,1	6,7	6,2
16	6,7	5	5,8	6,3	6,3	6,1
17	6,3	5,8	5,6	5,2	4,7	4,9
18	6,0	6	5,4	5,9	6,1	5,6
19	6,3	6,3	6,0	6	5,3	5,3
20	6,3	6	6,0	6,9	6,6	6,6
21	6,1	6,2	6,3	6,7	6,1	6
22	6,1	5,6	6,3	6,4	5,4	5,8
23	6,4	6,4	5,9	6,8	6,9	6,2
24	6,4	4,7	5,6	6,6	6,4	5,8
25	6,1	5,8	5,8	6,7	6,6	6,3
26	6,3	5,9	6,1	6,4	6,6	6,4
27	5,9	5,4	5,3	6,2	6,3	6
28	6,3	6	5,6	6,1	4,6	5,8
29	6,0	5	5,8	4,8	4,4	5
30	6,2	6,2	6,2	6,2	5,5	6,2
31	5,8	5,9	5,3	5	4	4,2
32	6,1	5,6	5,4	6,6	6,6	6,6

Tabla 5.2.11
Valores Promedio de los Items según Tiempo Desempeñado en el Cargo (Colombia)

	Actuales Colombia			Deseados Colombia		
Item #	Menos de 2	De 2 a 5 años	Más de 5 años	Menos de 2	De 2 a 5 años	Más de 5 años
1	4,9	5,4	5,1	6,2	6,4	6,1
2	5,7	5,25	5,9	4,6	4,5	4,5
3	5,4	4,75	5,1	6,7	6,4	6,1
4	5,2	5,75	5,7	6,4	6,8	6,1
5	6,6	6,25	6,4	6,2	4,4	4,7
6	5,8	5,6	5,7	5	5	5,8
7	6,1	5,1	5,8	6,3	5,9	6
8	5,6	4,75	4,6	6,6	6,3	6,5
9	5,1	4,5	5,3	6,7	6,5	6,5
10	4,8	4,9	5,3	6,1	5,6	6,3
11	5,9	5,5	5,6	6	5,8	5,5
12	6	5,6	5,9	5,4	5,5	5,8
13	5,3	5,4	4,7	6,7	6	5,9
14	4,8	4,75	5	6,1	5,8	5,8
15	6,2	5,6	5,9	6,1	6,1	6,2
16	6,4	5,4	6	6,6	5,9	6,4
17	6,2	5,6	6	5,3	5	5,3
18	6,3	6,1	5,6	5,6	5,5	5,8
19	6,7	6	6,2	6,3	5,3	5,7
20	6,7	5,1	5,8	6,7	6,4	6,2
21	6,2	5,25	6,1	6,4	6,1	5,9
22	6	6	6,2	5,8	5,9	5,6
23	6,2	5,75	6,3	6,6	6,1	6,3
24	6,3	5,6	6,1	5,4	5,5	5,8
25	6	5,75	5,6	6,3	6,3	6,3
26	6,3	5,75	5,7	6,2	5,8	6,2
27	5,7	5,5	5,3	5,8	5,9	5,7
28	6,2	5,6	5,9	5,9	5,8	5,8
29	6,2	5,4	5,4	4,4	4,6	4,9
30	5,7	5,5	5,6	5,9	5,8	5,9
31	6	5,5	5,8	4,1	4,9	4,9
32	6,2	5,6	5,6	6,6	6,5	6,1

Tabla 5.2.12
Correlaciones para resultados según Tiempo en el Cargo

Coeficiente de Correlación Según Tiempo Desempeñado en el Cargo	
Menos de 2 años Actual/Deseado Venezuela	Menos de 2 años Actual/Deseado Colombia
-0,244	-0,102
De 2 a 5 años Actual/Deseado Venezuela	De 2 a 5 años Actual/Deseado Colombia
-0,187	-0,333
Más de 5 años Actual/Deseado Venezuela	Más de 5 años Actual/Deseado Colombia
-0,018	-0,316
Menos de 2 años Actual Venezuela/Colombia	Menos de 2 años Deseado Venezuela/Colombia
0,784	0,832
De 2 a 5 años Actual Venezuela/Colombia	De 2 a 5 años Deseado Venezuela/Colombia
0,639	0,688
Más de 5 años Actual Venezuela/Colombia	Más de 5 años Deseado Venezuela/Colombia
0,686	0,874

Tabla 5.2.13
Valores Promedio de los Items según Puesto Desempeñado en la Empresa (Venezuela)

	Actuales Venezuela			Deseados Venezuela		
Item #	Dirección	Alta Gcia.	Gcia. Media	Dirección	Alta Gcia.	Gcia. Media
1	5,8	6	5,2	6,5	6,7	6,1
2	5	6	5,4	4,4	4,7	4,6
3	5,5	4,7	4,6	6,1	6,7	6,1
4	4,9	5	5,1	6,5	7	6,8
5	6,8	6,7	6,3	5,9	7	5,5
6	6,1	6,3	6,2	5,5	7	5,6
7	6	6,7	4,9	6,4	6,7	6
8	4,5	6,3	4,4	6,8	7	6,6
9	5	6,3	5,4	6,6	7	6,7
10	4,8	5,7	5,1	5,8	6,7	6,4
11	6,1	6	5,7	5,9	5,3	6,1
12	6,1	6,7	5,9	4,8	6,3	5,5
13	5,5	4,3	4,9	5,3	6,3	6,2
14	4,5	5,7	4,4	6,3	6,3	6,2
15	5,4	6,3	5,9	6,5	6,7	6,2
16	5,6	6,7	5,7	5,9	7	6,3
17	5,4	6,7	6	3,9	6,3	5,2
18	6,3	6,3	5,5	6	6,7	5,6
19	6,5	6,7	6	4,6	6,7	5,8
20	5,8	6	6,3	6,4	7	6,8
21	6,5	6,7	6	5,9	6,7	6,4
22	5,9	6,3	6	5,5	6,3	5,9
23	6,3	6,7	6,2	6,6	6,7	6,6
24	5,8	6,3	5,3	6	7	6,2
25	6,1	6	5,8	6,4	7	6,5
26	6,3	6,7	5,9	6,1	7	6,6
27	5,6	5,3	5,5	5,9	7	6,2
28	6	6,3	5,9	5	6,7	5,5
29	5,5	6,3	5,5	4,3	5,7	4,8
30	6	6,7	6,2	5,6	7	5,9
31	5,5	6,3	5,6	3,5	5,7	4,6
32	5,5	7	5,6	6,6	7	6,5

Tabla 5.2.14
Valores Promedio de los Items según Puesto Desempeñado en la Empresa (Colombia)

	Deseados Colombia			Actuales Colombia		
Item #	Dirección	Alta Gcia.	Gcia. Media	Dirección	Alta Gcia.	Gcia. Media
1	4	5,2	5,1	6	6,5	6,1
2	5	5,9	5,5	4	4,4	4,7
3	4	5,7	4,7	5	6,5	6,4
4	5	5,7	5,5	7	6,3	6,5
5	5	6,7	6,3	5	4,8	5,3
6	6	5,8	5,6	5	5,6	5,1
7	6	5,8	5,6	5	6,2	6,1
8	6	4,9	4,9	7	6,5	6,3
9	4	5,1	5	7	6,7	6,4
10	4	5	5,1	7	5,9	6,1
11	6	5,9	5,5	5	5,8	5,7
12	5	5,7	6	5	5,9	5,4
13	4	5,7	4,7	5	6,5	6
14	3	4,8	5	6	5,8	5,9
15	5	6,2	5,8	6	6,4	6
16	5	6,1	5,9	7	6,2	6,3
17	5	5,9	6,1	4	5,1	5,4
18	6	6,1	5,9	5	5,5	5,8
19	5	6,3	6,4	5	6	5,7
20	6	5,9	5,9	7	6,4	6,4
21	6	5,8	5,9	5	6,5	6
22	5	6	6,2	4	6,1	5,6
23	7	6,4	5,9	7	6,5	6,1
24	7	6,3	5,8	5	5,7	5,5
25	5	6,2	5,5	6	6,5	6,2
26	6	6,2	5,7	7	6,1	6
27	4	5,9	5,3	5	5,9	5,7
28	5	6,3	5,7	5	5,8	5,9
29	6	6,2	5,3	5	4,8	4,5
30	5	5,9	5,4	6	5,9	5,8
31	5	6,2	5,5	4	4,9	4,5
32	7	5,9	5,7	7	6,5	6,3

Tabla 5.2.15
Correlaciones para resultados según Puesto Desempeñado en la Empresa

Coeficiente de Correlación Según Cargo	
Dirección Actual/Deseado Venezuela	Dirección Actual/Deseado Colombia
-0,080	0,090
Alta Gerencia Actual/Deseado Venezuela	Alta Gerencia Actual/Deseado Colombia
0,097	-0,349
Gerencia Media Actual/Deseado Venezuela	Gerencia Media Actual/Deseado Colombia
-0,168	-0,210
Dirección Actual Venezuela/Colombia	Dirección Deseado Venezuela/Colombia
0,404	0,713
Alta Gerencia Actual Venezuela/Colombia	Alta Gerencia Deseado Venezuela/Colombia
0,327	0,605
Gerencia Media Actual Venezuela/Colombia	Gerencia Media Deseado Venezuela/Colombia
0,758	0,905

Tabla 5.2.16
Valores Promedio de los Items según Área de Trabajo en la Empresa (Venezuela)

	Actuales Venezuela								
Item #	Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	R.R.H.H.	Otras
1	5,7	5,6	5	5	6	5	5	6,5	6
2	5,3	5,6	4,5	5	7	5	5,5	6,5	6
3	5,3	5	4,5	4,5	4	6	4	6,5	5
4	5	5,6	5	4,5	5	5	5	4,5	4
5	7	6,4	6,3	6,5	7	7	6	6,5	6,5
6	6,3	6,1	6	6,5	6	6	6,5	6,5	6
7	6	5,9	3,8	6,5	6	5	6	6,5	6,5
8	5	5,3	3,5	4	5	3	5,5	6,5	5
9	6,3	5	5,1	5	5	4	6,5	6	5,5
10	5,7	5,4	4,6	3,5	5	4	5,5	6	5
11	6,3	5,9	5,3	6,5	6	5	7	6	6
12	6	6	5,6	7	7	5	7	6	6,5
13	5,3	5	4,9	4	4	4	4,5	6,5	6
14	4,3	4,6	3,9	5,5	7	4	4,5	4,5	5,5
15	5,3	6,1	5	6	7	5	6,5	6,5	6,5
16	6,7	6,1	4,4	6,5	7	5	6,5	6,5	6,5
17	5,7	5,9	5,6	6,5	7	5	6,5	6,5	5,5
18	6	5,7	6	5,5	7	6	5	6,5	5
19	6,3	6,1	5,8	7	6	6	6,5	6,5	7
20	6,3	6	6	5,5	6	5	7	6,5	6,5
21	7	6,1	5,9	6,5	6	7	6,5	6	6
22	7	5,9	5,8	6	5	5	6,5	6,5	6
23	6,7	6,4	5,9	4,5	6	7	7	6,5	7
24	6,3	6,3	4,1	5,5	6	6	5,5	6,5	6
25	6,7	5,4	5,6	6	5	6	6	6,5	7
26	6,7	5,4	6	7	7	5	6,5	6,5	6,5
27	6	5,6	5,8	5	5	4	4,5	6,5	5,5
28	6	5,9	6	5,5	7	5	6,5	6,5	5,5
29	5,7	6	4,6	5,5	5	5	7	6,5	6
30	6,3	6,1	6	5,5	6	7	7	6,5	6,5
31	5,7	5,7	5,6	4,5	6	6	5,5	6,5	6
32	5,7	5,6	5,1	5,5	7	6	7	6	6,5

	Deseados Venezuela								
Item #	Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	R.R.H.H.	Otras
1	7	6,1	6	6	7	6	6,5	6	7
2	5,7	4,7	4,8	5	4	3	4	4	3
3	6,3	6,3	5,9	5,5	7	7	6,5	6,5	6
4	6,7	6,9	6,9	6	7	6	6,5	6,5	7
5	5,7	5,9	6,1	3	7	7	5	6	6
6	6,3	5,1	5,5	6	7	6	7	6	5,5
7	6,3	6,1	6,4	5,5	7	7	5,5	6	6
8	6,3	6,9	6,8	7	7	7	6,5	6,5	6,5
9	6,7	6,9	6,9	6	7	6	6,5	6,5	7
10	6,3	6,4	5,8	6	7	7	6,5	6,5	6
11	6	6,3	5,9	6	5	7	4,5	6,5	6
12	6	5,7	5	5,5	5	4	6	4,5	5,5
13	6	6,3	6	5,5	6	6	6	6	4,5
14	6	6,3	6,1	6,5	7	6	6,5	6,5	6
15	6,7	6,3	6,5	6,5	7	6	6,5	5	6,5
16	6,3	6,3	6,4	6,5	7	3	6	6,5	6,5
17	4,7	5	4,9	4	7	4	5	5	5,5
18	6	6	5,9	4	7	6	5,5	6,5	6
19	6,3	5,6	5,8	3	7	4	6,5	6	4,5
20	6,7	6,6	7	6,5	7	5	7	6,5	6,5
21	6	6,3	6,1	6	7	7	6,5	6,5	6
22	6	6,1	5,4	5,5	7	6	6	6,5	5,5
23	6	6,9	6,8	6	7	7	7	6,5	6,5
24	6,3	6,4	6,3	5	7	5	7	6,5	6
25	6,7	6,3	6,5	6,5	7	7	7	6,5	6,5
26	6,7	6,4	6,9	6,5	7	4	7	6,5	5,5
27	6,3	5,9	6,6	5	7	5	6	6,5	6,5
28	6	5,7	4,8	5	6	5	6	6	6
29	5,3	5,3	4,1	2,5	5	4	5,5	6	4,5
30	6,3	6,1	5,9	5,5	7	3	6	6,5	6
31	4,7	5	3,8	2	7	5	5,5	5	3,5
32	6,7	6,7	6,5	6	7	7	6	6,5	7

Tabla 5.2.17
Valores Promedio de los Items según Área de Trabajo en la Empresa (Colombia)

	Actuales Colombia								
Item #	Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	R.R.H.H.	Otras
1	5,8	5	5	4	5	4,7	5,5	5	5
2	6,2	5	5,3	5	7	6,3	6	5,3	5
3	5,8	5,3	4,8	4	5	5,3	4	5,7	4,5
4	5,8	6	5,3	5	6	6	6	4	6
5	6,8	7	6	5	7	6	6,5	6,3	6,5
6	6,2	6	5,5	6	5	5,7	5	5	6,5
7	6	6,8	5,5	6	6	4,7	5	5,3	6
8	4	6,8	4,5	6	4	5	5	5	5
9	5,8	5,5	4,3	4	5	4,7	6	4,7	4,5
10	5,2	4,8	4,8	4	4	5,3	6	5	5
11	6,2	6	5	6	5	5,7	5,5	5,7	6
12	6,4	6,3	5,3	5	5	5	6	6,7	6
13	5,8	5,3	5	4	5	4,3	4	6	5
14	5,2	5	4,8	3	6	4,7	5,5	4	5
15	6,2	6,8	5,7	5	7	5,3	6	6	5
16	6,4	6	5,5	5	7	6	5	6,7	6
17	6,4	5,8	5,7	5	6	6,3	5,5	6,7	5,5
18	6,2	6,3	5,8	6	7	6	4,5	6,7	5,5
19	6,4	6,8	6	5	7	5,7	6	7	6,5
20	5,6	6	5,7	6	7	6	4,5	6,7	6,5
21	6	6	5,5	6	7	6,3	6	6	5
22	6,4	6,3	5,8	5	6	6	6	6	6,5
23	6,4	6,8	6	7	7	5,7	6	5,7	5
24	6,6	6,5	5,8	7	7	5	5,5	6	5,5
25	6	6,3	5,8	5	7	5,3	5	5,7	5,5
26	6	6,8	5,3	6	6	5,3	6	6,7	5,5
27	5,8	5,5	5,7	4	6	5,3	5,5	5,3	5
28	6,2	6,3	5,2	5	7	6,3	5,5	6,7	5,5
29	6	6,3	5,2	6	7	5,7	5	6	4,5
30	6	5,8	5,2	5	7	5,3	6	5,3	5,5
31	6,2	6,3	5,3	5	6	5,7	6	5,3	6
32	5,6	6,5	5,3	7	6	6	5,5	6,7	4,5

	Deseados Colombia								
Item #	Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	R.R.H.H.	Otras
1	6,8	6,5	6,3	6	6	5	5,5	6	7
2	3,8	4,75	5,2	4	4	4	5,5	4,3	4,5
3	6,4	6,75	6	5	7	6,7	6	6,3	7
4	6,2	7	6,5	7	6	5,7	5	7	7
5	3,4	6,25	5,7	5	7	5,3	5	5,7	3,5
6	5,8	5	5,5	5	5	4,7	6	5	5
7	6,8	6,25	6,2	5	6	5,3	6	6,3	5
8	6,8	6,25	6,3	7	7	6,7	5,5	6,3	6,5
9	6,8	6,5	6,5	7	7	6,3	6	6,3	7
10	6,4	5,75	5,7	7	6	6	5,5	6	7
11	5,8	5,25	5,8	5	6	5	6	6,7	6
12	6,4	5,5	5,3	5	6	5,3	5,5	5,3	5,5
13	6,8	6,5	6,2	5	7	5,3	5,5	6,3	6
14	5,6	6,5	6	6	5	6	5	5,7	6,5
15	6,6	6	6,3	6	5	6	5,5	6,3	6
16	6,4	6	6,5	7	6	5,7	5,5	7	6,5
17	5,4	5	5,5	4	5	4,3	6,5	5	5,5
18	5,8	4,75	5,8	5	5	5,7	6,5	5,3	6,5
19	6,2	6,25	5,7	5	6	4,7	6	6	5,5
20	6,4	6,25	6,7	7	6	6,3	5	7	6,5
21	6,2	6,25	6,3	5	6	6	5,5	6,7	6
22	6	6	6	4	5	5,3	5	6	6
23	6,4	6,75	5,8	7	7	6	6	6,7	6,5
24	5,4	6	5,8	5	5	5,7	5	5	6,5
25	6,2	6,75	6,3	6	7	5,7	6	6,3	6,5
26	6,4	6	6	7	6	6	5	6,3	6
27	6	6,5	5,7	5	7	6	6	4,3	5,5
28	5,6	5,75	6	5	7	5,7	6	5	7
29	5	4,25	5	5	4	4,3	4	4,3	5,5
30	6	5,75	5,8	6	7	5,7	5	6	6
31	5,4	5	4,3	4	4	4,3	5,5	3	5,5
32	6,4	6,75	6	7	7	6,3	5,5	6,3	7

Tabla 5.2.18
Correlaciones para resultados según Area de Trabajo en la Empresa

Actuales/Deseados Venezuela Según Área								
Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	RRHH	Otras
0,068	-0,222	-0,098	-0,087	-0,103	0,023	-0,024	-0,176	-0,143
Actuales/Deseados Colombia Según Área								
Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	RRHH	Otras
-0,425	0,017	-0,127	0,090	-0,198	-0,244	-0,192	0,013	-0,422
Actuales Colombia/Venezuela Según Área								
Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	RRHH	Otras
0,571	0,585	0,496	0,264	0,435	0,424	0,361	0,568	0,253
Deseados Colombia/Venezuela Según Área								
Finanzas	Ventas	Mercadeo	Médica	Comercial	Administrativa	Productiva	RRHH	Otras
0,580	0,745	0,817	0,631	0,305	0,451	-0,095	0,535	0,559

Si se observan detenidamente los resultados obtenidos en las Tablas 5.2.3 a la 5.2.18, es posible darse cuenta que no existe mayor diferencia entre los valores resultantes independientemente de la variable analizada, prueba de esto, son los resultados de las correlaciones que se obtuvieron en cada caso, y con respecto a los que se mostraron en un principio para los resultados generales (Tabla 2.5.2). Para todas las variables analizadas: Género, Edad, Tiempo, Puesto y Área, las correlaciones de los resultados para ambos países (análisis inter-Colombia/Venezuela), en el caso de los valores Actual y Deseado son positivas, lo que indica que existe relación entre ambos países respecto a los valores actuales y deseados de sus equipos gerenciales, es decir, tanto en Colombia como en Venezuela los gerentes muestran un grupo de valores estándar que se parece entre unos y otros para los dos tipos de valores estudiados.

En el caso del análisis intraorganizacional, las correlaciones en general son negativas, en algunos casos más débiles en Colombia y en otros, más débiles en Venezuela. Esto muestra que para ambos países existe una correlación negativa entre los valores actuales y deseados de sus gerentes, lo cual significa que los dos grupos de gerentes saben lo que tienen y lo que desean alcanzar, pero hay una brecha que les impide lograr lo que desean, una brecha entre lo actual y lo deseado, que se hace en algunos casos más grande en Venezuela y en otros, más grande en Colombia.

Si se analiza todo esto en conjunto, se llega a la conclusión de que hay una relación y una semejanza entre los valores de ambos países, pero cuando se trata de cada uno como individualidad, existe cierta dificultad para llegar de lo actual a lo deseado, esto se debe a las múltiples restricciones ambientales a las que se enfrentan las organizaciones actuales, que a pesar de saber hacia dónde quieren ir, se presentan dificultades en el contexto económico, político, fiscal, social en el que se desarrollan. Así lo explica Hall (1996), al hacer la semejanza entre el Modelo de Valores en Competencia de R. Quinn (1998) con el Modelo de Contradicción que él explica, donde las organizaciones se enfrentan a múltiples restricciones: de carácter ambiental, respecto a las metas múltiples y conflictivas que se proponen, entre otros, es decir, hay contradicciones intra-organizacionales y contradicciones entre los componentes del ambiente.

En última instancia, se obtuvo el Alfa-Cronbach para ambos instrumentos utilizados, el que mide los valores actuales y el de los valores deseados, partiendo de los resultados generales que presentaron sendos países. Los resultados se muestran en la Tabla 5.2.19.

Tabla 5.2.19
Resultados del Alfa Cronbach para los instrumentos utilizados

Alfa para instrumento de Valores Actuales de Venezuela/Colombia	**Alfa para instrumento de Valores Deseados de Venezuela/Colombia**
0.8955	0.9440
Alfa inter-Ítems para instrumento de Valores Actuales de Venezuela/Colombia	**Alfa inter-Ítems para instrumento de Valores Deseados de Venezuela/Colombia**
0.9089	0.9493

Es posible entonces afirmar, dados los resultados obtenidos en el Coeficiente de Alfa-Cronbach, que los instrumentos utilizados son confiables para las variables que desean medir y para el análisis de los valores de acuerdo a los roles gerenciales. Respecto al coeficiente Alfa-Cronbach por ítem, los resultados presentados en la tabla anterior confirman la confiabilidad del instrumento. De igual manera se realizó la prueba para saber la variación de los resultados si un ítem fuera borrado, el resultado observado demostró que no ocurre ninguna variación si un ítem es eliminado del instrumento, con lo cual se puede reiterar que dicho instrumento (tanto para Valores Actuales, como para Valores Deseados en Venezuela y Colombia), posee una alta confianza.

5.3 ANÁLISIS DE LOS ROLES SEGÚN QUINN

Una vez analizados los resultados que se obtuvieron en la primera parte del cuestionario, correspondientes a los datos demográficos, se recogieron las respuestas de la segunda y tercera parte del instrumento y se catalogaron de acuerdo a los ocho roles planteados por Quinn (1995). Como se mencionó anteriormente, de los 32 ítems que conformaban cada parte, cuatro de ellos definían un rol específico. De esta forma, se realizaron unas Tablas que contienen los promedios de cada competencia (ítem), luego se obtuvo el promedio por rol por país, tanto para los valores en competencia actuales, como los valores en competencia deseados. Posteriormente se realizaron los cálculos estadísticos correspondientes por rol por país y para ambos países.

Quinn (1988,1995) expresa que cada dos roles definen un modelo cultural, una forma organizacional, de esta forma, con los promedios correspondientes para cada rol por país se puede obtener el perfil cultural de la organización en estudio, mostrando el perfil definido por los valores actuales de su gerencia y el perfil definido por los valores que desean tener, con esto se obtiene un perfil cultural actual y deseado para la empresa.

A continuación se presentan todas las tablas correspondientes a los roles, según los valores actuales y deseados de los gerentes para sendos países. Se han ordenado según el modelo cultural que representan.

Cuadro 5.3.1
Tipos de Cultura y sus Roles correspondientes

Modelo Cultural	Roles Relacionados
Modelo de Relaciones Humanas (La Cultura del Clan)	• Facilitador • Mentor
Modelo de Sistemas Abiertos (La Adhocracia)	• Innovador • Intermediador
Modelo del Objetivo Racional (La Cultura de Mercado)	• Productor • Director
Modelo del Proceso Interno (La Cultura Jerárquica)	• Coordinador • Monitor

Tabla 5.3.2

Rol de Facilitador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE FACILITADOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 6 (Facilitar el consenso en la unidad de trabajo)	6,2	5,7
# 11 (Alentar la participación en las decisiones grupo)	5,9	5,7
# 24 (Alentar a los subordinados a compartir ideas)	5,5	6
# 31 (Construir equipos de trabajo entre los miembros)	5,7	5,8
Promedio Total de este Rol	**5,8**	**5,8**
Desviación Estándar	**0,299**	**0,141**
Coeficiente de Variación	**0,051**	**0,024**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,887**	

Tabla 5.3.3

Rol de Mentor según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE MENTOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 8 (Escuchar los problemas de los subordinados)	4,6	5
# 16 (Mostrar empatía e interés con subordinados)	5,8	6
# 20 (Tratar a cada individuo con sensibilidad)	6,1	5,9
# 29 (Mostrar interés a necesidades de subordinados)	5,6	5,7
Promedio Total de este Rol	**5,5**	**5,7**
Desviación Estándar	**0,65**	**0,45**
Coeficiente de Variación	**0,118**	**0,080**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,764**	

Tabla 5.3.4

Rol de Facilitador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE FACILITADOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 6 (Resolver conflictos en grupo)	5,8	5,3
# 14 (Construir consenso)	6,3	5,9
# 24 (Facilitar discusiones)	6,3	5,6
# 29 (Dirigir continuas reuniones)	4,7	4,7
Promedio Total de este Rol	**5,8**	**5,4**
Desviación Estándar	**0,754**	**0,512**
Coeficiente de Variación	**0,131**	**0,095**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,418**	

Tabla 5.3.5

Rol de Mentor según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE MENTOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 4 (Desarrollar a la gente)	6,7	6,4
# 16 (Escuchar a los individuos)	6,3	6,3
# 20 (Mostrar interés por la gente)	6,7	6,4
# 26 (Entender a los individuos)	6,5	6,1
Promedio Total de este Rol	**6,6**	**6,3**
Desviación Estándar	**0,191**	**0,141**
Coeficiente de Variación	**0,029**	**0,022**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,084**	

Tabla 5.3.6

Rol de Innovador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE INNOVADOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 1 (Proponer ideas innovadoras)	5,4	5,1
# 10 (Experimentar nuevos procedimientos y conceptos)	5	5
# 22 (Resolver problemas con creatividad y habilidad)	6	6,1
# 25 (Buscar innovaciones y mejoras)	5,9	5,8
Promedio Total de este Rol	**5,6**	**5,5**
Desviación Estándar	**0,465**	**0,535**
Coeficiente de Variación	**0,083**	**0,097**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,840**	

Tabla 5.3.7

Rol de Intermediador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE INTERMEDIADOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 3 (Ejercer influencia ascendente en la organización)	4,9	5,1
# 13 (Influenciar decisiones de altos niveles)	5	5,1
# 18 (Tener acceso a personas de altos niveles)	5,8	6
# 27 (Vender ideas a superiores)	5,5	5,5
Promedio Total de este Rol	**5,3**	**5,4**
Desviación Estándar	**0,424**	**0,427**
Coeficiente de Variación	**0,080**	**0,079**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,692**	

Tabla 5.3.8

Rol de Innovador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE INNOVADOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 1 (Alentar innovación)	6,3	6,2
# 9 (Pensamiento creativo)	6,7	6,6
# 18 (Introducir cambios)	5,9	5,6
# 27 (Proporcionar nueva visión)	6,2	5,8
Promedio Total de este Rol	**6,3**	**6,1**
Desviación Estándar	**0,330**	**0,443**
Coeficiente de Variación	**0,053**	**0,073**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,449**	

Tabla 5.3.9

Rol de Intermediador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE INTERMEDIADOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 7 (Vender ideas)	6,2	6,1
# 11 (Influencia hacia altos niveles)	6	5,7
# 22 (Influencias a iguales)	5,9	5,7
# 31 (Mantener una base de poder)	4,4	4,6
Promedio Total de este Rol	**5,6**	**5,5**
Desviación Estándar	**0,826**	**0,645**
Coeficiente de Variación	**0,147**	**0,117**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,855**	

Modelo del Objetivo Racional / La Cultura de Mercado

Tabla 5.3.10

Rol de Productor según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE PRODUCTOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 5 (Mantener orientación hacia resultados)	6,5	6,4
# 15 (Observar que se entregue según metas)	5,8	5,9
# 23 (Empujar a la unidad para alcanzar objetivos)	6,3	6,1
# 30 (Enfatizar logros según propósitos establecidos)	6,2	5,6
Promedio Total de este Rol	**6,2**	**6,0**
Desviación Estándar	**0,294**	**0,337**
Coeficiente de Variación	**0,047**	**0,056**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,406**	

Tabla 5.3.11

Rol de Director según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE DIRECTOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 7 (Definir áreas de responsabilidad subordinados)	5,4	5,7
# 12 (Asegurar que todos saben dirección unidad)	6,1	5,9
# 19 (Establecer objetivos para la unidad)	6,2	6,3
# 26 (Clarificar prioridades y dirección)	6,1	5,9
Promedio Total de este Rol	**6,0**	**6,0**
Desviación Estándar	**0,370**	**0,252**
Coeficiente de Variación	**0,062**	**0,042**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**1,0**	

Tabla 5.3.12

Rol de Productor según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE PRODUCTOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 5 (Incrementar las salidas de la unidad)	5,8	5,1
# 13 (Estimular esfuerzo extra)	5,9	6,2
# 23 (Mantener la productividad)	6,6	6,3
# 32 (Alcanzar metas de la unidad)	6,6	6,4
Promedio Total de este Rol	**6,2**	**6,0**
Desviación Estándar	**0,435**	**0,606**
Coeficiente de Variación	**0,070**	**0,101**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,570**	

Tabla 5.3.13

Rol de Director según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE DIRECTOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 8 (Transmitir una dirección clara)	6,7	6,4
# 15 (Clarificar prioridades)	6,4	6,1
# 21 (Dirigir esfuerzos de trabajo)	6,3	6,1
# 30 (Especificar propósitos y razones)	6	5,4
Promedio Total de este Rol	**6,4**	**6,0**
Desviación Estándar	**0,289**	**0,424**
Coeficiente de Variación	**0,045**	**0,071**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,228**	

El Modelo del Proceso Interno / La Cultura Jerárquica

Tabla 5.3.14

Rol de Coordinador según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE COORDINADOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 2 (Proteger continuamente las operaciones)	5,3	5,6
# 9 (Minimizar el rompimiento del curso del trabajo)	5,4	5
# 21 (Mantener el curso de lo que ocurre en la unidad)	6,2	5,9
# 28 (Llevar un sentido de orden dentro de la unidad)	6	5,9
Promedio Total de este Rol	**5,7**	**5,6**
Desviación Estándar	**0,443**	**0,424**
Coeficiente de Variación	**0,077**	**0,076**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,698**	

Tabla 5.3.15

Rol de Monitor según los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

ROL DE MONITOR (Valores Actuales)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 4 (Revisar cuidadosamente reportes detallados)	5	5,6
# 14 (Comparar registros para ver discrepancias)	4,5	4,9
# 17 (Trabajar con información técnica)	5,9	6
# 32 (Analizar planes escritos y calendario)	5,7	5,8
Promedio Total de este Rol	**5,3**	**5,6**
Desviación Estándar	**0,645**	**0,479**
Coeficiente de Variación	**0,122**	**0,086**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,486**	

Tabla 5.3.16

Rol de Coordinador según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE COORDINADOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 2 (Realizar borradores)	4,5	4,5
# 12 (Revisar y evaluar reportes)	5,4	5,6
# 17 (Redactar presupuestos)	4,9	5,2
# 28 (Elaborar planes y calendarios)	5,5	5,8
Promedio Total de este Rol	**5,1**	**5,3**
Desviación Estándar	**0,465**	**0,574**
Coeficiente de Variación	**0,092**	**0,109**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,608**	

Tabla 5.3.17

Rol de Monitor según los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

ROL DE MONITOR (Valores Deseados)	VENEZUELA	COLOMBIA
# 3 (Trabajar con hechos)	6,2	6,4
# 10 (Análisis técnico)	6,2	6
# 19 (Recordar objetivos)	5,5	5,8
# 25 (Resolver problemas de forma lógica)	6,5	6,3
Promedio Total de este Rol	**6,1**	**6,1**
Desviación Estándar	**0,424**	**0,275**
Coeficiente de Variación	**0,070**	**0,045**
Prueba T (Colombia/Venezuela)	**0,925**	

Para dar una interpretación a los resultados que se muestran en las tablas anteriores, se determinó como primer paso, el promedio de cada uno de los ítems del instrumento, y fueron agrupados según el rol al cual pertenecían; esto permitió determinar un promedio por rol por país. Una vez realizado esto se procedió a calcular la *desviación estándar*, al *coeficiente de variación* para cada uno de los países, y la *prueba t* para ambos países, utilizando una prueba de dos colas.

En Colombia, la *desviación estándar* osciló entre 0,141 (Rol de Mentor para valores actuales y Rol de Facilitador para valores deseados, correspondientes al Modelo de Relaciones Humanas) y 0,645 (Rol de Intermediador para valores deseados, correspondiente al Modelo de Sistemas Abiertos), lo que demostró que no existe una fuerte dispersión entre los promedios por ítem y los promedios de cada rol, tanto para los valores actuales como para los valores deseados.

En Venezuela, se observó similares resultados entre los promedios por ítem y los promedios de cada rol, puesto que la *desviación estándar* osciló entre 0,191 y 0,826 (correspondientes al Rol de Mentor para valores deseados y Rol de Intermediador para valores deseados, respectivamente). Como puede observarse, para ambos países el mayor valor de *desviación estándar* se presenta en el Rol de Intermediador y el más bajo para el Rol de Mentor también en los dos casos, pero es importante señalar que a pesar de todo, se trata de valores bajos, que demuestran que en general no hay una gran diferencia entre los valores individuales por competencia y los promedios por rol, incluso si se comparan los resultados entre países la variación es mínima, pero esto será tratado con mayor énfasis más adelante.

Si se observan entonces los *Coeficientes de Variación*, se puede demostrar aún con mayores pruebas lo dicho anteriormente, puesto que los valores para Colombia oscilan entre 0,022 (2,2%) y 0,117 (11,7%), correspondientes al Rol de Mentor y al Rol de Intermediador respectivamente, ambos para valores deseados. Este valor es el tanto por ciento de la *Media* que representa la *desviación estándar*, por lo tanto, se puede decir, que el Rol de Mentor respecto a los demás roles es el más homogéneo en sus valores respecto a su *Media*, mientras el Rol de Intermediador es el que presenta mayores diferencias entre sus valores respecto a la *Media* del rol, según los demás roles. En el caso de Venezuela, el menor valor lo presenta el Rol de Mentor con 0,029 (2,9%) y el mayor valor, el Rol de Intermediador con 0,147 (14.7%), ambos para valores deseados, como puede verse, se trata de los mismos roles que en el caso de Colombia. Pero una vez más, los valores de estos *coeficientes de variación* demuestran que los datos en general son bastante homogéneos respecto a su *Media* respectiva, tanto para Venezuela como para Colombia.

Para corroborar aun más toda esta información, se realizó la *prueba t* para sendos países por rol, con la finalidad de demostrar si existían o no diferencias significativas entre los valores de los roles para ambos países. Para tal efecto, se tomó como:
Hipótesis Alternativa (Hi): Los valores de los roles por país difieren significativamente.
Hipótesis Nula (Ho): Los valores de los roles por país no difieren significativamente.
Se obtuvo también los *grados de libertad* para contrastar el resultado obtenido con el respectivo valor de la *Tabla de Distribución t de student*. Tomando en cuenta que la muestra en Colombia fue de 27 personas y en Venezuela de 28, esto nos da un total de 55 personas. Por lo tanto, los *grados de libertad* son igual a 53, aplicando la fórmula mencionada en el Marco Metodológico. Tomando un 95% de confiabilidad, un 5% de error y utilizando dos colas (α= 0.05), tenemos un nivel de confianza de 0.05, y tomando grados de libertad igual a 50 por ser el valor más cercano en la Tabla a nuestro resultado, la tabla muestra un valor crítico para *t* igual a 1,6759.

Si los resultados obtenidos fuesen mayores a 1.6759 o menores de –1.6759, se acepta la Hipótesis Alternativa, mientras que si los valores se encuentran dentro de este rango se acepta la Hipótesis Nula.

Al observarse los resultados de la *Prueba T* en las Tablas y contrastándolos respecto al valor de *t* igual a 1.6759, se tiene que en todos los casos, tanto para los roles de los valores actuales como de los valores deseados, no existen diferencias significativas entre los valores de los roles para ambos países, pues todos los valores de *t* se encuentran dentro del rango que acepta la Ho y rechaza la Hi.

5.4 ANÁLISIS DE LOS ROLES INTRA COLOMBIA, INTRA VENEZUELA E INTER COLOMBIA/VENEZUELA

5.4.1 ANÁLISIS INTRA COLOMBIA

Al obtener los valores generales de cada uno de los roles según los valores actuales y deseados de Colombia, se pudo observar que el *promedio* de los mismos es muy semejante, 5,7 para el perfil de los valores actuales y 5,8 para el perfil de los valores deseados. De igual manera, si se observan los resultados de la *desviación estándar* y el *coeficiente de variación*, se puede determinar que las diferencias no son representativas como para generar variaciones significativas entre el perfil actual de los valores de los Gerentes de la organización, en contraste con el perfil deseado de los mismos. Con respecto a la *prueba t*, esta se utilizó tomando en cuenta las siguientes hipótesis:

Hi: el perfil de los valores actuales difiere significativamente del perfil de valores deseados en Colombia.

Ho: los perfiles actual y deseado para Colombia, no difieren significativamente.

Los grados de libertad son 52, dado que cada grupo es de 27 personas, lo cual, con una confianza de 0.05, da un valor de *t* en la tabla de distribución igual a 1.6759.

Por lo tanto, se acepta la Ho y se rechaza la Hi, puesto que el valor de la *Prueba t* obtenido es igual a:

-1.6759 < **0.392** < 1.6759.

Todos los datos se pueden observar en la Tabla 5.4.1.1. Asimismo, en el Gráfico 5.4.1.2, se puede ver el perfil de los roles para los valores actuales y deseados de Colombia, en este se observan las diferencias y semejanzas entre el perfil actual y deseado que se obtuvo de los valores gerenciales de la muestra en Colombia.

Tabla 5.4.1.1
Resultados de los Roles Colombia

COLOMBIA	ACTUALES	DESEADOS
MENTOR	5,7	6,3
INNOVADOR	5,5	6,1
INTERMEDIADOR	5,4	5,5
PRODUCTOR	6	6
DIRECTOR	6	6
COORDINADOR	5,6	5,3
MONITOR	5,6	6,1
FACILITADOR	5,8	5,4
PROMEDIO	**5,7**	**5,8**
DESVIACIÓN EST,	**0,220**	**0,378**
C. VARIACIÓN	**0,039**	**0,065**
PRUEBA T	**0,392**	

Gráfico 5.4.1.2
Perfil para los Roles de Colombia

5.4.2 ANÁLISIS INTRA VENEZUELA

Al igual que en el caso de Colombia, se agruparon los resultados de los roles para los valores actuales y deseados de los gerentes de la muestra en Venezuela, los promedios, esta vez presentan una mayor diferencia: 5,7 para el perfil actual y 6 para el perfil deseado. Respecto a los resultados de *la desviación estándar* y el *coeficiente de variación*, se puede decir que los datos intraVenezuela no presentan diferencias significativas. La *Prueba t* nuevamente es utilizada para comprobar que los grupos no difieren entre sí, se utilizó para esto las siguientes hipótesis:

Hi: el perfil de los valores actuales difiere significativamente del perfil de valores deseados en Venezuela.

Ho: los perfiles actual y deseado para Venezuela, no difieren significativamente.

Los grados de libertad son 54, dado que cada grupo es de 28 personas, lo cual, con una confianza de 0.05, da un valor de *t* en la tabla de distribución igual a 1.6759.

Por lo tanto, se acepta la Ho y se rechaza la Hi, puesto que el valor de la *Prueba t* obtenido es igual a:

$-1.6759 < \mathbf{0.128} < 1.6759$.

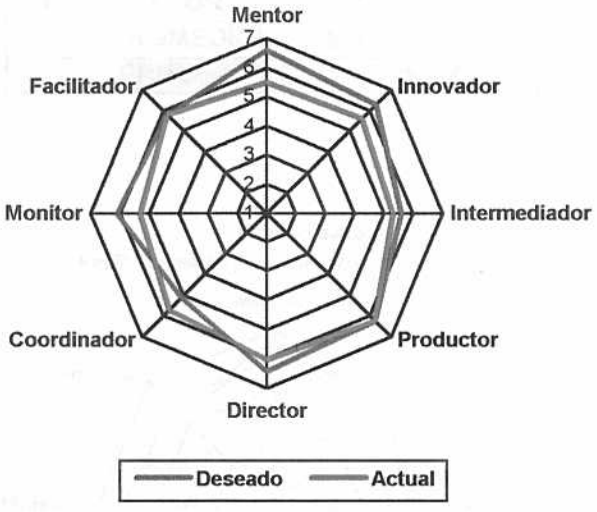
Toda la información puede observarse en la Tabla 5.4.2.1, y de la misma forma, en el Gráfico 5.4.2.2 puede verse el perfil actual y deseado correspondiente a los roles de Venezuela según los valores en competencia de la muestra en estudio.

Una vez que se hayan visto los dos perfiles: Venezuela y Colombia, es posible darse cuenta de que los perfiles actual-deseado de Colombia son más parecidos entre sí frente a los perfiles actual-deseado de Venezuela. Pero para aclarar un poco más estas diferencias, a continuación se presenta el análisis inter Colombia/Venezuela.

Tabla 5.4.2.1
Resultados de los Roles Venezuela

VENEZUELA	ACTUALES	DESEADOS
MENTOR	5,5	6,6
INNOVADOR	5,6	6,3
INTERMEDIADOR	5,3	5,6
PRODUCTOR	6,2	6,2
DIRECTOR	6	6,4
COORDINADOR	5,7	5,1
MONITOR	5,3	6,1
FACILITADOR	5,8	5,8
PROMEDIO	**5,7**	**6,0**
DESVIACIÓN EST,	**0,320**	**0,488**
C. VARIACIÓN	**0,056**	**0,081**
PRUEBA T	**0,128**	

Gráfico 5.4.2.2
Perfil para los Roles de Venezuela



5.4.3 ANÁLISIS INTER COLOMBIA/ VENEZUELA

Si ahora se observan separadamente los valores actuales y los deseados, pero se relacionan por país, tenemos resultados como los que se muestran en las Tablas 5.4.3.1 y 5.4.3.2. Para analizar si existen diferencias significativas entre los perfiles actual y deseado para sendos países, se utilizó la *Prueba t*, con las siguientes Hipótesis:

Hi1: el perfil de los valores actuales en Venezuela difiere significativamente del perfil de valores actuales en Colombia.

Ho1: los perfiles actuales para sendos países, no difieren significativamente.

Hi2: el perfil de los valores deseados en Venezuela difiere significativamente del perfil de valores deseados en Colombia.

Ho2: los perfiles deseados para sendos países, no difieren significativamente.

Se tomaron grados de libertad igual a 52, puesto que el grupo venezolano tiene 28 personas y el de Colombia, 27. De esta forma, se obtuvo el valor en la tabla de 1.6759. Se pudo concluir entonces, que los roles según los valores actuales y deseados para ambos países no variaban significativamente, en otras palabras, para ambos casos, se acepta la Ho y se rechaza la Hi, puesto que: -1.6759 < **0.858** < 1.6759 y -1.6759 < **0.437** < 1.6759.

Asimismo, se pueden observar los perfiles correspondientes a estos casos en los Gráficos 5.4.3.3 y 5.4.3.4.

Tabla 5.4.3.1
Roles Actuales para Venezuela y Colombia

	VZLA.	COL.
	ACTUALES	
MENTOR	5,5	5,7
INNOVADOR	5,6	5,5
INTERMEDIADOR	5,3	5,4
PRODUCTOR	6,2	6
DIRECTOR	6	6
COORDINADOR	5,7	5,6
MONITOR	5,3	5,6
FACILITADOR	5,8	5,8
PROMEDIO	**5,7**	**5,7**
PRUEBA T	**0,858**	

Tabla 5.4.3.2
Roles Deseados para Venezuela y Colombia

	VZLA.	COL.
	DESEADOS	
MENTOR	6,6	6,3
INNOVADOR	6,3	6,1
INTERMEDIADOR	5,6	5,5
PRODUCTOR	6,2	6
DIRECTOR	6,4	6
COORDINADOR	5,1	5,3
MONITOR	6,1	6,1
FACILITADOR	5,8	5,4
PROMEDIO	**6,0**	**5,8**
PRUEBA T	**0,437**	

Gráfico 5.4.3.3
Perfil Actual para Venezuela y Colombia

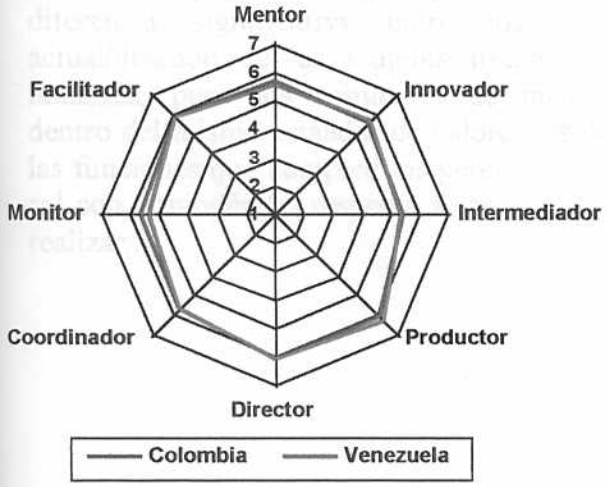
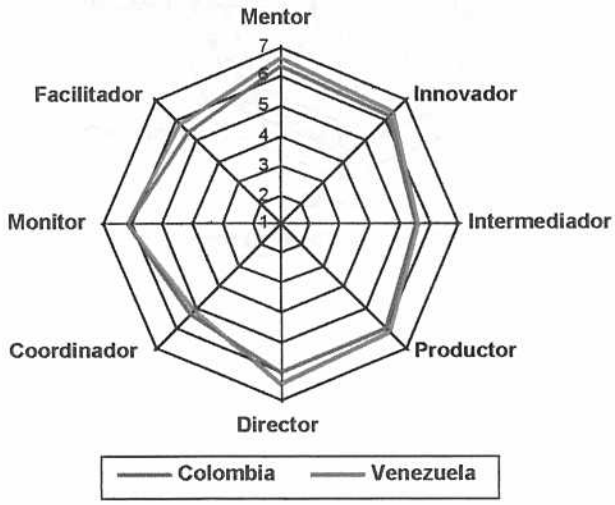


Gráfico 5.4.3.4
Perfil Deseado para Venezuela y Colombia



5.5 ANÁLISIS COMBINADO DE LOS ROLES SEGÚN LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS

5.5.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE GÉNERO

Haciendo la variación por género, se pueden observar en los Gráficos 5.5.1.1 y 5.5.1.2, los perfiles correspondientes al género femenino y masculino de los gerentes de la muestra en Colombia. Como se podrá apreciar, el perfil actual/deseado de las mujeres se sobrepone uno sobre otro en los roles de Productor y Director, este mismo caso lo presenta el perfil de los hombres, es por lo tanto, algo común en Colombia para ambos sexos. En lo que respecta al rol de Coordinador se puede observar que las mujeres señalan un perfil actual por encima del deseado, mientras los hombres casi igualan sus perfiles para este rol. Pero en el caso del rol de Facilitador ocurre el caso contrario, tanto los hombres como las mujeres aspiran un deseado por debajo del actual. El rol de Intermediador es inverso para los dos sexos, pues mientras las mujeres desean un perfil deseado por debajo del actual, los hombres aspiran un perfil deseado por encima del actual. El resto de los roles, se presentan tanto para las mujeres como para los hombres, de forma bastante similar en los aspectos actual vs. deseado.

En general, se puede afirmar que no existe una diferencia significativa entre los perfiles actual/deseado de las mujeres frente a los hombres, pues los resultados se mantienen dentro del mismo estándar de valores, es decir, las funciones que cumplen los gerentes en cada rol son homogéneas respecto a las que desean realizar.

Gráfico 5.5.1.1
Perfil de las Mujeres Colombianas

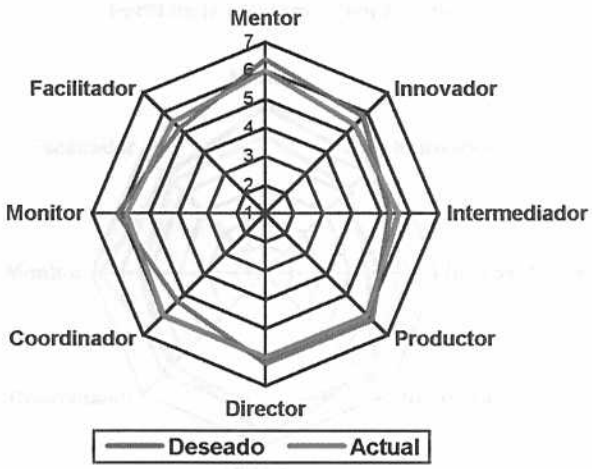
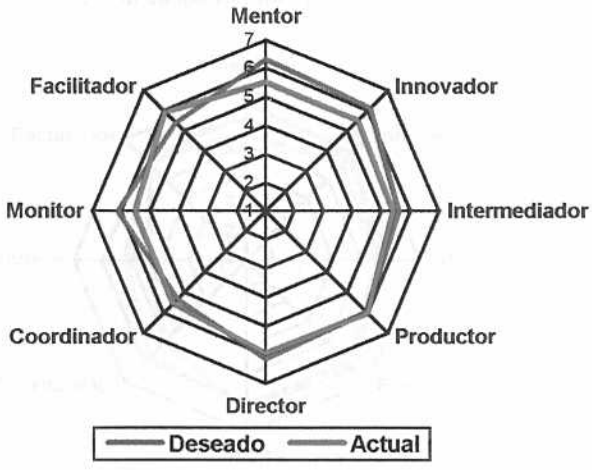


Gráfico 5.5.1.2
Perfil de los Hombres Colombianos



Para el caso de los perfiles venezolanos, estos pueden observarse en los Gráficos 5.5.1.3 5.5.1.4, tanto para las mujeres como para los hombres. Los resultados muestran que para el caso de las mujeres, estas presentan un gran énfasis en el perfil deseado sobre el actual en la mayoría de los roles, exceptuando el rol de Coordinador y de Productor en los que el perfil deseado es por muy poco, menor que el actual.

En el caso de los hombres se presentan mayores variaciones entre roles, pues mientras que en los de Intermediador, Productor y Director, los perfiles son muy parecidos; en los de Coordinador, Monitor y Facilitador, el perfil deseado está por debajo del actual, mientras que en los de Mentor e Innovador, el perfil deseado está por encima del actual.

Existen en Venezuela dos puntos extremos entre los perfiles: en las mujeres se presenta que para el rol de Monitor el perfil deseado está por encima del actual, es decir, desean realizar aún con más énfasis las funciones y competencias que definen este rol, mientras que los hombres, presentan un perfil deseado por debajo del actual en este mismo rol, con lo cual, los hombres expresan que no desean estar tan fuertemente ligados a este tipo de funciones. Por otro lado, está el rol de Mentor, en el que tanto los hombres como las mujeres desean mejorar fuertemente las funciones relacionadas con este rol, puesto que su perfil deseado es mayor que el actual. Esto es lo que más llama la atención en relación con ambos perfiles.

Es posible tener más detalle de estos datos en las Tablas 5.5.1.1 y 5.5.1.2 que se presentan a continuación, donde se pueden observar los valores obtenidos para cada rol, por los hombres y mujeres de sendos países, además de los *promedios*, la *desviación estándar*, el *coeficiente de variación* y la *Prueba t* para cada caso.

Gráfico 5.5.1.3
Perfil de las Mujeres Venezolanas

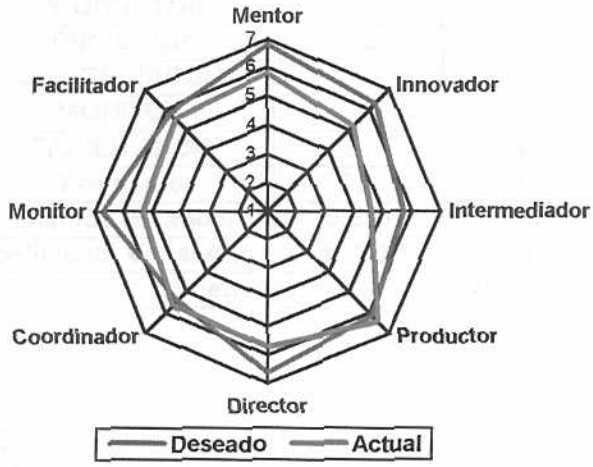


Gráfico 5.5.1.4
Perfil de los Hombres Venezolanos

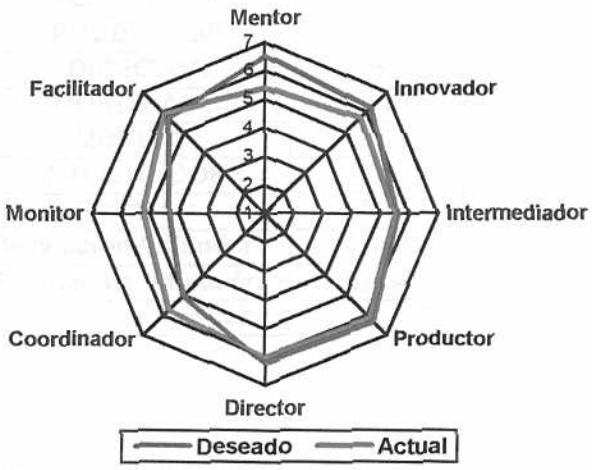


Tabla 5.5.1.1
Valores para los Roles según Género (Colombia)

	MUJERES			HOMBRES	
COLOMBIA	ACTUALES	DESEADOS	COLOMBIA	ACTUALES	DESEADOS
MENTOR	6	6,4	MENTOR	5,5	6,3
INNOVADOR	5,4	5,8	INNOVADOR	5,5	6,1
INTERMEDIADOR	5,6	5,3	INTERMEDIADOR	5,4	5,6
PRODUCTOR	6	6,2	PRODUCTOR	6	5,9
DIRECTOR	6	6,2	DIRECTOR	5,9	6,1
COORDINADOR	6	5,3	COORDINADOR	5,5	5,3
MONITOR	5,8	6,1	MONITOR	5,5	6,1
FACILITADOR	5,5	5,2	FACILITADOR	5,9	5,4
Promedio	**5,8**	**5,8**	**Promedio**	**5,7**	**5,9**
Desviación Estándar	**0,253**	**0,482**	**Desviación Estándar**	**0,239**	**0,370**
Coeficiente Variación	**0,044**	**0,083**	**Coeficiente Variación**	**0,042**	**0,063**
Prueba t	**0,899**		**Prueba t**	**0,224**	

Tabla 5.5.1.2
Valores para los Roles según Género (Venezuela)

	MUJERES			HOMBRES	
VENEZUELA	ACTUALES	DESEADOS	VENEZUELA	ACTUALES	DESEADOS
MENTOR	5,8	6,8	MENTOR	5,4	6,5
INNOVADOR	5,2	6,3	INNOVADOR	5,7	6,2
INTERMEDIADOR	4,6	5,7	INTERMEDIADOR	5,5	5,6
PRODUCTOR	6,4	6,1	PRODUCTOR	6,1	6,3
DIRECTOR	5,7	6,6	DIRECTOR	6	6,2
COORDINADOR	5,6	5,4	COORDINADOR	5,7	5
MONITOR	5,3	6,7	MONITOR	5,2	4,3
FACILITADOR	5,5	5,8	FACILITADOR	5,9	5,7
Promedio	**5,5**	**6,2**	**Promedio**	**5,7**	**5,7**
Desviación Estándar	**0,519**	**0,512**	**Desviación Estándar**	**0,309**	**0,752**
Coeficiente Variación	**0,094**	**0,083**	**Coeficiente Variación**	**0,054**	**0,131**
Prueba t	**0,022**		**Prueba t**	**0,899**	

Los resultados que se presentan en estas Tablas, permiten afirmar según los estadísticos aplicados, que para sendos países, no existen diferencias significativas entre los valores de los roles para las mujeres y los hombres que conforman la muestra. La *desviación estándar* y el *coeficiente de variación* así lo demuestran, no hay una gran dispersión entre los datos, los promedios entre valores para el mismo sexo son muy semejantes, asimismo el coeficiente de

variación en todos los casos, confirma que no hay mayor variación entre los valores individuales por rol y el promedio correspondiente. También se realizó la *Prueba t* para determinar si existían diferencias significativas entre los roles actual/deseado para hombres y mujeres de ambos países, para esto se utilizaron las siguientes hipótesis:

Hipótesis Alternativa (Hi): Los valores de los roles actual/deseado por Género, por país difieren significativamente.

Hipótesis Nula (Ho): Los valores de los roles actual/deseado por Género, por país no difieren significativamente.

Se obtuvo también los *grados de libertad* para contrastar el resultado obtenido con el respectivo valor de la *Tabla de Distribución t de student*. Tomando en cuenta que la muestra de mujeres en ambos países era de 7, y la de los hombres en Venezuela 21 y en Colombia 20, los *grados de libertad* son igual a 12 en el caso de las mujeres, y para los hombres 40 y 38 respectivamente (se utilizó 40 por ser el valor más cercano para estos casos en la tabla), de acuerdo a la fórmula mencionada en el Marco Metodológico. Tomando un 95% de confiabilidad y un 5% de error, tenemos un nivel de confianza de 0.05 (prueba de dos colas), esto muestra un valor para *t* igual a 1,7823 para las mujeres, y 1,6839 para los hombres.

Si los resultados obtenidos fuesen mayores o menores a los datos de la tabla, se acepta la Hipótesis Alternativa, mientras que si los valores se encuentran dentro de este rango se acepta la Hipótesis Nula.

Por lo tanto, en el caso de las mujeres como en el de los hombres, se acepta Ho y se rechaza Hi, con lo cual, es posible afirmar que no existen diferencias significativas entre los roles actuales/deseados para los hombres y mujeres en sendos países.

5.5.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE EDAD

Para el análisis de la variable edad, se utilizó el mismo análisis estadístico que para la variable género, los resultados de los roles actuales/deseados para Venezuela y Colombia, de acuerdo a la edad de los gerentes se pueden observar en las tablas 5.5.2.1 y 5.5.2.2.

Tabla 5.5.2.1
Valores para los Roles según Edad (Venezuela)

VENEZUELA			VENEZUELA			VENEZUELA		
25-35	ACTUAL	DESEADO	35-45	ACTUAL	DESEADO	45-55	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,7	6,6	MENTOR	5,5	6,6	MENTOR	5,4	6,2
INNOVADOR	5,8	6,4	INNOVADOR	5,5	6,2	INNOVADOR	5,8	6,2
INTERMEDIADOR	5,8	5,9	INTERMEDIADOR	5,1	5,6	INTERMEDIADOR	5,5	5,3
PRODUCTOR	6,3	6,3	PRODUCTOR	6,2	6,3	PRODUCTOR	5,9	5,9
DIRECTOR	6,5	6,2	DIRECTOR	5,7	6,4	DIRECTOR	6,2	6,2
COORDINADOR	6,1	5,4	COORDINADOR	5,6	5,1	COORDINADOR	5,6	4,6
MONITOR	5,6	6,3	MONITOR	5,4	6,3	MONITOR	4,7	5,5
FACILITADOR	6,0	5,8	FACILITADOR	5,7	5,8	FACILITADOR	5,9	5,7
Promedio	6,0	6,1	Promedio	5,6	6,0	Promedio	5,6	5,7
Desv. Estándar	0,32	0,39	Desv. Estándar	0,32	0,50	Desv. Estándar	0,46	0,58
Coef. Variación	0,05	0,06	Coef. Variación	0,06	0,08	Coef. Variación	0,08	0,10
Prueba T	0,466		Prueba T	0,053		Prueba T	0,833	

Tabla 5.5.2.2
Valores para los Roles según Edad (Colombia)

COLOMBIA			COLOMBIA		
25-35	ACTUAL	DESEADO	35-45	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,8	6,5	MENTOR	5,6	6,1
INNOVADOR	5,4	5,7	INNOVADOR	5,5	6,1
INTERMEDIADOR	5,5	5,4	INTERMEDIADOR	5,5	5,6
PRODUCTOR	5,9	6,0	PRODUCTOR	6,0	6,0
DIRECTOR	5,9	6,2	DIRECTOR	6,0	6,0
COORDINADOR	5,4	5,1	COORDINADOR	5,5	5,4
MONITOR	5,4	5,9	MONITOR	5,5	6,1
FACILITADOR	5,4	5	FACILITADOR	5,9	5,4
Promedio	5,6	5,7	Promedio	5,7	5,9
Desv. Estándar	0,23	0,52	Desv. Estándar	0,23	0,34
Coef. Variación	0,04	0,09	Coef. Variación	0,04	0,06
Prueba T	0,442		Prueba T	0,255	

COLOMBIA			COLOMBIA		
45-55	ACTUAL	DESEADO	55-65	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,3	6,5	MENTOR	6,5	6,3
INNOVADOR	5,5	6,2	INNOVADOR	6	6,8
INTERMEDIADOR	5	5,4	INTERMEDIADOR	6,8	7
PRODUCTOR	6,1	6,1	PRODUCTOR	7	5,5
DIRECTOR	5,8	6,3	DIRECTOR	7	7
COORDINADOR	6,0	5,3	COORDINADOR	7	5,5
MONITOR	5,7	6,2	MONITOR	6,3	7
FACILITADOR	5,9	5,4	FACILITADOR	7	6,5
Promedio	5,6	5,9	Promedio	6,7	6,4
Desv. Estándar	0,37	0,47	Desv. Estándar	0,40	0,64
Coef. Variación	0,06	0,08	Coef. Variación	0,06	0,10
Prueba T	0,232		Prueba T	0,365	

Si se analizan los resultados presentados en las tablas anteriores, es posible darse cuenta que en primera instancia, Venezuela posee gerentes en un rango entre los 25 y 55 años, mientras que los colombianos abarcan desde los 25 hasta los 65 años. Los promedios de los roles para los venezolanos no presentan grandes variaciones inter valores actual/deseado, la mayor diferencia de promedio la muestran los gerentes entre los 35 y 45 años. En el caso de los colombianos ocurre lo mismo, no se presentan grandes diferencias entre promedios por roles por edad.

Respecto a la *desviación estándar* y al *coeficiente de variación*, en el caso de Venezuela, el valor mínimo de DS es 0,32 mientras que el mayor es igual a 0,58; estos resultados señalan que no hay una gran variación de los datos; si se observa entonces el CV, la mayor variación la presentan los valores para los roles deseados del grupo de gerentes entre 45 y 55 años, que muestran un 10% de variación respecto a la Media, con lo cual, es posible afirmar que los valores en general no presentan variaciones representativas respecto a su Media, todos se reparten homogéneamente de forma similar. En el caso de Colombia, los valores de DS van de 0,23 a 0,64; esto demuestra que la variación de estos valores es mayor que la de los valores en Venezuela, pero de todas formas, no es una variación significativa respecto a los Promedios, esto lo demuestra el CV, cuyos valores reflejan que no hay diferencias significativas entre los valores respecto a la Media, en todo caso, la mayor variación la presentan los valores deseados para los gerentes entre 55 y 65 años (el grupo de mayor edad en Colombia, como ocurrió también en Venezuela), con un 10%.

Para el análisis de la *Prueba t*, fue necesario utilizar diferentes *grados de libertad* de acuerdo al rango de edad, pues en cada grupo-país hay un número variado de gerentes. Todo con la finalidad de obtener respuesta a las siguientes hipótesis:

Hipótesis Alternativa (Hi): Los valores de los roles actual/deseado por Edad, por país difieren significativamente.

Hipótesis Nula (Ho): Los valores de los roles actual/deseado por Edad, por país no difieren significativamente.

A continuación se presenta una tabla con el número de gerentes por rango de edad por país, los *grados de libertad* correspondientes y la *t de student* para el caso, de acuerdo a la tabla de distribución.

Tabla 5.5.2.3
Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Edad

VENEZUELA	N° gerentes	Grados de libertad	t de student (0.05)
25-35 AÑOS	6	10	1,8125
35-45 AÑOS	17	32	1,6973
45-55 AÑOS	5	8	1,8595
COLOMBIA	**N° gerentes**	**Grados de libertad**	**t de student (0.05)**
25-35 AÑOS	7	12	1,7823
35-45 AÑOS	14	26	1,7056
45-55 AÑOS	5	8	1,8595
55-65 AÑOS	1	1	6,3138

Se realizó esta prueba con un 95% de confianza, un 5% de error y un 0,05 de confiabilidad (prueba de dos colas). Si los resultados obtenidos fuesen mayores o menores a los datos de la tabla, se acepta la Hipótesis Alternativa, mientras que si los valores se encuentran dentro de este rango se acepta la Hipótesis Nula.

Por lo tanto, en todos los rangos de edad para sendos países, se acepta Ho y se rechaza Hi, con lo cual, es posible afirmar que no existen diferencias significativas entre los roles

actuales/deseados para los gerentes de Venezuela y Colombia, en cada rango de edad correspondiente.

5.5.3 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES: TIEMPO DESEMPEÑADO EN EL CARGO Y PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN

De la misma forma que en el caso de la variable Género y de la variable Edad, se realizó el análisis de las variables: tiempo desempeñado en el cargo y puesto desempeñado en la organización. Dado lo similar de los resultados y que se están utilizando los mismos instrumentos estadísticos para estas dos variables, se decidió hacer este análisis conjunto para ambas. Los resultados obtenidos por rol para Venezuela y Colombia en cada una de estas variables, se presentan a continuación en las tablas 5.5.3.1, 5.5.3.2, 5.5.3.3 y 5.5.3.4.

Tabla 5.5.3.1
Valores para los Roles según Tiempo en el Cargo (Venezuela)

VENEZUELA			VENEZUELA			VENEZUELA		
Menos de 2 años	ACTUAL	DESEADO	De 2 a 5 años	ACTUAL	DESEADO	Más de 5 años	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	6,0	6,6	MENTOR	5	6,6	MENTOR	5,7	6,4
INNOVADOR	5,9	6,4	INNOVADOR	5,3	6,4	INNOVADOR	5,6	6,1
INTERMEDIADOR	5,6	5,9	INTERMEDIADOR	5,4	5,5	INTERMEDIADOR	5,0	5,4
PRODUCTOR	6,4	6,2	PRODUCTOR	6,2	6,4	PRODUCTOR	6	6,1
DIRECTOR	6,2	6,4	DIRECTOR	5,8	6,3	DIRECTOR	5,9	6,3
COORDINADOR	6,0	5,4	COORDINADOR	5,6	4,7	COORDINADOR	5,5	5,2
MONITOR	5,7	6,5	MONITOR	5,1	6,0	MONITOR	5,1	5,9
FACILITADOR	6,1	5,8	FACILITADOR	5,7	5,8	FACILITADOR	5,7	5,6
Promedio	6,0	6,2	Promedio	5,5	5,9	Promedio	5,6	5,9
Desv. Estándar	0,26	0,43	Desv. Estándar	0,38	0,62	Desv. Estándar	0,35	0,41
Coef. Variación	0,04	0,07	Coef. Variación	0,07	0,11	Coef. Variación	0,06	0,07
Prueba T	0,327		Prueba T	0,117		Prueba T	0,132	

Tabla 5.5.3.2
Valores para los Roles según Tiempo en el Cargo (Colombia)

COLOMBIA			COLOMBIA			COLOMBIA		
Menos de 2 años	ACTUAL	DESEADO	De 2 a 5 años	ACTUAL	DESEADO	Más de 5 años	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	6,2	6,5	MENTOR	5,2	6,2	MENTOR	5,5	6,2
INNOVADOR	5,4	6,1	INNOVADOR	5,5	6,1	INNOVADOR	5,6	6,0
INTERMEDIADOR	5,7	5,6	INTERMEDIADOR	5,4	5,6	INTERMEDIADOR	5,2	5,5
PRODUCTOR	6,2	6,5	PRODUCTOR	5,8	5,8	PRODUCTOR	6,1	5,8
DIRECTOR	6,3	6,3	DIRECTOR	5,6	6,1	DIRECTOR	5,9	6,1
COORDINADOR	5,8	5,3	COORDINADOR	5,2	5,2	COORDINADOR	5,8	5,4
MONITOR	5,6	6,4	MONITOR	5,4	5,9	MONITOR	5,6	6,1
FACILITADOR	6,0	5,3	FACILITADOR	5,6	5,2	FACILITADOR	5,8	5,6
Promedio	5,9	6,0	Promedio	5,5	5,7	Promedio	5,7	5,8
Desv. Estándar	0,32	0,52	Desv. Estándar	0,22	0,38	Desv. Estándar	0,28	0,33
Coef. Variación	0,05	0,09	Coef. Variación	0,04	0,07	Coef. Variación	0,05	0,06
Prueba T	0,753		Prueba T	0,094		Prueba T	0,289	

Tabla 5.5.3.3
Valores para los Roles según Puesto desempeñado en la organización (Venezuela)

VENEZUELA			VENEZUELA			VENEZUELA		
Dirección	ACTUAL	DESEADO	Alta Gerencia	ACTUAL	DESEADO	Gerencia Media	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,3	6,2	MENTOR	6,3	7	MENTOR	5,5	6,6
INNOVADOR	5,6	6,3	INNOVADOR	6	6,8	INNOVADOR	5,5	6,2
INTERMEDIADOR	5,7	5,3	INTERMEDIADOR	5,2	6	INTERMEDIADOR	5,1	5,7
PRODUCTOR	6,1	6,1	PRODUCTOR	6,6	6,8	PRODUCTOR	6,1	6,2
DIRECTOR	6,2	6,2	DIRECTOR	6,7	6,8	DIRECTOR	5,7	6,3
COORDINADOR	5,6	4,5	COORDINADOR	6,3	6	COORDINADOR	5,6	5,2
MONITOR	5,1	5,7	MONITOR	6,1	6,8	MONITOR	5,3	6,2
FACILITADOR	5,9	5,5	FACILITADOR	6,3	6,5	FACILITADOR	5,7	5,7
Promedio	**5,7**	**5,7**	Promedio	**6,2**	**6,6**	Promedio	**5,6**	**6,0**
Desv. Estándar	**0,38**	**0,61**	Desv. Estándar	**0,47**	**0,39**	Desv. Estándar	**0,31**	**0,45**
Coef. Variación	**0,07**	**0,11**	Coef. Variación	**0,08**	**0,06**	Coef. Variación	**0,06**	**0,08**
Prueba T	**0,916**		Prueba T	**0,079**		Prueba T	**0,045**	

Tabla 5.5.3.4
Valores para los Roles según Puesto desempeñado en la organización (Colombia)

COLOMBIA			COLOMBIA			COLOMBIA		
Dirección	ACTUAL	DESEADO	Alta Gerencia	ACTUAL	DESEADO	Gerencia Media	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,8	7	MENTOR	5,8	6,2	MENTOR	5,5	6,3
INNOVADOR	4,5	5,8	INNOVADOR	5,6	6,1	INNOVADOR	5,5	6
INTERMEDIADOR	4,5	4,5	INTERMEDIADOR	5,9	5,8	INTERMEDIADOR	5,2	5,5
PRODUCTOR	5,5	6	PRODUCTOR	6,3	6,1	PRODUCTOR	5,8	5,9
DIRECTOR	5,5	6	DIRECTOR	6	6,3	DIRECTOR	5,9	6,0
COORDINADOR	5	4,5	COORDINADOR	5,8	5,3	COORDINADOR	5,5	5,3
MONITOR	5	5,8	MONITOR	5,6	6,2	MONITOR	5,6	6,1
FACILITADOR	6	5,3	FACILITADOR	6,0	5,5	FACILITADOR	5,6	5,3
Promedio	**5,2**	**5,6**	Promedio	**5,9**	**5,9**	Promedio	**5,6**	**5,8**
Desv. Estándar	**0,56**	**0,83**	Desv. Estándar	**0,24**	**0,38**	Desv. Estándar	**0,23**	**0,39**
Coef. Variación	**0,11**	**0,15**	Coef. Variación	**0,04**	**0,06**	Coef. Variación	**0,04**	**0,07**
Prueba T	**0,311**		Prueba T	**0,649**		Prueba T	**0,183**	

En primer lugar, los promedios entre los roles actual/deseado para sendos países en las dos variables en estudio, son bastante similares, no se presentan variaciones de gran significancia. Para la variable Tiempo desempeñado en el puesto, la mayor diferencia entre los Promedios se presenta en el grupo de gerentes que llevan de 2 a 5 años en el puesto, esto ocurre en ambos países, pero a pesar de esto, las variaciones son mínimas. En el caso de la variable Puesto desempeñado en la organización, los promedios actual/deseado varían más en los grupos de Alta

y Media Gerencia en Venezuela, mientras que en Colombia la mayor variación la presentan aquellos que ocupan puestos directivos.

La *desviación estándar* y el *coeficiente de variación* demuestran que no hay una gran dispersión de los datos respecto a las *Medias* correspondientes. De hecho, los valores para la *desviación estándar* en el caso de la variable Tiempo, se encuentran entre 0,26 y 0,62 para el caso de Venezuela y 0,22 y 0,52 para el caso de Colombia. Mientras que para la variable Puesto, los valores se encuentran entre 0,31 y 0,61 para Venezuela y 0,23 y 0,83 para el caso de Colombia. Estos valores mínimos y máximos demuestran que los valores de la DS son lo suficientemente bajos como para afirmar, que no hay una variación significativa en los valores de cada rol de acuerdo a la Media de los mismos, para el caso de Venezuela y Colombia en las dos variables analizadas.

Asimismo el *coeficiente de variación* actúa para corroborar este planteamiento, puesto que los valores resultantes obtenidos reafirman lo anteriormente explicado. Para la variable Tiempo, el coeficiente de variación alcanza su máximo valor en el caso del grupo de gerentes que se han desempeñado en sus funciones entre 2 y 5 años en Venezuela, para el rol deseado, con un 11%. Para la variable Puesto, el máximo valor del CV se presenta en el grupo que conforma la Dirección en Colombia, para el rol deseado con un 15%. Es importante señalar que en el caso de la variable: tiempo desempeñado en el puesto, el *coeficiente de variación* presenta mayores diferencias comparando rol actual/deseado, en Venezuela en el grupo que tiene entre 2 y 5 años, mientras que en Colombia la mayor diferencia se presenta en el grupo que tiene menos de 2 años, con esto, se puede decir que estos dos grupos son los que presentan los más disímiles perfiles actual/deseado. Mientras que en el caso de la variable: puesto desempeñado en la organización, el *coeficiente de variación* entre rol actual/deseado presenta mayores diferencias en el grupo que conforma la Dirección, tanto en el caso de Venezuela como en el de Colombia, por lo tanto, se puede decir, que son los directores de ambas organizaciones los que presentan mayores diferencias entre sus roles actuales vs. sus roles deseados.

Se finalizó este análisis con los resultados de la *Prueba t*, con la intención de obtener respuesta a las hipótesis planteadas:

Hipótesis Alternativa1 (Hi1): Los valores de los roles actual/deseado según el Tiempo desempeñado en el cargo por país, difieren significativamente.

Hipótesis Nula1 (Ho1): Los valores de los roles actual/deseado según el Tiempo desempeñado en el cargo por país, no difieren significativamente.

Hipótesis Alternativa2 (Hi2): Los valores de los roles actual/deseado según el Puesto desempeñado en la organización por país, difieren significativamente.

Hipótesis Nula2 (Ho2): Los valores de los roles actual/deseado según el Puesto desempeñado en la organización por país, no difieren significativamente.

Se utilizaron entonces, diferentes *grados de libertad* de acuerdo al grupo de análisis, de esta forma, se presentan unas tablas a continuación (Tablas 5.5.3.5 y 5.5.3.6) con los valores de los *grados de libertad* utilizados y su respectiva *t de student* para ambas variables.

Tabla 5.5.3.5
Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Tiempo desempeñado en el Cargo

VENEZUELA	N° de gerentes	Grados de libertad	t de student (0,05)
Menos de 2 años	10	18	1,7341
De 2 a 5 años	9	16	1,7459
Más de 5 años	9	16	1,7459
COLOMBIA	N° de gerentes	Grados de libertad	t de student
Menos de 2 años	9	16	1,7459
De 2 a 5 años	8	14	1,7613
Más de 5 años	10	18	1,7341

Tabla 5.5.3.6
Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Puesto desempeñado en la organización

VENEZUELA	N° de gerentes	Grados de libertad	t de student (0.05)
Dirección	7	12	1,7823
Alta Gerencia	4	6	1,9432
Gerencia Media	17	32	1,6973
COLOMBIA	N° de gerentes	Grados de libertad	t de student
Dirección	1	1	6,3138
Alta Gerencia	12	22	1,7171
Gerencia Media	14	26	1,7056

Se realizó esta *prueba t* de dos colas con un 95% de confianza, un 5% de error y un 0,05 de confiabilidad. Si los resultados obtenidos fuesen mayores o menores a los datos de la tabla, se acepta la Hipótesis Alternativa, mientras que si los valores se encuentran dentro de este rango se acepta la Hipótesis Nula.

Por lo tanto, en todas las categorías de estas dos variables para sendos países, se aceptan Ho (1 y 2) y se rechazan Hi (1 y 2), con lo cual, es posible afirmar que no existen diferencias significativas entre los roles actuales/deseados para los gerentes de Venezuela y Colombia, en cada rango de las variables analizadas.

5.5.4 ANÁLISIS DE LA VARIABLE: ÁREA O NATURALEZA DEL TRABAJO

En última instancia, el análisis de la variable Área o Naturaleza del Trabajo se realizó siguiendo los resultados para los roles actuales y deseados de cada uno de los grupos de gerentes, de acuerdo a las áreas de trabajo de ambos países. Dichos resultados se presentan en las Tablas 5.5.4.1 y 5.5.4.2.

Tabla 5.5.4.1
Valores para los Roles según Área o Naturaleza del Trabajo (Venezuela)

VENEZUELA			VENEZUELA			VENEZUELA		
FINANZAS	ACTUAL	DESEADO	VENTAS	ACTUAL	DESEADO	MERCADEO	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,9	6,6	MENTOR	5,9	6,5	MENTOR	4,6	6,8
INNOVADOR	6,3	6,5	INNOVADOR	5,6	6,2	INNOVADOR	5,3	6,3
INTERMEDIADOR	5,7	5,8	INTERMEDIADOR	5,3	5,9	INTERMEDIADOR	5,3	5,3
PRODUCTOR	6,3	6,1	PRODUCTOR	6,3	6,4	PRODUCTOR	5,8	6,3
DIRECTOR	6,3	6,3	DIRECTOR	5,9	6,4	DIRECTOR	5,3	6,3
COORDINADOR	6,2	5,6	COORDINADOR	5,6	5,3	COORDINADOR	5,4	4,8
MONITOR	5,2	6,4	MONITOR	5,4	6,1	MONITOR	4,9	6,0
FACILITADOR	6,2	6	FACILITADOR	6,0	5,8	FACILITADOR	5,3	5,5
Promedio	**6,0**	**6,2**	**Promedio**	**5,7**	**6,1**	**Promedio**	**5,2**	**5,9**
Desv. Estándar	**0,40**	**0,36**	**Desv. Estándar**	**0,32**	**0,41**	**Desv. Estándar**	**0,34**	**0,65**
Coef. Variación	**0,07**	**0,06**	**Coef. Variación**	**0,06**	**0,07**	**Coef. Variación**	**0,06**	**0,11**
Prueba T	**0,396**		**Prueba T**	**0,086**		**Prueba T**	**0,019**	

VENEZUELA			VENEZUELA			VENEZUELA		
MÉDICA	ACTUAL	DESEADO	COMERCIAL	ACTUAL	DESEADO	ADMINISTRATIVA	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,4	6,4	MENTOR	5,8	7,0	MENTOR	4,5	4,5
INNOVADOR	5,1	5,3	INNOVADOR	5,3	7	INNOVADOR	5,0	5,8
INTERMEDIADOR	4,8	4,8	INTERMEDIADOR	5,0	6,5	INTERMEDIADOR	5,0	6,3
PRODUCTOR	5,6	5,1	PRODUCTOR	6,5	6,8	PRODUCTOR	6,5	6,8
DIRECTOR	6,9	6,3	DIRECTOR	6,5	7,0	DIRECTOR	5,3	5,8
COORDINADOR	5,5	4,9	COORDINADOR	6,3	5,5	COORDINADOR	5,3	4,0
MONITOR	5,5	5,3	MONITOR	6,5	7,0	MONITOR	5,0	6,3
FACILITADOR	5,8	5	FACILITADOR	6,0	6,5	FACILITADOR	5,8	5,3
Promedio	**5,6**	**5,4**	**Promedio**	**6,0**	**6,7**	**Promedio**	**5,3**	**5,6**
Desv. Estándar	**0,62**	**0,61**	**Desv. Estándar**	**0,59**	**0,52**	**Desv. Estándar**	**0,60**	**0,93**
Coef. Variación	**0,11**	**0,11**	**Coef. Variación**	**0,10**	**0,08**	**Coef. Variación**	**0,11**	**0,17**
Prueba T	**0,520**		**Prueba T**	**0,027**		**Prueba T**	**0,488**	

VENEZUELA			VENEZUELA			VENEZUELA		
PRODUCTIVA	ACTUAL	DESEADO	R.R.H.H.	ACTUAL	DESEADO	OTROS	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	6,5	6,6	MENTOR	6,5	6,5	MENTOR	6,0	6,4
INNOVADOR	5,8	6,1	INNOVADOR	6,4	6,4	INNOVADOR	6,0	6,6
INTERMEDIADOR	4,5	5,4	INTERMEDIADOR	6,5	6,0	INTERMEDIADOR	5,4	5,3
PRODUCTOR	6,6	6,0	PRODUCTOR	6,5	6,3	PRODUCTOR	6,6	6,0
DIRECTOR	6,5	6,4	DIRECTOR	6,4	6,1	DIRECTOR	6,6	6,3
COORDINADOR	6,3	5,3	COORDINADOR	6,3	4,9	COORDINADOR	5,8	5,0
MONITOR	5,8	6,6	MONITOR	5,4	6,4	MONITOR	5,4	5,8
FACILITADOR	6,1	6,5	FACILITADOR	6,4	6,3	FACILITADOR	6,0	5,5
Promedio	**6,0**	**6,1**	**Promedio**	**6,3**	**6,1**	**Promedio**	**6,0**	**5,8**
Desv. Estándar	**0,69**	**0,54**	**Desv. Estándar**	**0,38**	**0,52**	**Desv. Estándar**	**0,48**	**0,57**
Coef. Variación	**0,12**	**0,09**	**Coef. Variación**	**0,06**	**0,08**	**Coef. Variación**	**0,08**	**0,10**
Prueba T	**0,730**		**Prueba T**	**0,422**		**Prueba T**	**0,643**	

Tabla 5.5.4.2
Valores para los Roles según Área o Naturaleza del Trabajo (Colombia)

COLOMBIA			COLOMBIA			COLOMBIA		
FINANZAS	ACTUAL	DESEADO	VENTAS	ACTUAL	DESEADO	MERCADEO	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,5	6,4	MENTOR	6,3	6,3	MENTOR	5,2	6,4
INNOVADOR	5,9	6,4	INNOVADOR	5,6	6,1	INNOVADOR	5,4	6,1
INTERMEDIADOR	5,9	6,0	INTERMEDIADOR	5,6	5,6	INTERMEDIADOR	5,3	5,6
PRODUCTOR	6,4	5,8	PRODUCTOR	6,6	6,6	PRODUCTOR	5,7	5,9
DIRECTOR	6,2	6,4	DIRECTOR	6,6	6,1	DIRECTOR	5,5	6,2
COORDINADOR	6,1	5,3	COORDINADOR	5,7	5,3	COORDINADOR	5,1	5,5
MONITOR	5,8	6,3	MONITOR	5,8	6,4	MONITOR	5,3	5,9
FACILITADOR	6,3	5,5	FACILITADOR	6,2	5,4	FACILITADOR	5,4	5,6
Promedio	**6,0**	**6,0**	**Promedio**	**6,0**	**6,0**	**Promedio**	**5,4**	**5,9**
Desv. Estándar	**0,29**	**0,44**	**Desv. Estándar**	**0,43**	**0,47**	**Desv. Estándar**	**0,19**	**0,33**
Coef. Variación	**0,05**	**0,07**	**Coef. Variación**	**0,07**	**0,08**	**Coef. Variación**	**0,04**	**0,06**
Prueba T	**1,000**		**Prueba T**	**0,761**		**Prueba T**	**0,002**	

COLOMBIA			COLOMBIA			COLOMBIA		
MEDICA	ACTUAL	DESEADO	COMERCIAL	ACTUAL	DESEADO	ADMINISTRATIVA	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	5,8	7,0	MENTOR	6,3	6,0	MENTOR	5,7	5,9
INNOVADOR	4,5	5,8	INNOVADOR	5,5	6,3	INNOVADOR	5,3	5,8
INTERMEDIADOR	4,5	4,5	INTERMEDIADOR	5,8	5,3	INTERMEDIADOR	5,3	5,0
PRODUCTOR	5,5	6,0	PRODUCTOR	7,0	7,0	PRODUCTOR	5,6	5,8
DIRECTOR	5,5	6,0	DIRECTOR	6,0	6,3	DIRECTOR	5,2	6,1
COORDINADOR	5,0	4,5	COORDINADOR	6,5	5,5	COORDINADOR	5,9	4,8
MONITOR	5,0	5,8	MONITOR	6,0	6,5	MONITOR	5,8	5,8
FACILITADOR	6,0	5,3	FACILITADOR	5,8	4,8	FACILITADOR	5,5	5,2
Promedio	**5,2**	**5,6**	**Promedio**	**6,1**	**5,9**	**Promedio**	**5,5**	**5,5**
Desv. Estándar	**0,56**	**0,83**	**Desv. Estándar**	**0,48**	**0,73**	**Desv. Estándar**	**0,26**	**0,46**
Coef. Variación	**0,11**	**0,16**	**Coef. Variación**	**0,08**	**0,12**	**Coef. Variación**	**0,05**	**0,08**
Prueba T	**0,311**		**Prueba T**	**0,622**		**Prueba T**	**0,957**	

COLOMBIA			COLOMBIA			COLOMBIA		
PRODUCTIVA	ACTUAL	DESEADO	R.R.H.H.	ACTUAL	DESEADO	OTROS	ACTUAL	DESEADO
MENTOR	4,9	5,1	MENTOR	6,1	6,8	MENTOR	5,5	6,5
INNOVADOR	5,6	6	INNOVADOR	5,4	5,5	INNOVADOR	5,5	6,5
INTERMEDIADOR	4,5	5,6	INTERMEDIADOR	5,9	5,5	INTERMEDIADOR	5,0	5,6
PRODUCTOR	6,1	5,5	PRODUCTOR	5,8	6,3	PRODUCTOR	5,5	5,8
DIRECTOR	5,8	5,4	DIRECTOR	6,4	6,3	DIRECTOR	6,0	6,1
COORDINADOR	5,9	5,9	COORDINADOR	5,7	4,9	COORDINADOR	5,0	5,6
MONITOR	5,6	5,9	MONITOR	5,3	6,2	MONITOR	5,3	6,5
FACILITADOR	5,5	5	FACILITADOR	5,5	5	FACILITADOR	6,0	5,9
Promedio	**5,5**	**5,5**	**Promedio**	**5,8**	**5,8**	**Promedio**	**5,5**	**6,1**
Desv. Estándar	**0,54**	**0,37**	**Desv. Estándar**	**0,37**	**0,69**	**Desv. Estándar**	**0,39**	**0,40**
Coef. Variación	**0,10**	**0,07**	**Coef. Variación**	**0,06**	**0,12**	**Coef. Variación**	**0,07**	**0,07**
Prueba T	**0,790**		**Prueba T**	**0,882**		**Prueba T**	**0,009**	

Para el análisis de esta variable se obtuvieron cálculos estadísticos para cada grupo de acuerdo a las siguientes áreas: Finanzas, Ventas, Mercadeo, Médica, Comercial, Administrativa, Productiva, Recursos Humanos y Otras, en cada país.

En el caso de Venezuela, los promedios aunque presentan pequeñas diferencias si se analizan los roles actuales vs. los deseados, se puede observar que en las áreas de Dirección Médica, Recursos Humanos y Otros, los promedios de los roles actuales superan al promedio de los roles deseados, cuando normalmente se presentan roles deseados por encima de los actuales. Esto quiere decir que en Venezuela, los gerentes que laboran en estas áreas trabajan en determinados roles por encima de lo que desearían. Mientras que en Colombia, sólo los gerentes del área Comercial presentan roles actuales por encima de los deseados.

Con respecto al análisis de la *desviación estándar* y el *coeficiente de variación*, los resultados para ambos países demuestran que no existen mayores diferencias entre los valores de cada rol respecto a la *Media*, ya sea para roles actuales o deseados. En Venezuela, el área Administrativa es la que presenta las mayores variaciones entre sus resultados, sobre todo en el caso de los roles deseados, los cuales, presentan el mayor valor de *desviación estándar* obtenido en el país, con un 0,93 y con un *coeficiente de variación* del 17%, pero aún siendo el mayor valor no representa serias diferencias entre sus resultados. En el caso de Colombia, el área Médica en su rol deseado, es la que presenta la mayor DS con un 0,83 y un CV igual al 15%, pero nuevamente no son resultados suficientemente altos, como para contemplar una fuerte dispersión entre los datos respecto a su *Media*.

Para corroborar esta afirmación se realizó nuevamente la *Prueba t* con la finalidad de dar respuesta a las siguientes hipótesis:

Hipótesis Alternativa (Hi): Los valores de los roles actual/deseado según el Área de Trabajo por país, difieren significativamente.

Hipótesis Nula (Ho): Los valores de los roles actual/deseado según el Área de Trabajo por país, no difieren significativamente.

Se utilizaron entonces, diferentes *grados de libertad* de acuerdo al grupo de análisis, de esta forma, se presentan una tabla a continuación (Tabla 5.5.4.3) con los valores de los *grados de libertad* utilizados y su respectiva *t de student* de acuerdo con el área de trabajo correspondiente.

Tabla 5.5.4.3
Grados de libertad y t de student para la muestra de gerentes según Área de Trabajo

	VENEZUELA			COLOMBIA		
ÁREA	**N° de gerentes**	**Gr. de libertad**	**t de student**	**N° de gerentes**	**Gr. de libertad**	**t de student**
FINANZAS	4	6	1,9432	5	8	1,8595
VENTAS	7	12	1,7823	4	6	1,9432
MERCADEO	8	14	1,7613	6	10	1,8125
MEDICA	2	2	2,92	1	1	6,3138
COMERCIAL	0	0	0	1	1	6,3138
ADMINISTRATIVA	0	0	0	3	4	2,1318
PRODUCTIVA	2	2	2,92	2	2	2,92
RRHH	2	2	2,92	3	4	2,1318
OTRAS	3	4	2,1318	2	2	2,92

Se realizó esta *prueba t* de dos colas, con un 95% de confianza, un 5% de error y un 0,05 de confiabilidad. Si los resultados obtenidos fuesen mayores o menores a los datos de la tabla, se acepta la Hipótesis Alternativa, mientras que si los valores se encuentran dentro de este rango se acepta la Hipótesis Nula.

Por lo tanto, en todas las Áreas de Trabajo para sendos países, se acepta Ho y se rechaza Hi, con lo cual, es posible afirmar que no existen diferencias significativas entre los roles actuales/deseados para los gerentes de Venezuela y Colombia, según el Área de Trabajo en la que se desarrollan.

De acuerdo al análisis combinado de los Roles según las variables demográficas, se demostró la relación entre las dos sucursales: Venezuela/Colombia, donde no existen diferencias significativas en cada una de estas variables. Si se hace mención de las presiones ambientales a las que hace referencia Hall (1996) las cuales podrían influir en los valores de los Gerentes, aun con la existencia de diferencias culturales y presiones de mercado o condiciones económico-políticas diferentes en los dos países, podemos afirmar que los gerentes pertenecientes a la muestra de esta organización, conocen sus valores y concuerdan con lo que son a lo que esperan ser.

5.6 ANÁLISIS INTEGRADO DE LOS ROLES PARA COLOMBIA Y VENEZUELA: SU RELACIÓN CON EL PERFIL CULTURAL

En primer lugar, es importante señalar que una vez analizados y observados los resultados generales de esta investigación, respecto a los datos demográficos y a los roles según país y la relación entre ambos; es necesario hacer mención de cómo estos roles definen por sí solos el perfil cultural de la organización, de esta forma se conocerá cuál es la tendencia cultural de la organización en sendos países, cómo es su perfil ahora para cada uno y para ambos, y cómo esperan ser.

Este análisis comenzará mostrando los perfiles culturales de Colombia y Venezuela, cada uno con su perfil actual y deseado. Para luego hacer uno conjunto para ambos países de acuerdo a los valores: uno de Venezuela/Colombia para valores actuales y otro de Venezuela/Colombia para valores deseados.

Se finalizará con uno integrado para ambos países mezclando el perfil actual y deseado para cada uno, todos estos enmarcados siempre entre los cuatro modelos culturales y formas organizacionales que Quinn (1988, 1995, 1997), utiliza para enmarcar el estudio de la cultura organizacional en base a los valores en competencia.

5.6.1 PERFIL CULTURAL DE COLOMBIA SEGÚN LOS VALORES EN COMPETENCIA ACTUALES Y DESEADOS DE SUS GERENTES

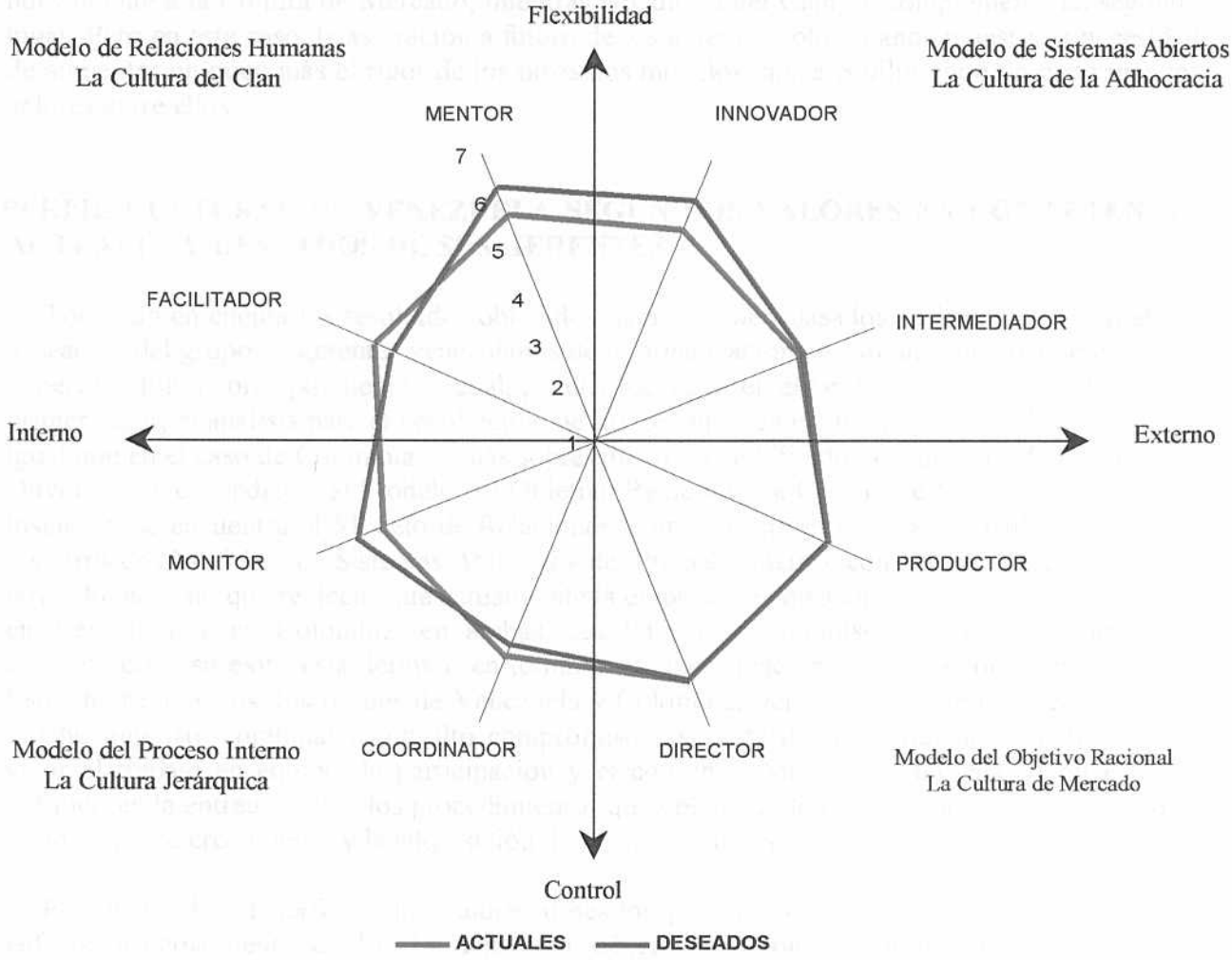
El perfil cultural correspondiente al grupo de gerentes de la empresa en estudio de la sucursal colombiana, puede observarse en el Gráfico 5.6.1.1. Para hacer un análisis del mismo, es necesario tratar individualmente el perfil que se obtuvo de los valores actuales para luego contraponerlo al perfil deseado por los mismos gerentes.

Si se observa el gráfico detenidamente, es posible ver que el cuadrante en el que aparecen los roles de Productor y Director, los perfiles actual y deseado se yuxtaponen, dando la idea que lo actual y lo ideal para los gerentes colombianos se mezcla en esa tipología cultural. Además, si se toman los valores promedios obtenidos para cada rol, y que fueron mostrados en las tablas de roles (Tablas de la 5.3.2 a la 5.3.17), es posible saber que los valores más altos se presentan justo en esos dos roles, por lo cual, es posible decir, que lo que son y esperan ser los gerentes colombianos se tipifica en ese cuadrante, es por tanto, una organización que se caracteriza por el posicionamiento externo y una necesidad de control, que se maneja principalmente bajo el Modelo del Objetivo Racional, definido por la Cultura de Mercado. Con esto, se quiere decir que los gerentes se manejan principalmente en las funciones que buscan iniciar la acción y proporcionar una estructura para dicha acción.

Al hablar de esta forma de la gestión colombiana, no se está encasillando todo su proceso dentro de la cultura de mercado, sólo se hace un énfasis en la misma. Las otras tres tendencias se encuentran también presentes, pero con menos fuerza que la primera. Como lo expresa Quinn et. al. (1991), todas estas oposiciones aparecen en los sistemas reales, este modelo es sólo una forma de entender estas contradicciones presentes en las organizaciones actuales. Dichas oposiciones están enmarcadas en el modelo que presentan Quinn & Rohrbaugh (1983), por los dos ejes o dimensiones de valores, uno que va desde la flexibilidad hacia el control, y otro, que va de focalización en lo interno hacia otro de orientación externa, pero es en este contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, mientras unas tienen énfasis en el orden y el control, otras lo tienen en la innovación y el cambio; la autoridad, la estructura y la coordinación, se oponen a la diversidad, iniciativa individual y a la adaptabilidad organizacional. Normalmente, si una organización pone énfasis "consciente" en algún cuadrante, será débil en el opuesto, esto quiere decir, que mientras es más efectiva en un lado, pierde efectividad por el otro, pero son justamente las empresas que logran debatir sus valores entre dichas contradicciones son las que logran una mayor efectividad (Fernández y Ríos, 1997).

Sin embargo, cualquier organización puede tener una predominancia principal en los ejes, esto se deriva más por una práctica no renovada que puede en consecuencia, aislar a la misma organización por cuanto se desvincula de un "aggiornamiento" y tener una práctica cultural muy estructurada pero con poca efectividad.

Gráfico 5.6.1.1
Perfil Cultural de Colombia: Actual y Deseado



Si se toman en cuenta los valores promedios obtenidos de los roles (para los valores actuales), se tiene como se dijo antes, que la tendencia principal de la organización (Colombia) se sigue bajo los lineamientos de la Cultura de Mercado, pero es posible saber que en segundo lugar, su posición es justo la contradictoria, la del Modelo de Relaciones Humanas fundamentado en la Cultura del Clan, en tercer lugar se encuentra la Cultura Jerárquica y la menos fuerte de las cuatro es la basada en la Cultura de la Adhocracia. Esto es un ejemplo contundente de lo que Quinn expresa: las empresas se manejan entre parámetros contradictorios que en lugar de ser mutuamente exclusivos, permiten percibir las características contrastantes de las mismas. Este modelo sugiere que estos contrastes, contribuyen a entender la complejidad organizacional y gerencial.

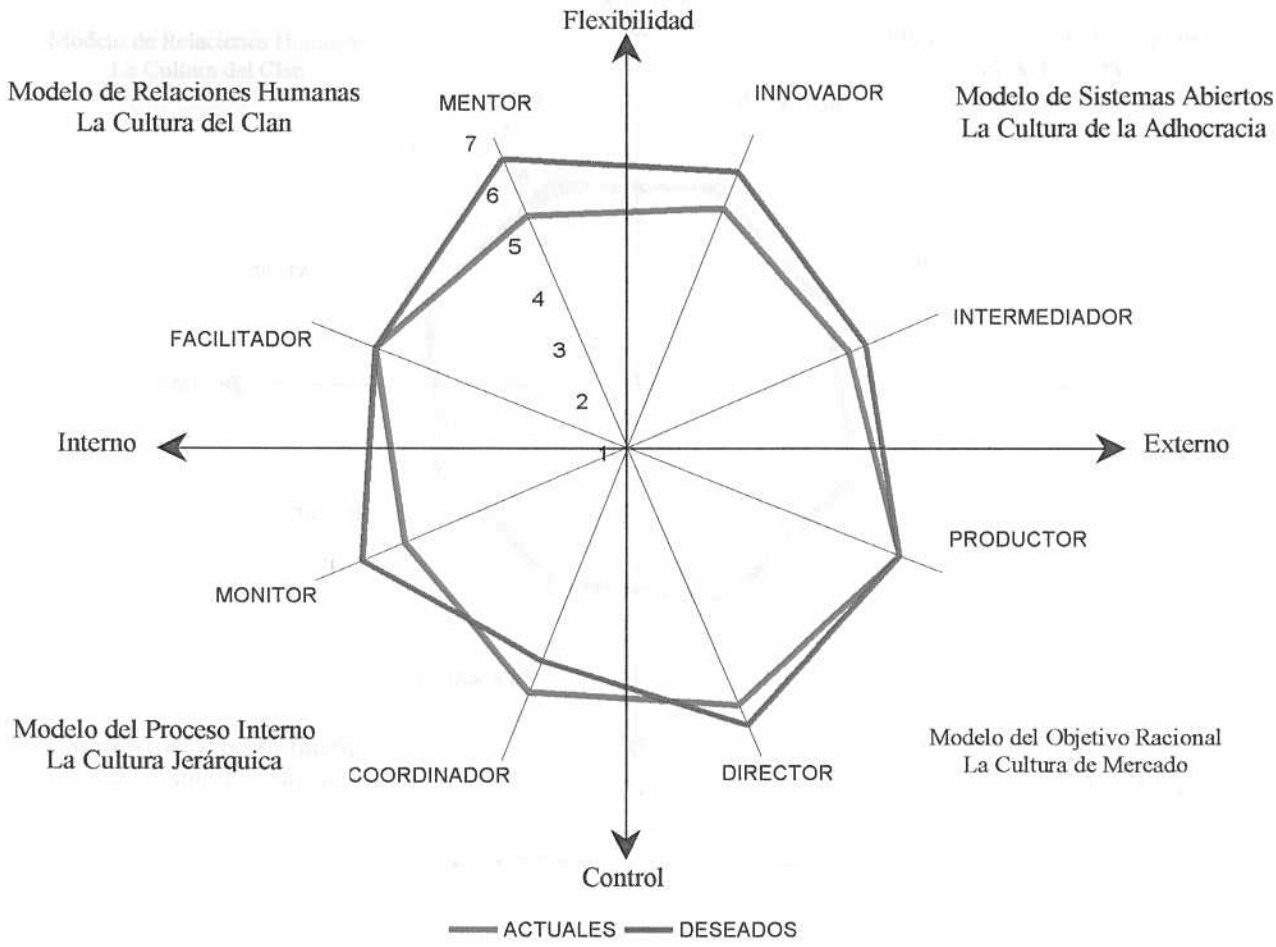
Si se hace el análisis esta vez tomando en cuenta el perfil de los valores deseados y tomando en cuenta los valores promedios de los roles, es posible llegar a la conclusión de que los gerentes aspiran a mantener la misma línea de gestión que poseen actualmente, teniendo en primer lugar nuevamente a la Cultura de Mercado, mientras la Cultura del Clan, la complementa en segundo lugar. Pero en este caso, la aspiración a futuro de los gerentes colombianos muestra la necesidad de aumentar un poco más el rigor de los otros dos modelos, quizá equilibrando un poco más los valores entre ellos.

5.6.2 PERFIL CULTURAL DE VENEZUELA SEGÚN LOS VALORES EN COMPETENCIA ACTUALES Y DESEADOS DE SUS GERENTES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos para los roles, basados en los valores actuales y deseados, del grupo de gerentes venezolanos de la organización en estudio, fue posible construir el perfil cultural correspondiente, el cual, puede observarse en el Gráfico 5.6.2.1. Se elaborará en primer lugar, el análisis para el perfil actual de los gerentes, en el cual es posible observar que al igual que en el caso de Colombia, el más sobresaliente es el definido por los roles de Productor y Director, correspondiente al Modelo del Objetivo Racional y la Cultura de Mercado. En segunda instancia, se encuentra el Modelo de Relaciones Humanas, constituido por la Cultura del Clan, los otros dos Modelos: de Sistemas Abiertos y del Proceso Interno, constituyen entre los dos, un tercer lugar. Esto quiere decir, que actualmente la empresa se ubica en el mismo estilo de gestión en Venezuela y en Colombia, en ambas, sus líderes son impulsores duros, productores y competidores; su éxito está definido en términos de participación y penetración en el mercado. Esta empresa en sus dos filiales de Venezuela y Colombia, tiene un estilo de competitividad de mucho impulso, combinando un alto compromiso por parte de sus gerentes y dando un gran valor al trabajo en equipo, la participación y el consenso. Siendo su lado más débil el éxito definido en la entrega fiable, los procedimientos que gobiernan lo que la gente hace y el énfasis a largo plazo de crecimiento y la adquisición de recursos nuevos.

Por otro lado, el perfil de los valores deseados por los gerentes venezolanos, muestra un énfasis principalmente en los Modelos del Objetivo Racional y de Relaciones Humanas, respectivamente, tal como en el de valores actuales. En tercer lugar coloca al Modelo de Sistemas Abiertos y por último al del Proceso Interno. Pero hay que tomar en cuenta, que a pesar de seguir la misma línea de gestión que los gerentes colombianos, tanto en la actualidad como en el futuro, es necesario hacer una diferenciación respecto al perfil actual/deseado en Venezuela, puesto que se presentan mayores diferencias entre el actual y el deseado en Venezuela, que el actual y el deseado en Colombia. Esto explica que el perfil actual/deseado de la organización en Colombia es más congruente entre sí y que los gerentes están más formados y ubicados hacia ese estilo de gestión, mientras que en Venezuela, los gerentes siguen esa misma línea que existe en Colombia y buscan mejorarla, mantenerla y perfeccionarla. Los perfiles culturales antes señalados, sugieren que las pautas sobre el estilo de gestión y la tipología cultural de la empresa, surgen en Colombia, o están más arraigados en Colombia, mientras que en Venezuela los gerentes están influenciados bajo tales pautas.

Gráfico 5.6.2.1
Perfil Cultural de Venezuela: Actual y Deseado

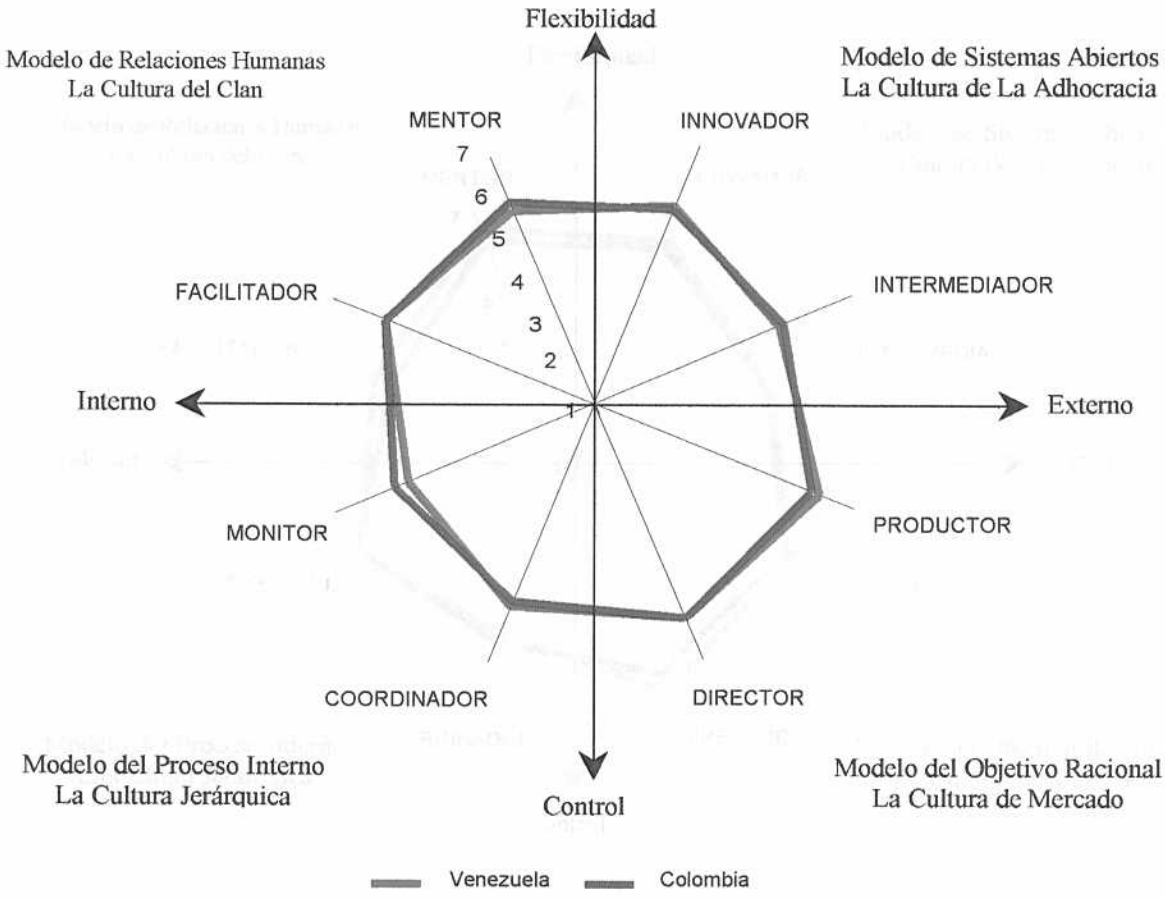


5.6.3 PERFIL CULTURAL DE LOS VALORES EN COMPETENCIA ACTUALES PARA VENEZUELA Y COLOMBIA

Se ha realizado hasta el momento, un análisis de los perfiles culturales para sendos países, pero no se ha hecho referencia a las diferencias que se pueden presentar en un mismo perfil para ambos; de esta forma, se presenta a continuación un gráfico (Gráfico 5.6.3.1), donde se observa el perfil de los valores actuales para los gerentes de Venezuela y Colombia.

El perfil actual puede verse aquí desde otra perspectiva, es claro que las diferencias entre el perfil actual colombiano y venezolano no sugieren variaciones de gran magnitud para ambos países, las líneas se sobreponen en muchos puntos y las diferencias para los roles de este perfil binacional son mínimas, con lo cual es posible afirmar, que los modelos culturales que definen el estilo gerencial para las dos sucursales siguen la misma tendencia.

Gráfico 5.6.3.1
Perfil Cultural de los Valores Actuales para Venezuela y Colombia

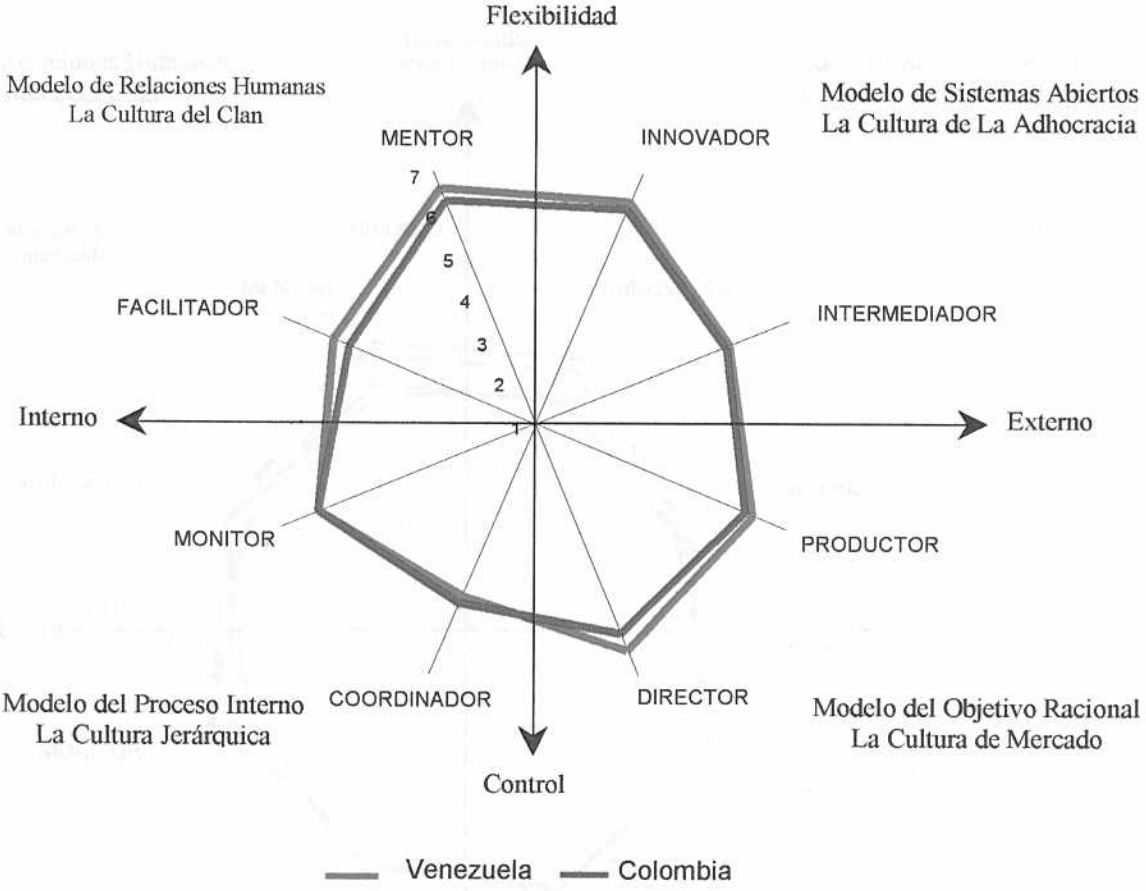


5.6.4 PERFIL CULTURAL DE LOS VALORES EN COMPETENCIA DESEADOS PARA VENEZUELA Y COLOMBIA

El perfil presentado en el gráfico 5.6.3.1, muestra el perfil actual para ambos países, pero es importante saber qué ocurre con el perfil cultural de los valores deseados para sendos países, este es posible observarse en el Gráfico 5.6.4.1

En este, es posible observar que al igual que en el anterior (valores actuales), el perfil deseado para ambos países se yuxtapone en casi toda su circunferencia, quedando un poco más marcado el perfil de Venezuela en los Roles de Productor, Director, Facilitador y Mentor, justo los que corresponden a los Modelos del Objetivo Racional y de Relaciones Humanas, que son los que conforman el eje principal de la gestión de esta organización, tanto en Venezuela como en Colombia.

Gráfico 5.6.4.1
Perfil Cultural de los Valores Deseados para Venezuela y Colombia

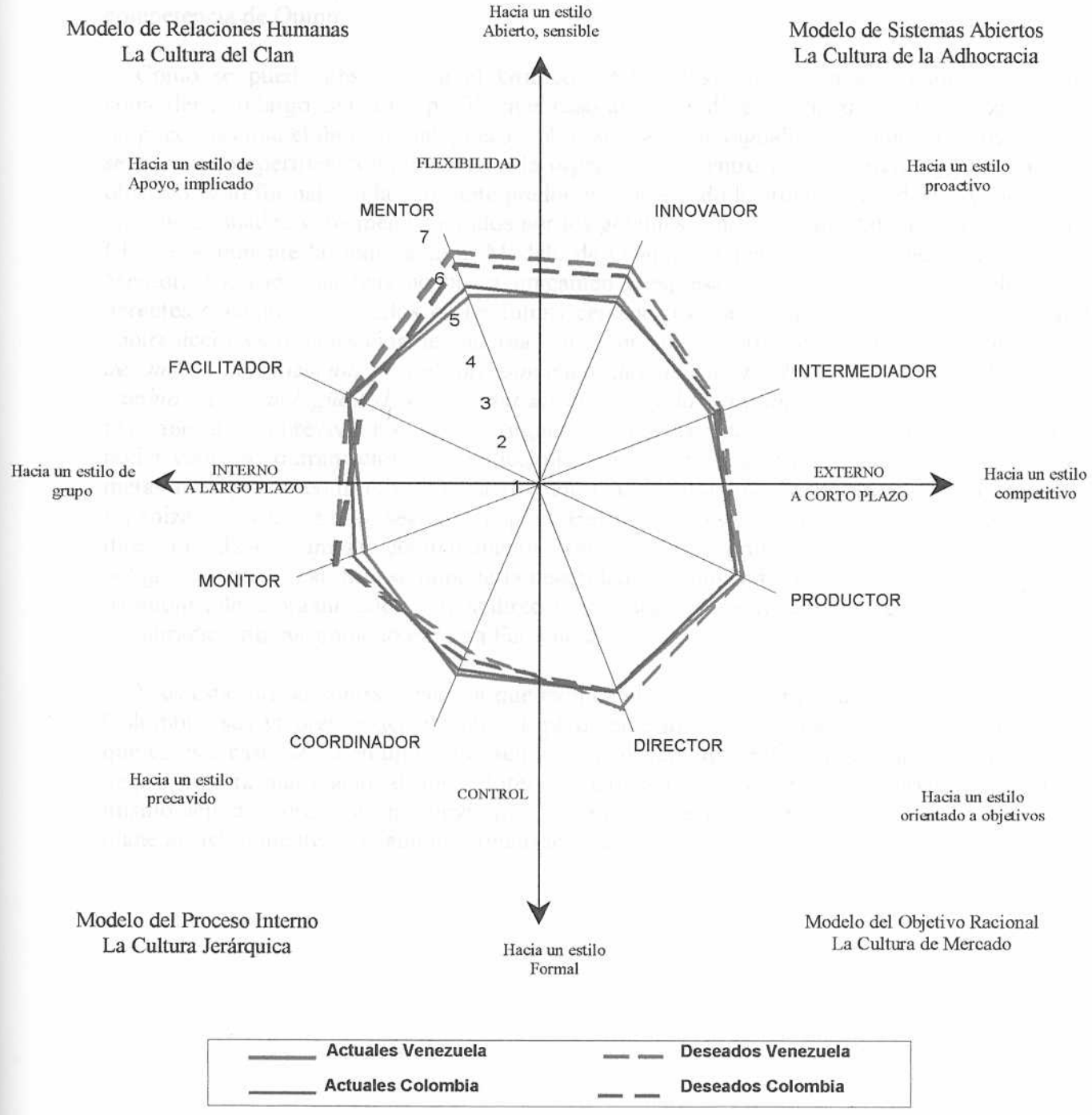


5.6.5 PERFIL CULTURAL INTEGRADO DE LOS VALORES EN COMPETENCIA ACTUALES Y DESEADOS PARA VENEZUELA Y COLOMBIA

Una vez que se han presentado los perfiles culturales actual/deseado para Venezuela y para Colombia, y por valores actuales y deseados para ambos países, se sabe hasta ahora, en qué tipología cultural se centra el negocio y la gestión de los gerentes, que trabajan en esta organización multinacional, en sus sucursales latinoamericanas de Venezuela y Colombia. Pero hay una forma de visualizar todo esto en un sólo contexto, esto se puede hacer a través de un perfil integrado en el que se colocan los perfiles actual y deseado para ambos países, este se pude observar en el Gráfico 5.6.5.1.

Gráfico 5.6.5.1

Perfil Cultural Integrado para Valores en Competencia Actuales y Deseados de Venezuela y Colombia



Se pudo observar cuando se presentaron los perfiles individuales para cada país, cómo fluctuaban los valores y los roles de los gerentes para ambas sucursales, cuál era la tendencia que predomina actualmente en la organización, pero si bien ya se ha dicho a lo largo de todo este análisis, que no se puede hablar de diferencias significativas entre los perfiles y los roles entre ambos países, e incluso entre los actuales y deseados de ambos, es necesario ir un poco a la razón de ser de la organización, a su entorno, y a las aplicaciones del modelo de valores en competencia de Quinn.

Como se puede observar en el Gráfico 5.6.5.1, los valores actuales para ambos países coinciden a lo largo de todo el perfil; en el caso del perfil deseado, quizás el de Venezuela aspire un poco más que el de Colombia, pero ambos se mantienen igualmente muy cercanos. Como ya se dijo, estos perfiles comprometen a la organización dentro de un marco cultural donde los objetivos y lo formal son la constante predominante, siendo los roles de Productor y Director los más desarrollados y los mejor logrados por los gerentes. En segunda instancia está la cultura del Clan, exactamente la opuesta en el Modelo de Quinn, dominada por los roles de Facilitador y Mentor. Todo este análisis no busca únicamente expresar cómo se manejan actualmente los gerentes o cómo se ven ellos en un futuro cercano, es más bien una forma de presenciar las contradicciones organizacionales internas en su máxima expresión. "*...El hecho incuestionable de que la organización es un ente dinámico supone que la dirección ha de enfrentarse al cambio, a la ambigüedad, a la contradicción y a la paradoja...*" (Fernández, 1997). Para permanecer y sobrevivir hoy día las organizaciones necesitan poder adaptarse, poder cambiar, poder vivir en contradicción (contradicciones creadas por las restricciones ambientales, por las metas múltiples y conflictivas de las organizaciones, por los grupos de interés internos de la organización y el tiempo, según lo explica Hall, 1996), es por esto que para ser efectivos, los directores deben cambiar continuamente; tener un único grupo de valores es potencialmente peligroso y poco real, hoy se impone la necesidad del equilibrio, lo que exige una comprensión paradójica de la organización y de la dirección, es necesario verla como algo dinámico, complejo y contradictorio, así como lo expresa Fernández (1997).

Y es esta misma contradicción la que explica el perfil de esta organización en Venezuela y Colombia, sus valores opuestos entre sí, pero semejantes para ambos países. Todo demuestra que en este caso, se va en un mismo sentido independientemente de la cultura externa del país; dentro de esta multinacional, los valores y acciones de sus gerentes van direccionados en un mismo sentido, dirección que lleva una fuerte carga de las contradicciones y cambios que se manejan actualmente en el ámbito organizacional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todas las organizaciones que deseen ubicarse competitivamente en el ambiente dinámico al que están sometidas actualmente, y ser efectivas en sus formas y procesos, necesitan tener no sólo una estrategia y una estructura adecuada a ese fin, sino una cultura que les permita hacer frente a las contradicciones del entorno y de su misma gente. Es en este contexto, donde los directores y gerentes tienen el papel primordial de sostener una cultura, donde los valores determinan el éxito o fracaso de la acción.

A lo largo de toda esta investigación, se trataron los valores en competencia de los gerentes de una multinacional farmacéutica en sus sucursales latinoamericanas de Venezuela y Colombia, por los resultados obtenidos es posible afirmar que los valores entre países de los gerentes eran bastante similares, tanto los valores actuales como los deseados (entendiendo como actual, aquellos valores que están presentes en el día a día, y como deseados, aquellos que los gerentes desean desarrollar en ellos mismos y desean ver en el equipo gerencial de su Firma). Las diferencias que se presentaron entre unos y otros, no son lo suficientemente significativas desde el punto de vista estadístico, como para determinar caminos opuestos o distintos en ambas compañías, sino todo lo contrario, estas están encaminadas en la misma dirección con el mismo sentido.

¿Pero hacia dónde se dirigen entonces? Siguiendo el Modelo de Valores en Competencia de R. Quinn (1988, 1995), es posible observar que el Modelo de Gestión que sigue esta organización, tanto en Venezuela como en Colombia, es el de Objetivos Racionales, que está descrito por la Cultura del Mercado, mientras por otro lado, tiene una gran influencia del Modelo de Relaciones Humanas correspondiente a la Cultura del Clan. Según el Modelo, son culturas opuestas, se encuentran en vértices opuestos, esto es una forma más de expresar las contradicciones organizacionales, que son las que definen hoy día el manejo y la dirección de empresas. Esto quiere decir, que esta organización se debate entre las mismas contradicciones actuales; que se posiciona en ese devenir de cambio y de dinamismo.

Si este es el rumbo actual de la organización, cuál no lo es? Si se sigue el análisis en base al Modelo de Valores en Competencia, es posible darse cuenta de que el Modelo del Proceso Interno y el de Sistemas Abiertos, correspondientes a la Cultura Jerárquica y la Cultura de la Adhocracia respectivamente, están en segundo lugar de importancia, no son relevantes en comparación con los anteriores. Esto qué significa? Sus debilidades aparecen a la luz de la flexibilidad necesaria hoy día para enfrentarse a los cambios del entorno y a la eficacia interna en el trabajo del día a día, factores determinantes de estos dos modelos y tipos de cultura. Los gerentes, de acuerdo a los resultados obtenidos, pueden ser catalogados entonces como "no corredores de riesgos", poco innovadores, poco estructurados en sus funciones y poco detallistas.

Como puede observarse, la organización en estudio, está fuertemente enfocada al Mercado, incluso así lo disponen en sus lineamientos o en cualquier folleto de información, así tenemos:

"El objetivo de la compañía es convertirse en líder preeminente del mercado, es decir, ocupar la primera o segunda posición, en cada categoría de producto y cada mercado en el que compita". Esto es bien importante sobre todo para empresas cuyo negocio sea el de productos de consumo masivo, pero no es obviamente lo único importante. Quizás su enfoque está altamente influenciado por el tipo de negocio, por el contexto en el que se ha desenvuelto (hay que señalar que Bristol-Myers se fusionó con Squibb –en 1989-, desde allí se han manejado un gran número de fusiones y adquisiciones de compañías relacionadas con sus productos y servicios), todo su énfasis ha sido en función de ocupar una buena posición en el mercado.

Se pueden nombrar como ejemplos la adquisición de **A/S GEA Farmaceutisk Fabrik**, adquirida en 1995, (fabricante y comercializador líder de productos farmacéuticos genéricos para el mercado escandinavo), el caso de **Argentia S.A.**, adquirida en 1996, (uno de los principales elaboradores en la Argentina de productos farmacéuticos éticos), **Pharmavit**, adquirida en 1996, (fabricante líder de medicamentos de venta sin receta, productos nutricionales y productos farmacéuticos genéricos en Hungría), **Mead Jhonson Nutricional Group**, adquirida por Bristol-Myers en 1967, (segunda empresa en el mundo en el área de fórmulas infantiles para productos nutricionales), y así una larga lista de empresas que en estos últimos años han sido incorporadas a la Firma con fines estratégicos. Toda esta tendencia indica que se trata de una corporación que ha requerido una fuerte y consistente cultura interna que permita globalizar todos los valores, metas y objetivos de las múltiples organizaciones que la componen, independientemente del país que se trate.

Parece claro entonces el por qué de la igualdad en los perfiles culturales de Venezuela y Colombia. A pesar de que se trata de grupos que poseen diferencias culturales, en contextos "particulares" económico-político, sociales y de mercado, cómo es posible que no se encuentren diferencias entre ambos perfiles? Esta pregunta rondaba continuamente la fidelidad del estudio, pero a medida que se avanzaba el análisis, se hizo más evidente la respuesta. Se trata de una corporación multinacional, con un esquema bien diseñado de estrategias, misión y visión globales para todas las sucursales del mundo, es verdad que se presentan diferencias culturales entre países pero este tipo de corporaciones buscan afianzar aun más sus valores y su cultura interna, adaptándola a las circunstancias, es así como se encuentran valores compartidos por todos los miembros de la organización independientemente del lugar donde estén establecidos. Es importante señalar que las sucursales de Venezuela y Colombia forman parte de la División del Pacto Andino, es decir, la corporación a nivel mundial, hace subdivisiones por la cercanía, idioma, cultura y relaciones comerciales en los países donde se ha establecido, y uno de estos conjuntos es el de Pacto Andino, conformado por las filiales de Venezuela, Colombia, Brasil, Perú y Ecuador, lo cual, permite que existan relaciones más estrechas entre estas organizaciones.

Un punto importante delimitado por este subconjunto es el entrenamiento, factor clave del manejo gerencial. El mismo Quinn hace referencia al adiestramiento como una forma viable de no sólo manejar información nueva, sino de lograr una compenetración de los valores en todo nivel para la organización, independientemente del país que se trate.

Estas dos filiales de Venezuela y Colombia, mantienen un programa de entrenamiento gerencial que está en vía de ser globalizado, para que se maneje de la misma forma para todas las sucursales del mundo, si bien existen unos parámetros básicos para dicha formación, cada país tendrá una adaptación de contenido y de forma de acuerdo a su cultura y las necesidades de su entorno. Esto puede ser en parte, respuesta para la interrogante anteriormente planteada. Se

está en la búsqueda de integrar la información, de ser más abierto al cambio, de tener mayor acceso a nuevos conocimientos y por lo tanto, a la creación de una cultura más consolidada con las aspiraciones globales de la organización.

Pero está claro, que esa aspiración global está centrada en una fuerte tendencia hacia el Mercado así como hacia el Modelo de Relaciones Humanas, como se explicó anteriormente, pero deja a la deriva factores de importancia para el éxito del negocio a largo plazo, se trata del grado de flexibilidad y de individualidad, factores (que son claves en el Modelo de Sistemas Abiertos) que por los resultados obtenidos en el estudio, se observan débiles en la organización, como lo reflejan sus sucursales latinoamericanas de Venezuela y Colombia. Y aquí aparece una vez más una muestra de las contradicciones presentes en las organizaciones: si se trata de una corporación con una fuerte tendencia a adquirir nuevas empresas, a adaptar una y otra vez sus valores y su ideología, a tratar de tomar ventaja ante los cambios del entorno, cómo es posible que presente debilidades en el Modelo de Sistemas Abiertos, donde son importantes la buena disposición para el cambio y el enfrentarse a nuevos desafíos, donde existe un gran énfasis en el crecimiento y en la adquisición de recursos nuevos.

Nuevamente la respuesta está en el perfil cultural: la situación actual de la organización según las filiales de Venezuela y Colombia expresa una debilidad en este Modelo de Sistemas Abiertos, pero se puede observar que ambos países desean estar en un futuro mejor ubicados en este perfil, quizás la tendencia del futuro se dirija hacia ese enfoque, dado que los últimos años se han presentado las más importantes y múltiples adquisiciones. Es de gran importancia darle el valor y el empuje necesario a los valores gerenciales que definen y conforman este modelo de gestión.

Se ha dicho entonces que las organizaciones necesitan gerentes capaces de cambiar y equilibrar, de manejarse ante las situaciones complejas y dinámicas, ante esta situación, los resultados de este estudio, cuando afirman que los roles se contraponen, que la cultura de la organización se debate entre dos polos opuestos (Modelo del Proceso Interno y Modelo de Relaciones Humanas) pero no mutuamente exclusivos, sino necesarios uno para el otro, se habla de que se está muy cerca de ser efectivo, de tener éxito, de manejarse bien entre el dualismo presente en toda organización. Pero no hay que olvidar que aunque es necesario manejarse dentro de las contradicciones organizacionales, el enfoque general de la organización debe ser congruente con los valores y cultura que se manejen internamente, es aquí donde comienzan las complicaciones para las empresas que como la de este estudio, posee una gran influencia de diversidad de culturas.

Quinn (1988) señala que cuando los criterios de efectividad son sobrevalorados por un directivo y seguidos de forma casi unidimensional por otros, puede tener lugar una inversión: lo que antes era bueno puede convertirse misteriosamente en malo, estos criterios de efectividad cuando se siguen ciegamente pueden convertirse en criterios de ineficacia. Para la organización en estudio, que se encuentra altamente influenciada por el Modelo del Objetivo Racional (cuadrante inferior derecho del modelo de valores en competencia) de presentarse esta situación se convertiría en una empresa opresora, en donde se resaltan en exceso los criterios de efectividad asociados con el modelo de objetivos racionales; donde el esfuerzo, la productividad, el énfasis en la rentabilidad o el impacto del servicio giran en torno al esfuerzo continuo y al agotamiento humano, hasta caer en los síntomas del *burnout* (consumir y quemar a las personas), el interés por la clarificación de objetivos y la autoridad lleva a enfatizar una regulación demasiado estricta.

Con respecto a la segunda tendencia de la organización en estudio en sus filiales de Venezuela y Colombia, que está definida por el Modelo de Relaciones Humanas, una inversión de los criterios daría pie al relajamiento y la negligencia. La discusión y la participación, buenas en sí mismas, se ponen en prácticas por senderos inapropiados. El compromiso, la moral, el desarrollo humano, giran en unos extremos permisivos y de individualismo no controlado.

Ante este panorama, la organización pende de un hilo, puede pasar de ser altamente efectiva a una inefectividad jamás imaginada. Este equilibrio depende del manejo de los valores, de la cultura dentro de la organización, donde ya no importa el tipo de cultura que principalmente siga la organización, sino de cómo se maneje internamente y respecto a las contradicciones y cambios del entorno. Bien se dijo antes, que este perfil no ubica a la organización en un único modelo cultural, sino que la define entre los cuatro, teniendo más influencia de unos que de otros, pero siempre participando de todos, ante esto, la misma puede debatirse entre cualquiera de las cuatro tendencias dependiendo del momento y las circunstancias.

Dicho esto, es posible entonces ubicar a la organización estudiada, en sus dos filiales de Venezuela y Colombia, dentro de un rango cultural, pero sólo el manejo de sus gerentes y el trabajo de sus empleados, es lo que definirá a la larga el éxito o el fracaso, la efectividad o la inefectividad. No existe un perfil ideal, un perfil cultural exitoso o de fracaso, cada organización debe adaptarse a su entorno, a su negocio, a sus necesidades.

La efectividad se logra de acuerdo a cómo se manejen los valores, a cómo se perpetúe la organización, cómo sea dirigida, cómo se enfrente a los cambios del entorno y al dinamismo actual. Es asimismo una idea sostenida por autores como Hall (1996), que ninguna organización es realmente efectiva sino que puede ser visualizada como efectiva o inefectiva hasta cierto grado, en términos de restricciones, metas y marcos de tiempos específicos.

Pero qué papel juegan los gerentes dentro de esta dinámica? Es verdad que los gerentes representan el modelo a seguir en la organización, generalmente lo que el gerente hace es una muestra de cómo se deben hacer las cosas, sus valores son los valores que definen a la organización, su fin es conseguir las metas de la organización, sus actitudes y comportamientos conforman gran parte de la cultura organizacional, requieren de un grupo de competencias bien delineadas con el fin mismo de la empresa, de ellos se espera que actúen como agentes clave en los procesos de creación, implantación y transmisión de la cultura. Sus reacciones ante situaciones críticas, su forma de actuar, son mecanismos básicos de definición y consolidación cultural. (Fernández, 1997). Es por esta razón, que el Modelo de Valores en Competencia definido por Quinn (1988), utiliza en su análisis, los valores en competencia de aquellos que ocupen cargos de alta gerencia y dirección, pues de ellos depende en gran parte, el desenvolvimiento cultural de la organización, son ellos los guías y líderes del proceso cultural. Por esto, el estudio desarrollado en esta oportunidad, tomando como línea dicho Modelo, tomó en consideración los valores en competencia de los gerentes de la empresa en estudio de acuerdo a los roles que según Quinn (1995), definen un efectivo desenvolvimiento gerencial.

Pero, ¿cómo ve entonces esta empresa multinacional a su equipo gerencial? Para la organización en estudio, contar con un grupo gerencial bien formado, con una óptima experiencia, altamente productivo y enfocado hacia el logro de las metas propuestas, que planifique, establezca objetivos, especifique normas y roles, que dé instrucciones, que tenga una alta motivación y fuerza interior, además que fomente el apoyo colectivo, la unión, que sea sensible con sus subordinados, que escuche activamente, que tome decisiones y que maneje el

conflicto, conforma según lo demuestra esta investigación, el ideal actual para cargos de este nivel jerárquico. Esta conclusión llega como consecuencia de lo anteriormente expresado, si la organización se enfoca principalmente hacia el tipo de cultura de mercado y del clan, donde los roles más valorados y desarrollados son el de Director, Productor, Mentor y Facilitador, las competencias que por tanto definen a su equipo gerencial son las anteriormente expuestas.

Cómo impacta esto a la organización? Este estudio delimita una tendencia cultural de la organización dirigida al posicionamiento externo y al mantenimiento interno, con una necesidad de estabilidad y control, de interés en las personas y sensibilidad con los clientes. Dado el enfoque, es posible observar cómo la organización se maneja entre los polos interno/externo, sin abandonar ninguno, además de buscar por un lado flexibilidad al mismo tiempo que control. Esta tendencia a la contradicción define los parámetros de gestión de esta organización, en sus filiales latinoamericanas de Venezuela y Colombia, así lo demuestran los resultados obtenidos en la presente investigación. Este enfoque requiere que las prácticas de Mercadeo, Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Administrativas, entre otras, consideren como prioridad el establecimiento de objetivos claros bien delimitados, y que planifiquen estrategias de negocios para lograr las metas propuestas, sus acciones deben ser competitivas y destinadas a posicionar a la organización en un primer lugar en el mercado. El trabajo debe realizarse con participación, consenso y trabajo en equipo, donde los empleados se comprometan con sus responsabilidades, teniendo la seguridad de poder conseguir su desarrollo profesional.

Está claro cómo se ve la organización actualmente y cómo son los valores de su equipo gerencial, pero cuáles son entonces sus debilidades? Como se dijo anteriormente, se observa una debilidad en el modelo de Sistemas Abiertos, y del Proceso Interno, (Cultura de la Adhocracia y Cultura Jerárquica, respectivamente), donde los líderes deben ser buenos coordinadores y organizadores, donde los gerentes corren riesgos, son innovadores, enfrentan los cambios y nuevos desafíos. Aspectos que son claves para esta organización dado el enfoque actual de sus estrategias de negocio.

Es de vital importancia para evitar caer en las zonas negativas, antes definidas, expresadas por Quinn (1988) y Fernández (1997) cuando se sobrevaloran algunos enfoques en detrimento de las necesidades reales de la organización, que la organización se mantenga efectiva; para ello necesita que todas sus áreas de negocio (Producción, Ventas, Administración, Finanzas, Recursos Humanos, etc.) tengan clara su posición actual y lo que se requiere para alcanzar las metas futuras cónsonas con los objetivos globales de la organización. Este estudio por medio del perfil cultural obtenido de las sucursales venezolana y colombiana de esta organización, no sólo ubica a dichas empresas en su situación actual sino que pone de manifiesto sus debilidades de acuerdo a la vía que sigue la organización a nivel mundial, permite entonces generar planes de acción destinados armonizar y equilibrar aun más los valores y por tanto, la cultura organizacional para lograr los objetivos propuestos.

ALGUNAS RECOMENDACIONES PERTINENTES

- **PARA LA ORGANIZACIÓN**

Toda organización debe tener claramente definida su posición actual y dónde quiere llegar a estar en un futuro próximo, para entonces trazar el camino y las estrategias para alcanzarlo. Este estudio permite tener en cierta medida, una idea sobre dónde está actualmente la organización y dónde desea estar, es a través de la gestión de su equipo gerencial que este análisis ha sido posible.

Ya se ha hecho mención del perfil cultural actual/deseado de la organización en sus filiales de Venezuela y Colombia, así como de los valores en competencia que definen a su equipo gerencial actual, es necesario entonces hacer un análisis interno sobre cuáles son las metas organizacionales dispuestas actualmente no sólo para sendos países en particular, sino para la organización a nivel mundial, de esta forma saber: si existe congruencia entre lo que es realmente la organización y lo que supone debería ser en la actualidad; si es posible conseguir los objetivos propuestos con el enfoque cultural que posee la organización; es allí donde se quiere estar en un futuro, o es necesario cambiar el enfoque, cambiar las prácticas y gestión gerencial hacia otra dirección; así como estas, existen una infinidad de preguntas que es necesario analizar con un fin estratégico, saber entonces qué es lo que se requiere y qué es lo que se tiene para ello.

Una vez definido esto, es importante no olvidar que aunque en determinado momento la organización se encuentre en un estado ideal, altamente efectivo, sólo hay un paso de diferencia entre este estado ideal y la completa inefectividad, hay entonces que tener cuidado, mantener cierta armonía en el sistema es siempre necesario, no hay que dejarse llevar por los extremos, no es bueno el seguimiento obsesivo de algunos valores dentro de la organización. puesto que dichos excesos pueden conducir a la organización hacia las zonas negativas.

> "*Los modelos de gestión que conciben simultáneamente la eficacia económica, el desarrollo social (eficacia organizacional) y el equilibrio psíquico de las personas (eficacia personal) pueden ser una vía de salida a los problemas que trae la búsqueda absoluta de la excelencia. Una postura multidisciplinar puede aportar respuestas más satisfactorias*" (Fernández, pág. 308, 1997)

- **PARA FUTUROS ESTUDIOS**

Una vez realizada la investigación, es fácil mirar atrás y darse cuenta de las opciones de estudio que no fueron realizadas con relación al tema, ya sea por escapar a los objetivos propuestos o por no contar con el tiempo o los recursos necesarios. Es posible ahora marcar ciertas pautas para próximos estudios.

Fue algo ambicioso de nuestra parte querer realizar un estudio binacional, este interés se debe a que hoy día no existen fronteras reales en el mundo organizacional, es bien interesante trabajar con opciones que vayan más allá de nuestras fronteras, realmente fue

una experiencia enriquecedora factible de repetir. Si se tiene una o unas organizaciones dispuestas a participar del estudio, las facilidades del mundo moderno permiten que se maneje la información a cualquier nivel, ya sea dentro o fuera de nuestras fronteras, para lograr esto, sólo se requiere la respuesta positiva de la empresa y la disposición necesaria.

Este mismo estudio sería muy interesante realizarlo a otros niveles:

- Puede hacerse dentro de Venezuela estudiando empresas nacionales frente a multinacionales, probablemente se encuentren más diferencias que intra-organización como se hizo en este caso.
- También se puede realizar con países que posean diferencias culturales más notorias, o estudio entre países con diversas empresas, no dentro de una sola organización en diversos países como en este caso.
- Otro estudio factible sería la medición de la efectividad organizacional a partir del Modelo de Competencias de Quinn (1988).
- Es factible hacer el estudio para esta misma organización (Bristol-Myers Squibb), pero para otros países del Pacto Andino como Ecuador, Brasil y Perú, pues enriquecería aun más la información y relaciones culturales entre países latinoamericanos, además de ser fuente clave para la empresa sobre sus condiciones culturales actuales y la congruencia de los modelos de gestión utilizados.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVANEL, et al (1992) "Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos", Editorial Legis, Bogotá, Colombia.

DEAL T. y Kennedy, A. (1982) "Corporate Culture", Addison-Wesley.

DENISON, Daniel (1991) "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", Editorial Legis, Colombia.

FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel y Sánchez, José (1997) "Eficacia Organizacional", Díaz de Santos S.A., Madrid, España.

GRANELL, Elena; Garaway, David; Malpica, Claudia (1997) "Exito Gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela", Ediciones IESA, Caracas, Venezuela.

HALL, Richard (1996) "Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados", Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

HERNÁNDEZ, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista Pilar (1991) "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill Interamericana, México.

LINKAGE Incorporated, (1996) "Building Competency - Based Tools and Applications: How to Design HR Processes That Your organization Will Use", United States.

McFARLAND, Lynne; Senn, Larry; Childress, John (1996) "Liderazgo para el siglo XXI", McGraw-Hill Interamericana, Colombia.

MENDENHALL, William y Reinmuth, James (1981) "Estadística para Administración y Economía", Grupo Editorial Iberoamérica, México.

MENDEZ, Carlos, (1995) "Metodología: guía para elaborar diseños de investigaciones en ciencias Económicas, Contables y Administrativas", McGraw-Hill Interamericana, México.

MITRANI, A., Dalziel, M., Suárez de Puga, I., (1992) "Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", Ediciones Deusto, Bilbao, España.

MOORHEAD, Gregory y Griffin, Ricky (1992) "Organizational Behavior. Managing people and organizations", Houghton Mifflin Company, USA.

OUCHI, W. G. (1981) "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge", Mass: Addison - Wesley.

PETERS, Thomas y Waterman, Robert (1996) "En busca de la Excelencia", Grupo Editorial Norma, Colombia.

PORTER, Michael E. (1985) "Estrategia Competitiva", Compañía Editorial Continental S.A., México.

POSNER, Barry y Schmidt, Warren (1983) "Managerial Values Expectations. The Silent Power in Personal and Organizational Life", AMACOM: EE.UU.

QUINN, Robert E. (1997) "Sabiduría para el Cambio", Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

QUINN, Robert E. (1988) "Beyond Rational Management. Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance", Jossey-Bass Inc., USA.

QUINN, Robert; Faerman, Sue; Thompson, Michael; McGrath, Michael (1995) "Maestría en la Gestión de Organizaciones. Un modelo operativo de competencias", Díaz de Santos, S.A., Madrid.

SENN, Bernadette; Childress John; Senn Larry (1994) "Leadership, Teambuilding, and Culture Change. A Guide to Organizational and Personal Effectiveness", The Leadership Press, Inc.

SIERRA-BRAVO (1984) "Técnicas de Investigación Social", Editorial Paraninfo, Madrid, España.

SPENCER, Lyle y Spencer, Signe, (1993) "Competency at work. Models for Superior Performance", John Wiley & Sons I.N.C.

VINACUA, Visauta (1997) "Análisis estadístico con SPSS para Windows", McGraw Hill, España.

ZAERA, F. (1985) "Estadística Deductiva", Ediciones Vega s.r.l., Caracas, Venezuela.

8. REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS

American Compensation Association, (1996) "Raising the Bar, Using Competences to Enhance Employee Performance", United States, Mayo.

BAPTISTA, Rodolfo (1997) "Exodo de Empresas", **Gerente**, Mayo, Pp. 8-12.

Bristol-Myers Squibb (1997) "Manual de Inducción para el Empleado".

DYER, Lee; Blancero, Donna y Boroski, John (1995) "Transforming Human Resource Organizations: A Field Study of Future Competency Requirements", Working paper, Cornell University.

GANDZ, Jeffrey y McDonald, Paul (1992) "Getting Value from Shared Values", **Organizational Dynamics,** Vol. 20, Pp. 64-77.

GONCZI, Andrew (1996) "Competency Based Approaches to Education and training: The Australian Experience", **Seminario Internacional "Formación basada en competencia laboral: Situación actual y Perspectivas"**, Guanajuato, México.

KLEIN, Andrew L., (1996) "Validity and Reliability for Competency-Based Systems: Reducing Litigation Risks", **Compensation & Benefits Review**, Vol. 28, N°4, Pp. 31-37.

NORDHAUG, O., and Gronhaug, K., (1994) "Competences as resources in firms", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 5, N°1, Pp. 89-106.

QUINN, Robert E. y Cameron, Kim (1983) "Organizational Lyfe Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science**, Vol. 29, N° 1, Pp. 33-51.

QUINN, Robert y Hart, Stuart (1993) "Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance", **Human Relations**, Vol. 46, N° 5, Pp. 543-575.

QUINN, Robert y O´Neill, Regina (1993) "Editor´s Note: Applications of the Competing Values Framework", **Human Resource Management**, Vol. 32, N° 1, Pp. 1-7.

QUINN, Robert y otros (1991) "A Competing Values Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Contexts", **The Journal of Business Communication**, Vol. 28, N°3, Pp. 213-232.

QUINN, Robert y Rohrbaugh, John (1983) "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", **Management Science**, Vol. 29, N° 3, Pp. 363-377.

SCHEIN, E. H. (1985) "The Role of the Founder in Creating Oraganizational Culture", **Organizational Dynamics**, Summer.

SIBSON & COMPANY (1997) "The Challenges in Applying Competencies", **Compensation & Benefits Review**, March/April.

Universidad Católica Andrés Bello (1997) "Lineamientos para la presentación y Aprobación del Trabajo de Grado", Caracas.

WISHER, V., (1994) "Competencies: The precious seeds of growth?", **Personnel Management**, July. , Pp. 36-39.

9. REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

http://www.Quinn@Michigan.edu

http://www.Cornell.edu

http://www.bms.com

ANEXO 1
INSTRUMENTO DEFINITIVO

Bristol-Myers Squibb de Venezuela, S.A.
Calle Bernardette, Edif. Bristol-Myers Squibb,
Urb. Los Cortijos de Lourdes,
Caracas, Venezuela.

Muy respetable Señor(a):

Nos es grato poder comunicarle que usted ha sido seleccionado para formar parte del equipo de Gerentes que participarán en el desarrollo de nuestra investigación titulada: "*Perfil Cultural según Valores en Competencia asociados a los Roles Gerenciales. Un Estudio Binacional en la Industria Farmacéutica*".

Los objetivos de esta investigación buscan establecer si existen diferencias estadísticas entre el perfil cultural de la sucursal Venezolana y Colombiana de su organización, según los valores en competencia de acuerdo a lo planteado por el Dr. Robert Quinn de la Universidad de Michigan (1987, 1990,1993, 1994). Para esto se obtendrán los valores en competencia de los Gerentes por país, así como el perfil cultural común a Bristol-Myers Squibb. Además, identificaremos las relaciones de los valores en competencia con las siguientes variables: Edad, Género y Naturaleza del Trabajo, obteniendo en última instancia, un perfil integrado de orientaciones y roles respectivos.

Su participación en el estudio, consistiría en responder el cuestionario que adjuntamos a la presente, de la forma más rápida y honesta posible. Toda la información será manejada con estricta confidencialidad, su nombre no será utilizado por nosotros ni por la organización por ninguna razón, usted sólo será uno de los Gerentes de la muestra en su país. Tampoco serán utilizados los valores que Bristol-Myers Squibb abandera para sus empleados, sino aquellos que sus empleados aportan a la organización, lo que hace aun más interesante el desarrollo del estudio. Esto quiere decir, que no estamos buscando que responda con lo que piensa que pasa en su organización, o cómo cree que se deben manejar las cosas, estamos pidiendo que nos permita entender cómo hace sus labores día a día en su trabajo, de acuerdo al instrumento planteado.

El cuestionario se encuentra dividido en tres partes. La primera, está constituida por los datos demográficos básicos que requerimos para el estudio. La segunda, intenta hacer una valoración del comportamiento gerencial de acuerdo a la frecuencia con la que usted realiza ciertas actividades en su día a día. La tercera parte, intenta nuevamente hacer una valoración del comportamiento gerencial, pero esta vez, en base a la frecuencia con la que usted desearía que se realizaran las actividades que se le plantean.

La presente investigación puede ser fuente de información y diagnóstico de la Gerencia de su empresa en Venezuela y Colombia, incluso de sus diferencias y semejanzas siendo parte de una misma organización.

Agradecemos de antemano toda su atención y el tiempo dedicado,

Atentamente,

Napoleón Camero Grinsphan
(CC-Mail: Camero Napoleón)

Karina Pérez Díaz
(E-Mail: karperez@telcel.net.ve)

Lic. José Ramón Naranjo
(Tutor de la investigación)

Parte I. Una vez que haya leído las instrucciones y la información relacionada a la presente investigación, es necesario que llene algunos datos personales que son necesarios para el desarrollo de la misma. Señale con una equis (x) su respuesta a los siguientes ítems como se muestra a continuación:

Su Edad se encuentra entre:	
25-35 años	
35-45 años	X
45-55 años	
55-65 años	
65 ó más	

Género:	
Masculino	X
Femenino	

Su Edad se encuentra entre:	
25-35 años	
35-45 años	
45-55 años	
55-65 años	
65 ó más	

Género:	
Masculino	
Femenino	

Tiempo que lleva desempeñando dicho puesto:	
Menos de 2 años	
De 2 a 5 años	
Más de 5 años	

Puesto que desempeña en la empresa:	
Dirección	
Alta Gerencia	
Gerencia Media	

Identifique el área de trabajo o la naturaleza de trabajo que Usted desarrolla actualmente en la organización:			
Finanzas		Comercial	
Ventas		Administrativa	
Mercadeo		Productiva	
Médica		Recursos Humanos	
Otra			

PARTE II. A continuación se presenta una lista con algunos comportamientos que los gerentes suelen emplear en el desarrollo de sus actividades de trabajo. Usando la siguiente escala, por favor indique la frecuencia con la que Usted los realiza en este momento, para tal efecto, escriba el número que más se ajusta a su impresión inicial como se presenta a continuación:

1	Casi Nunca			5	Frecuentemente
2	Muy Rara Vez	4	Ocasionalmente	6	Muy Frecuentemente
3	Rara Vez			7	Casi Siempre

N°	Algunos Comportamientos	Frecuencia
1.	Salir de vacaciones con la familia	4
2.	Hacerle mantenimiento al automóvil	5

N°	Algunos Comportamientos Gerenciales	Frecuencia
1.	Proponer ideas innovadoras	
2.	Proteger continuamente las operaciones del día a día	
3.	Ejercer influencia ascendente en la organización	
4.	Revisar cuidadosamente reportes detallados	
5.	Mantener una orientación hacia los resultados	
6.	Facilitar el consenso en la unidad de trabajo	
7.	Definir áreas de responsabilidad para subordinados	
8.	Escuchar los problemas personales de los subordinados	
9.	Minimizar el rompimiento del curso del trabajo	
10.	Experimentar con nuevos conceptos y procedimientos	
11.	Alentar la participación en la toma de decisiones del grupo	
12.	Asegurar que todos saben hacia dónde se dirige la unidad	
13.	Influenciar decisiones tomadas en altos niveles	
14.	Comparar registros, reportes y otros documentos para detectar discrepancias	
15.	Observar que la unidad entregue según las metas propuestas	
16.	Mostrar empatía e interés en las relaciones con los subordinados	
17.	Trabajar con información técnica	
18.	Tener acceso a personas de altos niveles	
19.	Establecer objetivos claros para la unidad de trabajo	
20.	Tratar a cada individuo con sensibilidad	
21.	Mantener el curso de lo que ocurre en la unidad	
22.	Resolver problemas con creatividad y habilidad	
23.	Empujar a la unidad para alcanzar los objetivos	
24.	Alentar a los subordinados a compartir ideas en el grupo	
25.	Buscar innovaciones y potenciales mejoras	
26.	Clarificar prioridades y dirección	
27.	Vender persuasivamente nuevas ideas a superiores	
28.	Llevar un sentido de orden dentro de la unidad	
29.	Mostrar interés en las necesidades de los subordinados	
30.	Enfatizar los logros de la unidad según los propósitos establecidos	
31.	Construir equipos de trabajo entre los miembros del grupo	
32.	Analizar los planes escritos y calendario de operaciones	

PARTE III. A continuación se presenta una lista con algunos comportamientos que los gerentes suelen emplear en el desarrollo de sus actividades de trabajo. Usando la siguiente escala, por favor indique la frecuencia con la que Usted desearía que dicha acción fuera realizada en su organización por el equipo gerencial, para tal efecto escriba el número que más se ajusta a su impresión inicial como se presenta a continuación:

1	Casi Nunca			5	Frecuentemente
2	Muy Rara Vez	4	Ocasionalmente	6	Muy Frecuentemente
3	Rara Vez			7	Casi Siempre

N°	Algunos Comportamientos Gerenciales	Frecuencia
1.	Salir de vacaciones con la familia	5
2.	Hacerle mantenimiento al automóvil	3

N°	Algunos Comportamientos Gerenciales	Frecuencia
1.	Alentar innovación	
2.	Realizar borradores	
3.	Trabajar con hechos	
4.	Desarrollar a la gente	
5.	Incrementar las salidas de la unidad	
6.	Resolver conflictos en grupo	
7.	Vender ideas	
8.	Transmitir una dirección clara	
9.	Pensamiento creativo	
10.	Análisis técnico	
11.	Influencia hacia altos niveles	
12.	Revisar/evaluar reportes	
13.	Estimular esfuerzo extra	
14.	Construir consenso	
15.	Clarificar prioridades	
16.	Escuchar a los individuos	
17.	Redactar presupuestos	
18.	Introducir cambios	
19.	Recordar objetivos	
20.	Mostrar interés por la gente	
21.	Dirigir esfuerzos de trabajo	
22.	Influencias a iguales	
23.	Mantener la productividad	
24.	Facilitar discusiones	
25.	Resolver problemas de forma lógica	
26.	Entender a los individuos	
27.	Proporcionar nueva visión	
28.	Elaborar planes y calendarios	
29.	Dirigir continuas reuniones	
30.	Especificar propósitos, razones	
31.	Mantener una base de poder	
32.	Alcanzar metas de la unidad	

¡ Muchas Gracias !

ANEXO 2
RESEÑA HISTÓRICA DE BRISTOL-MYERS SQUIBB

En el año 1887, William Mc Laren Bristol y John Ripley Myers, deciden reunirse para fabricar productos farmacéuticos. Para ello abren una planta en Clinton, Nueva York, donde venderían inicialmente el producto de las investigaciones de médicos locales.

Poco a poco el negocio fue prosperando, lo que les permitió trasladar sus oficinas a Syracuse y más tarde a Brooklyn.

En 1929 Bristol-Myers registra sus acciones en la bolsa de valores de Nueva York, lo que representa un factor fundamental en su crecimiento. Ciento dos años mas tarde (1989) Bristol-Myers se fusiona con la corporación Squibb, logrando alcanzar ser una de las compañías multinacionales más grandes del mundo.

Actualmente B.M.S. posee una fuerza de venta mundial de aproximadamente 14.000 personas, quienes venden los productos de la compañía en más de 120 países alrededor del mundo. Cuentan con más de 3.500 científicos, técnicos y gente de apoyo que están dedicados a la investigación farmacéutica y al desarrollo de técnicas innovadoras para ayudar a la humanidad. Esto los ha consolidado como una de las compañías más fuertes del mercado farmacéutico, que está a la vanguardia en la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Tienen cuatro negocios principales a nivel mundial: la rama farmacéutica (57%), productos para el consumidor (18%), aparatos médicos y productos especializados (14%) y productos nutricionales (11%).

BRISTOL-MYERS SQUIBB DE VENEZUELA, S.A.

Bristol-Myers inicia operaciones en Venezuela, el 8 de Octubre de 1958, como una empresa multinacional encargada de la distribución y venta de productos farmacéuticos y de cuidado personal, en pro del mejoramiento de la calidad de salud y vida del venezolano.

En 1968 Britol-Myers adquiere la compañía Clairol, lo que constituye un paso importante en el desarrollo de la organización. Por otra parte realiza importantes inversiones en la adquisición de la Planta de Producción de la División Consumo Masivo en Maracay y el Almacén de Distribución en Cagua, Estado Aragua.

A partir de 1978, Bristol-Myers trabaja con la licencia de Mead Johnson, en el área farmacéutica y nutricional, adquiriendo la totalidad de sus acciones en 1983.

Con el paso de los años Bristol-Myers se ha fortalecido como una de las compañías más sólidas dentro del mercado farmacéutico y de consumo masivo, por la extensa variedad de productos colocados dentro del mercado nacional.

Es en 1989 cuando Bristol-Myers se fusiona con la corporación Squibb y se convierte en lo que hoy se conoce como Bristol-Myers Squibb de Venezuela. Una compañía pujante, emprendedora, centrada en su gente con una orientación clara hacia su productividad, lo que le ha permitido y permitirá el mantenimiento de los más elevados récords de ventas dentro del mercado venezolano y mundial.

SU MISIÓN

Bristol-Myers Squibb de Venezuela, S.A. tiene como misión prolongar la vida humana, suministrando productos farmacéuticos, de consumo masivo, nutricionales y hospitalarios de la más alta calidad, a través de un excelente trabajo en equipo, satisfaciendo las más altas necesidades de sus clientes.

SU VISIÓN

Bristol-Myers Squibb de Venezuela mantiene el compromiso de beneficiar al mayor número de venezolanos a mejorar su salud; así como el de ofrecer productos para el cuidado personal de comprobada calidad confiados en el profesionalismo de la gente que trabaja y en la calidad de sus productos. La certeza de que esto ocurra está fundamentada en la dedicación en la investigación y desarrollo de nuevos productos, en consecuencia con la ética que ejerce en sus actividades de mercadeo y venta, unida y comprometida honestamente con la búsqueda de la excelencia de su labor, para posicionarse como líderes indiscutibles dentro de los mercados en los cuales compite.

BRISTOL-MYERS SQUIBB DE COLOMBIA, S.A.

En Colombia empezaron en 1954, cuando E.R. Squibb and Sons iniciaron operaciones con la manufactura de reconocidos antibióticos. Sus actividades están centralizadas en Cali, donde cuentan con una moderna planta de manufactura de productos farmacéuticos. También tienen oficinas regionales de ventas en las principales ciudades del país (Santafe de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, entre otras), para atender eficientemente el mercado farmacéutico en Colombia.

SU MISIÓN

Bristol-Myers Squibb de Colombia tiene como misión, el ser líderes innovadores en la investigación, desarrollo y comercialización de productos para el cuidado y mejoramiento de la salud, el bienestar y la calidad de vida de la comunidad.

ANEXO 3
COMPETENCIAS DE UN EMPLEADO DE BRISTOL-MYERS SQUIBB

Todo empleado de Bristol-Myers Squibb debe tener presente que sus acciones y actitudes deben ir encaminadas hacia:

- **Estrategias de Liderazgo**: referido a las habilidades que se poseen para el manejo de situaciones grupales encaminadas a obtener el compromiso de todos para lograr metas propuestas, reforzando el sentido de urgencia, de participación con el objetivo de mejorar el trabajo en equipo.
- **Trabajo en Equipo**: ampliar el impacto de contribución individual que permite que la totalidad sea mayor que la suma de sus partes, en un ambiente de mutuo soporte y cooperación para así lograr los objetivos compartidos.
- **Apertura**: encaminada a la disposición, a escuchar y a aceptar sugerencias de los colaboradores.
- **Empowerment**: relacionado con grupos de individuos más participativos, creativos, innovadores y responsables en el momento de la toma de decisiones.
- **Desarrollando a otros**: con la capacidad de reforzar el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, basándose en necesidades y motivaciones individuales, utilizando una gran variedad de herramientas, que permitan el logro de las metas propuestas.
- **Orientación al Cliente**: que permita el desarrollo de un genuino sentido del servicio, para identificar las necesidades de los clientes. En donde el seguimiento y el monitoreo del proceso son parte importante.
- **Candor**: referido al libre y constructivo intercambio de información, manejándose bajo un trato de sencillez y sinceridad que permita un ambiente de trabajo agradable y productivo.
- **Pensamiento Estratégico**: referente a la habilidad para desarrollar una visión realista sobre la consecución de los objetivos, anticipándose al futuro empleando una imagen de conjunto.
- **Toma de Decisiones**: encaminado a definir cursos de acción para conseguir resultados productivos, al igual que el desarrollo de habilidades para evaluar diversas oportunidades.
- **Tomar Riesgo**: referido a la capacidad de reaccionar y definir cursos de acción bajo condiciones de incertidumbre.
- **Innovación**: a través de la evaluación crítica y constructiva que simplifiquen y mejoren los procesos.

- **Adaptabilidad**: referido a la habilidad para cambiar el estilo a las respuestas acostumbradas frente a diversas situaciones, manejando la flexibilidad, el respeto a las normas y los procesos de la empresa.

- **Impacto e Influencia**: con la intención de lograr el impacto deseado para que se tomen en cuenta sus opiniones, fijando posición y sosteniéndola con argumentos e ilustraciones claras.

- **Seguridad en sí mismo**: creencia en su propia habilidad, demostrándolo en circunstancias retadoras, confiando en sus propias decisiones y opiniones, al trabajar con poca supervisión.

- **Relaciones Interpersonales**: manteniendo y reforzando un permanente clima de comunicación con sus compañeros, respetando las diferencias de criterio empleándolas como oportunidades de aprendizaje.

- **Compromiso con el negocio**: con un claro sentido de responsabilidad, apoyo y solidaridad con el negocio.

- **Gerencia Territorial**: comprende una actitud hacia la organización y planificación de su territorio manteniéndolos en la búsqueda constante de nuevos retos.

- **Habilidades de Ventas**: implica todo un proceso de apertura, cuerpo y cierre de la entrevista con el cliente.

- **Conocimiento del mercado y/o producto**: demostrando y aplicando los conocimientos sobre los productos y su manejo.

ANEXO 4
TABLA DE DATOS DEMOGRÁFICOS

	VENEZUELA						COLOMBIA					
	FEM	%	MAS	%	TOTAL	%	FEM	%	MAS	%	TOTAL	%
GÉNERO	7	25	21	75	28	100	7	25,93	20	74,07	27	100
EDAD												
25-35	1	3,57	5	17,86	6	21,43	4	14,81	3	11,11	7	25,93
35-45	6	21,43	11	39,29	17	60,71	2	7,41	12	44,44	14	51,85
45-55	0	0	5	17,86	5	17,86	1	3,70	4	14,81	5	18,52
55-65	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3,70	1	3,70
65 ó más	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	7	25	21	75	28	100	7	25,93	20	74,07	27	100
TIEMPO												
Menos de 2 años	3	10,71	7	25	10	35,71	5	18,52	4	14,81	9	33,33
De 2 a 5 años	1	3,57	8	28,57	9	32,14	0	0	8	29,63	8	29,63
Más de 5 años	3	10,71	6	21,43	9	32,14	2	7,41	8	29,63	10	37,04
TOTAL	7	25	21	75	28	100	7	25,93	20	74,07	27	100
PUESTO												
Dirección	0	0	7	25	7	25	0	0	1	3,70	1	3,70
Alta Gerencia	2	7,14	2	7,14	4	14,29	2	7,41	10	37,04	12	44,44
Gerencia Media	5	17,86	12	42,86	17	60,71	5	18,52	9	33,33	14	51,85
TOTAL	7	25	21	75	28	100	7	25,93	20	74,07	27	100
ÁREA												
Finanzas	2	7,14	2	7,14	4	14,29	0	0	5	18,52	5	18,52
Ventas	1	3,57	6	21,43	7	25	0	0	4	14,81	4	14,81
Mercadeo	2	7,14	6	21,43	8	28,57	1	3,70	5	18,52	6	22,22
Médica	1	3,57	1	3,57	2	7,14	0	0	1	3,70	1	3,70
Comercial	0	0	0	0	0	0	1	3,70	0	0	1	3,70
Administrativa	0	0	0	0	0	0	2	7,41	1	3,70	3	11,11
Productiva	1	3,57	1	3,57	2	7,14	0	0	2	7,41	2	7,41
Recursos Humanos	0	0	2	7,14	2	7,14	3	11,11	0	0	3	11,11
Otra	0	0	3	10,71	3	10,71	0	0	2	7,41	2	7,41
TOTAL	7	25	21	75	28	100	7	25,93	20	74,07	27	100

ANEXO 5
MATRIZ GENERAL DE DATOS

VALORES ACTUALES (VENEZUELA)

Item/n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	7	6	7	6	6	4	5	6	7	5	6	6	4	4	5	5	4	4	6	6	5	5	7	4	5	5	6	6
2	1	6	5	7	5	6	5	6	1	7	5	7	5	5	6	5	7	3	5	7	5	7	7	3	6	7	4	6
3	6	6	5	3	5	4	4	5	7	6	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	6	6	7	3	4	7	5	5
4	6	3	5	7	6	6	4	5	4	7	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	6	6	5	6	4	4	6
5	7	6	5	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	5	6	7	6	7	7	6	7	7	7	5	6	7	7	6
6	7	6	6	5	6	5	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	5	5	7	6	6	7	7	6	5	7	5	6
7	7	6	6	5	6	5	7	4	7	7	6	6	5	1	5	6	3	3	7	7	5	6	7	1	5	7	4	7
8	5	6	5	7	5	5	3	4	7	4	5	5	4	1	4	5	1	5	7	5	3	6	7	1	4	5	4	7
9	6	6	5	4	5	4	6	6	7	7	5	5	6	5	5	4	5	5	7	6	4	6	6	5	3	5	5	7
10	6	6	7	7	5	4	3	7	7	6	4	5	4	4	4	4	4	3	5	6	4	5	6	3	4	5	6	7
11	7	6	7	7	6	4	7	6	4	7	5	6	7	6	5	6	4	5	5	7	5	5	6	5	6	6	7	7
12	7	6	7	5	6	5	7	7	5	7	7	7	7	6	6	7	5	3	6	6	5	6	6	7	6	6	5	7
13	6	6	6	4	6	4	4	4	7	7	6	4	4	4	4	4	5	3	4	6	4	5	7	4	6	6	5	5
14	4	3	5	5	5	4	6	5	4	5	5	7	4	1	5	5	4	3	5	6	4	5	6	5	4	4	3	5
15	6	6	7	7	5	6	5	6	7	7	7	7	7	1	5	7	6	4	6	6	5	7	7	6	5	5	3	6
16	6	6	6	7	5	4	6	7	7	7	6	7	7	1	7	7	6	5	7	7	5	7	7	1	3	6	6	6
17	7	6	6	5	5	4	6	6	7	6	4	7	7	6	7	7	5	5	7	7	5	7	7	6	5	5	4	6
18	7	6	6	6	6	5	7	6	7	5	4	7	5	7	4	4	6	3	7	6	6	6	7	6	7	6	6	5
19	7	6	6	7	7	5	7	6	7	7	7	6	6	6	5	7	5	3	7	7	6	7	7	5	7	6	5	7
20	6	6	6	7	6	6	5	5	7	7	6	6	7	7	6	6	5	6	5	7	5	6	7	7	5	5	7	7
21	6	6	6	7	7	5	7	6	6	7	6	6	6	5	6	6	5	5	7	6	7	6	6	7	6	7	7	7
22	6	6	7	7	7	5	6	5	6	7	6	5	6	5	5	6	6	5	7	6	5	6	7	7	5	5	7	7
23	7	6	7	7	7	6	3	5	7	7	7	6	7	5	5	6	6	4	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7
24	7	6	7	7	6	4	6	6	6	7	5	6	5	1	6	5	5	4	7	7	6	7	7	1	4	6	5	6
25	7	6	6	7	7	4	7	7	7	7	7	5	6	5	4	5	5	4	7	7	6	5	7	6	4	5	6	6
26	6	6	6	6	7	4	7	7	5	7	6	7	7	5	5	7	6	5	7	7	5	5	7	6	7	6	6	6
27	7	6	6	5	7	5	5	6	7	7	5	5	4	4	4	5	6	4	6	6	4	6	7	6	6	6	5	5
28	7	6	5	5	7	5	5	6	4	7	6	7	7	7	7	6	6	5	6	5	5	6	7	6	7	6	5	6
29	6	6	6	7	7	5	5	6	7	6	6	5	7	1	6	6	5	5	7	6	5	6	7	1	5	6	4	7
30	7	6	7	7	7	6	4	6	7	7	7	6	7	5	4	7	6	6	7	6	7	6	7	6	5	6	5	7
31	7	6	7	4	7	4	4	7	5	6	6	6	5	7	6	5	4	4	7	6	6	6	7	7	4	6	4	6
32	7	6	4	7	7	5	5	6	5	6	6	7	7	5	4	6	5	4	7	7	6	6	6	5	4	6	4	7

VALORES ACTUALES (COLOMBIA)

Item/n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	5	4	5	5	6	6	5	5	4	5	6	5	5	5	5	7	6	6	5	5	5	4	5	5	5	5	4
2	7	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	7	2	6	6	7	7	7	7	5	4	7	7	5	7	4	5
3	4	4	6	5	5	4	5	4	4	6	4	5	5	5	5	6	7	6	5	7	5	5	5	6	6	3	6
4	7	5	5	5	7	5	6	5	5	6	5	6	4	7	7	7	6	7	5	4	3	5	7	6	7	4	4
5	7	5	5	6	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	7	6	7	5	7
6	6	6	6	6	6	4	5	5	7	7	6	5	6	7	4	6	7	7	5	5	5	6	5	6	6	5	5
7	6	6	6	4	5	4	7	5	7	7	6	6	7	7	6	6	7	7	5	6	5	5	5	4	7	4	4
8	5	6	6	4	6	5	4	4	4	7	4	4	6	7	7	1	6	5	6	4	5	6	5	4	5	4	4
9	7	4	5	4	3	5	4	5	6	6	5	5	5	6	5	7	7	7	5	5	4	5	5	4	5	3	3
10	6	4	5	4	5	6	6	4	5	4	5	4	5	5	5	6	4	6	4	6	5	4	6	6	6	4	5
11	6	6	5	5	7	5	5	4	5	6	6	5	6	7	5	6	7	7	5	6	6	5	6	6	7	4	5
12	7	5	7	5	6	5	5	4	6	6	6	5	6	7	6	7	7	7	7	6	7	5	5	5	5	6	5
13	4	4	6	5	6	4	5	3	4	7	6	5	4	5	5	5	7	7	6	7	5	4	4	5	5	6	4
14	6	3	5	5	5	5	6	4	5	4	4	6	4	7	5	6	6	7	5	4	3	5	5	4	5	4	3
15	7	5	7	5	4	5	6	5	6	7	6	7	6	7	7	6	7	7	6	5	7	5	5	6	6	5	5
16	6	5	7	5	5	4	6	5	7	7	6	7	5	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	5	6	4	5
17	6	5	6	6	6	5	7	5	5	6	6	6	5	7	5	7	7	7	6	7	7	7	7	5	5	5	5
18	4	6	5	6	7	5	7	6	4	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	5	5	6	4
19	7	5	6	6	6	5	6	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	5	7	5	6	6	5
20	5	6	7	6	6	4	6	4	7	7	5	7	5	7	5	7	6	5	7	6	7	7	5	6	7	4	5
21	7	6	6	5	5	5	7	5	5	6	5	7	5	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	5	6	4	4
22	7	5	6	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	7	7	6	5	7	5	7	6	6	5	5
23	7	7	6	6	5	5	7	5	5	7	6	7	6	7	7	7	7	7	4	6	7	5	7	5	7	5	5
24	6	7	6	5	6	5	7	5	5	7	6	7	6	7	6	7	7	7	5	6	7	5	5	5	7	5	6
25	5	5	6	6	6	5	7	5	5	7	6	7	6	6	6	6	7	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5
26	7	6	5	5	6	5	6	5	5	7	5	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	5	5	6	6	5	5
27	5	4	5	6	6	6	6	6	4	7	5	6	5	6	4	6	6	6	4	7	5	5	5	6	6	5	6
28	7	5	5	6	5	4	6	5	6	7	5	7	5	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6	5	4	5
29	6	6	5	6	4	4	6	4	5	7	6	7	5	7	6	5	7	7	6	5	7	6	5	6	6	4	5
30	7	5	5	6	5	5	6	5	6	7	6	7	5	6	5	6	7	7	5	5	6	5	5	6	5	4	4
31	7	5	5	5	5	5	5	5	7	7	5	6	5	7	6	6	7	7	5	6	5	6	5	6	7	5	6
32	6	7	4	6	5	5	6	5	4	7	5	6	5	7	7	7	6	6	7	6	7	5	7	6	6	5	4

VALORES DESEADOS (VENEZUELA)

Item/n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	7	5	6	7	6	5	6	6	7	7	7	7	7	6	5	6	6	6	7	7	6	7	7	5	6	6	7	6
2	6	4	4	5	5	4	5	6	5	7	4	4	4	3	5	5	6	4	6	2	3	5	4	4	5	4	4	4
3	7	6	6	7	5	5	5	6	5	7	5	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	4	7	6	5	6
4	7	6	7	7	6	6	5	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7
5	6	6	6	4	6	6	3	5	5	6	7	7	3	7	5	3	6	6	7	5	7	7	6	7	7	7	4	7
6	5	6	6	5	5	5	6	6	7	6	6	7	7	6	4	6	6	3	7	5	6	6	6	7	4	5	6	7
7	7	6	7	5	6	5	5	7	7	6	6	7	5	6	5	6	6	5	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6
8	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	5	7
9	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7
10	5	6	7	7	7	6	6	5	7	7	5	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	4	5	6	5	6
11	6	6	7	7	7	5	5	5	7	7	5	5	4	6	5	7	6	6	6	7	7	7	7	5	5	7	5	5
12	5	3	5	6	7	5	5	7	5	7	5	5	5	5	7	6	3	5	7	6	4	7	6	4	4	5	4	7
13	6	6	7	5	7	6	4	7	7	7	5	6	5	5	7	7	6	7	6	4	6	7	6	5	4	6	5	7
14	7	6	7	7	6	5	6	6	7	7	6	7	7	7	5	7	6	6	6	6	6	6	7	5	6	7	5	6
15	7	3	7	7	6	5	6	7	7	7	6	7	7	7	5	7	5	6	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6
16	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	5	7	5	7	5	5	7	7	3	7	7	7	7	7	5	7
17	3	6	6	5	7	4	3	5	4	5	5	7	4	5	5	5	6	4	6	6	4	7	4	4	4	5	3	6
18	7	6	7	5	7	5	4	7	7	6	6	7	5	6	4	4	5	5	7	6	6	7	7	4	6	7	5	6
19	6	6	6	7	6	6	2	6	7	7	5	7	7	6	5	4	6	6	7	4	4	5	6	4	5	4	5	6
20	7	6	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	7	7	6	7
21	6	6	6	7	6	5	5	6	7	7	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	4	7	5	7
22	6	6	6	7	6	5	5	5	7	7	5	7	6	5	7	6	5	7	6	6	6	6	7	4	4	6	5	6
23	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	5	7
24	6	6	6	7	5	5	6	5	7	7	6	7	7	7	7	4	6	7	7	6	5	7	7	7	6	7	5	7
25	7	6	6	7	6	5	6	6	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6	7
26	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	5	4	7	7	7	7	7	6	7
27	6	6	6	7	7	4	4	6	7	6	7	7	5	7	4	6	7	7	7	6	5	7	7	7	5	7	6	7
28	7	6	6	7	7	4	4	4	5	6	5	6	5	4	5	6	5	6	7	7	5	7	6	3	4	4	5	7
29	4	6	6	5	7	5	1	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	7	6	4	3	5	6	7
30	6	6	6	7	7	5	5	5	5	6	6	7	5	7	5	6	6	7	7	6	3	7	7	5	5	7	6	7
31	3	6	4	7	6	6	1	4	4	6	4	7	5	3	5	3	4	4	4	3	5	5	4	3	2	5	4	6
32	7	6	7	7	6	7	5	6	7	7	7	7	5	6	5	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7

VALORES DESEADOS (COLOMBIA)

Item/n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	6	6	6	7	7	5	5	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7	7	5	6	7	5	5	5	7	6	7
2	6	4	4	6	4	5	6	5	5	6	4	4	3	5	5	4	3	3	5	3	5	5	3	4	5	5	5
3	7	5	6	7	7	5	5	6	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	5	7	7	7	7	6	6	6	5
4	6	7	7	7	7	4	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	5	6	6	5	7	5
5	6	5	7	5	3	4	6	5	4	6	4	7	6	7	6	6	1	2	3	7	7	7	4	5	6	5	4
6	7	5	6	5	4	5	6	6	6	7	4	5	5	2	6	7	7	7	4	7	4	5	5	4	6	4	4
7	6	5	7	6	5	6	5	7	5	6	6	6	6	7	6	7	7	7	5	7	7	7	5	4	6	6	7
8	7	7	7	7	6	4	5	7	7	7	6	7	6	7	5	7	7	7	5	7	7	7	7	6	6	6	7
9	7	7	7	7	7	5	5	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	5	7	7	7	6	6	7	6	7
10	7	7	6	6	7	4	6	6	7	7	6	6	5	7	4	7	7	7	5	6	7	6	7	5	6	4	5
11	7	5	5	7	7	5	6	6	5	7	5	6	4	6	4	6	7	6	6	7	7	6	4	5	5	6	5
12	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	4	7	5	7	7	7	5	7	4	5	6	5	5	4	5
13	6	5	5	7	5	5	5	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	5	7	7	7	5	4	7	6	7
14	6	6	7	7	6	4	5	7	7	7	4	5	6	7	6	6	7	7	4	6	7	7	6	5	6	4	4
15	7	6	7	7	6	4	5	6	6	6	6	5	6	7	5	6	7	7	5	7	7	5	7	6	7	6	7
16	6	7	7	7	6	5	6	6	7	7	6	6	6	7	4	7	5	7	7	7	7	5	7	5	7	6	7
17	7	4	4	6	6	6	7	6	5	5	5	5	5	6	4	7	5	6	6	5	4	5	4	4	7	3	4
18	7	5	5	6	7	6	6	7	6	6	6	5	4	5	4	7	6	6	5	6	5	7	6	4	7	4	4
19	7	5	5	6	5	5	6	6	6	7	6	6	6	7	5	7	7	6	4	7	7	6	4	4	7	4	5
20	6	7	7	7	7	4	6	7	6	7	6	6	6	7	5	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	5
21	6	5	7	7	6	5	6	6	6	7	6	6	5	7	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	7	5	5
22	6	4	7	6	6	4	6	6	6	7	6	5	5	6	6	6	7	6	6	7	5	5	5	6	6	5	5
23	7	7	5	7	6	5	6	6	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	7	5	7	6	6	5	6
24	6	5	7	7	6	4	5	5	7	6	6	5	6	7	5	6	6	4	4	7	4	4	7	6	6	5	5
25	7	6	7	7	6	5	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	5	7	7	5	7	5	6	6	5
26	6	7	7	6	6	4	6	5	6	7	6	6	6	7	4	7	7	7	5	7	7	5	7	6	6	6	5
27	7	5	5	6	7	5	6	5	4	6	6	7	7	7	6	7	7	6	4	6	3	6	7	5	6	6	4
28	7	5	4	7	7	5	7	7	7	6	6	7	5	7	5	6	7	6	5	6	4	6	7	4	7	4	3
29	4	5	4	5	6	4	7	5	5	4	4	4	4	5	4	5	6	6	4	6	3	4	5	4	6	3	4
30	6	6	7	6	6	4	6	5	6	5	6	7	5	7	6	6	7	7	5	6	7	5	7	5	6	5	4
31	7	4	4	5	6	4	4	5	5	6	4	4	4	5	5	6	7	6	3	3	3	4	4	5	5	3	4
32	7	7	5	7	7	4	5	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	5	6	6	5

ANEXO 6
INFORMACIÓN ACTUAL SOBRE BRISTOL-MYERS SQUIBB A NIVEL MUNDIAL

Muchas de las empresas que se unieron a la familia Bristol-Myers Squibb fueron organizaciones sólidas con historias propias venerables. Con frecuencia se trató de empresas privadas y familiares. Entre ellas cabe mencionar a Clairol, Mead Johnson (empresa nutricional principal a nivel internacional) y Zimmer (líder mundial en implantes ortopédicos).

En la actualidad, más de 100 años después de la fundación de la empresa, el espíritu pionero del Sr. Bristol y del Sr. Myers -junto con generaciones de empleados dedicados y exitoso gerenciamiento- transformó esa riesgosa inversión de 5.000 dólares en una empresa internacional diversificada dedicada a la atención de necesidades médicas y del cuidado personal, con ventas de más 14 mil millones de dólares, 49.000 empleados en todo el mundo y miles de productos comercializados en más de 130 países.

Casi el 40% de las ventas de la compañía proviene de operaciones realizadas fuera de Estados Unidos. Constituida en 1933, la sede mundial de la empresa está situada en 345 Park Avenue, Nueva York.

Hoy en día, Bristol-Myers Squibb tiene cuatro negocios principales: productos farmacéuticos, productos de consumo, dispositivos médicos y productos nutricionales. Si algo tienen en común todas sus líneas es que Bristol-Myers Squibb participa en negocios cuyos productos contribuyen a mejorar y prolongar la vida humana.

Más de dos docenas de productos o líneas de productos de la empresa, que representan sus negocios principales, registran ventas anuales en todo el mundo superiores a los 100 millones de dólares.

El objetivo de la compañía es convertirse en líder preeminente del mercado -es decir, ocupar la primera o segunda posición- en cada categoría de producto y cada mercado en el que compita.

Productos Farmacéuticos

Bristol-Myers Squibb es ya la tercera empresa farmacéutica de Estados Unidos y la sexta del mundo. Es la empresa líder en materia de fármacos anticancerígenos a nivel mundial y la segunda en terapias cardiovasculares. Ocupa un destacado lugar en productos antiinfecciosos y dermatológicos.

Bristol-Myers Squibb también tiene una posición cada vez más importante en lo referente a drogas para el sistema nervioso central y últimamente inició nuevos programas de investigación en materia de diabetes y enfermedades inmunológicas. Comercializa productos y realiza investigaciones sobre el SIDA, la depresión, la ansiedad, la enfermedad de Alzheimer, la hipertensión, la aterosclerosis, la

apoplejía y otros trastornos graves.

Su división de investigación farmacéutica "Pharmaceutical Research Institute", está situada en Princeton, Nueva Jersey, y cuenta con 18 sedes en 12 países de todo el mundo. Con casi 4.000 científicos y personal de apoyo, su misión consiste en lograr una posición preeminente entre competidores industriales y académicos en el área de diseño, descubrimiento y desarrollo de terapias novedosas con una buena relación entre costo y eficacia. Su mandato es igualmente directo: encontrar aplicaciones prácticas para estos agentes en el menor tiempo posible.

La Compañía invierte más de 1.200 millones de dólares al año en investigación y desarrollo. Como parte de una iniciativa cada vez más importante de la empresa en el campo emergente de la biotecnología, cerca de 500 científicos de la compañía -el equivalente a una gran empresa de biotecnología- se dedican activamente a investigaciones que implican el uso de biología molecular, ADN recombinante, anticuerpos monoclonales y modelación molecular en la búsqueda de terapias innovadoras.

La empresa también ocupa una posición de liderazgo en el área creciente de los fármacos genéricos. Su subsidiaria Apothecon vende algunos de los medicamentos genéricos más frecuentemente distribuídos en los Estados Unidos. Si Apothecon fuese una empresa independiente, estaría entre las 10 principales empresas de productos farmacéuticos de Estados Unidos en términos de cantidad de prescripciones.

A/S GEA Farmaceutisk Fabrik, la empresa adquirida por la compañía en 1995, es un fabricante y comercializador líder de productos farmacéuticos genéricos de marca para el mercado escandinavo. GEA, con su cartera de productos farmacéuticos ampliamente recetados, posee una posición de envergadura en el negocio danés de productos genéricos y en todos los países nórdicos. Algunos productos de GEA también se encuentran a la venta en el Reino Unido, los Países Bajos y América del Sur. La empresa tiene su sede en Dinamarca.

Argentia S.A., otra empresa adquirida en 1996, es uno de los principales elaboradores en la Argentina de productos farmacéuticos éticos. Argentia comercializa una amplia línea de antibióticos, productos para afecciones respiratorias y gastrointestinales. La empresa fue fundada en 1950.

A pesar de que casi el 57% de las ventas de la compañía deriva de los productos farmacéuticos, Bristol-Myers Squibb también es fabricante líder de productos de consumo (aproximadamente el 18% de los ingresos), productos nutricionales (aproximadamente el 11%) y dispositivos médicos (alrededor del 14%), lo que la libera de depender de un solo mercado o línea de producto.

Productos de Consumo

La empresa tiene dos divisiones de productos de consumo a nivel mundial que ocupan posiciones de liderazgo en las categorías en las que compiten. Worldwide Consumer Medicines, con sede en la ciudad de Nueva York, abarca la división de Bristol-Myers Products en Estados Unidos y el emprendimiento conjunto para productos de venta libre entre Bristol-Myers Squibb y Lion Corporation en Japón. Desarrolla y comercializa analgésicos tales como Excedrin, Bufferin y

Nuprin, productos contra la tos/resfríos Comtrex y productos para el cuidado de la piel Keri y Alpha Keri.

En Europa, el grupo UPSA, una empresa farmacéutica que realiza investigaciones en Francia y que se unió a Bristol-Myers Squibb en 1994, es pionera en la tecnología de fármacos efervescentes, principalmente para el tratamiento del dolor.

Pharmavit Gyógyszer-és Elelmiszeripari Részvénytársaság, adquirida por la empresa en 1996, es un fabricante líder de medicamentos de venta sin receta, productos nutricionales y productos farmacéuticos genéricos en Hungría. Pharmavit fue fundada en 1988. Su línea de tabletas efervescentes Plusssz es líder del mercado húngaro en el área de las vitaminas. Los productos se venden principalmente en Hungría, la República Checa, Eslovaquia, Polonia y Rumania.

Worldwide Clairol, también con sede en la ciudad de Nueva York, es el líder de mercado en Estados Unidos y el número dos a nivel mundial en el área de coloración para el cabello. Sus marcas se convirtieron en las adoptadas por las consumidoras y entre ellas se incluyen las tinturas para el cabello Natural Instincts, Motif, Beautiful Browns, Miss Clairol y los productos para el cuidado del cabello Herbal Essence.

Matrix Essentials, adquirida por la compañía en 1994, es uno de los principales elaboradores y comercializadores en América del Norte de productos profesionales para el cuidado del cabello y de belleza tales como Systeme Biolage y Vavoom! que se venden exclusivamente a salones de belleza. Bristol-Myers Squibb también desarrolla y comercializa productos para el cuidado personal tales como los desodorantes Ban y Mum, cuya presentación más popular es el Roll-On.

Productos Nutricionales

Mead Johnson Nutritional Group, con sede en Evansville, Indiana, es la segunda empresa en el mundo en el área de fórmulas infantiles. Comercializa marcas conocidas como Enfalac, Enfapro, ProSobee, Olac, Nutramigen, Pregestimil y Sustagen.

Asimismo, Mead Johnson produce la más amplia gama de fórmulas especiales para bebés nacidos con graves desórdenes nutricionales y una gran variedad de productos para pacientes hospitalarios adultos. Algunos, como Sustacal, son vendidos para uso como suplementos orales, en tanto que otros se utilizan en la alimentación por sonda en aquellos pacientes imposibilitados de poder realizarlo en forma oral. Mead Johnson también comercializa las vitaminas Fer-In-Sol, Tri-Vi-Sol y Tri-Vi-Fluor.

Dispositivos Médicos

Las divisiones de dispositivos médicos de Bristol-Myers Squibb ocupan posiciones de liderazgo en sus respectivos mercados. Zimmer, con sede en Warsaw, Indiana, produce prótesis de cadera y rodilla, productos para el manejo de fracturas e instrumentos quirúrgicos eléctricos.

Linvatec/Hall Surgical, con sede en Largo, Florida, es el fabricante número uno de productos para artroscopía en Estados Unidos y el número tres en el mundo. Estos procedimientos utilizan tecnología de fibra óptica para observar dentro de una articulación u órgano y, de ser necesario, operar.

ConvaTec, con sede en Skillman, Nueva Jersey, ocupa la primera posición mundial en productos para el manejo de ostomías que se practican a pacientes que sufren de colitis ulcerativa, síndrome de Crohn o cáncer del sistema digestivo. ConvaTec también es líder mundial en productos para el cuidado de las heridas. Su línea de vendajes húmedos es ampliamente usado en úlceras por presión, úlceras de las piernas, heridas traumáticas y quemaduras. En los últimos meses, ConvaTec ha lanzado al mercado productos de la mas reciente tecnología para incontinencia urinaria femenina y masculina. En 1995, la compañía adquirió Calgon Vestal Laboratories, lo que permitió ampliar su línea de productos para el cuidado de la piel y control infeccioso.

Solidez Financiera

Desde el punto de vista financiero, Bristol-Myers Squibb es una de las empresas más sólidas de todo el mundo -una de las 12 únicas empresas a las que Fortune 500 otorgó una calificación crediticia triple A de Moody's y Standard & Poor's. En el listado de Fortune 500, Bristol-Myers Squibb se ha mantenido entre las principales 50 compañías en cuanto a ventas y entre las 15 principales en cuanto a ganancias.

Asimismo, Bristol-Myers Squibb es la primera respecto de las demás empresas en lo relativo a las normativas de rendimiento financiero, con un fuerte capital de trabajo y flujo de fondos y un bajo nivel de endeudamiento. Se encuentra entre las principales 20 empresas clasificadas por Fortune 500 en función del retorno sobre el capital y ha aumentado el dividendo distribuido a sus accionistas cada año durante más de dos décadas. La compañía también tiene una excelente posición en cuanto a las disponibilidades de dinero, con más de 2,5 mil millones de dólares en concepto de efectivo y títulos valores negociables.

Espíritu Ciudadano

Bristol-Myers Squibb es pionera en el lanzamiento de programas que facilitan el acceso a sus productos farmacéuticos críticos, tales como la distribución gratuita en 1989 de medicamentos anti-SIDA VIDEX (ddI) a pacientes con SIDA, para los cuales ninguna otra terapia resultaba efectiva, lo cual sentó un precedente.

Aunque el programa VIDEX llamó más la atención, no hacía más que seguir con la tradición de dos décadas de la compañía en esta área. Los programas de fácil acceso a productos de la empresa se iniciaron con sus fármacos anticancerígenos en 1973. En 1992, se agregaron los fármacos cardiovasculares. Bristol-Myers Squibb se comprometió a que nadie prescindiría de sus medicamentos críticos por falta de medios.

Estos programas son sólo un ejemplo del espíritu ciudadano de la empresa. Además, Bristol-Myers Squibb, también ha asumido el compromiso de brindar igualdad de oportunidades laborales en la

contratación y los ascensos y realiza programas con el fin de promover la diversidad en el lugar de trabajo.

Siguiendo la línea de su dedicación a la investigación científica, la empresa inició en 1977, a través de su apoyo a entidades educativas, el Programa de Becas para la "Investigación Biomédica Sin Restricciones" de Bristol-Myers Squibb. El programa en la actualidad apoya la investigación independiente en seis áreas: cáncer, enfermedades cardiovasculares, neurociencia, nutrición, ortopedia y enfermedades infecciosas. Desde entonces y hasta la fecha, la compañía ha destinado más de 58 millones de dólares en becas y premios, lo que constituye el programa de mayor envergadura de su tipo a nivel societario en toda América.

Asimismo, la Fundación Bristol-Myers Squibb apoya programas educativos en las áreas de matemáticas, ciencias, y salud femenina. Desde 1990, por ejemplo, la Fundación ha otorgado más de 1 millón de dólares al Programa de Becas en Medicina Académica para Estudiantes Minoritarios.

Algunas divisiones individuales de la empresa también contribuyen a diversas causas nobles. El "Helping Hands Program" de Mead Johnson, por ejemplo, ofrece fórmulas especiales gratis para salvar la vida de bebés cuyas familias no tienen medios para adquirirlas. El apoyo de ConvaTec al "Great Comebacks Annual Award", conjuntamente con la "Crohn's & Colitis Foundation of America", se encuentra ya en su 11° año.

En conjunto, todos los aspectos filantrópicos de Bristol-Myers Squibb suman más de 20 millones de dólares al año. Asimismo, la empresa destina decenas de millones de dólares anuales en medicamentos para salvar vidas en lugares del mundo con problemas y a sobrevivientes de terremotos y huracanes.

Bristol-Myers Squibb ha sido líder en el ámbito empresarial en cuanto a iniciativas dirigidas a la protección del mundo natural. El programa de la empresa "Environment 2000" hace hincapié en la necesidad de minimizar el impacto ambiental de todos los productos y actividades de la compañía en cada etapa del ciclo de vida de los mismos.