

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**CERRERA: RELACIONES INDUSTRIALES**

**TRABAJO DE GRADO**

**DIFERENCIAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA  
EMPRESA QUE OPERA EN DOS PAISES.**

Tesistas: Boquete, Astrid

Gómez, Andrea

Tutor académico: Maldonado, Víctor

Caracas, Septiembre de 2013.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por todas las oportunidades que me ha dado en la vida y acompañarme e iluminarme  
el camino siempre.

A Andrea, por su gran apoyo y compromiso, y ser ese equilibrio necesario para lograr  
la meta. Gracias por haber hecho de esto una inolvidable aventura llena de grandes  
aprendizajes. ¡Porque si es posible ser amigas y compañeras de trabajo a la vez!

A mi familia por siempre creer en mi y apoyarme en cada una de las metas que me he trazado.  
Gracias por su amor y compañía. En especial a mis padres, quienes son mi mejor ejemplo a  
seguir. ¡Gracias por tanto!

A los Coello, por hacerme sentir parte de su familia. Gracias por su inmenso cariño y apoyo  
desde el comienzo.

*Astrid Boquete Segovia*

## **DEDICATORIA**

Gracias a Dios, por darme fuerzas e iluminarme cuando el camino hacia la meta se hacía más difícil.

A Astrid que desde el primer día estuvo apoyándome. He aprendido mucho de ti durante estos años y, a pesar de los pronósticos, este último reto nos unió más. Gracias por la fuerza y la tranquilidad que siempre me transmitiste. ¡Lo logramos!

A mi familia, por su apoyo incondicional, por siempre creer en mi y darme fuerzas para cumplir esta meta. Gracias por su amor, por compartir mis triunfos y alegrías, por su aliento y por darme seguridad para seguir adelante. Especialmente a mi mamá y a mi Yuyu por ser dos modelos a seguir, gracias a ustedes soy lo que soy.

A la familia Boquete Segovia por convertirse en mi segunda familia, por abrirme las puertas y hacerme sentir como en casa. Gracias por todo el apoyo, el cariño y las fuerzas que nos dieron durante este largo camino.

A Emilio por estar ahí, por tus siempre oportunas palabras, por darme fuerzas, por el cariño y por apoyarme en los momentos más difíciles durante estos últimos meses.

*Andrea Gómez Coello*

## AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor, Víctor Maldonado, quien nos brindo su apoyo desde el inicio de este largo viaje. Gracias por su disposición, su dedicación, y sus siempre acertados comentarios y correcciones.

Al profesor Federico López, por su inmensa colaboración en materia estadística, sus oportunos consejos y observaciones.

A la empresa, por abrirnos sus puertas desde el comienzo y permitirnos llevar a cabo este estudio; y a nuestras tutoras empresariales por su absoluta disposición y apoyo durante todo este proceso.

A los colaboradores de la empresa, quienes tuvieron la (tediosa) tarea de responder un largo instrumento. Y a quienes que nos cedieron un espacio de su agenda para responder las entrevistas. Gracias por su interés en esta investigación.

Al equipo de la organización en Colombia, quienes nos hicieron sentir como en casa.

A nuestras expertas en SPSS, Verónica Giacobbe y Josmar Suarez. ¡Chicas, nos salvaron la vida!

Por ultimo, pero no menos importantes, a todas aquellas personas que de alguna manera u otra formaron parte de esta aventura.

¡Gracias totales!

*Astrid Boquete Segovia*

*Andrea Gómez Coello*

## **INDICE DE CONTENIDO**

<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>28</b>
2.1.- Objetivo General	28
2.2.- Objetivos Específicos	28
<b>CAPITULO III: MARCO TEÓRICO. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN MUNDO GLOBALIZADO</b>	<b>30</b>
3.1.- Papel de la cultura nacional y de la globalización en las organizaciones.	30
3.2.- Definición de cultura organizacional.	32
3.3.- Manifestaciones de la cultura organizacional.	34
dl	
3.5.- Tipologías de la cultura organizacional.	38
3.5.1.- Tipología de Hofstede (1999)	39
3.5.2.- Tipología de Handy (1978)	41
3.5.3.- Tipología de Quinn y McGrath	42
3.5.4.- Tipología de Schneider.	43
3.5.5.- Tipología de Trompenaars y Hampden-Turner.	44
3.6.- Formación e implementación de la cultura organizacional.	46

3.7.-	Importancia de la cultura en una empresa.	49
3.8.-	Cultura nacional y cultura organizacional.	50
<b>CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO</b>		<b>51</b>
4.1.-	Tipo y diseño de investigación.	51
4.1.1.-	Tipo de investigación.	51
4.1.2.-	Diseño de investigación.	51
4.2.-	Unidad de análisis, población y muestra.	52
4.2.1.-	Unidad de análisis.	52
4.2.2.-	Población.	52
4.2.3.-	Muestra.	53
4.3.-	Variables.	55
4.4.-	Estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.	57
4.4.1.-	Instrumento para la recolección de datos.	57
4.4.2.-	Procesamiento y análisis de los datos.	68
4.5.-	Factibilidad de la investigación.	58
4.6.-	Consideraciones éticas.	59
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>		<b>60</b>
5.1.-	Análisis Descriptivo	60
5.1.1.-	Composición de la muestra	60
5.2.-	Estadísticos descriptivos.	61
5.2.1.-	Resultados generales	62
5.3.-	Análisis de pruebas de hipótesis	70
5.3.1.-	Resultados generales	70
5.3.2.-	Resultados por Área de Negocio: Operaciones	76
5.3.3.-	Resultados por Área de Negocio: Logística	83
5.3.4.-	Resultados por Área de Negocio: Oficina Corporativa	87
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>90</b>

6.1.- Conclusiones	90
6.1.1.- Caracterización de la cultura organizacional en la sede en Venezuela	90
6.1.2.- Caracterización de la cultura organizacional en la sede en Colombia	91
6.1.3.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Orientación trabajo vs. Orientación al empleado”	92
6.1.4.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Orientación al proceso vs. Orientación a resultados”	92
6.1.5.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Corporativismo vs. Profesionalismo”	93
6.1.6.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados”	94
6.1.7.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Control laxo vs. Control estricto”	94
6.1.8.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Nomativa vs. Pragmatismo”	95
6.1.9.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Diferenciadores Semanticos”	96
6.1.10.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Razones para promociones”	97
6.1.11.- Comparación la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Razones para despidos”	99
6.2.- Recomendaciones	101
6.2.1.- Para estudios posteriores	101
6.2.2.- Para la organización (caso de estudio)	101
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>108</b>
ANEXO A	108
ANEXO B	118
ANEXO C	131
ANEXO D	141

ANEXO E	146
ANEXO F	158
ANEXO G	167
ANEXO H	179
ANEXO I	193

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Población.	53
Tabla 2. Tamaño General de la Muestra.	54
Tabla 3. Muestra por área funcional	55
Tabla 4. Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.	56
Tabla 5. Distribucion de la muestra por género y área de negocio	61
Tabla 6: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Orientación al trabajo vs. Orientación al empleado”	63
Tabla 7: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Orientación al proceso vs. Orientación al resultados”	64
Tabla 8. Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Corporativismo vs. Profesionalismo”	64
Tabla 9: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados”	65

Tabla 10: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Control laxo vs. Control estricto”	65
Tabla 11: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Normativa vs. Pragmatismo”	66
Tabla 12: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Diferenciadores semánticos”	66
Tabla 13: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Razones para promociones”	67
Tabla 14: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Razones para despidos”	68
Tabla 15. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país (resultados generales)	71
Tabla 16. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (resultados generales)	74
Tabla 17. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (resultados generales)	75
Tabla 18. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (resultados generales)	<b>76</b>
Tabla 19. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país y por área de negocio (Operaciones)	77
Tabla 20. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (Operaciones)	80

Tabla 21. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (Operaciones)	82
Tabla 22. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (Operaciones)	83
Tabla 23. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país y por área de negocio (Logística)	84
Tabla 24. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (Logística)	85
Tabla 25. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (Logística)	86
Tabla 26. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (Logística)	86
Tabla 27. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país y por área de negocio (Oficinas Coporativas)	88
Tabla 28. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (Oficinas Corporativas)	88
Tabla 29. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (Oficinas Corporativas)	89

Tabla 30. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (Oficinas Corporativas)

89

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Mapa Cultural de la Encuesta Mundial de Valores.	24
Gráfico 2: Diferencias Culturales en Latinoamerica.	25
Grafico 3: Comparación de medias de las dimensiones por país	63
Grafico 4: Comparación de medias de los diferenciadores semánticos por país.	67
Grafico 5: Comparación de medias de las razones para promociones por país.	68
Grafico 6. Comparación de medias de las razones para despidos por país.	69

## RESUMEN

La cultura de un país determina los valores, las creencias y las actitudes de una persona. En el mundo globalizado en el que vivimos las empresas trasnacionales tienen un papel principal y afrontan el gran reto de lidiar con múltiples culturas nacionales a través de su cultura organizacional. La siguiente investigación tuvo como objetivo identificar si hay diferencias en la cultura organizacional de una empresa que opera en países distintos, ya que debido a la globalización, tomar en cuenta las diferencias culturales que deben afrontar las empresas trasnacionales es una importante fuente de creación de valor y ventaja competitividad. La misma es un estudio de caso de una empresa venezolana dedicada a la comercialización directa de medicinas, artículos de cuidado personal y belleza, productos del hogar y comestibles, que tiene sede tanto en Venezuela como en Colombia. La muestra estuvo conformada por 242 empleados de la sede en Venezuela y 169 empleados de la sede en Colombia, pertenecientes a las tres áreas de negocio que tiene la organización (Operaciones, Logística y Oficina Corporativa). A estos se les aplicó el instrumento del Modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Gert Hofstede, el cual buscó identificar cuál es la cultura que posee cada sede para luego, mediante diferentes técnicas estadísticas, identificar si existen diferencias entre ambas. Con esta investigación se pudo comprobar que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas culturas organizacionales, por lo que ésta podría estar influenciada por cada cultura nacional. Se trató de una investigación de tipo descriptiva con un diseño no experimental transversal ya que la información se recolectó en un momento determinado.

**Palabras claves:** cultura organizacional, multinacionales, trasnacionales.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las organizaciones constituyen un entramado social, creadas con la intención de alcanzar unos objetivos específicos; las mismas, están expuestas a una evolución y cambio, y puede haber una influencia directa o indirecta de éstas en la vida de los individuos, y de los individuos en las organizaciones. En otras palabras, se puede decir que las organizaciones son estructuras sociales complejas puesto que quienes le dan vida son los seres humanos, quienes deben desempeñar múltiples roles tanto dentro como fuera de ellas (Viloria, 2001).

Una organización es definida por Martín (1994) como “aquellos conjuntos constituidos por componentes implicados, diferenciados y dependientes en donde estos componentes mantienen relación entre sí y con el sistema, y están mediados por los subsistemas, además que este sistema está dentro de un entorno con el que también mantiene relaciones dialécticas”.

Por su parte, Chiavenato (1994) propone que una organización puede ser vista como un sistema abierto, es decir, un sistema de actividades coordinadas de una manera consciente y formada por dos o más personas donde la cooperación juega un papel fundamental tanto entre estas personas, como entre la organización y su entorno; considerándose entonces que la organización es interdependiente con el ambiente.

Esta relación entre las organizaciones y su entorno es en la actualidad completamente original y en grados totalmente diferentes a los anteriores debido a la globalización; entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, lo que hace un énfasis sobre la dependencia recíproca entre las organizaciones y las naciones (Coriat, 1994).

Para nadie es un secreto que no existe país en el mundo que sea autosuficiente, todos dependen en mayor o menor medida de otras naciones para satisfacer completamente las necesidades de su población. Ante esta situación y bajo el contexto de la globalización, que representa una expansión de mercado para las empresas, éstas cada vez más deciden ampliar sus fronteras y abrir operaciones en otros países. En este sentido, el aumento de los flujos de capital extranjero (los cuales se multiplicaron cerca de ocho veces entre 1990 y 1998), concretamente la inversión extranjera directa, es la manifestación más tangible de la globalización (Quiñones & Supervielle, 2005).

En este sentido, la globalización encuentra en las organizaciones una manera de expresarse; como lo menciona Robinson (2002), “no hay duda alguna de que la globalización es un concepto que afecta todas nuestras vidas de alguna manera; a través de la influencia directa o indirecta sobre el trabajo de una organización que comercializa a nivel mundial, o simplemente por consumir los productos o servicios de una empresa multinacional (p. 24).”

Maccann & Zoltan (2011) sugieren que “son las empresas multinacionales las que están en una mejor posición para tomar ventaja de esta creciente interconexión económica mundial (globalización) debido a las capacidades específicas con las que cuentan en el ámbito de la inversión internacional y la coordinación transfronteriza de las actividades comerciales” (p. 25).

Las empresas multinacionales representan una enorme importancia en la fase más reciente de la globalización. Esto puede reflejarse en los datos suministrados por la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) llevada a cabo en el 2007, donde las cifras expuestas referentes al aumento de las multinacionales, indican que para finales de los años 60 habían aproximadamente 7.000 empresas multinacionales en la economía global que pertenecían, casi en su totalidad, a 15 países. Para el 2006, había aproximadamente 78.000 empresas multinacionales en la economía global con casi 780.000 filiales extranjeras. Además se afirma que dichas empresas crecen en un rango de 1.000 a 2.000 por año y las filiales extranjeras en un rango de 10.000 a 20.000 por año (UNCTAD, 2007, cp. Maccann & Zoltan, 2011).

Resulta pertinente aclarar que tal como lo define la Real Academia Española (RAE), una trasnacional es una empresa “que se extiende a través de varias naciones”; y de igual forma define como multinacional a una “sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en muchos países”. Ambos conceptos pueden ser considerados sinónimos, como la misma RAE lo establece.

A pesar de que las empresas trasnacionales han sabido sacarle provecho a la globalización, no todo es tan sencillo como parece, éstas también deben afrontar una realidad; “las diferencias culturales existen, han existido siempre y seguirán existiendo a pesar de los procesos acelerados de globalización. La globalización, lejos de anular estas diferencias, está generando interrogantes y retos gerenciales que implican la necesidad de aprender a manejar la diversidad cultural y diseñar mecanismos para la integración” (Granell, Garaway & Malpica, 2000, p. 152).

Hoy en día las empresas trasnacionales tienen el reto de tomar en cuenta las diferencias culturales a las que se enfrentan al momento de operar en un país distinto, para lograr una buena gestión de personal en cada una de sus sedes, lo que se ve reflejado en la productividad general de la empresa. Este no es un reto únicamente del ámbito internacional, inclusive en un mismo país se pueden encontrar diferencias culturales significativas. Tal es el caso de Brasil. Un estudio realizado en dicho país por Hofstede et al (2010), basado en tres estudios paralelos con el objetivo de comprobar las diferencias culturales existentes en las regiones sur, sureste urbano, oeste central, noreste y norte del país, y en el cual se utilizó el modelo de encuesta de valores de Hofstede, se encontraron resultados que arrojaron datos para cada uno de los 27 estados que componen la República, hallando diferencias significativas en los 17 estados más poblados.

Como empresas multinacionales es inevitable que las mismas se enfrenten al llamado multiculturalismo, que no es más que reconocer la existencia de varias culturas; es una lógica dinámica entre lo local y lo global (Himmelstern, 2007).

Trompenaars & Hampden-Turner (1998) definen de manera simple la cultura como “la manera en la que un grupo de personas resuelve dilemas” (p. 6). Por su parte, Hofstede (1999), reconocido experto en materia cultural, define cultura como “la programación mental

colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de los de otros” (p. 34).

Abundantes definiciones sobre el término se pueden encontrar ya que no existe un acuerdo internacional sobre ello; sin embargo, especialistas como Hofstede y Triandis coinciden en la idea de que el núcleo de la cultura está constituido por los valores (Omar y Urteaga, 2009), ya que los valores son herramientas para la acción, desde ellos las personas son capaces de identificar problemas y tomar decisiones.

Hofstede (1999) afirma que la cultura no se hereda, sino que se aprende. Su procedencia es del entorno social, y no de los genes. Múltiples estudios han confirmado esta idea, ya que sostienen que los valores más profundos son adquiridos e internalizados durante los primeros años, momento en el cual la cultura nacional comienza a programar nuestra mente, dejando huellas para toda la vida. “Nos incorporamos al mundo de las organizaciones durante la juventud y la adultez, y para este momento ya la mayoría de nuestros valores centrales han sido establecidos” (Granell, Garaway & Malpica, 2000, p. 6).

Es cierto que al momento de ingresar en una organización las personas tienen una cultura asumida que se ve reflejada en sus valores y en sus patrones de comportamiento; sin embargo, no se puede dejar de lado el hecho de que éstas, a su vez, como grupos sociales buscarán “aculturar” o “socializar” a sus miembros en torno a una cultura organizacional propia (Gómez, 1999).

Las organizaciones pueden ser entendidas como ámbitos de interacción concebidos como pequeñas sociedades donde se encuentran múltiples actitudes, creencias y valores de quienes las integran; por esta razón, para que las empresas logren sus objetivos es necesario que existan patrones de comportamiento, significados compartidos, valores y creencias comunes a toda la organización que orienten las acciones de sus miembros para el logro de los mismos.

De esta manera se puede definir entonces el concepto de cultura organizacional, que según Granell, Garaway & Malpica (2000) son todas las conductas compartidas, supuestos, valores y creencias que se transmiten en una organización a través del tiempo, y que gracias a éstos se alcanzan de manera exitosa los objetivos organizacionales.

Por su parte, Schein (1988) la define como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y por tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir con relación a esos problemas (p. 24).

Hoy en día, “uno de los elementos que caracterizan a las organizaciones es su cultura. Esta es una impronta que refleja, entre otras cosas, el modo como ellos conciben el trabajo y la relación con su medio ambiente y que además, la diferencia de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y en la misma ubicación geográfica” (Podestá, 2009, p.82).

En este sentido, Torres (2006) considera a la cultura organizacional como un elemento estratégico importante ya que tiene una gran influencia sobre el trabajo en equipo, la administración de los recursos, las estrategias de la empresa, los modelos gerenciales que aumentan la productividad, los conflictos entre grupos, entre otros.

Bajo la misma línea de pensamiento, Deal & Kennedy (1985) tratan la importancia de la cultura en las organizaciones destacando dos aspectos. Primeramente ésta guía al personal y le otorga las pautas o reglas de cómo comportarse la mayor parte del tiempo; así como también, la cultura organizacional crea un ambiente cómodo de trabajo, de modo que es más probable que el personal trabaje más. Ellos aclaran que la importancia de la cultura organizacional no recae únicamente en su existencia, sino que es más importante aún que ésta sea entendida por todos los miembros sin importar la etapa de su carrera, ya que afectará en gran medida su vida laboral.

Es visible la diferencia entre la cultura nacional y la cultura organizacional. A pesar de que ambos conceptos involucran el término cultura, queda claro que el alcance de éstos no es el mismo; la cultura organizacional jamás será tan profunda como la cultura nacional (Granell, Garaway & Malpica, 2000); así como tampoco sus núcleos centrales serán los mismos; siendo el de la cultura nacional los valores, como se mencionó anteriormente, y el de la cultura

organizacional las prácticas organizacionales (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990, cp. Omar & Urteaga, 2009).

Dejando a un lado las diferencias entre ambos términos, es indudable que entre éstos hay relación ya que la cultura organizacional es creada por los fundadores de la empresa, y éstos como individuos que han crecido en una determinada cultura, llevan consigo ciertos valores, creencias, formas de pensar y actuar, que se verán reflejados en los valores de la organización, incluso si la misma se expande alrededor del mundo (Hofstede, 1985).

Entre 1967 y 1973 Hofstede llevó a cabo el estudio más importante y completo que se ha realizado hasta ahora sobre paradigmas culturales. Este antropólogo buscaba demostrar la influencia de los valores nacionales sobre las prácticas organizacionales. El estudio lo llevó a cabo en las oficinas de IBM en más de 50 países alrededor del mundo. Este se basó en una encuesta de valores y sentimientos de los empleados de la empresa. Inicialmente logró identificar 4 dimensiones de la cultura nacional: distancia de poder, evitación de la incertidumbre, individualismo versus colectivismo y masculinidad versus femineidad; y posteriormente encontró una quinta dimensión: orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo. A cada país se le dio una puntuación para cada dimensión, posicionándolo en relación a los otros países. Los resultados mostraron que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo (Hofstede, 1985 & Hofstede et al, 2010).

La idea de un mundo globalizado no supone la conquista o imposición de una cultura sobre la otra, sino que requiere el compromiso de tener un mejor conocimiento y obtener de estos encuentros culturales el mayor provecho (Granell, Garaway & Malpica, 2000). Como sugiere Parsons (1968), no hay organización que sobreviva a contracorriente de los valores de la sociedad en la que esta. Cada empresa tiene que legitimarse en el país donde opera.

Un ejemplo de esto son las empresas Toyota y Nissan. Un estudio realizado por Basu & Miroshnik (1999) que buscaba analizar el estilo gerencial de ambas empresas japonesas en sus sedes en el Reino Unido y examinar qué tan diferente era éste respecto a la casa matriz de dichas empresas en Japón, encontró que dichas empresas trataron de mantener el mismo estilo gerencial a pesar las diferencias culturales. Si bien éstas lograron mantenerlo de cierta forma,

las diferencias culturales impidieron que los aspectos fundamentales de dicho estilo gerencial fueran implementados de la misma forma que en el país de origen.

Otro estudio más reciente fue llevado a cabo en Brasil en el año 2006, bajo la misma línea de investigación, por Garibaldi de Hilal (2006), con el propósito de identificar las dimensiones de la cultura organizacional de una empresa brasilera con sedes en Europa, Norte, Centro y Suramérica, y Asia y determinar si las prácticas y los valores eran uniformes en la muestra o si por el contrario habían diferentes culturas organizacionales. La investigación contó con una parte cualitativa fundamentada en entrevistas semi estructuradas y otra parte cuantitativa basada en una encuesta de 131 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta aplicada a 1772 empleados repartidos entre 36 ciudades. Los resultados demostraron la influencia de la cultura nacional sobre la cultura organizacional; “las organizaciones son entidades simbólicas que funcionan en torno a modelos implícitos en la mente de sus miembros, y esos modelos están culturalmente determinados; las organizaciones son al mismo tiempo productoras y producto de su cultura, y que en el caso de las empresas multinacionales, los valores organizacionales tienen que estar legitimizados por la cultura del país anfitrión” (p. 161).

De igual forma, Calza, Aliana y Cannavale (2010) en su estudio buscaban investigar las diferencias culturales y el impacto de éstas sobre la internacionalización de empresas italianas en Algeria, haciendo énfasis sobre la idea de que los valores culturales tienen un profundo impacto sobre la gestión y el desarrollo de las sedes algerinas. La investigación se enfocó en dos dimensiones culturales que no han sido muy exploradas: orientación al logro y asertividad. Se realizaron tres estudios de caso y mediante la aplicación de una encuesta semi estructurada y entrevistas a los gerentes de las sedes en Italia y en Algeria se encontró que a pesar de que los investigadores observaron similitudes entre ambas culturas, los gerentes afirman que las diferencias percibidas en la manera de motivar e involucrar a la gente dependen de la cultura. Se confirmó la hipótesis de que las diferencias culturales tienen un gran impacto sobre el éxito de las sedes en Algeria.

A partir de todo lo anteriormente expuesto, se pueden destacar tres aspectos importantes: primero, a pesar de la globalización, las diferencias entre culturas nacionales han existido siempre y seguirán existiendo (Granel, Garaway & Malpica, 2000); segundo, son los valores de los miembros fundadores y de los principales líderes los que le dan forma a la

cultura organizacional (Garibaldi de Hilal, 2006); y tercero, las empresas multinacionales deben lidiar con el hecho de tener una determinada cultura organizacional que debe adaptarse a las diferentes culturas nacionales en las que opera la empresa.

Teniendo en cuenta que una empresa que decide expandir sus fronteras deberá lidiar con el hecho de que “la cultura nacional no se queda en las mentes de los individuos sino que se lleva a las organizaciones; y que la conducta del trabajador es una extensión de la conducta adquirida en la escuela y la familia” (Hofstede, 1999, cp. Granell, Garaway & Malpica, 2000); y sabiendo que ésta debe trasladar su cultura organizacional, que a su vez está creada entorno a unos valores propios de una determinada cultura nacional, el interés de la presente investigación es dar respuesta a la siguiente interrogante:

**¿Existen diferencias entre la cultura organizacional de una empresa multinacional con sede en dos países?**

La empresa seleccionada es una empresa de propiedad familiar venezolana líder en el mercado, con más de noventa años de trayectoria en el país. En el año 2008 esta empresa decide expandir sus fronteras y entrar en el mercado colombiano. En la actualidad cuenta con 139 tiendas y más de 6000 empleados en Venezuela, y 30 tiendas y 452 empleados en Colombia; y planea seguir expandiendo sus fronteras a otros países ya que su visión es ser la cadena número uno en América Latina.

Resulta interesante llevar a cabo la investigación en dicha organización ya que a pesar de la proximidad de los países en los que opera y la creencia de que estos poseen culturas similares, esto no es del todo así. En términos informales, cuando se tiene a un venezolano y a un colombiano juntos se hace fácilmente distinguible de donde proviene cada uno. Desde el acento y la forma de hablar, hasta la manera en cómo se comportan y cómo hacen negocios son distintas, y una organización no puede escapar a esta realidad.

La conocida Encuesta Mundial de Valores, desarrollada desde 1981 por Inglehart y sus colaboradores, que ha estudiado noventa (90) sociedades diferentes en el mundo, tiene como objetivo identificar las creencias, valores y motivaciones de las personas alrededor del mundo. Las dimensiones por ellos estudiadas son dos, los valores tradicionales que se refieren

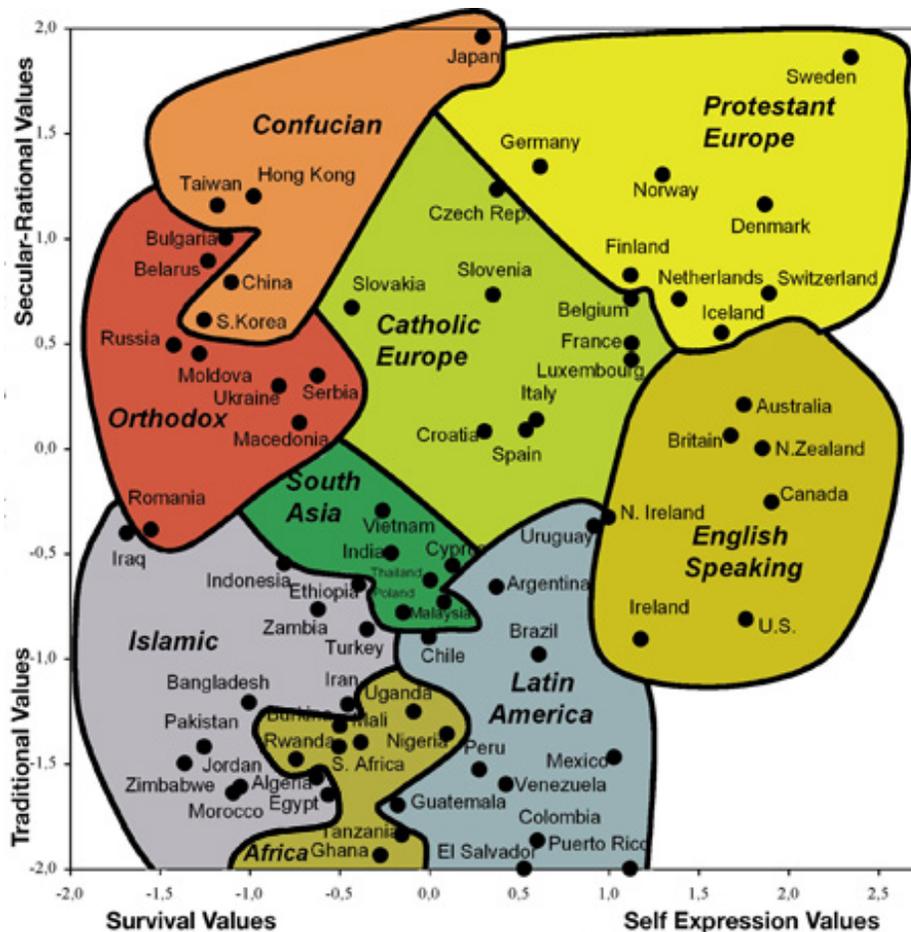
a los valores de sobrevivencia (necesidades basicas) versus los valores de expresion propia, que se refieren a la seguridad, a la riqueza, o en el caso de que estas hayan sido rebasadas, comienzan a manifestarse la autoexpresion y la calidad de vida. La segunda dimension se refiere a los valores tracionales versus valores seculares que hacen referencia a la religion, los lazos familiares, la diferencia de autoridad y el orgullo nacional.

Para la Encuesta Mundial de Valores realizada en el ano 2000, Venezuela obtuvo un puntaje de 0,43 y Colombia 0,68 (la escala varia de -2 al 2, si el valor es negativo implica una mayor inclinacion a los valores de sobrevivencia y tradicionales, mientras que si es positivo, significa que el valor es principalmente secular o bien de expresion propia). Respecto a la segunda dimension, Venezuela obtuvo un puntaje de -1,60 en la segunda dimension, y Colombia un puntaje de -1,67.

Es asi como el Grafico 1 refleja que a pesar de que ambos paises e encuentran n un mismo cuadrante, hay diferencias en los valores antes definidos, lo que nos hace concluir que sus culturas presentan diferencias.

*Gráfico 1: Mapa Cultural de la Encuesta Mundial de Valores.*

*Fuente: World Values Survey 2012*

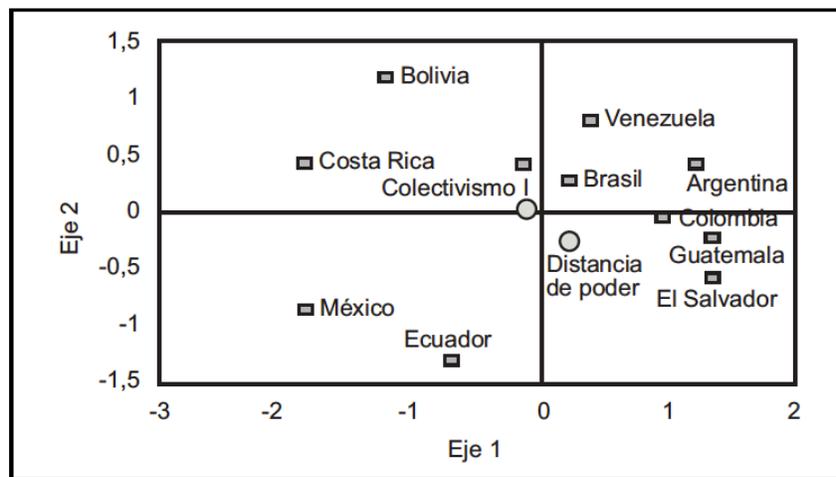


De igual forma, el estudio GLOBE (Ogliastri et al, 1999) sobre cultura y liderazgo organizacional en diez países de América Latina, entre los que encontramos a Venezuela y a Colombia, demuestra que a pesar de que la cultura latinoamericana es en términos generales homogénea, sí hay rasgos diferenciadores entre estos países; específicamente entre estos dos países se encontraron diferencias en cuatro de las nueve dimensiones que fueron medidas, siendo éstas: individualismo versus colectivismo, evitación de la incertidumbre, orientación al desempeño y orientación humana. En dicho estudio se entrevistó a 1400 gerentes medios latinoamericanos de los sectores: telecomunicaciones, alimentos y finanzas; y se midió la cultura a través de nueve escalas, seis de las cuales tuvieron su origen en la investigación realizada por Hofstede.

Un estudio posterior realizado por Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farias (2007) tuvo como objetivo superar al estudio GLOBE y proporcionar una medida agregada de distancias culturales entre los mismos diez países latinoamericanos, que permitiera inspeccionar directamente las distancias culturales entre países. Los investigadores utilizaron la metodología sugerida por Kogut y Singh para cuantificar distancias culturales y un escalamiento multidimensional (EMD) para representar de forma gráfica las distancias culturales calculadas entre estos diez países. Los resultados arrojaron diferencias entre todos los países, inclusive entre Venezuela y Colombia, a pesar de su cercanía (como se muestra en el Gráfico 2). No sólo los países que presentan distancias físicas importantes como por ejemplo, China y Venezuela, poseen culturas distintas; también aquellos países que son vecinos, comunmente concebidos como culturalmente cercanos, representan un reto para aquellas empresas que desean expandirse a nuevas fronteras ya que más allá de la cercanía hay diferencias culturales que van a influir en la organización (Morilha et al, 2010).

*Gráfico 2: Diferencias Culturales en Latinoamerica.*

*Fuente: Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farias (2007).*



Es así como las distancias culturales producen importantes consecuencias en todas las áreas del desarrollo de los países, que afectan el intercambio comercial, el marketing, los recursos humanos, las estrategias de inversión, etc; y éstas tienen una explicación. Los países

cuentan con diferencias en los niveles de riqueza, diferencias históricas, geográficas, políticas y económicas que originan las diferencias culturales (Hofstede, 2001).

Para concluir, la realización del presente trabajo de investigación se llevara a cabo siguiendo el Modelo de las Seis Dimensiones sobre cultura organizacional de Gert Hofstede, y servirá como insumo para la Vicepresidencia de Recursos Humanos de la empresa para identificar aspectos derivados del tema cultural que son claves para el buen desempeño de sus trabajadores y así desarrollar e implementar estrategias que se orienten al manejo de una misma cultura organizacional que debe adaptarse a dos realidades culturales diferentes. En la medida en que se tomen en cuenta las diferencias culturales que pueden presentarse entre ambas sedes debido a que éstas se ubican en países distintos con culturas distintas, la gestión del negocio se hará de manera más eficiente. Asimismo, los resultados obtenidos serán de utilidad para la organización respecto al plan de expansión hacia otros países, ya que es fundamental para las empresas trasnacionales contar con vínculos culturales entre sus sedes que les permitan orientarse al logro de los objetivos comunes de la organización.

Considerar las distancias culturales proporciona una importante fuente de creación de valor y ventaja competitiva para las organizaciones que consideren esta medida en sus estrategias de negocios. (Hidalgo, Manzur, Olavarrieta & Farias, 2007). El papel de la cultura es decisivo en el mundo corporativo actual ya que sólo alcanzarán el éxito aquellas empresas multinacionales que puedan crear una red cultural con valores, creencias, rituales y ceremonias que mantengan a cada una de sus unidades trabajando productivamente e identificadas en un todo corporativo (Deal & Kennedy, 1985).

La investigación contribuye, además, con el enriquecimiento de los estudios llevados a cabo bajo la misma línea de investigación, ya que a pesar de existir abundante información sobre el tema, pocos son los estudios empíricos que apuntan concretamente hacia el área de las empresas trasnacionales; más aún, resulta interesante llevar a cabo el estudio en una firma venezolana, ya que a partir de la revisión bibliográfica, se pudo notar que en el país el tema no ha sido explorado en profundidad.

## **CAPITULO II**

# OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 2.1.- Objetivo General

Determinar si existen diferencias entre la cultura organizacional de la empresa en sus dos sedes, Venezuela y Colombia.

## 2.2.- Objetivos Específicos

- Describir la cultura organizacional de la organización en Venezuela de acuerdo al Modelo de Gert Hofstede.
- Describir la cultura organizacional de la organización en Colombia, de acuerdo al Modelo de Gert Hofstede.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Orientación trabajo vs. Orientación al empleado”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Orientación al proceso vs. Orientación a resultados”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Corporativismo vs. Profesionalismo”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Control laxo vs. Control estricto”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Normativa vs. Pragmatismo”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Diferenciadores semánticos”.
- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Razones para promociones”.

- Comparar la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Razones para despidos”.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN MUNDO GLOBALIZADO

Todo estudio requiere un encuadre teórico, es decir, un conjunto de teorías, antecedentes y enfoques que sustenten la investigación (Rojas, 2001, c.p. Sampieri et al, 1991). A continuación, se presentarán los fundamentos teóricos que sustentan la investigación.

## 3.1.- Papel de la cultura nacional y de la globalización en las organizaciones.

Trompenaars y Hampden-Turner (1998) proponen que “cuando las personas forman una organización, típicamente tomarán modelos o ideales que son familiares a ellos” (p. 161), refiriéndose al momento en que crean su cultura; es decir, los fundadores de manera inconsciente van a transmitir a la organización los principios y valores de la cultura en la que se desarrollaron. Igualmente, los empleados de una organización le darán significado al entorno basados en su programación cultural particular. Esto nos hace pensar que existe una relación entre la cultura organizacional y la cultura nacional.

Hall (1976) sugiere que todos los aspectos de la vida humana se ven influenciados por la cultura; de ahí que este sea un tema de gran relevancia que ha sido estudiado por diversos autores. House et al (1997) citan los conceptos propuestos por algunos de los más reconocidos en la materia, a saber:

Herskovits (1955) la define como la parte del entorno creada y modificada por los individuos.

Geertz (1973) la cultura es “el patrón de significados transmitidos históricamente a través de símbolos, un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y actitudes hacia la vida”.

Bates y Plog (1976), por su parte, proponen que la cultura es “el sistema de creencias compartidas, valores, costumbres, conductas y artefactos que utilizan los miembros de la

sociedad para hacer frente a su mundo y que se transmiten de generación en generación a través del aprendizaje”.

Hofstede (2001) afirma que ésta es la programación mental que distingue a los miembros de un grupo de otro.

Smith y Peterson (1990) definen cultura como los sistemas de significados compartidos creados a partir de los hechos.

La cultura se puede considerar entonces como los patrones de conducta que guían y le otorgan identidad a un grupo; es por esto que las personas piensan, sienten y actúan de manera distinta de un país a otro, de una cultura a otra y de una organización a otra. Estudios como el de Hofstede sobre paradigmas culturales realizado entre 1967 y 1973, y el estudio GLOBE llevado a cabo por Ogliastri et al en 1999 basado la cultura y el liderazgo organizacional en 10 países de América Latina, han plasmado estas diferencias.

La globalización representa un proceso “que pone en marcha una interconexión a nivel mundial, que conecta todo lo que instrumentalmente vale (empresas, instituciones e individuos), al mismo tiempo que desconecta todo lo que no vale para esta razón. Este proceso de inclusión y exclusión a escala mundial está convirtiendo a la cultura en el espacio estratégico de comprensión que desgarran y descomponen el estar juntos (Martín-Barbero, 2002, p.6).”

La globalización en el ámbito organizacional se manifiesta, entre otras formas, a través de la expansión de las empresas a nuevos territorios; es decir, cada vez más las organizaciones operan en distintos países, lo que se traduce en nuevas culturas. En este orden de ideas, las empresas que deciden abrir operaciones en otros países deben enfrentar el reto de manejar distintas culturas con una única cultura organizacional.

Como se mencionó anteriormente la cultura organizacional está marcada por la cultura nacional de sus miembros fundadores, sin embargo, una empresa que decide expandirse a otros países deberá lidiar con otras formas de pensamiento, sentimiento y actuación. El reto es saber administrar la cultura organizacional sin que ésta se vea afectada de manera negativa y a

su vez tomando en cuenta los nuevos patrones culturales a los que se enfrenta para mantener su productividad.

### 3.2.- Definición de cultura organizacional.

Las organizaciones nacen con la idea de lograr un objetivo, pero para lograrlo necesitan de un elemento unificador que integre todas sus partes y las oriente hacia la misma meta. La cultura juega ese papel y es la encargada de hacer que sus miembros sientan, piensen y actúen de una manera común.

Desde la década de los ochenta las culturas corporativas son un tema que se ha puesto de moda (Hofstede, 1999). Robbins (1999) sostiene que hace algunos años se consideraba a las organizaciones únicamente como medios para coordinar y controlar a un grupo de personas; sin embargo en la actualidad las organizaciones son mucho más que rasgos estructurales.

Hoy en día la cultura en las organizaciones juega un papel fundamental ya que se ha podido identificar el impacto que ésta tiene sobre la productividad y la adaptabilidad, además de ser una herramienta para predecir y prevenir consecuencias indeseadas (Schein, 1988). A raíz de esto, diversos autores han dedicado tiempo al estudio de la cultura organizacional, y por ello se hace preciso mencionar las definiciones que algunos de ellos han desarrollado.

Deal y Kennedy (1985) definen a la cultura organizacional como la herramienta que proporciona los indicadores con los cuales se pueden administrar los recursos humanos, elemento principal de toda organización. Además proponen que su elemento clave son los valores, y que junto con las creencias y rituales le dan sentido de dirección y una guía de comportamiento común a todos los empleados.

Schneider & Bowen (1995) afirman que ésta es el conjunto de valores y creencias que moldean las experiencias de los empleados, que incluyen todo lo que es importante para la empresa, que son transmitidos por los líderes y que crean un sentido de identidad entre los empleados y la empresa.

Para Robbins (1999) la cultura organizacional es lo que distingue a una empresa de otra a través de los significados compartidos por sus miembros.

Gómez (1999) la define como “el estilo, la filosofía, el carácter, la personalidad, el clima, el espíritu de la empresa, pero también el modo de tratar los recursos materiales, además de los símbolos” (p. 43).

Hofstede (1999) propone que ésta es el software mental que comparten los miembros de una organización.

Hodge, Anthony y Gales (2000) por su parte, sugieren que la cultura organizacional es un modelo que posee dos elementos: el primero está compuesto por las características observables dentro de la organización, conformado por elementos como la vestimenta, la estructura física, los patrones de comportamiento, el lenguaje, las historias, etc; y el segundo por aquellas características que no son observables, tales como los valores, las normas y las creencias compartidas por los miembros de la organización. Este modelo, al integrar ambos elementos, orienta y dirige a los miembros de la organización en el manejo de los problemas y en su relación con el entorno.

Asimismo Granell, Garaway y Malpica (2000) la definen como “el conjunto de valores, creencias, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos” (p. 5); en otras palabras, la definen como el concepto propio que tiene una organización, el motor que guía el día a día de los integrantes de una empresa, es decir, la agrupación de reglas formales e informales que los empleados asumen como ciertas y que guían su pensamiento.

Finalmente, Schein (1988) la define como:

El patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, y por tanto, para

enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir con relación a esos problemas (p. 24).

A pesar de las múltiples definiciones y del paso de los años desde que se hizo importante estudiar el tema de la cultura organizacional, como se puede notar, encontramos en todas un elemento común, marcos de referencia compartidos a través de la interacción desarrollada entre los miembros de la organización.

### 3.3.- Manifestaciones de la cultura organizacional.

Schein (1988) en su estudio propone que la cultura organizacional tiene tres niveles que van de lo consciente a lo inconsciente. Estos niveles son las creaciones, los valores y las creencias básicas; y son las dimensiones utilizadas por el autor para medir este fenómeno.

Las creaciones son el nivel más observable de la cultura organizacional. Aquí están incluidos el vestuario, la infraestructura y el comportamiento visible de los trabajadores, entre otras; sin embargo, si se quiere identificar cuál es la cultura de una empresa, no basta con conocer esto, sino que además es necesario profundizar en los valores que orientan la conducta de los miembros para conocer en profundidad el verdadero significado de estas creaciones o producciones (Schein, 1988).

Por su parte, los valores son los principios que guían el comportamiento de los empleados. Los valores no nacen desde un principio de manera explícita junto con la organización, sino que a partir de las diferentes circunstancias enfrentadas por los miembros de la organización; las personas, especialmente los líderes al tomar una decisión, ponen en práctica determinados valores y éstos al ser aceptados por los demás miembros de la organización, pasan a formar parte de la cultura de la misma. En otras palabras, una vez que los trabajadores observan resultados positivos luego de actuar guiados por determinados valores, éstos los internalizan como valores organizacionales (Schein, 1988).

Por último pero no menos importante, tenemos a las creencias. Éstas representan el supuesto menos tangible de los tres niveles de la cultura organizacional ya que arrojan información acerca de cómo los miembros de la misma perciben, piensan y actúan. La

complejidad de las creencias es bastante alta debido a su carácter inconsciente; generar un cambio de creencias en una persona implica atravesar un proceso cognoscitivo particular que puede generar ansiedad en ésta (Schein, 1988).

Respecto a las creencias, Schein (1988) plantea, a su vez, ciertas dimensiones que facilitan el estudio del nivel más profundo de la cultura organizacional:

- a. Creencias con relación a la naturaleza: cómo los empleados perciben la relación de la empresa con el entorno; pudiendo ser esta de dominación, de sumisión o de armonía.
- b. Creencias con relación a la persona: visión que tiene la empresa respecto al sentido humano de sus trabajadores.
- c. Creencias de las relaciones humanas: la forma considerada más correcta para las relaciones entre los trabajadores, pudiendo ser individualista, cooperativa, competitiva, etc.
- d. Creencias sobre la naturaleza de la realidad y la honestidad: lo que las personas consideran es real o no, así como las presunciones sobre lo que es verdadero; así como también la manera en que los miembros de un grupo toman una decisión, y cómo catalogan una información relevante o no.
- e. Percepción del tiempo y el espacio.

Resulta importante aclarar que para conocer en profundidad una determinada cultura organizacional es preciso analizar cada una de las dimensiones. Todas están interconectadas y se deben comprender las tres para poder asumir que se conoce la cultura de una empresa.

### 3.4.- Funciones de la cultura organizacional

Tratar el tema de la cultura organizacional hoy en día resulta fundamental, ya que ésta desempeña funciones estratégicas en las organizaciones que generan ventaja competitiva en las mismas.

Para Gómez (1999) la función principal de la cultura es cohesionar. El autor propone que para alcanzar los objetivos de la empresa de manera eficaz es necesario unir todos los

elementos que integran la organización. Además aclara que si bien cohesionar a todos los elementos resulta una tarea muy difícil, al menos los elementos estratégicos como los líderes y un suficiente número de miembros deben estar integrados bajo la misma cultura.

Otra de las funciones definidas por este autor es la de instrumento de predicción, el cual permite calcular una estimada gama de soluciones a los problemas que se pudieran presentar. La tercera función, la superación de lo subjetivo, es la posibilidad de convertir a la empresa en una institución con valores y creencias propias, más allá de la influencia que sobre ésta tengan los valores y creencias de los particulares. El sentido de identidad cumple la función de otorgarle a la empresa una personalidad y el reconocimiento de ésta por parte de los otros. Por último, la cultura organizacional cumple la función de sentido de pertenencia, ya que es necesaria una homogeneidad entre los individuos y el conjunto, lo que se ve reflejado en la eficacia de la empresa.

Por su parte Robbins (1999) considera que la cultura organizacional cumple con varias funciones en la organización:

Crea distinciones entre una organización y otra, es decir, establece fronteras.

- a. Le otorga un sentido de identidad a quienes laboran en la empresa.
- b. Facilita el compromiso organizacional más allá de los intereses individuales.
- c. Aumenta el equilibrio del sistema social.
- d. Establece pautas generales para la toma de decisiones, otorgándole a los empleados patrones sobre lo que se debe hacer y decir.
- e. Es la herramienta de control que guía el comportamiento de sus miembros.

Debido a que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, han aplanado sus estructuras, han introducido equipos de trabajo y han formalizado a los empleados, la cultura juega un papel fundamental, ya que permite que todo opere en el mismo sentido (Robbins, 1999).

En este mismo sentido, como bien lo expresa Schein (1988) en su definición sobre cultura organizacional, ésta cumple con la función de resolver los problemas de integración interna, es decir, de los grupos; y los problemas de adaptación externa o, en otras palabras, los

de la empresa. Ésta además tiene la capacidad de reducir los niveles de ansiedad entre los trabajadores, lo que resulta aún más importante.

Por funciones de adaptación externa, se refiere Schein (1988) al desarrollo de un consenso en torno a:

- a. La misión, las estrategias y las metas.
- b. Los medios para la lograrlas: la estructura, los sistemas y los procesos.
- c. Los criterios de medición: la identificación de errores y la corrección de los mismos.

Asimismo, el autor entiende como funciones de integración interna aquellas que cumplen la labor de reforzar las relaciones entre individuos que desempeñan labores dentro de la organización (Schein, 1988), a saber:

- a. El lenguaje y los conceptos comunes. Para que exista un grupo es necesario que haya comunicación y entendimiento entre sus miembros.
- b. Los límites grupales y la identidad. Una característica de la cultura es que esta nos permite saber quiénes forman parte del grupo y quienes no, y cuáles son los criterios que determinan la integración.
- c. El poder y la jerarquía. Debe existir un consenso en ambos elementos para controlar los sentimientos agresivos de los empleados.
- d. La intimidad, la amistad y el amor. La cultura debe dejar claro cuáles son el tipo de relaciones permitidas, y orientar la intimidad y la confianza de acuerdo a las metas de la empresa.
- e. Las recompensas y los castigos. Todos los individuos deben conocer cuáles son las conductas sancionadas y cuáles las premiadas.
- f. La ideología y la religión. La cultura debe darle significado a aquellos eventos inexplicables y misteriosos que afronta la empresa para evitar la ansiedad de sus miembros al momento de enfrentarse a estas circunstancias.

Lo que permite que todos los miembros de una organización estén orientados hacia un mismo fin, es la existencia del consenso en los distintos aspectos, tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Esa es básicamente la función de la cultura, la creación de dicho consenso. Es la cultura organizacional quien le da a los trabajadores los patrones según los

cuales éstos deben representarla través del desempeño de sus funciones. Dichos patrones se basan en la misión, visión y valores de la empresa, y están en todo momento orientados al logro de los objetivos de la misma.

### 3.5.- Tipologías de la cultura organizacional.

Con la intención de caracterizar el comportamiento de los miembros de la organización, diversos autores, de acuerdo a sus posturas y puntos de vista, nos presentan un conjunto de tipologías.

#### 3.5.1.- Tipología de Hofstede (1999)

Las siguiente clasificación, es un tipología derivada del estudio IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) realizado entre 1985 y 1987 por el autor en Dinamarca y los Países Bajos, en el cual se realizaron 1500 encuestas y 180 entrevistas.

- a. Orientación al proceso vs. Orientación al resultado: las culturas orientadas al proceso están dominadas por rutinas técnicas y burocráticas, es decir, hay grandes diferencias en la percepción de las prácticas entre los diferentes niveles de la organización. En estas, las personas se ven a sí mismos como individuos que evitan los riesgos y dedican a su trabajo un esfuerzo bastante limitado, siendo todos los días parecidos. Por su parte, en las culturas orientadas al resultado, están determinadas por el interés común en los resultados. Todos perciben las prácticas de una misma manera. Aquí las personas se ven a sí mismos como individuos que se sienten cómodos en situaciones con las que no están familiarizados, hacen el máximo esfuerzo, y creen que cada día trae nuevos retos. El estudio del autor confirma que las culturas fuertes están más orientadas a resultados que las débiles, y viceversa.

- b. Orientación al trabajo vs. Orientación al empleado: en la primera, la organización asume la responsabilidad sobre el desempeño del trabajo de sus empleados solamente. Aquí, las personas experimentan una fuerte presión por terminar las tareas, perciben que la organización solo está interesada en el trabajo que realizan y no en su bienestar personal y familiar, y afirman que las decisiones suelen ser tomadas por individuos; en cambio, en las culturas orientadas al empleado, las organizaciones asumen una responsabilidad más completa sobre sus empleados. En estas, las personas sienten que sus problemas son tomados en cuenta, que la organización se hace responsable por su bienestar y que las decisiones importantes suelen tomarse en grupos o comités. El estudio demostró que esto no es una decisión del supervisor, sino que son características de la cultura de la organización.
- c. Corporativismo vs. Profesionalismo: Al hablar de corporativismo nos referimos a que la identidad de la persona se genera a partir de la organización. Los miembros de las culturas corporativas piensan que las normas de la organización abarcan su comportamiento tanto en el trabajo como en el hogar; les parece normal que a la hora de contratar personal, la organización tenga en cuenta su entorno social y familiar, tanto como su competencia profesional y no tienen demasiados proyectos a futuro, ya que es probable que consideren que la organización se va a ocupar de esto; mientras que, cuando se habla de profesionalismo, la identidad de la persona se genera a partir de la profesión de la persona. Los miembros de estas culturas organizacionales, consideran que su vida privada solo les concierne a ellos, que la organización contrata teniendo en cuenta únicamente la competencia laboral del candidato y tienden a pensar en el futuro.
- d. Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados: los miembros de las unidades pertenecientes a los sistemas abiertos consideran que tanto la organización como su gente están abiertas a los recién llegados y a las personas de afuera; es decir, cualquier persona pudiera prácticamente encajar en la organización y los nuevos empleados necesitan pocos días para sentirse como en casa. En cambio, en las empresas que forman parte de los sistemas cerrados, se considera que la organización y su gente son cerrados y secretistas, inclusive para con los miembros de la empresa. Solo algunas personas

especiales encajan en la misma y los nuevos empleados necesitan más de un año para sentirse como en casa.

- e. Control laxo vs. Control estricto: en las culturas con control laxo se tiene la sensación de que nadie piensa en los costos, los horarios de las reuniones se respetan aproximadamente y las bromas sobre la compañía y el trabajo son frecuentes. Por su parte, las culturas con control estricto, describen su ambiente de trabajo como de preocupación por los costes, las reuniones se llevan a cabo puntualmente a las horas previstas y son extrañas las bromas sobre la compañía o el trabajo. Los datos indican que en los sistemas de control formal estrictos existe una asociación al menos en materia estadística con códigos no escritos pero muy estrictos en cuanto a indumentaria y comportamiento.
- f. Normativa vs. Pragmatismo: Esta dimensión tienen que ver con el concepto de orientación al cliente. Las culturas pragmáticas se guían por el mercado, mientras que las culturas normativas perciben su tarea hacia el mundo exterior como la implementación de unas normas inviolables. En las primeras se recalca en la satisfacción e las necesidades del cliente, los resultados son más importantes que la corrección de los procedimientos, y en materia de ética empresarial, la actitud es más pragmática que dogmática; mientras que en las segundas se exige el correcto cumplimiento de las practicas organizacionales, que son más importantes que los resultados; las normas en materia de ética empresarial y honradez son elevadas.

### 3.5.2.- Tipología de Handy (1978)

- a. Cultura orientada al poder: se presenta mayormente en pequeñas organizaciones en donde el poder se encuentra centralizado. Las decisiones son tomadas políticamente más que burocráticamente. De cierta forma este tipo de organizaciones cuenta con una capacidad limitada para crecer, debido a que las relaciones de poder están centralizadas en una persona; a medida que la organización crece, ésta red se va debilitando.
- b. Cultura orientada a los roles: suele ser catalogada como un estilo de burocracia. Le da importancia a las estructuras, funciones y especializaciones dentro de cada división, sector o departamento, sobre los cuales está configurada la organización. El rol que

desempeña el individuo es más importante que el individuo en sí mismo. Son organizaciones en las que el cambio es difícil de alcanzar, o al menos, se lleva a cabo lentamente.

- c. Cultura orientada a la tarea: este tipo de cultura puede ser representada como una red, en donde algunas conexiones son más fuertes que otras. La mayor parte del poder y de la influencia se encuentra en la intersección de las mencionadas conexiones de la red. Es diferente de la cultura de roles ya que los individuos pueden desempeñar diversos roles dependiendo de la situación. Son organizaciones con mucha flexibilidad, pero deben lidiar con el problema de la especialización.
- d. Cultura orientada a la persona: le otorga una gran importancia al individuo. En estas organizaciones se condicionan las estructuras para que éstas permitan a los miembros, quienes comparten los mismos objetivos, trabajar en equipos para alcanzarlos. Este tipo de organizaciones es bastante difícil de encontrar, porque es poco común que una organización le otorgue mayor importancia a objetivos individuales que a los organizacionales.

### 3.5.3.- Tipología de Quinn y McGrath

Por su parte Quinn y McGrath (1985) en su modelo conocido como “Competing Value Model (CVM)” hacen énfasis en el conflicto entre la estabilidad y el cambio, así como entre el ambiente interno y el contexto, o lo externo, proponiendo cuatro tipos de cultura organizacional;

- a. Cultura de clan: basada en normas y valores asociados a la afiliación. El liderazgo es participativo y se incentiva la interacción entre los miembros. La motivación proviene del sentimiento compartido de participación presente en cada uno de los miembros.
- b. Cultura centrada en la innovación: basada en la flexibilidad y el cambio, y en normas relacionadas a éstas. Los líderes que forman parte de este tipo de organizaciones son visionarios, emprendedores e idealistas. Estas organizaciones promueven y apoyan la toma de riesgos y optan por la planificación en futuros escenarios.
- c. Cultura jerárquica: se basa en valores burocráticos. La autoridad es conferida a los roles formales que están completamente aceptados dentro de la organización. El

liderazgo es totalmente tradicional, se rechaza la toma de riesgos y se hace énfasis en los problemas operacionales. Las conductas de los miembros deben estar basadas en los reglamentos y en las normas.

- d. Cultura racional: está determinada por aquello que se desea alcanzar o lo que se desea realizar. El tipo de liderazgo suele ser aquel orientado al logro, con un enfoque mucho más práctico que los anteriores y que establece metas de alta productividad.

#### 3.5.4.- Tipología de Schneider.

Schneider (1996) propone una tipología caracterizada por la función de dos vectores que actúan continuamente. Un vector representa el aspecto personal e impersonal de las relaciones y el otro representa la temporalidad de la organización.

- a. Cultura basada en el control: posee un enorme parecido a los prototipos militares. Es una cultura caracterizada por la objetividad, el realismo, el orden, la capacidad de predicción y el conservadurismo. La toma de decisiones implica un proceso sistemático y metódico. La planificación sobre futuros escenarios queda desplazada por aquello que implica resultados concretos, que es tangible e inmediato.
- b. Cultura basada en la colaboración: es una cultura que se asemeja a la familia. Este tipo de cultura se encuentra en pequeñas organizaciones o en empresas familiares. La clave del éxito de las organizaciones con este tipo de cultura se basa en la creación de grupos de trabajo efectivos. La toma de decisiones implica un proceso con un alto grado de participación del colectivo, proceso altamente democrático.
- c. Cultura basada en la competencia: este tipo de organizaciones ha sido estudiada por McClelland (1972) y se basan en la necesidad humana de cumplimiento, de

alcanzar metas. Se combina la racionalidad junto con la creencia de que siempre hay una mejor forma de realizar el trabajo.

- d. Cultura basada en el cultivo: se asemeja a las organizaciones religiosas. Está basada en el compromiso. Los miembros de estas organizaciones basan sus conductas en la fe, en los valores y las creencias. Están motivadas por la autorrealización y el crecimiento personal. El éxito de estas organizaciones radica en la creación de las condiciones para el desarrollo personal de sus miembros. Este tipo de cultura es la que mejor se adapta al cambio, el cual es percibido como natural y automático. El poder proviene del carisma, la toma de decisiones se lleva a cabo dentro de un ambiente dinámico e interactivo.

### 3.5.5.- Tipología de Trompenaars y Hampden-Turner.

Trompenaars y Hampden-Turner (1998) proponen también cuatro tipos de culturas corporativas conocidas como:

- a. Cultura familiar: las relaciones personales entre los miembros son cercanas y directas, pero jerárquicas. Este tipo de cultura está basada en el ejercicio del poder del líder, quien se presenta como un padre de familia, responsable y amable.
- b. Cultura tipo “Torre Eiffel”: caracterizada por una burocracia formal y una estricta división del trabajo, en donde cada individuo es responsable del rol que desempeña. El nivel de racionalismo es extremo.
- c. Cultura de misil guiado: se caracteriza por ser un poco más igualitaria que la del tipo “Torre Eiffel”, sin embargo, se asemejan en el grado de impersonalidad. Le otorga un gran peso a los objetivos estratégicos de la organización. Los individuos trabajan en grupo, pero no tienen predefinidos los procedimientos, pueden actuar de acuerdo a las circunstancias para la consecución de las metas organizacionales.
- d. Cultura de incubación: tiene el objetivo de facilitarle a sus miembros un autocumplimiento y es por eso que los objetivos organizacionales están en este caso subordinados a los objetivos particulares de cada grupo. Las organizaciones con este tipo de cultura no tienen una jerarquía vertical tan definida; son

organizaciones orientadas a las personas y donde todos los miembros son vistos como iguales.

Luego de realizar la clasificación, Trompenaars (1994) deja claro que las organizaciones no poseerán completa y únicamente un tipo de cultura organizacional. Por el contrario, la tendencia es a tener una cultura organizacional que posea una mezcla de características de la tipología propuesta. Considera que tampoco existe un tipo ideal de cultura corporativa, pero recalca que lo importante es que cada organización se conozca a sí misma y logre evitar que haya una incongruencia entre el comportamiento de sus miembros y su cultura.

No puede dejar de mencionarse la tipología propuesta por Hofstede (1999), la cual obtuvo luego de la realización de su renombrado estudio sobre las diferencias y similitudes culturales entre las naciones.

Las dimensiones utilizadas en dicho estudio son conocidas como distancia de poder, manejo de la incertidumbre, individualismo y colectivismo y masculinidad y femineidad.

Luego Hofstede (1999) realizó un cruce entre la dimensión distancia de poder y manejo de la incertidumbre, obteniendo una matriz con cuatro tipos organizacionales piramidal, de maquinaria engrasada, de mercado y familiar.

Netto y Carvalho (2008) en su análisis conceptual sobre tipologías culturales, en donde estudiaron a profundidad las tipologías de los autores anteriormente mencionados, se dispusieron a proponer una nueva tipología. En la primera se encuentran aquellas organizaciones que son las típicas empresas o negocios familiares, o pequeños negocios en general, en donde el poder está centralizado en el dueño del negocio. En esta categoría se incluyen la llamada cultura basada en la colaboración de Schneider (1996), cultura orientada al poder de Handy (1978), cultura familiar de Trompenaars (1994), la cultura de clan de Quinn and McGrath (1985) y la cultura familiar de Hofstede (1999).

La segunda categoría se refiere a las culturas corporativas típicamente burocráticas, el poder está concentrado en reglas y manuales de procedimiento y las relaciones entre los miembros están reguladas por los roles que son desempeñados por cada uno de ellos. En esta categoría, por el hecho de que la características coinciden, se incluyen las siguientes tipologías: la cultura jerárquica de Quinn y McGrath (1985), la cultura tipo “Torre Eiffel” de Trompenaars (1994), la cultura orientada a los roles de Handy (1978), la cultura basada en el control de Schneider (1996) y la cultura tipo piramidal de Hofstede (1999).

La tercera categoría está caracterizada por la racionalización. Las organizaciones con este tipo de cultura siempre están en búsqueda de la evolución profesional y el liderazgo. El poder se encuentra en cada grupo conformado para la realización de una tarea, ya que en cada grupo habrá diferentes líderes. Aquí se incluyen la tipología de la cultura basada en la competencia de Schneider (1996), la cultura orientada a la tarea de Handy (1978), la cultura de misil guiado de Trompenaars (1994), la cultura racional de Quinn y McGrath (1985) y la cultura de maquinaria engrasada de Hofstede (1999).

En la última categoría propuesta lo importante es la satisfacción y evolución individual, la organización existe para satisfacer a los individuos, tanto a los miembros de la organización como a los clientes, los proveedores y a la sociedad general. No se presenta una centralización del poder. En esta categoría se incluyen la tipología de la cultura basada en el cultivo de Schneider (1996), la cultura orientada a la persona de Handy (1978), la cultura de incubación de Trompenaars (1994), la cultura orientada a la innovación de Quinn y McGrath (1985) y la cultura de mercado de Hofstede (1999).

### 3.6.- Formación e implementación de la cultura organizacional.

En repetidas ocasiones se ha mencionado que la cultura organizacional es importante ya que genera una ventaja competitiva, pero ésta no surge de manera espontánea, sino que al igual que la creación de la empresa, tuvo un período de nacimiento. Gómez (1999) compara metafóricamente a la cultura de la organización con la vida de una persona, afirmando que ésta va desde el nacimiento, pasa por la niñez, atraviesa la adolescencia y la madurez, para luego,

inevitablemente, extinguirse. A continuación, nos dedicaremos a la etapa del nacimiento, cómo y de dónde surgió la cultura organizacional.

En un momento inicial, afirma Gómez (1999), y de manera natural, son los fundadores los que se enfocan en crear una identidad corporativa, ya que es durante ese período de construcción cuando se sabe qué es lo que se quiere. Ahora bien, una vez que la cultura nace es muy difícil que ésta se mantenga sobre su línea inicial. La construcción de la cultura es como la construcción de una edificación; siempre que se tenga claro que es lo que se quiere lograr, si el proyecto es algo bien definido, en el período de construcción no habrá mucho lugar para los conflictos. Sin embargo, que no existan conflictos en el período de creación no significa que no los habrá luego, ya que una vez sentadas las bases y puestas en práctica, pueden detectarse ciertos vacíos que deberán reforzarse.

Por su parte, Serna (1997) establece que los fundadores son quienes incorporan en su empresa sus valores, principios, iniciativas y perspectivas sobre la organización. Siliceo, Casares y González (2004) agregan que los fundadores tienen una labor compartida y fundamental en la creación de la cultura:

- a. Definir la misión, la visión y los valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente a través del modelaje.
- b. Promover y proporcionar la formación educativa y el desarrollo de los empleados.
- c. Construir equipos de trabajo y fortalecer el trabajo en equipo.
- d. Promover el diálogo personal.

De igual forma Serna (1997) considera a los diversos tipos de estructura organizacional, a la forma en cómo interviene la tecnología y los sistemas de comunicación y a la capacidad de incentivar la innovación y la toma de riesgos por parte de la organización, como aspectos que tendrán influencia al momento de la creación de la cultura.

Schein (1988) de manera más sistemática, sugiere un proceso de formación de la empresa en el que de forma paralela se va formando la cultura de la organización. La primera etapa de este proceso es la idea que tiene un individuo (fundador) para crear una empresa nueva. La siguiente etapa es la incorporación que hace el fundador de más gente, creando así un grupo base que comparte la visión del fundador. Una vez conformado el grupo, en la

tercera etapa el fundador procede a crear la empresa de manera oficial, mediante la constitución de la sociedad, el aporte de capital, la obtención de la patente, etc. Y por último, la incorporación de más trabajadores a la empresa que junto con el grupo inicial comenzará a crear la historia común de la misma. El autor aclara que son, por lo general, los fundadores quienes definen y configuran cómo serán resueltos los problemas de adaptación externa e integración interna, basándose en los rasgos culturales que los caracterizan, así como en su personalidad.

Una vez creada, la cultura organizacional debe ser transmitida al resto de los miembros de la empresa y éstos deben entenderla, aprenderla y asumirla para que puedan desempeñar sus funciones de forma alineada. La cultura puede ser transmitida a través de diversas herramientas, y al igual que en el proceso de formación de la misma, los fundadores y líderes juegan un papel fundamental.

Robbins (1999) propone que la cultura organizacional es transmitida a través de:

- a. Historias: narraciones sobre los acontecimientos que ha enfrentado la empresa en su historia, cuentos sobre sus éxitos y sus fracasos.
- b. Rituales: eventos repetidos que transmiten y refuerzan los valores claves de la organización.
- c. Símbolos materiales: representan las cosas materiales que caracterizan a la empresa, tales como el uniforme o el código de vestimenta, el tamaño y la distribución de las oficinas, el tipo de mobiliario, entre otras.
- d. Lenguaje: formas en las que los miembros de la organización se expresan verbal y no verbalmente.

Van de Ven (2001) afirma que la cultura organizacional es aprendida por los miembros de la organización por medio del ensayo y error. Los trabajadores al ingresar a la empresa utilizan una línea de acción particular, pero a partir de los resultados que obtenga, dependiendo de si éstos son positivos o negativos, paulatinamente se van dando cuenta de cuál es la forma correcta de actuar según los patrones de la organización y empieza a internalizar los valores de la misma.

Por su parte, Schein (1988) plantea como mecanismos primarios de implantación de la cultura:

- a. Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes.
- b. Reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales.
- c. Planificación intencionada de las funciones, las enseñanzas y la preparación.
- d. Criterios para el reparto de recompensas y jerarquías.
- e. Criterios para el reclutamiento, la promoción, la jubilación y la segregación.

Y como mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento:

- a. La organización y estructura de la empresa.
- b. Los sistemas y procedimientos empresariales.
- c. El diseño del espacio físico, las fachadas y las edificaciones.
- d. Las anécdotas sobre los acontecimientos y las personas importantes.
- e. Las declaraciones formales sobre filosofía, credos y estatutos de la empresa

### 3.7.- Importancia de la cultura en una empresa.

La cultura organizacional, como se ha podido mencionar en secciones anteriores, reviste una gran importancia ya que genera ventaja competitiva, cohesiona a los individuos para alcanzar objetivos comunes, entre otras. En este mismo sentido Deal y Kennedy (1985) consideran importante a la cultura organizacional porque permite interpretar la vida y el comportamiento organizacional, ayuda tanto a identificar como a entender los significados simbólicos y subjetivos de la mayoría de los elementos relacionales de la empresa, que permiten a su vez comprender el día a día de las organizaciones. Y finalmente la acción organizada, propia de las organizaciones, se da a partir del conglomerado de significados compartidos, es decir, de la cultura organizacional.

De igual forma Katz y Kahn (1995) consideran importante a la cultura organizacional porque contribuye a la reinterpretación de los significados de las relaciones que mantiene la organización con su entorno.

Se puede concluir que la cultura organizacional es un instrumento primordial para conocer la forma como los miembros de la organización le dan sentido a la misma, cómo ésta, a su vez, logra integrar a sus miembros bajo un todo compartido para el logro de unos objetivos.

### 3.8.- Cultura nacional y cultura organizacional.

A partir de todo lo anteriormente expuesto, es indudable que no se puede separar la cultura organizacional de la cultura nacional. Tal como lo afirman Gómez (1999) y Serna (1997), la cultura organizacional desde un principio se ve influenciada por la cultura del país en el cual nace la empresa ya que sus fundadores van a incorporar en ella sus valores, creencias y perspectivas para crear una identidad corporativa. Esta se puede considerar la primera influencia que ejerce la cultura nacional sobre la cultura organizacional.

Posteriormente, una vez que la empresa está establecida y posee una cultura organizacional determinada, al momento en que ésta decide expandirse a otras fronteras va a tener que emplear a personas pertenecientes a una cultura nacional diferente, ya que a pesar de las ventajas que se pueden derivar de la globalización éstas no pueden escapar al multiculturalismo (Granell, Garaway & Malpica, 2000). En la medida en que la interacción de la empresa con el nuevo entorno vaya aumentando, ésta recibirá un mayor influjo de la nueva cultura nacional con la que se enfrenta.

Entonces, una de las funciones de la cultura organizacional debe ser la de unificar las diferencias culturales que se puedan presentar y crear una identidad común entre todas sus sedes que supere estas diferencias y mantenga una identidad corporativa que logren que independientemente del país en el que opere la empresa, los resultados obtenidos sean los mismos y los que espera alcanzar la organización.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### 4.1.- Tipo y diseño de investigación.

##### 4.1.1.- Tipo de investigación.

De acuerdo al objetivo de la investigación, y por la naturaleza del tema cultural la misma es de tipo descriptiva. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Dankhe, 1989, c.p. Hernández, Fernández & Baptista 2006, p. 102).

En la presente investigación se busca describir la cultura organizacional de la empresa en sus dos sedes, Colombia y Venezuela; para luego, a través de diversas técnicas estadísticas compararlas y verificar si hay diferencias significativas entre los elementos de ambas.

##### 4.1.2.- Diseño de investigación.

El diseño de investigación tiene como objeto “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones necesarias para hacerlo” (Sabino, 1992, p. 88). En este sentido, la estrategia de la presente investigación se define bajo un diseño de tipo no experimental ya que

la información será recolectada en su contexto natural y no está contemplada en ningún momento la manipulación de las variables que serán estudiadas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). Asimismo y debido a la perspectiva temporal del estudio, nos encontramos frente a un diseño transversal, ya que los datos serán recogidos en un momento determinado, sin pretender observar cómo esta relación evoluciona a lo largo del tiempo.

#### 4.2.- Unidad de análisis, población y muestra.

##### 4.2.1.- Unidad de análisis.

La unidad de análisis equivale, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) a quiénes serán medidos. Siendo la presente investigación un estudio de caso, la misma está constituida por todos los empleados directos (denominados internamente colaboradores) de la empresa en sus dos sedes, Venezuela y Colombia.

##### 4.2.2.- Población.

La población se refiere al “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 204). Tomando en cuenta dicha definición, y a los efectos de la presente investigación, la población está conformada por los 6750 empleados directos de la empresa (6433 en Venezuela y 452 en Colombia). Éstos están divididos en tres áreas, Operaciones; constituida en términos generales por las tiendas de la empresa, Logística; conformada por los Centros de Distribución y cadena de suministro y Oficinas Corporativas correspondientes al personal staff, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la Población.

Área	Número de colaboradores			
	Venezuela		Colombia	
Oficina	550	9%	40	9%
Operaciones	5240	81%	392	87%
Logística (Centro de Distribución + Transporte)	643	10%	20	4%
<b>TOTAL</b>	6433	100%	452	100%

#### 4.2.3.- Muestra.

La muestra es definida por Sudman (1976, p. 210, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2006) como “un subgrupo de la población”.

Para llevar a cabo el estudio se utilizó un muestreo probabilístico estratificado proporcional aleatorio, a partir del cual se tomó una muestra representativa de empleados en ambas sedes de las tres áreas funcionales (Operaciones, Logística y Oficina Corporativa).

El tamaño general de la muestra fue calculada para cada país a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times (p \times q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Nivel de confianza = 95% equivalente a una valor tipificado Z de 1,96

E = Error de la muestra Venezuela= 6,3%

E = Error de la muestra Colombia = 7,6%

p = Probabilidad de éxito 50%

q = Probabilidad de fracaso 50%

N = Número de empleados entre Operaciones (tiendas), Logística (Centro de Distribución y transporte) y Oficinas Corporativas

Algunos aclaratorias son pertinentes: a) en principio se consideró colocar el mismo nivel de confianza y el mismo error para ambos países (95% de confianza y un error estimado en 6,5%). El resultado final de la recolección de los datos, como se podrá observar posteriormente, arrojo un valor equivalente de nivel de confianza para ambos países pero, niveles de error diferentes, entre otras razones por la dificultad de la recolección en Colombia a lo largo de más de 3 meses, no solo por la distancia sino por el hecho de que cada tienda tenía una computadora para todo el personal. El resultado final fue entonces un error del 6,3% para Venezuela y de 7,6% para Colombia<sup>1</sup>.

Sustituyendo los valores, para cada una de las sedes, se tuvo que:

*Tabla 2. Tamaño General de la Muestra.*

Venezuela	Colombia
$N = \frac{3,8416 \times 6433 \times (0,5 \times 0,5)}{0,003969 \times (6433 - 1) + 3,8416 \times (0,5 \times 0,5)}$	$N = \frac{3,8416 \times 452 \times (0,5 \times 0,5)}{0,005776 \times (452 - 1) + 3,8416 \times (0,5 \times 0,5)}$
N = 242	N = 169

Una vez determinado el tamaño muestral general para cada sede, se procedió a calcular el tamaño muestral para cada estrato (Operaciones, Logística y Oficinas Corporativas), como lo muestra la *Tabla 3*, de acuerdo a la proporción que tiene cada área dentro de la organización, como lo muestra la *Tabla 1*.

*Tabla 3. Muestra por área funcional*

Muestra por Área Funcional
----------------------------

<sup>1</sup> Es de hacer notar que si las poblaciones se sumaran y se trataran como una sola, el error de la muestra de 242 más 169 sobre las poblaciones de 6433 más 452 daría un resultado de 4,8%

Área	%	Venezuela	Enc. Respondidas	%	Colombia	Enc. Respondidas
Oficina	9%	22	25	9%	15	17
Operaciones	81%	196	203	87%	147	143
Logística (Centro de Distribución + Transporte)	10%	24	14	4%	7	9
<b>Total Muestra</b>	100%	242	242	100%	169	169

Como se desprende del cuadro anterior, las proporciones obtenidas no se corresponden exactamente con los resultados. Se decidió entonces, elaborar una prueba de Chi cuadrado para verificar si las diferencias eran significativas con respecto al plan inicial. El resultado arrojó un valor de Chi cuadrado de 4,82 con un valor p de 0,0898 resultando entonces que no existen diferencias significativas.

#### 4.3.- Variables.

Las variables son básicamente los aspectos o dimensiones de un fenómeno que se caracterizan por su capacidad de asumir distintos valores (Tamayo y Tamayo, 1985). En este apartado, la variable de estudio cultura organizacional fue definida tanto conceptual como operacionalmente a partir de lo estudiado en el capítulo anterior, como se muestra en la *Tabla 4*.

A los efectos de la presente investigación, la variable de estudio es la cultura organizacional, que se entiende como “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra” (Hofstede, 1999, p.294).

Mediante la operacionalización de la variable se permite encontrar los indicadores a través de los cuales se podrá conocer el comportamiento de las variables (Sabino, 1992). En este caso, la variable fue operacionalizada según el modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Gert Hofstede.

*Tabla 4. Operacionalización de la Variable Cultura Organizacional.*

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Ítems
<b>Cultura Organizacional</b>	La programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra	Orientación al trabajo vs. Orientación al empleado	5,7,9,23,28,36,42,43,49,53,55
		Orientación al proceso vs. Orientación a resultados	8,20,24,29,47,49,50
		Corporativismo vs. profesionalidad	11,12,31,44,45
		Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados	13,14,15,39,48
		Control laxo vs. Control estricto	4,6,10,16,17,18,22,27,30,32,33,35,38,46,52,54
		Normativismo vs. Pragmatismo	19,21,25,41,51
		Diferenciadores semánticos: Reservado vs. Conversador, Cálido vs. Frío, Directo vs. Indirecto, Cordial vs. Duro, Lento vs. Rápido, Pulcro vs. Desarreglado, Pesimista vs. Optimista	56,57,58,59,60,61,62
		Razones para promociones	63,64,65,66,67,68,69
		Razones para despidos	70,71,72,73,74

El instrumento de recolección junto a los ítems que lo caracterizan se encuentra en el *Anexo A*.

#### 4.4.- Estrategias para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

##### 4.4.1.- Instrumento para la recolección de datos.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información fueron la encuesta y la entrevista.

La encuesta, que como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2006), es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos que forman parte de la muestra, será la Escala de Osgood compuesta por 74 ítems elaborada por Hofstede en 1985, con la cual llevo a cabo su estudio sobre Cultura

Organizacional. Este instrumento ha sido validado, desde 1980, en diversos países como Dinamarca, los Países Bajos y Latinoamérica, y el mismo ha sido aplicado con altos niveles de predictibilidad y consistencia interna. La misma fue recibida en idioma inglés vía correo electrónico del propio autor y fue traducida por las investigadoras y sometida a juicio experto de los profesores Federico López y Loreta Moccia. Dicho instrumento fue aplicado a la muestra definida anteriormente.

Asimismo fueron realizadas ocho (8) entrevistas, específicamente tres (3) en Colombia y cinco (5) en Venezuela, con el objetivo de obtener impresiones de miembros claves, a nivel cultural, dentro de la organización. Los informantes fueron escogidos de la primera y segunda línea de reporte (Vicepresidentes Ejecutivos y Directores) quienes tienen en promedio 10 años dentro de la organización y quienes han transitado por las diferentes áreas del negocio (Operaciones, Logística y Oficina Corporativa) teniendo así un nutrido conocimiento de la cultura organizacional de la empresa. La transcripción de estas entrevistas se encuentra en los *Anexos B a I*.

Como se verá en el capítulo IV (análisis de los resultados) los datos provenientes de estas entrevistas fueron utilizados para proveer posibles explicaciones que encausen futuras investigaciones más allá del presente estudio descriptivo.

Es importante mencionar que fue llevado a cabo un viaje a la sede de la empresa en Colombia, para la realización de las entrevistas de dicho país, además de conocer con mayor detalle la operación de la empresa en esta sede.

#### 4.4.2.- Procesamiento y análisis de los datos.

Una vez llevada a cabo la aplicación de la encuesta a la muestra total, los datos obtenidos fueron analizados en primera instancia mediante la estadística descriptiva. Luego, para identificar si existían diferencias significativas para cada dimensión de la cultura organizacional se utilizó una herramienta de estadística no paramétrica; tal es la prueba U de Mann-Whitney. Asimismo se realizó una prueba paramétrica de prueba de hipótesis para la diferencia de medias (t-student). Aquellas dimensiones que arrojaban diferencias significativas

en ambas pruebas se tomaron aquellas en la cuales se diferenciaban la cultura de Venezuela y Colombia. De esta manera se aseguraba que el supuesto de trabajar la cultura organizacional como una variable de intervalo, viniendo originalmente de una variable ordinal no causara impacto en las conclusiones. La prueba U de Mann-Whitney es más apropiada para variables ordinales y como prueba no paramétrica no requiere supuestos poblacionales. Mientras que la prueba t es más apropiada para variables de intervalo o razón pero requiere el supuesto de normalidad poblacional.

#### 4.5.- Factibilidad de la investigación.

En todo momento se contó con el apoyo y disposición de la organización, por lo que el acceso a la información no significó un impedimento para su realización.

En cuanto al tamaño de la muestra y su distribución a lo largo del territorio nacional venezolano y colombiano, esto no representó mayor obstáculo para la aplicación del instrumento, ya que fue utilizado un sistema en línea, SURVS, que facilitó el proceso de aplicación. Además, la organización, específicamente su Vicepresidencia de Recursos Humanos estuvo comprometida con el seguimiento de dicho proceso tanto en Venezuela como en Colombia para así obtener un alto grado de participación de los encuestados.

#### 4.6.- Consideraciones éticas.

El presente estudio fue realizado con fines netamente académicos, y respetó en todo momento la propiedad intelectual de los distintos autores que han investigado sobre el tema. Todas las fuentes consultadas fueron citadas y sus referencias pueden encontrarse en la lista ubicada al final de la investigación.

La organización estuvo al tanto y de acuerdo con el estudio que se llevó a cabo en la empresa. Toda la información relacionada a la misma fue suministrada por el Departamento

de Recursos Humanos, respetando las normas de la organización y el acuerdo de confidencialidad que ésta estableció para la realización de estudios de esta naturaleza.

Tanto el instrumento que fue aplicado a 411 empleados de la empresa, como las ocho (8) entrevistas realizadas tuvieron carácter anónimo.

## **CAPITULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Este capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos luego del proceso de recolección y procesamiento de los datos. En primer lugar, se llevará a cabo un análisis descriptivo de los resultados obtenidos para luego analizarlos a través de las pruebas de hipótesis correspondientes ya mencionadas, a saber; prueba t student y la prueba U de Mann-Whitney, logrando así la comparación de los resultados entre los países estudiados, es decir, se caracterizará la cultura de la organización en cada una de las sedes (Venezuela y Colombia) y se establecerán las diferencias estadísticamente significativas según el área de negocio al que pertenecen.

## 5.1.- Análisis Descriptivo.

### 5.1.1.- Composición de la muestra

A través del análisis descriptivo podemos saber cómo se está compuesta la muestra por género y por área de negocio y cuál fue la participación de los empleados de la organización en estos mismos segmentos.

Como se puede observar en la *Tabla 5*, la muestra está conformada en su mayoría por mujeres, representando el 56,45%; mientras que el género masculino solo representa un 43,55% de la muestra.

Observando de manera específica ambas sedes tenemos que en Venezuela la muestra está constituida en un 52,89% por mujeres, y en un 47,11% por hombres. La *Tabla 5* muestra en detalle el género de la muestra en Venezuela según el área de negocio, donde se observa que en Oficina Corporativa se tiene un 52,00% masculino y un 48,00% femenino y Logística una minoría femenina con un 21,43% y un 78,57% masculino, mientras que en Operaciones hay una mayoría femenina con un 55,67% y el 44,33% es representado por el género masculino.

Por su parte, en Colombia, la muestra estuvo conformada en su totalidad por un 61,54% femenino y un 38,46% masculino. En este país, como lo muestra la *Tabla 5* en la Oficina Corporativa el instrumento fue respondido por mujeres en un 23,53%, mientras que los hombres representaron un 76,47%. En Logística se obtuvo un 11,11% de respuestas del género femenino y un 88,89% del género masculino; y finalmente en Operaciones hay un 69,23% femenino, y un 30,77% masculino.

*Tabla 5. Distribución de la muestra por género y área de negocio*

Colombia		Venezuela	
Femenino	Masculino	Femenino	Masculino

<b>Área de Negocio</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
<b>Operaciones</b>	99	66,23	44	30,77	113	55,67	90	44,33
<b>CENDIS</b>	1	11,11	8	88,89	3	21,43	11	78,57
<b>Oficina</b>	4	23,53	13	76,47	12	48,00	13	52,00
<b>General</b>	104	61,54	65	38,46	128	52,89	114	47,11

## 5.2.- Estadísticos descriptivos.

A continuación se presenta el análisis descriptivo por área de negocio y por dimensión, utilizando el valor de asimetría y el coeficiente de curtosis obtenido. Estos resultados arrojan primeras luces en cuanto a las diferencias que pueden existir en la cultura organizacional de ambos países, para luego, a través de las respectivas pruebas de hipótesis, comprobar si estas diferencias son estadísticamente significativas o no.

El valor de asimetría es una medida que indica si los datos o valores están distribuidos de manera uniforme alrededor de un punto central. Si el valor de asimetría es igual a cero ( $g = 0$ ) se considera una distribución simétrica ya que se distribuyen aproximadamente la misma cantidad de valores a ambos lados del punto central. Por su parte, si el valor de asimetría es mayor a cero ( $g > 0$ ), la distribución es asimétrica positiva y la mayor concentración de valores se encuentra a la izquierda del punto central o por encima de éste. Finalmente, si el valor de asimetría es menor a cero ( $g < 0$ ) la distribución es asimétrica negativa y la mayor concentración de valores se encuentra al lado derecho del punto central o, en otras palabras, hay una mayor aglomeración de valores menores al punto central (Martínez, 2006).

La curtosis es la medida que indica el grado de concentración que presentan los valores en la parte central de la distribución. Si el coeficiente de curtosis es igual a cero ( $g = 0$ ), la distribución es mesocúrtica. Si el coeficiente es mayor a cero ( $g > 0$ ) la distribución es

leptocúrtica y finalmente, si la el coeficiente de curtosis es menor a cero ( $g < 0$ ) la distribución es platicúrtica (Martínez, 2006).

De igual manera se utilizarán las medias obtenidas para cada dimensión en cada país y en cada área de negocio para hacer unas primeras comparaciones. El limite para determinar el extremo en el que se encuentra cada una de las sedes será el valor 2,5.

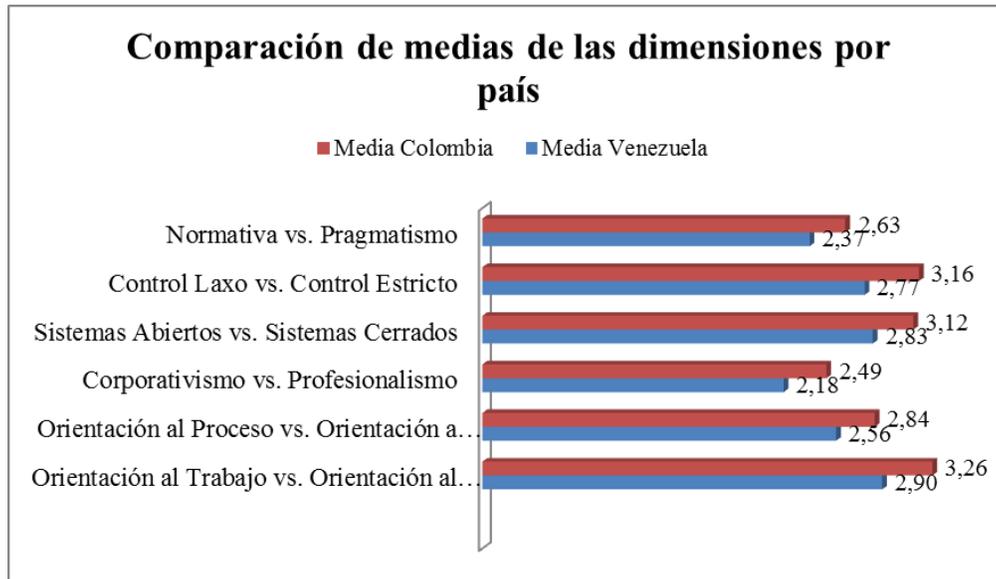
### 5.2.1.- Resultados Generales.

En cuanto a la primera dimensión, “Orientación al trabajo vs. Orientación al empleado”, Venezuela y Colombia podrían estar mas orientadas al empleado de acuerdo a la distribución de los datos. Estos resultados se pueden observar en la *Tabla 6 y en el Gráfico 3*.

*Tabla 6: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
“Orientación al trabajo vs. Orientación al empleado”*

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	4,0000	4,0000
Moda	4,0000	4,0000
Desviación Estándar	1,1110	0,9248
Asimetría	-0,6504	-0,6228
Curtosis	-0,1414	0,6186
Percentil 25	3,0000	3,0000
Percentil 50	4,0000	4,0000
Percentil 75	5,0000	4,0000

Gráfico 3: Comparación de medias de las dimensiones por país



En la segunda dimensión, “Orientación al proceso vs. Orientación a resultados”, como se muestra en la *Tabla 7*, podría afirmarse que tanto los venezolanos como los colombianos se ubican en una cultura orientada a resultados.

Tabla 7: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Orientación al proceso vs. Orientación al resultados”

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	3,0000	3,0000
Moda	3,0000	3,0000
Desviación Estándar	1,1962	1,0151
Asimetría	0,0489	-0,0345
Curtosis	-0,6434	-0,1717
Percentil 25	2,0000	2,0000
Percentil 50	3,0000	3,0000
Percentil 75	4,0000	4,0000

En lo que se refiere a tercera dimensión, “Corporativismo vs. Profesionalismo”, encontramos que Venezuela se orienta hacia el corporativismo, mientras que la sede colombiana se basa en el profesionalismo. Esto se presenta en la *Tabla 8*.

*Tabla 8. Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
“Corporativismo vs. Profesionalismo”*

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	2,0000	2,0000
Moda	3,0000	3,0000
Desviación Estándar	0,9659	0,9529
Asimetría	0,3850	0,4958
Curtosis	-0,2313	0,4873
Percentil 25	1,0000	2,0000
Percentil 50	2,0000	2,0000
Percentil 75	3,0000	3,0000

Las frecuencias obtenidas para la cuarta dimensión, “Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados” coloca a Venezuela y a Colombia más orientada hacia una cultura organizacional de sistema cerrados, como se puede observar en la *Tabla 9* y en el *Gráfico 3*.

*Tabla 9: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
“Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados”*

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	4,0000	4,0000
Moda	4,0000	4,0000
Desviación Estándar	1,2325	1,0905
Asimetría	-0,5027	-0,5697
Curtosis	-0,6061	-0,1124
Percentil 25	3,0000	3,0000
Percentil 50	4,0000	4,0000
Percentil 75	4,0000	4,0000

La *Tabla 10* nos muestra la quinta dimensión, “Control laxo vs. Control estricto” ambas sedes se inclinan mas hacia una cultura de controles estrictos.

*Tabla 10: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
“Control laxo vs. Control estricto”*

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	3,0000	3,5000
Moda	3,0000	3,0000
Desviación Estándar	1,0105	0,8534
Asimetría	-0,1519	-0,2539
Curtosis	0,1585	0,4058
Percentil 25	3,0000	3,0000
Percentil 50	3,0000	3,5000
Percentil 75	4,0000	4,0000

En cuanto a la dimensión “Normativa vs. Pragmatismo”, Venezuela presenta una cultura orientada hacia la normativa, en tanto que en Colombia se observamuna cultura organizacional más orientada hacia el pragmatismo. Lo anteriormente expuesto se observa en la *Tabla 11*.

*Tabla 11: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
“Normativa vs. Pragmatismo”*

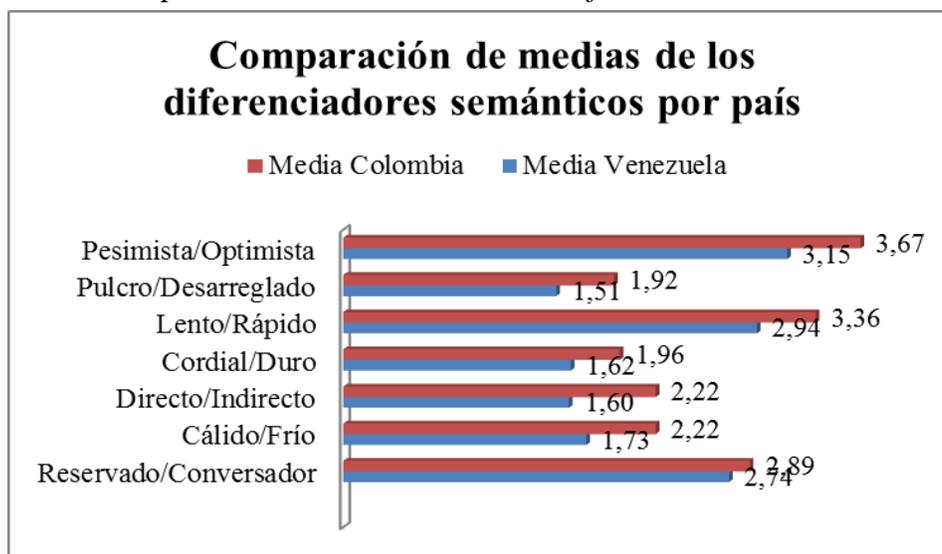
Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	3,0000	3,0000
Moda	3,0000	3,0000
Desviación Estándar	1,0716	0,9449
Asimetría	0,1965	-0,0879
Curtosis	-0,4632	-0,1208
Percentil 25	2,0000	2,0000
Percentil 50	3,0000	3,0000
Percentil 75	3,0000	3,0000

Con lo que respecta a los diferenciadores semánticos, en ambas sedes sus empleados promedio son percibidos como optimistas, pulcros, rápidos, cordiales, directos, cálidos y conversadores; como se observa en la *Tabla 12 y Grafico 4*.

Tabla 12. Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
 “Diferenciadores semánticos”

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	2,0000	2,0000
Moda	3,0000	2,0000
Desviación Estándar	0,8785	0,8923
Asimetría	0,1923	0,2868
Curtosis	-0,2543	0,1087
Percentil 25	2,0000	2,0000
Percentil 50	2,0000	2,0000
Percentil 75	3,0000	3,0000

Gráfico 4: Comparación de medias de los diferenciadores semánticos por país.

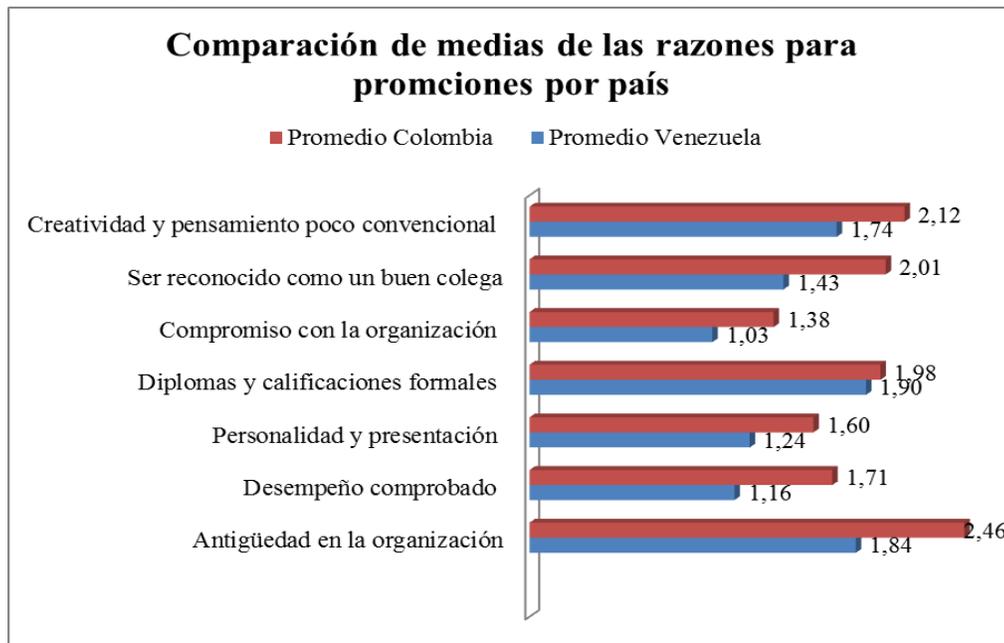


En cuanto a las razones para promociones, ambas culturas consideran de absoluta importancia o muy importante los factores como antigüedad, desempeño comprobado, personalidad y presentación, diplomas y certificaciones formales, compromiso con la organización, ser reconocido como un buen colega y creatividad y pensamiento poco convencional, a la hora de promociones. Lo anteriormente expuesto se observa en la *Tabla 13*.

*Tabla 13: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales:  
“Razones para promociones”*

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	2,0000	2,0000
Moda	1,0000	1,0000
Desviación Estándar	0,7815	0,9083
Asimetría	1,5066	1,4102
Curtosis	3,7221	2,4329
Percentil 25	1,0000	1,0000
Percentil 50	2,0000	2,0000
Percentil 75	2,0000	2,0000

*Gráfico 5: Comparación de medias de las razones para promociones por país.*



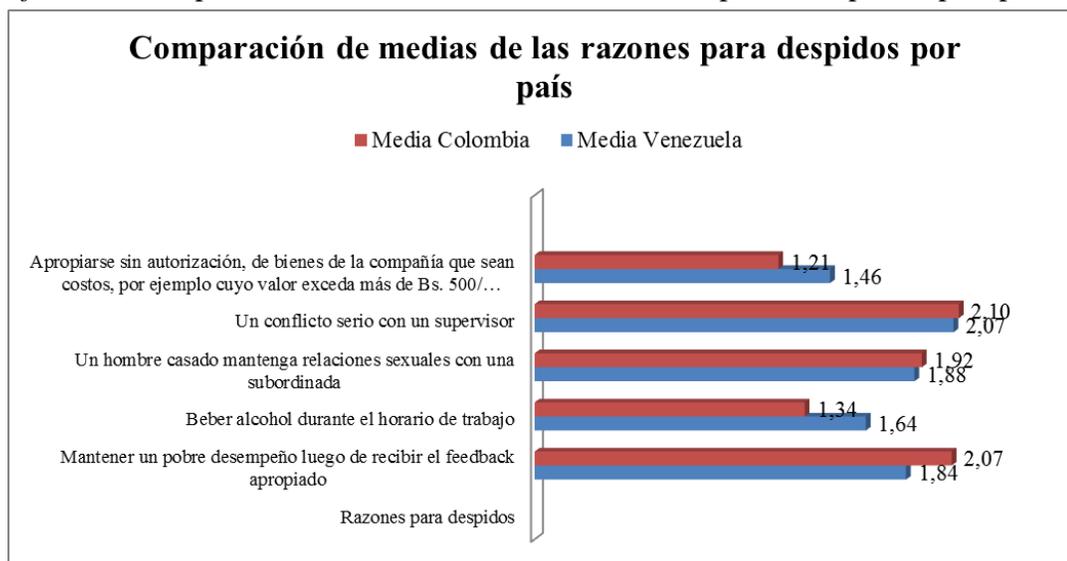
Finalmente, en cuanto a las razones para despidos, en ambas sedes puede afirmarse que consideran que siempre o usualmente son razones para despido los factores; mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado, beber alcohol durante el horario de trabajo, un hombre casado que mantenga relaciones sexuales con una subordinada, un

conflicto serio con un supervisor y apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costosos. Lo anteriormente expuesto se observa en la *Tabla 14*.

*Tabla 14: Estadísticos Descriptivos – Resultados Generales: “Razones para despidos”*

Estadística Descriptiva	General	
	Venezuela	Colombia
Mediana	1,0000	1,0000
Moda	1,0000	1,0000
Desviación Estándar	1,5335	1,0236
Asimetría	1,0129	2,2898
Curtosis	-0,6065	4,7422
Percentil 25	1,0000	1,0000
Percentil 50	1,0000	1,0000
Percentil 75	3,0000	2,0000

*Gráfico 6. Comparación de medias de las razones para despidos por país.*



Si bien al analizar las frecuencias pareciera no haber grandes diferencias entre las dos sedes, pero al analizar las medias obtenidas sí se presentan diferencias, será en el capítulo siguiente en donde se podrá observar si estas diferencias son, o no, estadísticamente significativas.

### 5.3.- Análisis de pruebas de hipótesis

Tal como se mencionó con anterioridad, para validar si en efecto hay diferencias estadísticamente significativas; se realizaron tanto las pruebas t-student como Mann-Whitney.

Las pruebas anteriormente mencionadas fueron aplicadas tanto a la muestra general compuesta por los colaboradores de Venezuela y de Colombia, como para cada una de las áreas del negocio (Operaciones, Logística y Oficina Corporativa). Para así llevar a cabo las comparaciones pertinentes con respecto a la cultura de ambos países de manera global y de ambos países de acuerdo al área de negocio.<sup>2</sup>

El criterio para rechazar o aceptar las hipótesis será el valor de la probabilidad menor a 0,05. En el caso de que ambas pruebas no coincidan con el criterio, se tomará el valor de la prueba U de Mann-Whitney debido a que es la prueba que mejor se adapta al nivel de medición (ordinal) de la variable de estudio.

---

<sup>2</sup> No se presentarán las diferencias entre género debido a que al momento de realizar las pruebas en todos los casos la probabilidad obtenida fue menor a 0.05, por lo que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres de cada uno de los países

### 5.3.1.- Resultados generales

Los resultados obtenidos para la muestra general (Venezuela y Colombia), representados por las probabilidades de ocurrencia por azar en cada prueba (Valor p) fueron los que se presentan en la *Tabla 42*. Las diferencias estadísticamente significativas, las cuales nos permitirán describir y caracterizar cada una de las culturas, se encuentran en las dimensiones a continuación presentadas.

*Tabla 42. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país (resultados generales)*

Dimensiones		Valor p - Prueba t	Valor p - Prueba U	Medias/Promedio		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Orientación al Trabajo vs. Orientación al Empleado	<b>D1</b>	0,000	0,115	2,8968	3,2598	No
Orientación al Proceso vs. Orientación a Resultados	<b>D2</b>	0,002	0,050	2,5625	2,8428	No
Corporativismo vs. Profesionalismo	<b>D3</b>	0,000	0,000	2,1826	2,4923	Sí
Sistemas Abiertos vs. Sistemas Cerrados	<b>D4</b>	0,002	0,049	2,8289	3,1231	Sí
Control Laxo vs. Control Estricto	<b>D5</b>	0,000	0,000	2,7697	3,1643	Sí
Normativa vs. Pragmatismo	<b>D6</b>	0,005	0,008	2,3711	2,6296	Sí

Con respecto a la dimensión “Corporativismo vs. Profesionalismo”, se observan diferencias estadísticamente significativas presentando Venezuela una cultura organizacional más orientada hacia el corporativismo (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Esto podría asociarse a los rasgos culturales venezolanos donde la vida personal y la vida laboral parecen unirse, buscando siempre entornos laborales culturales parecidos a sus hogares, es decir, normas, valores, creencias similares. Por el contrario, Colombia presenta una cultura organizacional más orientada al profesionalismo en donde la vida personal y la vida laboral son dos aspectos separados y que a la organización solo le debe preocupar sus competencias laborales y profesionales.

Igualmente, se observan diferencias estadísticamente significativas en la cuarta dimensión, “Sistemas Abiertos vs. Sistemas Cerrados”, en donde Venezuela se orienta más hacia un sistema abierto y Colombia hacia un sistema cerrado (valores P 0,002 y 0,0049 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Esto puede asociarse a la característica cultural de afiliación del venezolano, en donde las personas de reciente ingreso son recibidas de manera abierta y se les ofrece todos los medios para adaptarse rápidamente a la cultura y a la dinámica de la empresa. El colombiano, por el contrario, en nuestra percepción, suele ser un poco más cerrado necesitando así los nuevos ingresos un poco más de tiempo para su adaptación. De igual manera en Colombia, por ser un negocio más pequeño, con un menor crecimiento estimado, las actividades iniciales de integración son menores que las que se brindan al nuevo ingreso en Venezuela.

Con respecto a la quinta dimensión, “Control Laxo vs. Control Estricto”, Venezuela refleja una cultura organizacional más orientada hacia el control laxo (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), en donde hay una poca preocupación por los costos, las horas de las reuniones son respetadas aproximadamente y las bromas sobre la compañía son frecuentes. Al tener un mayor conocimiento del negocio, tener larga data en el mercado, ser pionero y primero en su estilo, se puede transmitir la idea de abundancia y confort lo que trae consigo un control menos estricto. Por su parte, Colombia refleja una cultura más orientada hacia un control estricto, lo que puede asociarse al poco tiempo que lleva el negocio en el país, y la poca libertad que puede otorgar a los líderes colombianos desde cada matriz, como lo menciona el Country Manager. Asimismo, los rasgos culturales propio del colombiano tienden más hacia la puntualidad y el cumplimiento de ciertos parámetros, que el venezolano le otorga más libertad.

Finalmente, en la dimensión “Normativa vs. Pragmatismo”, Venezuela se orienta más hacia la normativa mientras que Colombia lo hace hacia el pragmatismo (valores P 0,005 y 0,008 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Esto podría guardar relación con el hecho que el negocio en Colombia aún está en constante búsqueda del entendimiento del cliente, por lo que esto se ha vuelto primordial, siendo así los resultados más importantes. Por su parte, en Venezuela, al negocio estar bastante sólido el esfuerzo es mayor por estandarizar procesos y cumplir con las normas.

Concluyendo así que la cultura organizacional en la sede venezolana está más orientada hacia el corporativismo, hacia un sistema abierto con un control laxo y que está más orientada hacia la normativa. Por su parte, Colombia, presenta mayores rasgos hacia el profesionalismo, hacia ser un sistema abierto con controles estrictos y pragmática.

Por su parte, no se observan diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones “Orientación al Trabajo vs. Orientación al Empleado” (valores P 0,000 y 0,115 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y en la dimensión “Orientación al Proceso vs. Orientación a Resultados” (valores P 0,002 y 0,050 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), es decir, se puede asumir que ambas culturas son similares en estas dos dimensiones.

En cuanto a los diferenciadores semánticos medidos en el instrumento, los cuales nos dicen cómo es percibido un trabajador promedio en la organización, en Venezuela éste es cálido (valores P 0,000 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) , directo (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), cordial (valores P 0,008 y 0,004 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), pulcro (valores P 0,002 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y pesimista (valores P 0,003 y 0,021 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) (Ver *Tabla 43*) . El trabajador promedio colombiano es por su parte frío (valores P 0,000 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), indirecto (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), duro (valores P 0,008 y 0,004 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), desarreglado (valores P 0,002 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y optimista (valores P 0,003 y 0,021 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), como lo demuestra la misma *Tabla 43*, ya que se presentan diferencias estadísticamente significativas en los ítems anteriormente mencionados.

Por su parte, con lo que respecta a los ítems Reservado/Conversador y Lento/Rápido, no se presentan diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes (valores P 0,009 y 0,084 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney).

*Tabla 43. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (resultados generales)*

Diferenciador Semántico		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Reservado/Conversador	<b>DS1</b>	0,331	0,970	2,7397	2,8876	No
Cálido/Frío	<b>DS2</b>	0,000	0,001	1,7273	2,2189	Sí
Directo/Indirecto	<b>DS3</b>	0,000	0,000	1,6033	2,2189	Sí
Cordial/Duro	<b>DS4</b>	0,008	0,004	1,6157	1,9645	Sí
Lento/Rápido	<b>DS5</b>	0,009	0,084	2,9380	3,3550	No
Pulcro/Desarreglado	<b>DS6</b>	0,002	0,001	1,5124	1,9231	Sí
Pesimista/Optimista	<b>DS7</b>	0,003	0,021	3,1529	3,6746	Sí

Al hablar de las razones para promociones, los resultados obtenidos demuestran que para los colaboradores de la sede venezolana de la empresa que se estudia, consideran de absoluta importancia a la hora de promociones factores como desempeño comprobado (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), personalidad y presentación (valores P 0,000 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), ser reconocido como un buen colega (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), compromiso con la organización (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y creatividad y pensamiento poco convencional (valores P 0,003 y 0,006 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Mientras que considera muy importantes el factor; antigüedad en la organización (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney)

Por su parte, en Colombia, , son considerados muy importantes lo factores; compromiso con la organización (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), desempeño comprobado (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), personalidad y presentación (valores P 0,000 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), ser reconocido como un

buen colega (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y creatividad y pensamiento poco convencional (valores P 0,003 y 0,006 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Mientras que es considerada de moderada importancia a la hora de llevar a cabo promociones el factor; antigüedad (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Esto se puede observar en la *Tabla 44*.

*Tabla 44: Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (resultados generales)*

Razones para promociones		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Antigüedad en la organización	<b>RP1</b>	0,000	0,000	1,8430	2,4556	Sí
Desempeño comprobado	<b>RP2</b>	0,000	0,000	1,1570	1,7101	Sí
Personalidad y presentación	<b>RP3</b>	0,000	0,001	1,2438	1,6036	Sí
Diplomas y calificaciones formales	<b>RP2</b>	0,506	0,800	1,9008	1,9822	No
Compromiso con la organización	<b>RP5</b>	0,000	0,000	1,0331	1,3787	Sí
Ser reconocido como un buen colega	<b>RP6</b>	0,000	0,000	1,4339	2,0118	Sí
Creatividad y pensamiento poco convencional	<b>RP7</b>	0,003	0,006	1,7355	2,1183	Sí

Estas diferencias observadas podrían atribuirse a la antigüedad de la organización en ambas sedes, en Venezuela, al ser una empresa de larga trayectoria con mucho tiempo consolidada, le ha permitido trabajar y mandar mensajes claros sobre los factores que juegan importancia a la hora de promover. Por su parte, en Colombia, se mantiene como único factor de absoluta importancia el compromiso, factor que puede ser considerado “común” a la hora de promociones. De igual manera, el corto tiempo de la empresa en esta sede, no le ha permitido implementar la misma cultura de promociones que se lleva a cabo en Venezuela.

En cuanto al ítem “diplomas y calificaciones formales” no se presentan diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes (valores P 0,506 y 0,800 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney).

Con respecto a las razones para despedidos, en la *Tabla 45* únicamente se observa que hay diferencias estadísticamente significativas en el ítem “Mantener un pobre desempeño luego de recibir feedback apropiado” (valores P 0,100 y 0,024 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Esta diferencia puede ser atribuida a que en la sede venezolana, casa matriz, la cultura de feedback está mucho más afianzada que en Colombia, la antigüedad en la organización puede ser causa de esto.

*Tabla 45: Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (resultados generales)*

Razones para despidos		Valor p - Prueba t	Valor p - Prueba U	Media/Promedios		Dif. Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado	<b>RD1</b>	0,100	0,024	1,8388	2,0651	Sí
Beber alcohol durante el horario de trabajo	<b>RD2</b>	0,028	0,935	1,6405	1,3373	No
Un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada	<b>RD3</b>	0,816	0,179	1,8802	1,9172	No
Un conflicto serio con un supervisor	<b>RD4</b>	0,856	0,575	2,0744	2,1006	No
Apropiarse sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs. 500/ 5.700.000 Pesos	<b>RD5</b>	0,042	0,573	1,4628	1,2071	No

### 5.3.2.- Resultados por Área de Negocio: Operaciones

Los resultados obtenidos en el área de Operaciones (que representa al área de las tiendas) nos muestran diferencias significativas en todas las dimensiones, como lo muestra la *Tabla 46*. Si bien solo cambia el resultado en las primeras dos dimensiones con respecto a los resultados generales, podemos concluir que los mismos tienen bastantes semejanzas, lo que puede deberse a que la muestra del área de Operaciones es la más grande de los tres estratos, ya que es el área en donde se concentra la mayor cantidad de empleados en ambas sedes.

Se puede describir la cultura organizacional del área de Operaciones de Venezuela como orientada al trabajo y al proceso, corporativista y como un sistema abierto con controles laxos. Por su parte, la cultura organizacional del área de Operaciones de Colombia está más orientada al empleado y a los resultados, hacia una cultura profesionalista de sistema cerrado con controles estrictos. Esto puede afirmarse a partir de las diferencias estadísticamente significativas que se pueden observar en la *Tabla 46*.

*Tabla 46. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país y por área de negocio (Operaciones)*

Dimensiones		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedio		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Orientación al Trabajo vs. Orientación al Empleado	<b>D1</b>	0,000	0,019	2,8459	3,3040	Sí
Orientación al Proceso vs. Orientación a Resultados	<b>D2</b>	0,001	0,057	2,5271	2,8692	Sí
Corporativismo vs. Profesionalismo	<b>D3</b>	0,002	0,001	2,1645	2,4531	Sí
Sistemas Abiertos vs. Sistemas Cerrados	<b>D4</b>	0,000	0,009	2,7823	3,1734	Sí
Control Laxo vs. Control Estricto	<b>D5</b>	0,000	0,000	2,7467	3,2176	Sí
Normativa vs. Pragmatismo	<b>D6</b>	0,002	0,003	2,3074	2,6210	Sí

En cuanto a la dimensión “Orientación al Trabajo vs. Orientación al Empleado” (valores P 0,000 y 0,019 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) en la actualidad, Venezuela afronta una situación socio-política que tiene un gran impacto sobre la concepción y la percepción que tienen los trabajadores sobre sus tareas y sobre la empresa en la que laboran; en otras palabras, tomando en cuenta que los beneficios económicos y sociales que otorga la empresa son iguales en ambas sedes (excepto aquellos que exige la ley de cada nación), es posible que el mensaje político del gobierno venezolano este siendo asumido por los colaboradores de la empresa, por lo que sienten que en la organización es más importante el trabajo que el empleado.

Eso en cuanto a la influencia de la cultura local; sin embargo, esto pudiera deberse de igual forma a que en la organización la carga de trabajo en Venezuela es mucho mayor a la de

Colombia por el tamaño que tiene cada sede. Por su parte, la empresa en Colombia, como lo aclara el Country Manager, tiene un buen posicionamiento como empleador en el mercado, y por su tamaño pequeño en comparación a la otra sede, los colaboradores pueden sentir un trato más cercano, lo que puede significar para ellos que son importantes para la empresa.

Con respecto a la segunda dimensión “Orientación al Proceso Vs. Orientación al Resultado” (valores P 0,000 y 0,019 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), Venezuela está más orientada hacia una cultura de procesos, y Colombia hacia una cultura de resultados. Tomando en cuenta que la organización tiene pocos años en Colombia, por lo que aún se encuentra en un período de adaptación, esta tiene unos objetivos muy claros que deben ser alcanzados, por lo que es un momento en el que alcanzar el resultado (las ventas) es, hoy, más importante que los procesos. En cambio, en Venezuela a pesar de que lograr los resultados es igualmente importante, en dicho país la empresa ya está establecida y cuenta con un gran reconocimiento en el mercado, por lo que cumplir con los procesos y estandarizarlos para mantener las tiendas en óptimo estado es percibido con mayor importancia.

En la dimensión “Corporativismo vs. Profesionalismo” (valores P 0,002 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) se puede observar una mayor orientación hacia el Corporativismo en Venezuela, mientras que en Colombia esta se da hacia el Profesionalismo. Esto además de que pudiera estar siendo afectado por la cultura de cada país; también podría deberse a que en Venezuela, por la cantidad de años que tiene la empresa, y los varios años de servicio que la mayoría de sus colaboradores tiene en ella, se ha creado una alineación completa entre la cultura de la organización y la de la persona. En otras palabras, como lo menciona el Country Manager de Colombia, gente a la que le corre sangre de la organización por las venas. Por su parte, en Colombia la empresa apenas comienza a establecer una relación con sus colaboradores.

En cuanto a los sistemas, encontramos diferencias estadísticas que demuestran que la organización en Venezuela puede considerarse un Sistema Abierto, y en Colombia un Sistema Cerrado (valores P 0,000 y 0,009 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Esto puede deberse a rasgos culturales propios de cada país, como lo confirman los diferenciadores semánticos cuyos resultados se muestran más adelante. El venezolano parece

ser más abierto que el colombiano, con mayor facilidad para relacionarse con gente nueva, mientras que el colombiano resulta más reservado y formal.

La quinta dimensión, “Control Laxo Vs. Control Estricto” refleja diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes. Venezuela cuenta con una cultura de Control Laxo mientras que en Colombia se puede observar una cultura de Control Estricto (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney).

Si analizamos el tiempo que tiene la organización en cada sede, podríamos hallar una posible explicación a esto. La sede en Venezuela tiene más de 90 años, y es además, la sede principal, Casa Matriz. Por su parte, Colombia tiene apenas 5 años y como se ha mencionado en oportunidades anteriores, se encuentra aún en un periodo de adaptación al mercado colombiano. Todo esto hace que en Colombia haya un control más estricto que en Venezuela, partiendo con el hecho de que por ser sucursal están controlados por Venezuela, y por el poco tiempo que tiene en el país, también debe haber un control estricto a lo interno ya que se encuentran en una etapa de reconocimiento de dicha cultura y los recursos son limitados.

Por último, si hay diferencias estadísticamente significativas con respecto a la dimensión “Normativa vs. Pragmatismo”. La sede en Venezuela se orienta más hacia una cultura normativa; y Colombia al contrario, hacia una más pragmática (valores P 0,002 y 0,003 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Tal como lo menciona el Presidente de la Junta Directiva, el negocio en Colombia está naciendo, por lo que la organización no puede llegar a un país nuevo y querer imponer todo. Esta debe saber ceder para poder adaptarse. Aquí el foco está puesto sobre el cliente y sus necesidades, en satisfacer el mercado. En Venezuela sucede todo lo contrario, ya que además de satisfacer el mercado y lograr los resultados, debido a la situación que vive el país desde el punto de vista social, político y legal, esta debe centrarse en las normas tanto internas como externas.

En cuanto a los diferenciadores semánticos, en Venezuela, los colaboradores del área de Operaciones definen a un trabajador promedio en la organización como una persona cálida (valores P 0,001 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), cordial (valores P 0,016 y 0,006 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), directa (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), pulcro

(valores P 0,010 y 0,005 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y pesimista (valores P 0,000 y 0,004 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Por su parte, en Colombia, el trabajador del área de Operaciones define a un trabajador promedio como frío (valores P 0,001 y 0,001 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), duro (valores P 0,016 y 0,006 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), indirecto (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), desarreglado (valores P 0,010 y 0,005 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y optimista (valores P 0,000 y 0,004 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), como se puede observar en la *Tabla 47*.

Por su parte, con respecto a los diferenciadores Reservado/Conversador (valores P 0,227 y 0,796 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y Lento/Rápido (valores P 0,006 y 0,075 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), no hay evidencias de que las diferencias sean estadísticamente significativas.

*Tabla 47. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (Operaciones)*

Diferenciador Semántico		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Reservado/Conversador	<b>DS1</b>	0,227	0,796	2,6798	2,8811	No
Cálido/Frío	<b>DS2</b>	0,001	0,001	1,6749	2,1818	Sí
Directo/Indirecto	<b>DS3</b>	0,000	0,000	1,5468	2,1329	Sí
Cordial/Duro	<b>DS4</b>	0,016	0,006	1,5616	1,9021	Sí
Lento/Rápido	<b>DS5</b>	0,006	0,075	2,8966	3,3776	No
Pulcro/Desarreglado	<b>DS6</b>	0,010	0,005	1,4975	1,8601	Sí
Pesimista/Optimista	<b>DS7</b>	0,000	0,004	3,0887	3,7832	Sí

Ahora bien, analizando las razones para promociones de acuerdo a los resultados que se presentan en la *Tabla 48*, encontramos que en Venezuela, los colaboradores del área de Operaciones consideran de absoluta importancia el desempeño comprobado (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), el compromiso con la organización (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-

Whitney),, la personalidad y la presentación (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), la creatividad y el pensamiento poco convencional (valores P 0,002 y 0,006 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), y ser reconocido como un buen colega (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Asimismo consideran como muy importante la antigüedad (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney),

En Colombia, por su parte, se considera de absoluta importancia, aunque en menor medida que en Venezuela, el compromiso con la organización (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), de absoluta importancia el desempeño comprobado (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), la personalidad y presentación de la persona (valores P 0,000 y 0,00 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), la creatividad y el pensamiento poco convencional (valores P 0,002 y 0,006 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), todos los ítems en menor grado de importancia que en Venezuela. Los colaboradores colombianos de esta área consideran de moderada importancia la antigüedad en la organización (valores P 0,000 y 0,000 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney).

En cuanto al ítem “Diplomas y calificaciones formales” (valores P 0,145 y 0,338 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), no se presentan estadísticamente significativas.

Se podría concluir que la organización envía un mensaje bastante uniforme a toda la organización, y si bien hay diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de los ítems, aún se mantienen dentro de los dos primeros puntos de la escala (de absoluta importancia y muy importante). La antigüedad puede tener menor importancia para los colombianos ya que al ser una empresa tan reciente al momento de promover otros factores pueden tener más peso, como por ejemplo el desempeño comprado. Al igual que ser reconocido como un buen colega tiene menos importancia que para el venezolano ya que por características culturales, éste último, le atribuye una gran importancia a los temas de afiliación.

*Tabla 48. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (Operaciones)*

Razones para promociones		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Antigüedad en la organización	<b>RP1</b>	0,000	0,000	1,8177	2,5035	Sí
Desempeño comprobado	<b>RP2</b>	0,000	0,000	1,1379	1,7832	Sí
Personalidad y presentación	<b>RP3</b>	0,000	0,000	1,1921	1,6573	Sí
Diplomas y calificaciones formales	<b>RP2</b>	0,145	0,338	1,8276	2,0210	No
Compromiso con la organización	<b>RP5</b>	0,000	0,000	1,0099	1,4196	Sí
Ser reconocido como un buen colega	<b>RP6</b>	0,000	0,000	1,3990	2,0559	Sí
Creatividad y pensamiento poco convencional	<b>RP7</b>	0,002	0,006	1,6798	2,1189	Sí

Por último, en relación a las razones para despidos evaluadas en el instrumento, únicamente se presentan estadísticamente significativas en el ítem “Mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado (valores P 0,070 y 0,019 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), siendo para Venezuela de absoluta importancia, mientras que para Colombia es muy importante. Esto puede deberse a que en Venezuela la cultura del feedback dentro de la organización, la cultura del feedback y la importancia que este tiene, es mayor que en Colombia.

En cuanto al resto de los ítems, no se presentan diferencias estadísticamente significativas entre una sede y otra, como se puede observar en la *Tabla 49*.

*Tabla 49. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (Operaciones)*

Razones para despidos		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Media/Promedios		Dif. Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Mantener un pobre desempeño luego de	<b>RD1</b>	0,070	0,019	1,8473	2,1259	Sí

recibir el feedback apropiado						
Beber alcohol durante el horario de trabajo	<b>RD2</b>	0,043	0,919	1,6946	1,3776	No
Un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada	<b>RD3</b>	0,698	0,158	1,8966	1,9650	No
Un conflicto serio con un supervisor	<b>RD4</b>	0,636	0,399	2,0985	2,1748	No
Apropiarse sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs. 500/ 5.700.000 Pesos	<b>RD5</b>	0,047	0,442	1,5074	1,2238	No

### 5.3.3.- Resultados por Área de Negocio: Logística

Los resultados obtenidos en el área de Logística se muestran en la *Tabla 50*, donde se puede observar que en dicha área de negocio únicamente hay diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes (Venezuela y Colombia) en la dimensión “Corporativismo Vs. Profesionalismo” (valores P 0,005 y 0,028 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y en la dimensión “Nomativa vs. Pragmatismo” (valores P 0,052 y 0,064 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). En las cuatro dimensiones restantes no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, por lo que, por que podría asumirse que ambas culturas en esta área y en estas cuatro dimensiones son similares.

*Tabla 50. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país y por área de negocio (Logística)*

Dimensiones	Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedio		Diferencias Est. Significativas	
			Venezuela	Colombia		
Orientación al Trabajo vs. Orientación al Empleado	<b>D1</b>	0,666	0,784	3,0979	3,1811	No
Orientación al Proceso vs. Orientación a Resultados	<b>D2</b>	0,602	0,447	3,0207	2,9211	No
Corporativismo vs. Profesionalismo	<b>D3</b>	0,005	0,028	2,5143	3,3111	Sí

Sistemas Abiertos vs. Sistemas Cerrados	<b>D4</b>	0,725	0,974	3,0429	2,9556	No
Control Laxo vs. Control Estricto	<b>D5</b>	0,807	0,658	3,1050	3,0633	No
Normativa vs. Pragmatismo	<b>D6</b>	0,052	0,064	3,3429	2,8667	Sí

Tal como sucede a nivel general, entre las dos sedes de la empresa, la dimensión “Corporativismo vs. Profesionalismo” presenta diferencias estadísticamente significativas (valores P 0,005 y 0,028 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). De igual forma, Venezuela está más orientada hacia una cultura corporativista, mientras que Colombia se acerca más a una cultura profesionalista. Esto puede deberse a rasgos culturales propios de cada país<sup>3</sup>.

Por su parte, en lo que respecta la dimensión “Normativa vs. Pragmatismo” Venezuela se orienta hacia una cultura normativa y Colombia hacia una cultura pragmática (valores P 0,052 y 0,064 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney). Al igual que sucede a nivel general, esto podría guardar relación con el hecho que el negocio en Colombia aún está en constante búsqueda del entendimiento del cliente, por lo que esto se ha vuelto primordial, siendo así los resultados más importantes, más aún en el área de logística, encargada de surtir a las tiendas. Por su parte, en Venezuela, al negocio estar bastante sólido el esfuerzo es mayor por estandarizar procesos y cumplir con las normas.

En cuanto a los diferenciadores semánticos, el estudio demuestra y, se puede observar en la *Tabla 51* que únicamente hay diferencias estadísticamente significativas en los ítems Directo/Indirecto (valores P 0,036 y 0,029 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney) y Pulcro/Desarreglado (valores P 0,015 y 0,017 respectivamente en las pruebas t student y Mann-Whitney), definiendo al trabajador promedio del área de Logística de Venezuela como directo y pulcro. Mientras que el trabajador promedio del área de Logística de Colombia es indirecto y desarreglado. Estas son diferencias que se han visto repetirse tanto en los resultados generales como en los resultados del área de Operaciones por lo que podría deberse a rasgos culturales propios del venezolano y del colombiano, más que a un tema de cultura organizacional.

---

<sup>3</sup> Revisar página 12 para ver diferencias a nivel general

*Tabla 51. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (Logística)*

Diferenciador Semántico		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Reservado/Conversador	<b>DS1</b>	0,642	0,716	3,3571	3,5556	No
Cálido/Frío	<b>DS2</b>	0,255	0,230	2,2857	2,7778	No
Directo/Indirecto	<b>DS3</b>	0,036	0,029	2,2857	3,5556	Sí
Cordial/Duro	<b>DS4</b>	0,425	0,378	2,2143	2,6667	No
Lento/Rápido	<b>DS5</b>	0,729	0,974	3,2143	3,0000	No
Pulcro/Desarreglado	<b>DS6</b>	0,015	0,017	2,0714	3,3333	Sí
Pesimista/Optimista	<b>DS7</b>	0,113	0,105	3,6429	2,5556	No

Con lo que respecta a las razones para promociones y las razones para despidos, como se observa en la *Tabla 52* y en la *Tabla 53* respectivamente, no se presentan diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las dos sedes. Pudiéndose asumir que en cuanto a estas dos dimensiones, la cultura organizacional del área de Logística en ambas sedes es similar. Esto podría deberse a que el nivel educativo y socio-económico de los empleados en esta área de la organización es similar en ambos países, además, la naturaleza del trabajo es igual, como lo mencionan la Gerente de RRHH de Colombia y el Gerente de RRHH Logística – Venezuela.

*Tabla 52. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (Logística)*

Razones para promociones		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Antigüedad en la organización	<b>RP1</b>	0,735	0,946	1,8571	2,0000	No
Desempeño comprobado	<b>RP2</b>	0,395	0,971	1,7857	1,4444	No
Personalidad y presentación	<b>RP3</b>	0,746	0,916	1,6429	1,5556	No
Diplomas y calificaciones formales	<b>RP2</b>	0,054	0,074	3,0714	2,1111	No
Compromiso con la organización	<b>RP5</b>	0,341	0,365	1,2857	1,5556	No
Ser reconocido como un buen colega	<b>RP6</b>	0,307	0,333	1,7857	2,2222	No
Creatividad y pensamiento poco	<b>RP7</b>	0,762	0,897	2,7143	2,5556	No

convencional						
--------------	--	--	--	--	--	--

*Tabla 53. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (Logística)*

Razones para despidos	Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Media/Promedios		Dif. Est. Significativas	
			Venezuela	Colombia		
Mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado	<b>RD1</b>	0,893	0,691	2,0714	2,0000	No
Beber alcohol durante el horario de trabajo	<b>RD2</b>	0,967	0,654	1,6429	1,6667	No
Un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada	<b>RD3</b>	0,726	1,000	2,5714	2,3333	No
Un conflicto serio con un supervisor	<b>RD4</b>	0,895	0,947	2,1429	2,2222	No
Apropiarse sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs. 500/ 5.700.000 Pesos	<b>RD5</b>	0,862	0,846	1,5714	1,6667	No

#### 5.3.4.- Resultados por Área de Negocio: Oficina Corporativa

Por su parte, el área de Oficinas Corporativas refleja resultados interesantes, ya que como se muestra en la *Tabla 54*, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones. Es decir, podría asumirse que la cultura en ambas sedes, en esta área, es similar. Esto podría tener explicación en que la Oficina Corporativa de Venezuela y la Oficina Corporativa de Colombia tienen un contacto bastante frecuente y cercano. De igual forma el intercambio cultural es mayor, empleados de la Oficina Corporativa de Venezuela han ocupado cargos administrativos en Colombia, por el ejemplo el Country Manager.

De igual forma como sucede con las dimensiones anteriormente presentadas, tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas con respecto a los diferenciadores

semánticos (definición promedio del trabajador de la empresa), a las razones para promociones y a las razones para despidos, como se puede observar en las *Tablas 55, 56 y 57*, respectivamente. Pudiendo asumirse que la cultura organizacional de las Oficinas Corporativas de ambas sedes es similar. Esto podría guardar relación con el intercambio cultural en esta sede, el cual es mayor que en las otras áreas de negocio.

*Tabla 54. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país y por área de negocio (Oficinas Coporativas)*

Dimensiones		Valor p-Prueba t	Valor p-Prueba U	Medias/Promedio		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Orientación al Trabajo vs. Orientación al Empleado	<b>D1</b>	0,464	0,074	3,1972	2,9300	No
Orientación al Proceso vs. Orientación a Resultados	<b>D2</b>	0,966	0,698	2,5932	2,5800	No
Corporativismo vs. Profesionalismo	<b>D3</b>	0,413	0,148	2,1440	2,3882	No
Sistemas Abiertos vs. Sistemas Cerrados	<b>D4</b>	0,411	0,256	3,0880	2,7882	No
Control Laxo vs. Control Estricto	<b>D5</b>	1,000	0,464	2,7688	2,6678	No
Normativa vs. Pragmatismo	<b>D6</b>	0,491	0,284	2,3440	2,5765	No

*Tabla 55. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a los diferenciadores semánticos (Oficinas Corporativas)*

Diferenciador Semántico		Valor p - Prueba t	Valor p - Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Reservado/Conversador	<b>DS1</b>	0,579	0,546	2,8800	2,5882	No
Cálido/Frío	<b>DS2</b>	0,388	0,414	1,8400	2,2353	No
Directo/Indirecto	<b>DS3</b>	0,171	0,148	1,6800	2,2353	No
Cordial/Duro	<b>DS4</b>	0,376	0,413	1,7200	2,1176	No
Lento/Rápido	<b>DS5</b>	0,648	0,831	3,1200	3,3529	No
Pulcro/Desarreglado	<b>DS6</b>	0,312	0,410	1,3200	1,7059	No
Pesimista/Optimista	<b>DS7</b>	0,935	0,748	3,4000	3,3529	No

*Tabla 56. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para promociones (Oficinas Corporativas)*

Razones para promociones		Valor p - Prueba t	Valor p - Prueba U	Medias/Promedios		Diferencias Est. Significativas
				Venezuela	Colombia	
Antigüedad en la organización	<b>RP1</b>	0,562	0,475	2,0400	2,2941	No
Desempeño comprobado	<b>RP2</b>	0,343	0,538	1,9600	1,2353	No
Personalidad y presentación	<b>RP3</b>	0,405	0,264	1,4400	1,1765	No
Diplomas y calificaciones formales	<b>RP2</b>	0,506	0,451	1,8400	1,5882	No
Compromiso con la organización	<b>RP5</b>	0,515	0,718	1,0800	1,9412	No
Ser reconocido como un buen colega	<b>RP6</b>	0,979	0,926	1,5200	1,5294	No
Creatividad y pensamiento poco convencional	<b>RP7</b>	0,521	0,401	1,6400	1,8824	No

*Tabla 57. Prueba de hipótesis: Comparación de la cultura organizacional por país de acuerdo a las razones para despidos (Oficinas Corporativas)*

Razones para despidos	Valor p	Valor p	Media/Promedios	Dif. Est.
-----------------------	---------	---------	-----------------	-----------

		- Prueba t	- Prueba U	Venezuela	Colombia	Significativas
Mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado	<b>RD1</b>	0,883	0,968	1,6400	1,5882	No
Beber alcohol durante el horario de trabajo	<b>RD2</b>	0,142	0,345	1,2000	1,8235	No
Un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada	<b>RD3</b>	0,862	0,978	1,3600	1,2941	No
Un conflicto serio con un supervisor	<b>RD4</b>	0,225	0,281	1,8400	1,4118	No
Apropiarse sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs. 500/ 5.700.000 Pesos	<b>RD5</b>	0,327	0,594	1,0400	1,2235	No

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1.- Conclusiones

La presente investigación tenía como objetivo general determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre la cultura organizacional de la empresa de estudio en sus dos sedes, Venezuela y Colombia. Una vez procesada y analizada toda la información recolectada para este fin, se puede concluir que sí existen diferencias estadísticamente entre las sedes de ambos países.

Con respecto a los objetivos específicos, luego de procesar y analizar la información, se puede concluir que:

#### 6.1.1.- Caracterización de la cultura organizacional en la sede en Venezuela.

La sede venezolana de la empresa objeto de estudio presenta rasgos de una cultura corporativa, normativa, de sistema abierto con controles laxos, orientada al empleado y al resultado.

Aquí el trabajador promedio es percibido como reservado, cálido, directo, cordial, pulcro, pesimista, reservado y rápido.

Al hablar de las razones para promociones, los resultados obtenidos demuestran que para los colaboradores de la sede venezolana de la empresa que se estudia, consideran de absoluta importancia a la hora de promociones factores como; desempeño comprobado, personalidad y presentación, ser reconocido como un buen colega, compromiso con la organización y creatividad y pensamiento poco convencional. Mientras que consideran muy importantes los factores; antigüedad en la organización y diplomas y certificaciones formales.

Con respecto a las razones para despidos, los empleados de la sede venezolana considera que siempre son factores de despido; mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado, beber alcohol durante el horario de trabajo y apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costosos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs.500/5.700.000 Pesos. Mientras que considera que usualmente son factores de despido el que un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada y un conflicto serio con un supervisor.

#### 6.1.2.- Caracterización de la cultura organizacional en la sede en Colombia.

La sede Colombiana presenta una cultura organizacional más orientada al empleado y a los resultados, al profesionalismo, a un sistema cerrado con controles estrictos y al pragmatismo.

Por su parte, describen al empleado promedio de la organización como reservado, frío indirecto, duro, rápido, desarreglado y optimista.

Al hablar de las razones para promociones, los empleados de la sede colombiana manifiestan que son muy importantes los factores; desempeño comprobado, personalidad y presentación, diplomas y certificaciones formales, compromiso con la organización, ser reconocido como un buen colega y la creatividad y el pensamiento poco convencional. Mientras que consideran de moderada importancia a la hora de llevar a cabo promociones la antigüedad en la organización.

Asimismo, consideran que siempre son razones para despidos el beber alcohol durante el horario de trabajo y apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costosos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs.500/5.700.000 Pesos. Mientras que consideran que usualmente pueden ser factores de despido el mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado, el que un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada y un conflicto serio con un supervisor.

### 6.1.3.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Orientación trabajo vs. Orientación al empleado”

En cuanto a los resultados generales de ambas sedes, en esta dimensión no se presentaron diferencias estadísticamente significativas, por lo que podría asumirse que ambas culturas son similares, orientadas ambas al empleado.

En el área de Operaciones, sí se presentan diferencias estadísticamente significativas, en donde la cultura organizacional de la sede venezolana está más orientada hacia el trabajo, mientras que la cultura organizacional de la sede colombiana está más orientada al empleado.

En el área de Logística, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas y podría afirmarse que ambas culturas están orientadas al trabajo. Por el contrario, el área de Oficina Corporativa, no presentó diferencias estadísticamente significativas pero, sus culturas están más orientadas hacia el empleado.

#### 6.1.4.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Orientación al proceso vs. Orientación a resultados”

En cuanto a los resultados generales, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas, y ambas culturas se orientan más hacia resultados que a procesos.

Específicamente en el área de Operaciones, sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas, en donde la sede venezolana está más orientada al proceso y la sede la colombiana más orientada a resultados.

Para el área de Logística no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en esta dimensión, sin embargo, el área de Logística de Venezuela está más orientada a resultados y Colombia está más orientada a procesos. Estas diferencias, al no ser estadísticamente significativas, pueden deberse al azar.

Para el área de Oficinas Corporativas no se presentaron diferencias estadísticamente significativas para esta dimensión y, ambas sedes, están orientadas más a resultados que a procesos.

#### 6.1.5.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Corporativismo vs. Profesionalismo”

Con respecto a los resultados generales sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas, la sede en Venezuela se orienta más hacia una cultura corporativa y la sede en Colombia hacia una cultura organizacional profesionalista.

En cuanto al área de Operaciones, de igual forma se presentaron diferencias estadísticamente significativas, la sede en Venezuela, específicamente en el área de Operaciones se orienta hacia una cultura corporativa, mientras que Colombia se orienta hacia una cultura profesionalista.

Para el área de Logística, igualmente se presentaron diferencias estadísticamente significativas, en donde la cultura organizacional de la sede en Venezuela, en lo que respecta a esta área, se orienta más hacia el corporativismo y, la cultura organizacional de la sede en Colombia lo hace hacia el profesionalismo.

En el área de Oficina Corporativa, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en esta dimensión y, ambas sedes, para el área de Oficina Corporativa se orientan hacia una cultura organizacional corporativa.

#### 6.1.6.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Sistemas abiertos vs. Sistemas cerrados”

Con respecto a esta dimensión, sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes, de manera global, así la sede venezolana se orienta más hacia una cultura de sistema abierto y la sede colombiana hacia una cultura de sistema cerrado.

Específicamente, en cuanto al área de Operaciones, también se presentaron diferencias estadísticamente significativas y, al igual que en los resultados generales, el área de Operaciones de la sede venezolana se orienta más hacia una cultura organizacional de sistema abierto y el área de Operaciones de la sede colombiana se orienta más hacia una cultura organizacional de sistema cerrado.

Por su parte, el área de Logística no presentó diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes y, tanto esta área en Venezuela como en Colombia están más orientadas hacia una cultura de sistema cerrado.

De igual manera, el área de Oficina Corporativa tampoco presentó diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes, sin embargo, en este caso, ambas Oficinas Corporativas manifiestan tener una cultura organizacional más orientada a los sistemas abiertos.

#### 6.1.7.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Control laxo vs. Control estricto”

Con respecto a la quinta dimensión, sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas y la sede venezolana de empresa de estudio se orienta más hacia una cultura de control laxo y, por el contrario, la sede colombiana se orienta más hacia una cultura de control estricto.

Específicamente, en el área de Operaciones también se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes y, al igual que los resultados generales, el área de Operaciones de Venezuela se orienta más hacia una cultura de control laxo mientras que la sede colombiana en esta área se orienta más hacia una cultura de control laxo.

Por su parte, en el área de Logística no se presentaron diferencias estadísticamente entre ambas sedes y ambas culturas organizacionales en el área de Logística están más orientadas hacia una cultura de sistemas cerrados.

De igual forma, en el área de Oficina Corporativa no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en esta dimensión entre ambas sedes y ambas culturas organizacionales se orientan más hacia un sistema abierto.

#### 6.1.8.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Normativa vs. Pragmatismo”

En cuanto a los resultados generales, sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes. La sede en Venezuela se orienta más hacia una cultura normativa, mientras que la sede en Colombia se orienta más hacia una cultura pragmática.

Específicamente en el área de Operaciones y el área de Logística también se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes en estas áreas. El área de Logística y el área de Operaciones en la sede venezolana se orienta más hacia una

cultura normativa y, la sede colombiana, específicamente en el área de Logística y en el área de Operaciones, se orientan más hacia una cultura pragmática.

En el área de Oficina Corporativa, por el contrario, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas y, ambas sedes en esta área de negocio, están más orientadas hacia una cultura organizacional normativa.

#### 6.1.9.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Diferenciadores semánticos”

En cuanto a los resultados generales, sí se presentaron diferencias estadísticamente significativas en los siguientes diferenciadores semánticos; Cálido/Frío, Directo/Indirecto, Cordial/Duro, Pulcro/Desarreglado y Pesimista/Optimista. De acuerdo a estos resultados el empleado promedio de la sede venezolana es cálido, directo, cordial, pulcro y pesimista. Y, el empleado promedio de sede colombiana es frío, indirecto, duro, desarreglado y optimista.

Con respecto a los diferenciadores semánticos Reservado/Conversador y Rápido/Lento, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas, en ambas sedes el empleado promedio es reservado y rápido.

Específicamente en el área de Operaciones, al igual que en los resultados generales, se presentaron diferencias estadísticamente significativas en los diferenciadores semánticos; Cálido/Frío, Directo/Indirecto, Cordial/Duro, Pulcro/Desarreglado y Pesimista/Optimista. A partir de estos resultados, el empleado promedio del área de Operaciones de la sede venezolana es cálido, directo, cordial, pulcro y pesimista, mientras que el empleado promedio del área de Operaciones de la sede colombiana es frío, indirecto, duro, desarreglado y optimista.

Al igual que en los resultados generales, los diferenciadores semánticos Reservado/Conversador y Rápido/Lento, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas, pero en este caso, para el área de Operaciones de Venezuela el empleado promedio, con respecto a estos dos diferenciadores, es reservado y lento, mientras que para el

área de Operaciones de Colombia es conversador y rápido. Sin embargo, estas diferencias, al no ser significativas, pueden ser atribuidas al azar.

En el área de Logística, se presentaron diferencias estadísticamente significativas, únicamente, en los diferenciadores semánticos1; Directo/Indirecto y Pulcro/Desarreglado. A partir de estos resultados, el empleado promedio del área de Logística de Venezuela es directo y pulcro, y el empleado promedio del área de Logística de Colombia es indirecto y desarreglado.

Por el contrario, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en los diferenciadores; Reservado/Conversador, Cálido/Frío, Cordial/Duro, Rápido/Lento y Optimista/Pesimista. De estos resultados se puede decir que el empleado promedio del área de Logística de Venezuela es conversador, cálido, cordial, rápido y optimista. Por su parte, el empleado promedio de Logística de Colombia es conversador, frío, duro, lento y pesimista. Las diferencias que aquí se observan, al no ser estadísticamente significativas, pueden ser atribuidas al azar.

Finalmente, para el área de Oficina Corporativa, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en ningún diferenciador semántico. De acuerdo a estos resultados el empleado promedio de la sede venezolana y de la sede colombiana del área de Oficina Corporativa es; conversador, cálido, directo, cordial, rápido, pulcro y optimista.

#### 6.1.10.- Comparación de la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Razones para promociones”

En cuanto a los resultados generales se presentaron diferencias estadísticamente significativas en los siguientes factores o razones para promociones; antigüedad en la organización (para la sede venezolana es una razón muy importante a la hora de promociones, mientras que para la sede colombiana es de moderada importancia), desempeño comprobado, personalidad y presentación, compromiso con la organización, ser reconocido como un buen colega y creatividad y pensamiento poco convencional, en la sede venezolana estas razones

para promociones son consideradas de absoluta importancia, mientras que para la sede colombiana son consideradas muy importantes.

En cuanto a los diplomas y certificaciones formales, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes. Tanto la sede en Venezuela como la sede en Colombia consideran muy importante este factor a la hora de promociones.

En el área de Operaciones, al igual que en los resultados generales, se presentaron diferencias estadísticamente significativas en los siguientes factores o razones para promociones; antigüedad en la organización (para el área de Operaciones de la sede venezolana es una razón muy importante a la hora de promociones, mientras que para la sede colombiana, en esta área, es de moderada importancia), desempeño comprobado, personalidad y presentación, compromiso con la organización, ser reconocido como un buen colega y creatividad y pensamiento poco convencional, en el área de Operaciones de la sede venezolana estas razones para promociones son consideradas de absoluta importancia, mientras que para la sede colombiana, en esta misma área, son consideradas muy importantes.

En cuanto a los diplomas y certificaciones formales, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas sedes en el área de Operaciones. Tanto la sede en Venezuela como la sede en Colombia consideran muy importante este factor a la hora de promociones.

Tanto para el área de Logística como para el área de Oficina Corporativa, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en ninguna de las razones para promociones.

Para el área de Logística de la sede venezolana es de absoluta importancia a la hora de promociones el compromiso con la organización, es muy importante a la hora de promociones; la antigüedad en la organización, el desempeño comprobado, la personalidad y la presentación, ser reconocido como un buen colega y la creatividad y el pensamiento poco convencional y, por último, consideran de moderada importancia los diplomas y las certificaciones formales. Por su parte, la sede colombiana en el área de Logística, considera de absoluta importancia el desempeño comprobado a la hora de llevar a cabo promociones y, considera muy importante la antigüedad en la organización, la personalidad y la presentación, los diplomas y

certificaciones formales, el compromiso con la organización, ser reconocido como un buen colega y la creatividad y el pensamiento poco convencional. Es importante mencionar que las diferencias que aquí se presentan entre la cultura organizacional, específicamente en las razones para promociones, entre las áreas de Logística de ambas sedes, al no ser estadísticamente significativas, pueden ser atribuidas al azar.

Con respecto al área de Oficina Corporativa, para la sede en Venezuela es de absoluta importancia a la hora de llevar a cabo promociones el compromiso con la organización y la personalidad y la presentación, mientras que es muy importante la antigüedad, el desempeño comprobado, los diplomas y certificaciones formales, el ser reconocido como un buen colega y la creatividad y el pensamiento poco convencional. Por su parte, para la sede en Colombia, es de absoluta importancia el desempeño comprobado y la personalidad y presentación, mientras que es muy importante la antigüedad en la organización, los diplomas y certificaciones formales, el compromiso con la organización, ser reconocido como un buen colega y la creatividad y el pensamiento poco convencional. Como se mencionó anteriormente las diferencias que aquí se presentan entre la cultura organizacional, específicamente en las razones para promociones, entre las áreas de Oficina Corporativa de ambas sedes, pueden ser atribuidas al azar ya que no son estadísticamente significativas.

#### 6.1.11.- Comparación la cultura organizacional de ambas sedes en cuanto a la dimensión “Razones para despidos”

Con respecto a los resultados generales y las razones para despidos, únicamente se presentaron diferencias estadísticamente significativas en el factor “mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado”, para la sede venezolana este factor es siempre una razón para despidos, mientras que para la sede colombiana usualmente lo es.

Con respecto a los demás factores o razones de despidos, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas y para la sede venezolana y la sede colombiana son siempre una razón de despido el beber alcohol durante el horario de trabajo y apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos. Y es usualmente una razón de despido

que un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada y un conflicto serio con un supervisor.

Como se ha venido presentando en situaciones previas, para el área de Operaciones se arrojan los mismos resultados que los generales o globales, es decir, únicamente se presentaron diferencias estadísticamente significativas en el factor “mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado”, para el área de Operaciones de la sede venezolana este factor es siempre una razón para despidos, mientras que para la sede colombiana usualmente lo es.

Con respecto a los demás factores o razones de despidos, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas y para la sede venezolana, en el área de Operaciones, y la sede colombiana, en esta misma área, son siempre una razón de despido el beber alcohol durante el horario de trabajo y apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos. Y, es usualmente una razón de despido que un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada y un conflicto serio con un supervisor.

Al igual que en las razones para promociones, en las razones para despidos no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en el área de Logística entre las dos sedes y en el área de Oficina Corporativa entre las dos sedes.

Específicamente en el área de Logística, tanto para Venezuela como para Colombia, son siempre razones para despidos el beber alcohol durante el horario de trabajo y apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos. Y, es usualmente una razón para despidos el mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado, que un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada y un conflicto serio con un supervisor.

Por su parte, en el área de Oficina Corporativa, tanto para Venezuela como para Colombia, son siempre razones para despidos el beber alcohol durante el horario de trabajo, que un hombre casado mantenga relaciones sexuales con una subordinada, un conflicto serio con un supervisor y, apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costos. Y,

es usualmente una causa de despido el mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado.

## 6.2.- Recomendaciones

A continuación se presentan algunas recomendaciones derivadas de este estudio, que deben ser consideradas al momento de llevar a cabo futuras investigaciones, así como algunas recomendaciones, a partir de los resultados obtenidos, para la empresa en cuestión. Esto servirá tanto para futuros investigadores que deseen ahondar en este tema como para la organización y aquéllos quienes dentro de la misma trabajen la cultura organizacional.

### 6.2.1.- Para estudios posteriores

- ✓ Estudiar las posibles causas de las diferencias estadísticamente significativas presentadas en cada una de las dimensiones de la variable de estudio.
- ✓ Profundizar en muestras para pruebas paramétricas en las áreas de negocio de Logística y Oficina Corporativa.

### 6.2.2.- Para la organización (caso de estudio)

- ✓ Tomar en cuenta los resultados aquí expuestos y trabajar sobre la cultura organizacional de la empresa, unificarla si así se desea en ambas sedes o transformarla hacia una cultura organizacional más flexible de cara a la internacionalización y el posible crecimiento que se planteen.
- ✓ Analizar y tomar en cuenta las diferencias culturales para el plan de expansión internacional. Como lo muestra el estudio, no importa la distancia física, siempre existirán diferencias culturales que impactan en el mercado y en la forma de hacer negocios.
- ✓ Utilizar herramientas como la intranet de la organización para mostrar a los empleados de ambas sedes videos cortos que contengan historias, anécdotas y narraciones de los

empleados mas antiguos. Esa es una manera de que la gente conozca bien la organización, de transmitir su cultura.

- ✓ Asegurar que todas las personas que manejen equipos en ambas sedes tengan conocimiento sobre la cultura del otro país, para que el líder sepa abordar y trabajar con ambos equipos de manera exitosa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Basu, D. & Miroshnik, V. (1999). Strategic human resource management of Japanese multinationals – A case of study of Japanese multinational companies in the UK. *The Journal of Management Development*, Vol. 18 (9), 714- 732.
- Bates, D. G., & Plog, F. (1976). *Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.
- Calza, F., Aliana, N. & Cannavale, C. (2010). Cross-cultural differences and Italian firms internationalization in Algeria. Exploring assertiveness and performance orientation. *European Business Review*, Vol. 22 (2), 246- 272.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Coriat, B. (1994). Política industrial, modelos de organización empresaria y competitividad. *Realidad Económica*, Vol. 125, 77- 91.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Méjico: Fondo Educativo Interamericano.
- Garibaldi De Hilal, A. (2006). Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement. Findings from a Multinational Company. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 6 (2), 139- 167.

- Geertz, C. (1973). *La Interpretación de las Culturas*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Gómez, R. (1999). *La cultura de la empresa. Un enfoque antropológico*. Madrid: Unión Editorial S.A.
- Granell, E., Garaway, G., & Malpica, C. (2000). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas: Ediciones IESA.
- Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books/Doubleday.
- Handy, C. (1978). *Como comprender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Hernández, S. (1998). *Metodología de la Investigación*. Méjico: Mc Graw Hill.
- Herskovits, M. (1955). *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S. & Fariás, P. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países: un análisis de Latinoamérica. *Cuaderno de Administración de Bogotá*, número 20 (33), 253- 272.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y pensamiento* 51, Vol. 26, 69-79.
- Hodge, B; Anthony, W. & Gales, L. (2000). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico (5ta edición)*. Madrid: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1985). The interactions between national and organizational values systems. *Journal of Management Studies*. Vol. 22 (4), 347-357.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y Organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A., Malvezzi, S., Tanure, B. & Vinken, H. (2010). Comparing Regional Culture Within a Country: Lessons from Brasil. *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 41 (3), 336- 352.
- House, R., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Early, & M. Erez, *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology*, p. 535- 625. San Francisco: New Lexington.
- Katz, D. & Kahn, R. (1995). *Psicología en las organizaciones*. Méjico: Trillas.
- Maccan, P. & Zoltan, A. (2011). Globalization: countries, cities and multinationals. *Regional Studies*, Vol. 41.1, 17-32.
- Martín, M. (1994). *La producción social de la comunicación*. Méjico: Editorial Alianza.
- Martínez, Ciro (2006). *Estadística Básica Aplicada*. Bogotá: Ecoe Editores.
- Martín-Barbero, J. (2002). *La globalización en clave cultural: una mirada latinoamericana*. Departamento de Estudios Socioculturales ITESO, Méjico.
- McClelland, D. (1972). *A Sociedade Competitiva: Realização e Prognosis Social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Morilha, P., Nunes, S., Galvao, L., Bertoia, N. & Lawrence, J. (2010). Estrategia internacional, distancia cultural y políticas de gestión en las empresas multinacionales brasileñas. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 4 (3), 24- 37.
- Netto, D. & Carvalho, C. (2008). Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. *Latin American Business Review*, Vol. 9 (1), 1- 32.
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M., Bustamante, C., Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J. & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en diez países de América Latina. El estudio GLOBE. *Revista Latinoamericana de Administración*, número 22, 29- 57.

- Omar, A. & Urteaga, A. (2009). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, Vol. 9 (1), 79-92.
- Parsons, T. (1968). *The structure of social action*. New York: The free press.
- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones: Un fenómeno central en el saber administrativo. *Cuadernos de Difusión*, Vol. 14 (26), 81-92.
- Quinn, R. & McGrath, M. (1985). *“The Transformation of Organizational Cultures: Competing Values Perspective”*. Newbury Park, CA: Sage.
- Quiñones, M. & Supervielle, M. (2005). Gestión de Cultura Organizacional y prácticas de Recursos Humanos en la Banca Española Multinacional. *Revista Galega de Economía*, Vol. 14 (1-2), 1-18.
- Real Academia Española – RAE (2012). Recuperado en Mayo 9, 2012, de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=transnacional](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=transnacional)
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica (7ma edición)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robinson, J. (2002). The real nature and impact of globalization. *The British Journal of Administrative Management*, número 31, 24-25.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela: Panapo.
- Sampieri, R., Collado, C., Pilar, L. (1991). *Metodología de la investigación (3ra edición)*. México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Madrid: Plaza & Janes Editores.
- Schneider, B. & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Schneider, W. (1996). *Uma Alternativa á Reengenharia: Um plano para Fazer a Cultura Atual da sua Empresa Funcionar*. Rio de Janeiro: Record.

- Serna, H. (1997). *Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología*. Colombia: Global.
- Siliceo, A., Casares, D., González, J. (2004). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Smith, P. & Peterson, M. (1990). *Liderazgo, Organizaciones y Cultura: Un Modelo de Dirección de Sucesos*. Madrid: Pirámide.
- Tamayo y Tamayo, M. (1985). *El proceso de investigación científica*. Méjico: Limusa.
- Torres, M. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión Innovadora*. Trabajo de Grado de Licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- World Values Survey (2012). Recuperado en Febrero 2013, de [http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_54](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54)
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business (2<sup>nd</sup> edition)*. United States: McGraw Hill.
- Trompenaars, F. (1994). *Nas Ondas da Cultura: Como Entender a Diversidade Cultural nos Negócios*. Sao Paulo: Educator.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., Venkataraman, S. (2001). *El viaje de la innovación: El desarrollo de una cultura organizacional para innovar*. México: Editorial Oxford.
- Viloria, E. (2001). *Qué es una organización*. Caracas: Panapo.

# ANEXOS

## ANEXO A

### ENCUESTA

La siguiente encuesta es de carácter anónimo y será utilizada como insumo para un estudio sobre Cultura Organizacional que están llevando a cabo dos estudiantes del décimo semestre de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, Venezuela. Agradecemos responder con sinceridad. Los datos serán agregados y las respuestas serán tratadas con confidencialidad.

La encuesta tiene un tiempo promedio de duración de **15 minutos**.

- 1) Sexo: F \_\_ M \_\_
- 2) País: Venezuela \_\_ Colombia \_\_
- 3) Área del negocio: Operaciones (Tienda) \_\_ CENDIS \_\_ Oficina \_\_

Lea cuidadosamente las instrucciones presentadas a continuación:

#### **1. Opuesto Bipolar o de Descripciones Opuestas.**

La siguiente lista contiene dos descripciones opuestas en cada línea. Por ejemplo:

Donde yo trabajo todos fuman siempre	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo nunca fuma nadie
--------------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------------

**Si es cierto que todos fuman siempre donde usted trabaja, por favor encierre el 1 en un círculo. Si nunca fuma nadie, por favor encierre en un círculo el número 5. Si la verdad está en el medio de las dos opciones, escoja los números 2, 3, 4 dependiendo de si la respuesta se encuentra más cerca del 1 o del 5, o justo en el medio (Por favor, encierre en un círculo solo un número por cada línea).**

## Donde yo trabajo...

4	Donde yo trabajo la gente se siente incómoda cuando tiene que enfrentar situaciones desconocidas, por eso evitan tomar riesgos	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la gente se encuentra cómoda en situaciones desconocidas, están dispuestos a tomar riesgos
5	Donde yo trabajo la gente hace el menor esfuerzo posible para realizar sus tareas	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo todos hacen un máximo esfuerzo para realizar sus tareas
6	Donde yo trabajo cada nuevo día trae consigo nuevos retos	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo cada nuevo día es igual al anterior
7	Donde yo trabajo hay mucha presión para que el trabajo se haga y hay poca preocupación por los problemas personales de los colaboradores	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los problemas personales de los colaboradores siempre son tomados en cuenta, el trabajo es secundario
8	Donde yo trabajo todas las decisiones importantes se toman individualmente	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo todas las decisiones importantes se toman en grupo o comités
9	Nuestra compañía asume responsablemente el contribuir con el bienestar de los colaboradores y sus familias	1	2	3	4	5	A nuestra compañía le interesa el trabajo que realizan sus colaboradores y no es de su interés prioritario el contribuir con el bienestar de los colaboradores y sus familias
10	En la empresa nosotros no planeamos más allá del día siguiente	1	2	3	4	5	En la empresa nosotros planeamos los próximos tres años o más
11	Donde yo trabajo la empresa considera que lo que hagan las personas en su vida privada es su problema	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo las normas de nuestra organización cubren el comportamiento de las personas tanto en el trabajo como en casa
12	Donde yo trabajo la capacidad y las competencias para ejecutar el trabajo es el único criterio usado para contratar gente; su historial y antecedentes no influye en la	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo las personas provenientes de las familias correctas, la clase social correcta, o la escuela correcta tienen mayor

	decisión						oportunidad de ser contratadas
<b>13</b>	Nuestra organización y nuestra gente son abiertas y plantean relaciones transparentes incluso para aquellos recién llegados y extraños	1	2	3	4	5	Nuestra organización y nuestra gente son cerrados y enigmáticos, aun entre ellos
<b>14</b>	Casi cualquiera puede encajar en nuestra organización	1	2	3	4	5	Sólo personas muy especiales encajan en nuestra organización
<b>15</b>	Donde yo trabajo los nuevos empleados usualmente necesitan más de un año para sentirse como en casa	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los nuevos empleados usualmente necesitan pocos días para sentirse como en casa
<b>16</b>	Donde yo trabajo todos son altamente conscientes del costo del tiempo y/o los materiales de trabajo	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo nadie piensa sobre el costo del tiempo y/o los materiales de trabajo
<b>17</b>	Nosotros hacemos muchas bromas sobre la compañía/organización y sobre nuestros trabajos	1	2	3	4	5	Nosotros siempre hablamos seriamente sobre la compañía/organización y sobre nuestros trabajos

<b>18</b>	Donde yo trabajo la hora de las reuniones se cumple de manera estrictamente puntual	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la hora para las reuniones es aproximada
<b>19</b>	Donde yo trabajo el mayor énfasis se hace en satisfacer las necesidades del cliente independientemente de los procesos organizacionales	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo el mayor énfasis se hace en seguir correctamente los procesos organizacionales, aun cuando esto pueda impactar a los clientes
<b>20</b>	Donde yo trabajo realizar los procesos correctamente es más importantes que lograr los resultados	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los resultados son más importantes que realizar correctamente los procesos.

<b>21</b>	Donde yo trabajo nosotros tenemos altos estándares de honestidad y ética, aunque eso muchas veces nos cueste la caída de los resultados a corto plazo	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los resultados son mas importantes que cualquier consideración sobre la honestidad y la ética
<b>22</b>	Donde yo trabajo hay poca tolerancia para las diferencias individuales, las personas se deben comportar igual a las demás	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo a todo el mundo le es permitido hacer las cosas a su manera, nadie es igual a otra
<b>23</b>	Donde yo trabajo los incentivos que se otorgan (dinero y/o reconocimientos), están basados en la medición de los desempeños individuales	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los incentivos que se otorgan, están basados en en la medición de los desempeños del grupo o del departamento
<b>24</b>	Donde yo trabajo los subordinados deben hacer su trabajo de acuerdo a las instrucciones detalladas de sus superiores	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los subordinados organizan su trabajo de acuerdo a lineamientos generales fijados por sus superiores
<b>25</b>	Donde yo trabajo siempre suministramos los productos y servicios que han sido probados por mucho tiempo	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo tratamos de ser pioneros desarrollando nuevos productos y servicios
<b>26</b>	Donde yo trabajo la cooperación y la confianza entre los departamentos es la norma	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo es frecuente la competencia y desconfianza entre los departamentos
<b>27</b>	Donde yo trabajo los contactos son normalmente verbales, pocas cosas se hacen por escrito	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo de todo se deja constancia por escrito
<b>28</b>	Donde yo trabajo es común que fuertes lazos de lealtad unan a los empleados con la compañía	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los empleados fácilmente dejarían a la compañía por trabajos mejores en otra parte, sin que en su decisión interfieran las relaciones con sus compañeros de trabajo
<b>29</b>	Donde yo trabajo mucha gente se pregunta sobre el propósito y la	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo todos están conscientes del propósito y la

	importancia de su trabajo						importancia de su trabajo
<b>30</b>	Donde yo trabajo en gran medida, cada departamento desarrolla sus propias reglas	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo las reglas de la compañía se aplican de manera estricta y uniforme a todos los departamentos de la empresa
<b>31</b>	Donde yo trabajo la certificación y acreditación profesional mediante diplomas y títulos académicos son muy importantes	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la capacidad para hacer el trabajo es lo que importa, independientemente de cómo fue adquirida
<b>32</b>	Donde yo trabajo algunos errores son aceptados como consecuencias normales de tener iniciativa	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los errores son duramente castigados
<b>33</b>	Donde yo trabajo la alta gerencia se ofende al ser contrariada	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la alta gerencia quiere oír las opiniones de la gente, aun cuando sean distintas a las de ellos
<b>34</b>	Donde yo trabajo la gente se identifica principalmente con la totalidad de la empresa	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la gente se identifica principalmente con su oficina, departamento o area del negocio
<b>35</b>	Donde yo trabajo la gente se siente bastante segura con relación a su trabajo	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la gente se siente constantemente preocupada sobre el riesgo de perder su trabajo
<b>36</b>	Donde yo trabajo a las personas sólo se les señala cuando han cometido un error	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo a las personas se les reconoce cuando han hecho un buen trabajo
<b>37</b>	Nuestra organización contribuye muy poco al bienestar de la sociedad	1	2	3	4	5	Nuestra organización realiza una importante tarea para el bienestar de la sociedad
<b>38</b>	Donde yo trabajo apreciamos a las personas que actúan y se comunican con asertividad : “la falsa modestia no te lleva a ningún lado”	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo la gente que habla con claridad es vista como superior a los demás y su conducta es poco popular entre nosotros: “la modestia es una virtud”

<b>39</b>	Donde yo trabajo a los recién llegados se les ayuda a adaptarse rápidamente al trabajo y al grupo	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo a los recién llegados se les deja solos para que intenten adaptarse
<b>40</b>	Nuestra compañía no tiene ningún lazo especial con la comunidad	1	2	3	4	5	Nuestra compañía es una parte integral de nuestra comunidad
<b>41</b>	Donde yo trabajo, en relación con la tecnología y métodos de trabajo, somos tradicionales	1	2	3	4	5	En nuestra tecnología y métodos de trabajo, nosotros estamos a la vanguardia de los demás
<b>42</b>	Donde yo trabajo los gerentes tratan de mantener a los buenos empleados en sus departamentos	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo los gerentes tratan de ayudar a los buenos empleados a avanzar en la compañía, aun en otros departamentos
<b>43</b>	Donde yo trabajo, si alguien no viene a trabajar, su ausencia es ignorada	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo si alguien no viene a trabajar, el gerente o un colega lo llama para saber cuál es el problema
<b>44</b>	Donde yo trabajo nosotros sentimos que nuestro departamento es el mejor de toda la compañía	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo nosotros sentimos que nuestro departamento es el peor de toda la compañía
<b>45</b>	Nunca hablamos de la historia de nuestra compañía	1	2	3	4	5	La gente cuenta muchas anécdotas sobre nuestra compañía
<b>46</b>	En el marco de las relaciones de trabajo nuestra manera de tratarnos es bastante informal	1	2	3	4	5	En el marco de las relaciones de trabajo nuestra manera de tratarnos es bastante formal
<b>47</b>	Donde yo trabajo nosotros dejamos prevalecer la calidad sobre la cantidad	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo nosotros dejamos prevalecer la cantidad sobre la calidad
<b>48</b>	En nuestra empresa nosotros estamos sumamente conscientes de la competencia de otras empresas	1	2	3	4	5	En nuestra empresa no estamos conscientes de la competencia de otras empresas
<b>49</b>	Donde yo trabajo se presta mucha atención a nuestro ambiente físico de trabajo	1	2	3	4	5	Donde yo trabajo se presta poca atención a nuestro ambiente físico de trabajo

50	En la empresa donde yo trabajo la toma de decisiones se encuentra centralizada en lo alto de la jerarquía	1	2	3	4	5	En la empresa donde yo trabajo las decisiones son tomadas por los más expertos o más informados, independientemente de su posición en la jerarquía
51	En la empresa donde yo trabajo la alta gerencia sólo toma decisiones basadas en hechos comprobados	1	2	3	4	5	En la empresa donde yo trabajo nuestra alta gerencia normalmente decide con base a la intuición y a la experiencia
52	En la empresa donde yo trabajo los cambios son implementados consultando a las personas involucradas	1	2	3	4	5	En la empresa donde yo trabajo los cambios son implementados por decreto de la gerencia
53	En la empresa donde yo trabajo los colaboradores de base de la organización nunca se reúnen con la alta gerencia	1	2	3	4	5	En la empresa donde yo trabajo los colaboradores de base de la organización se reúnen regularmente con la alta gerencia
54	Dentro de la empresa siempre nos vestimos de manera formal y correcta	1	2	3	4	5	Dentro de la empresa normalmente nos vestimos de manera informal y casual
55	La gerencia no está en disposición de facilitar y hacer disponible esas pequeñas cosas que harían la vida de los empleados más placentera	1	2	3	4	5	La gerencia tiene la disposición de facilitar y hacer disponible las pequeñas cosas que hacen más placentera la vida de los empleados

## 2. Diferenciadores Semánticos

**¿Cómo describiría usted el comportamiento de un típico miembro de su organización?  
(Por favor, encierre en un círculo una sola respuesta por cada línea)**

53	Reservado	1	2	3	4	5	Conversador
57	Cálido	1	2	3	4	5	Frío

<b>58</b>	Directo	1	2	3	4	5	Indirecto
<b>59</b>	Cordial	1	2	3	4	5	Duro
<b>60</b>	Lento	1	2	3	4	5	Rápido
<b>61</b>	Pulcro	1	2	3	4	5	Desarreglado
<b>62</b>	Pesimista	1	2	3	4	5	Optimista

### **3. Razones para promociones o despidos**

**¿Cuán importantes son cada una de los siguientes factores para determinar sus oportunidades de promoción dentro de su organización?**

**Por favor, encierre en un círculo...**

		De absoluta importancia	Muy importante	De moderada importancia	De poca importancia	De muy poca importancia o carente de importancia
<b>63</b>	Antigüedad en la organización	1	2	3	4	5
<b>64</b>	Desempeño comprobado	1	2	3	4	5

<b>65</b>	Personalidad y presentación	1	2	3	4	5
<b>66</b>	Diplomas y calificaciones formales	1	2	3	4	5
<b>67</b>	Compromiso con la organización	1	2	3	4	5
<b>68</b>	Ser reconocido como un buen colega	1	2	3	4	5
<b>69</b>	Creatividad y pensamiento poco convencional	1	2	3	4	5

**¿Hasta qué grado sería cada una de los siguientes factores razones suficientes para despedir a alguien en su lugar de trabajo?**

		Siempre	Usualmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
<b>70</b>	Mantener un pobre desempeño luego de recibir el feedback apropiado	1	2	3	4	5
<b>71</b>	Beber alcohol durante el horario de trabajo	1	2	3	4	5
<b>72</b>	Un hombre casado que mantenga relaciones sexuales con una subordinada	1	2	3	4	5

<b>73</b>	Un conflicto serio con un superior	1	2	3	4	5
<b>74</b>	Apropiarse, sin autorización, de bienes de la compañía que sean costosos, por ejemplo cuyo valor exceda más de Bs. 500/5.700.000 Pesos	1	2	3	4	5

**! GRACIAS POR SU COLABORACION !**

## **ANEXO B**

### **Entrevista 1**

Cargo: Country Manager - Colombia (CMC)

Lugar: Oficina Bogotá

**Estudiantes (E): Primero queremos saber como te sientes en Colombia, y cuales fueron los obstáculos que tuviste que enfrentar cuando te trasladaron para acá, tanto personal como familiarmente.**

**CMC:** La primera parte complicada de que te trasladen de un país a otro para trabajar, así sea con la misma compañía, es la familia. Tanto la familia directa (mi esposa y mis hijas) como la familia que dejas allá en Venezuela. Sin embargo, cuando me vine la situación de Venezuela no era muy distinta a la que esta hoy en día, y eso ayudo a tomar la decisión de sacrificar a la familia, para ganar otras cosas.

Inicialmente mi esposa no se quería ir. Uno sabe que todas las personas que están fuera de Venezuela, aunque no lo digan, tienen todas las ganas de regresar y eso es normal. Yo recuerdo cuando yo tenía aquí ya una semana viendo casas para mudarnos, a mi esposa le dio una crisis en la noche, en el hotel, y me decía que no, que no y yo me pare al día siguiente y llame a la Vice-Presidente de Recursos Humanos y le dije “mira, sabes que? no puedo” y en eso mi esposa me dice “no, no, ya va, esperate”. Menos mal, porque yo decía que si ella iba a estar así, no. Pero claro, yo iba un poco apresurado, porque era normal que ella tuviera una depresión de ese tipo. Y mira, si hoy en día le dicen que tiene que regresarse creo que le va a dar la misma depresión, pero ahora al revés.

Así que como dificultad, el tema familiar. De verdad que Colombia, si tu me preguntas, es un país donde te adaptas muy rápido. No es como si te fueras a Brasil, por ejemplo, que el solo hecho de tener otro idioma, te la ponen un poco mas complicada. Pero a mi de verdad se me hizo muy fácil, me adapte muy rápido. Aquí hay una gran ventaja, y es que es un país vecino y al haber tantos venezolanos residenciados aquí, que hoy son nuestras amistades, hace que te sientas mas cómodo. Que haya venezolanos aquí, ayuda; y que el Colombiano de alguna manera te reciba gustoso. Aunque el colombiano tiene su tema cultural un poco complicado.

La gente cree que somos igualitos y realmente no somos nada igualitos. Desde el estilo de vida, la manera de socializar, y la apertura. El venezolano llega a un sitio y a los dos meses eres amigo de todo el mundo, pero aquí el colombiano no te da esa apertura. Es algo que depende mucho de la clase social. Para mi lo mas distinto que hay entre la cultura venezolana y la colombiana es el clasismo. El colombiano es una persona extremadamente clasista. Primero, la concentración del dinero esta muy desbalanceada. Dentro de las cosas buenas que podemos decir que en Venezuela se han hecho con este gobierno, es que se han distribuido mucho mas las riquezas y de eso hay un indicador financiero, el Gini. Según ese indicador, Venezuela es uno de los mejores países en cuanto a distribución de riqueza. En cambio

Colombia es de los peores. Es decir, las riquezas aquí están sumamente concentradas en el 4% de la población y el resto tiene un porcentaje extremadamente bajo de ingresos. Entonces aquí el clasismo está muy marcado. De hecho yo, que tengo buenas relaciones aquí con presidentes de otras empresas, con ellos bien, pero por ejemplo con la gente del club, ahí no. Primero, soy venezolano, ya ahí tengo un punto menos; Segundo, no eres bogotano, y tercero, tienes que tener un nivel económico por las nubes, que sea alto no es suficiente.

El clasismo es la diferencia más importante que hay. Y cuando hablo de clasismo, entra también el racismo. En Venezuela, por ejemplo, todo el mundo tiene empleados, en el trabajo, en su casa; y uno se pone a compartir con ellos, te sientas a comer con ellos y es normal. Aquí eso es inaceptable. Que tu compartas con ellos es inaceptable. En el club no te dejan que tu nana vaya si no va uniformada, y no puede comer donde comen los socios. Es algo que raya casi en la esclavitud. Pero es así.

Mira, aquí tenemos un mapa de Bogotá, y está dividido en colores; ¿qué creen ustedes que significan esos colores? Los estratos sociales. Y esto tú lo consigues en cualquier sitio, en cualquier librería. Eso no existe en Venezuela. Este es el mejor ejemplo que yo les puedo dar de cómo marcados están aquí los estratos. Y esto deja claro que el cinco vive aquí, el seis aquí, y así. A mí esto me sirve porque nosotros nos enfocamos en los estratos que van del tres hacia arriba. El norte, que es el estrato 4 y 5, es donde está la gran mayoría de las tiendas, que fue uno de los problemas que tuvimos inicialmente, porque como todas las tiendas estaban en esa zona, la mayoría la gente creía que Farmatodo era solamente para gente de dinero.

**E: Justamente eso nos lo comentó el señor Jorge, quien nos buscó en el Aeropuerto, que como ahora la empresa estaba en zonas más populares, la gente estaba rompiendo el paradigma de que es una tienda solo para gente adinerada.**

**CMC:** Bueno, eso no es casualidad, eso es estrategia. Fíjense que todos los puntos que ven son tiendas nuevas, y todas están ubicadas hacia el sur o hacia el occidente, en estratos más bajos para que se rompa ese paradigma. Y no es que esas tiendas van a vender mucho, es diferente que en Venezuela. En Venezuela no importa cuál estrato es, las tiendas siempre están reventadas de gente; aquí no, pueden ser tiendas que vendan mucho menos, pero lo que

buscamos fue que la gente entendiera que no es una tienda solo para estratos altos. Tu vienes a esta tienda, por ejemplo, que esta ubicada en una zona de estrato seis, pero tu ves lo clientes y mas de la mitad son señoras de banco, oficinistas de estrato tres, pero que ya se permiten entrar a la tienda por dirán que hay uno por su casa, o sea que no quiere decir que no es una tienda para ellos. Por eso de las ultimas cinco tiendas que hemos abierto, cuatro han estado en el estrato tres.

Para combatir el clasismo de alguna manera, porque es la misma gente la que no se permite las cosas porque dicen “esto no es para mi”. En Venezuela eso no existe.

En Barranquilla es diferente. En Barranquilla el estrato tres no le para mucho a eso. Entonces tu empiezas a ver que dentro del mismo país hay una multiculturalidad que no ves en Venezuela. Si es cierto que en Venezuela cada estado tiene sus costumbres y sus tradiciones, y que a lo mejor el maracuco es mas “salió”, pero en general la forma de pensar no es muy distinta. Esa diferencia que se ve aquí entre las distintas zonas del país, no existe haya.

**E: Cual fue el salto o las diferencias que mas notas entre tu ultimo cargo en Venezuela, y tu actual cargo como Country Manager de Colombia?**

**CMC:** Muchos. Mi formación en Venezuela siempre fue muy alineada con el área de operaciones. Yo entre y estuve un par de anos en el área de Comercial, como comprador, que fue una experiencia muy chévere. Pero después estuve prácticamente 12 o 13 anos haciendo carrera en el área de operaciones. Desde Gerente de Tienda para entrenarme, Gerente de Área, Director de Operaciones, y estuve encargado de la Vice-Presidencia de Operaciones el ultimo ano.

Cuando estas en operaciones en Venezuela, estas muy enfocado en que las tiendas funciones, que tengan disponibilidad, que las cajas estén funcionando bien, que la tienda este limpia y que el clima laboral sea el mejor. Esas son básicamente en las cosas en las que te tienes que meter en operaciones. Cuando me vine para acá, igual tenia que llevar operaciones, pero al ser el Country Manager, tengo que saber de todo un poco. Tuve que aprender del área de Comercial, de Finanzas, de Sistemas, de Recursos Humanos, porque al final todos me reportan

a mí, aunque también tengan un reporte en Venezuela, su reporte directo es conmigo. Me toco aprender mucho de todo, o un poco de todo.

En el área de finanzas por ejemplo, que yo soy Administrador, yo en Venezuela en el área de Operaciones nunca te sientas a analizar un flujo de caja o un Estado de Ganancias y Perdidas, porque tu hacías tu trabajo y esos números iban a Finanzas y ellos hacían su trabajo. Aquí no, aquí me ha tocado ver como esta estructurado todo, y ese quizás ha sido la parte donde mas me he tenido que meter porque no era algo en lo que yo estaba acostumbrado a meterme. Y la otra parte que tuvo un cambio, no solo fue meterme en el área de Comercial sino aprender de los temas comerciales en una cultura que no es la venezolana. SI te metes en el área Comercial en Venezuela voy a aprender del área, pero ya yo se como se comporta el mercado venezolano, aquí me toco aprender del área Comercial y aprender como se comporta el consumo del colombiano. Esas son las dos áreas de las que mas me he tenido que nutrir para poder llevar a cabo este nuevo rol como Country Manager.

**E: Con respecto a tu visión del mundo colombiano, cuales son los atributos que ves en los colombianos que mas valoras y por que?**

**CMC:** No son tantos. Mas bien me puedo recordar fácilmente de las cosas que creíamos que iban a ser y no fueron porque el estilo de consumo es completamente diferente.

Un beneficio es que aquí la gente esta muy acostumbrada al servicio de domicilio, por ejemplo, que le lleven a su casa los productos y eso para nosotros era un mercado nuevo. Que el colombiano tuviera esa cultura, pudiéramos decir que es un beneficio porque le agrego un nuevo canal de distribución o de ventas a la compañía, mas allá del Retail; entonces al agregarle un nuevo canal, empiezas a ver que se puede agarrar y si eso funciona bien, podríamos empezar con el e-commerce (ventas electrónicas), ya que tenemos 900 clientes que todos los días llaman a la tienda, vamos a ver si no solo llaman, sino que accen al site. Eso nos obliga a desarrollar canales de distribución diferente al de las tiendas.

Otra conducta distinta que debemos aprovechar, es el CRM, que esta muy metido en la cultura. Aquí la gente esta acostumbrado a tener su tarjetica y a que le den sus puntos y eso

nos obliga a nosotros a que tengamos mas intimidad con el cliente. En Venezuela ahorita es que esta empezando, se tiene pero a lo mejor se vende y se vende y no hace tanta falta, pero aquí el país nos esta obligando a que de verdad desarrollemos un sistema de CRM para poder ser mas eficientes en las promociones, en la comunicación con los clientes, que les gusta y que no. En Venezuela quizás a todo el mundo le gusta de todo y no es necesario pero aquí si hace falta. Aquí según el estrato les gustan unas cosas. Esto nos beneficia porque nos ha obligado a crecer mas como una compañía trasnacional. Si estuviésemos en un país que fuese como Venezuela, no desarrollamos nada, nos quedamos con el mismo formato de las tiendas bonitas y listo. Aquí esto nos ha demandado y nos ha hecho una compañía mas compleja y con la posibilidad ahora de ir a otro país con una cantidad de aprendizajes nuevos, aunque siempre cometamos errores nuevos, pero los que ya cometimos que no se repitan. Nos ha dado muchas lecciones en cuanto a que el negocio de Venezuela no es el único, o al contrario, si es el único. Yo creo que lo diferente es Venezuela y no el resto, pero hasta que no salimos de Venezuela no lo sabíamos. Uno dice que en Venezuela se comportan así y en Colombia no, cuando es en Venezuela donde la gente se comporta realmente diferente. En Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, en Argentina mas o menos, se comportan como se comporta el mercado colombiano. Esa es la realidad. Lo que venden las cadenas como nosotros en diferentes países es muy parecido a lo que vendemos nosotros aquí. Lo que se vende en Venezuela solamente se parece a Estados Unidos que son tan consumistas como nosotros y eso tiene muchas explicaciones.

En Venezuela la luz es gratis, el agua es gratis, la gasolina es gratis, entonces lo que ganas tiene una disponibilidad importante para el consumo. Entonces todo tiene una lógica. Tienes una disponibilidad ahí, tienes un control del cambio, lo cual no te permite comprar dólares y entonces que hacer? Pues tienes que consumírtelo. Todo esto nos ha dado muchas lecciones para perfeccionar el modelo y que el modelo sea exportable a otros países y no con las gringolas de que el formato es como en Venezuela y así debe funcionar en otros países.

**E: Eso que tu estas diciendo, le hacen saber a los empleados de aquí (Colombia) que es valorado?**

**CMC:** Yo no considero que eso se baje tanto. Obviamente a nivel de Comité lo conversamos, pero tu le preguntas a un aprendiz de una tienda sobre si saben como ellos han aportado para que el negocio mejore, te diría que no. Eso es algo mas estratégico de nosotros, ellos saben que en Venezuela hay 141 tiendas que venden muchísimo y ya.

**E: Que es lo que mas te ha chocado de trabajar con colombianos? Características negativas, que realmente no son negativas sino que son así, y son diferentes a las del venezolano, que hayas identificado en ellos.**

**CMC:** Yo tengo grandes amigos que están aquí también como Gerentes Generales y Vice Presidentes de grandes compañías y detestan trabajar con los colombianos. Lo detestan. Y su principal queja es que el colombiano no te dice las cosas de frente, son como muy “yes man” al frente de ti, pero pareciera que por atrás no son tan transparentes. Yo, en mi experiencia no he sufrido eso. Pero te comento lo que siempre escucho. A mi se me ha hecho muy fácil trabajar con los colombianos, de verdad se me ha hecho muy agradable. Quizás tenga que ver un poco con la personalidad, y que yo he sabido llevarlos y tu ves el clima de la oficina y de la gente que trabaja conmigo y claro que habrán cosas por mejorar pero yo no tengo un clima de trabajo hostil. Aquí me ha tocado mucho aprender mas de lenguaje corporal y de neurolingüística, y ya me conozco a las personas de mi equipo y saben que les noto algún gesto y se que están queriendo decir. Eso a lo mejor me ayuda a que a pesar de que dijo que si, se que es no. Entonces se me ha hecho muy sencillo y cómodo trabajar aquí. Tienes que adaptarte. El colombiano es mas pausado que el venezolano, eso es una realidad, tienen un ritmo de vida diferente al del venezolano, pero si vas a estar aquí tienes que saber a que ritmo ir. Esa es una diferencia, el venezolano es mas acelerado. El colombiano es mas de resultados a largo plazo. Son mas pacientes.

**E: Como es la solución de conflictos en Colombia; es decir, a tu juicio cual es la diferencia entre resolver un conflicto en Venezuela y uno en Colombia?**

**CMC:** Yo creo que aquí la resolución de conflictos son técnicas de negociación. O sea como tu negocias aquí para resolver un problema versus como negocias en Venezuela para resolver un problema. Yo creo que al Colombiano le hace falta que le resaltes mucho mas sus bondades, las cosas buenas, antes de poder mencionar las negativas. Eso es normal en cualquier negociación. A veces los venezolanos nos vamos por las cosas negativas de una vez, y después le buscamos la solución; aquí no. Aquí cuando haces una negociación, por ejemplo, en una firma de contrato de un local, tienes que decirle que te gusta, que esta bien ubicado, y luego le dices que no le vas a pagar todo, o lo que sea, pero para llegar a eso hay que hacer un gran lobby. En Venezuela también se hace, pero es mas corto, somos mas directos y concretos. Aquí el preámbulo es mas largo, por eso los problemas se solucionan en mas tiempo. Yo estuve tres meses negociando un local. En Venezuela con dos sentadas en un restaurant ya hubiésemos cerrado el negocio. Así de sencillo. Esa es la diferencia mas marcada que yo observo entre ambos países en ese tema.

**E: Como manejas acá los méritos e incentivos de tu gente? Es decir, tienes algún mecanismo para diferenciar los méritos del desempeño normal, lo haces expresamente?**

**CMC:** Cuando yo llegue acá la cultura de reconocimiento yo creo que no estaba muy marcada. Y te lo digo porque cuando yo llegue acá, eso tampoco era algo muy común en Venezuela, pero la empresa empezó a trabajar en eso. Yo lo que aplique como mecanismo para dar reconocimientos es que nosotros todos los miércoles en la mañana tenemos Comité Ejecutivo igual que como se hace en Venezuela los martes, donde participo por conference call. Para reconocer a la gente, antes de empezar cada comité damos un espacio para hacer los reconocimientos. Ahí pues doy los reconocimientos de corto plazo, de lo que paso la semana pasada. Y eso ha ayudado a que baje, porque desde el Comité Ejecutivo estamos dando el ejemplo de que nos preocupamos por lo que cada uno hace. Y todos esos reconocimientos quedan plasmados en la minuta. Aun falta mucho por agregar en este tema, pero ya vamos encaminados. En Venezuela este ya es un tema muy avanzado, se reconoce a todo el mundo por sus logros. Eso es a nivel de grupos, del Comité Ejecutivo.

De resto, en cuanto a la operación y al Centro de Distribución, pues los encargados de cada área se encargan de reconocer a los colaboradores por su buen desempeño. Estamos sembrando aun esa cultura de reconocimiento.

**E: Tu consideras que en Colombia lo personal y lo laboral están ligados como en Venezuela? Por ejemplo, en Venezuela es común que tus compañeros de trabajo compartan historias personales o salgan juntos luego del trabajo.**

**CMC:** Yo eso no lo veo tan común aquí como en Venezuela. Allá hay mucha mas cercanía, y creo que es un tema que aquí esta muy ligado a las clases sociales. Yo en el comité puedo tener gente que pertenece a un nivel socioeconómico mas alto que otros y aunque pertenecen al mismo comité, no tienen esa cercanía como para levantarse e irse a cenar a casa del otro. Eso no se da. En Venezuela es muy diferente. Yo tengo grandes amistades con compañeros de trabajo, y mi esposa es amiga de ellos igual. Aquí eso no se da, y es por lo que conversamos antes del nivel socioeconómico.

**E: Cual seria la descripción de un colombiano tipo?**

**CMC:** El colombiano es alegre, pero a pesar de esto no es tan sociable. Son muy estudiados, tienen una buena formación, superior a la del venezolano; tu aquí puedes hablar con un taxista y tiene información, cultura. Conocen mucho la historia de su país. Aquí la educación es mas formal, y ellos se preocupan mucho por estudiar. Y como les dije, el clasismo en todos los sentidos. Tu puedes llegar a una reunión social entre las madres del colegio y una te puede preguntar “y tu de que estrato eres?”, es muy normal. A mi esposa se lo hicieron y ella no entendía.

**E: Que comprarías de los colombianos y de los venezolanos y que no?**

**CMC:** Lo mejor de los dos mundos. Del venezolano rescato la orientación a resultados, la capacidad de sociabilizar del venezolano que es muy buena y hace que se te hagan mas fácil la

cosas. El colombiano en cambio es muy educado, eso lo rescato. Son alegres, sin caer en lo dicharacheros. Comparte mucho entre ellos y viven su vida, la disfrutan en familia. La parte religiosa aquí también me llama mucho la atención. Son mas religiosos que los venezolanos y eso me parece positivo porque eso tiene que ver con su formación y su cultura. No compraría toda esta cultura clasista, que no sea directos y en vez de decirte que no de una, te dicen que si pero luego es no.

En Venezuela, no compraría el protagonismo que siempre quiere tener el venezolano, siempre tiene que sobresalir, y eso para mí no hace falta para tener buenos resultados. Hay que ser mas humilde, no tener la necesidad de figurar.

**E: Que valoras mas, la lealtad o la eficiencia?**

**CMC:** Esa es una pregunta difícil porque eficiencia sin lealtad no funciona. Depende de cómo veas la lealtad, pero para mí eficiencia sin lealtad no funciona porque yo la veo como falta de valores, falta de honestidad, y yo soy mucho de principios. Puedo tolerar alguna ineficiencia pero si la persona tiene principios, es honesta, es correcta, puedo ver como lo ayudo a ser mas eficiente; pero si no es así, esa batalla esta perdida. Así que de entrada, valoro mas la lealtad.

**E: Como ven las empresas colombianas a la organización?**

**CMC:** Nos ven como una empresa innovadora. Nos ven como un formato nuevo porque esta formato de drugstore en Colombia no existe. En Colombia el Retail como tal, y los proveedores están acostumbrados a dos tipos de formato, el hipermercado que son los grandes pisos de venta que tienen alguna droguería o el formato de la tienda tradicional de barrio que es la tiendita pequeña que es farmacia. Nos ven también como muy profesionales, sobretodo en el área de farmacia. Nos ven como una empresa confiable, porque aquí hay mucha venta de productos robados o copiados. Aquí nos perciben como una empresa confiable para la venta de medicamentos. Que es una cadena novedosa de servicio de 24 horas. Así nos ven tanto los empresarios como los clientes. Eso no existía porque lo pedían todo a domicilio.

**E: A nivel de negocios, como te fuiste integrando? Que fue lo que mas te costo?**

**CMC:** Lo que mas me costo fue entender que el consumo en Colombia es extremadamente bajo versus lo que es el consumo en Venezuela. En Venezuela entra un promedio de casi 2000 personas al día por tienda, aquí estamos llegando a los 700 y es un gran logro. Al principio no llegábamos a 400. Ver ese estilo de consumo para mi ha sido difícil de entender. En Venezuela yo me ocupaba de que la tienda estuviera surtida y eso ya vendía solo. Aquí hay algo muy importante y es que hay tanta variedad de productos que a veces caes en ineficiencia en cuanto a tu portafolio. Tienes demasiadas cosas que entender para poder vender. La cultura de consumo y comercial ha sido mi mayor reto y donde mas he tenido que trabajar para que el negocio de los resultados que viene dando.

**E: Cual es el grado de independencia de la gestión aquí en Colombia?**

**CMC:** En un intervalo del uno al diez, donde el diez es muy autónomo, yo te diría que un siete. Hay tres puntos que dependen muchísimo del corporativo porque al final la marca es una sola. Pero yo considero que hemos pasado por varias faces; tuvimos un presidente que nos daba plena autonomía pero eso no siempre era bueno e incluso genero algunos malestares. Ahorita estamos llegando a un nivel intermedio que considero que es lo ideal. Porque ni puede ser como lo fue al comienzo, extremadamente dependiente, ni el otro extremo. Lo ideal es un equilibrio, para temas mas estratégicos es necesario un nivel de dependencia.

**E: De la operación del negocio, que te llevarías de aquí para Venezuela y viceversa?**

**CMC:** Me llevo el tema de ser eficiente con los recursos. Quizás en Venezuela la compañía va tan bien que te permites tener ineficiencias que al final afectan mucho al negocio. Aquí la ineficiencia en cuanto a los recursos te pasa una factura muy cara. Me llevaría también el tema de ser mas cercano con el consumidor de lo que se es en Venezuela. Hay que valorar mas el

conocer mas a nuestros clientes, que le gusta y que no, para ofrecerle a cada quien lo que necesita y lo que le gusta. En Venezuela estamos empezando con eso, pero aquí es un tema que esta súper desarrollado. Me gustaría también implementar la cultura de servicio del colombiano en Venezuela. Ahí si hay una gran diferencia y algo que se tiene que rescatar del colombiano, y es que son gente muy atenta.

Me traería de Venezuela la cultura de consumo, la orientación a resultados que hace que te traces metas y por lo menos en Venezuela la empresa tiene una cultura de lograr los objetivos muy marcado y por lo general los objetivos se logran. Tenemos un compromiso tal que se logran; eso me lo traería.

La mezcla mas exitosa seria una tienda colombiana con los consumidores venezolanos.

**E: Cual crees que ha sido la clave del éxito de la empresa aquí y cuales los obstáculos?**

**CMC:** Lo que ha frenado que la empresa haya sido mas exitosa mas rápido es que entramos pensando que el negocio era igual a Venezuela y que con abrir una tienda ya tendríamos 2000 personas comprando. Ese ha sido un gran aprendizaje. No hacemos tiendas de 6000 metros cuadrados por pilotes como en Venezuela. Aquí el metro cuadrado es carísimo, entonces entramos en con tiendas muy grandes, con locales híper costosos y con mucho estacionamiento que no hacia falta. Nos hemos dado cuenta de que podemos hacer tiendas en terrenos de la mitad del tamaño normal, y en vez de pagar ese alquiler pagas la mitad y así. Hemos ido aprendiendo, nos hemos adaptado. Otra cosa que fue un error al comienzo, fue la campana publicitaria que se hizo en el lanzamiento porque la hizo una empresa venezolana. Y venezolanos haciendo publicidad para colombianos no funciona porque no conocen el mercado. Entonces migramos a una empresa colombiana. Son muchos aprendizajes que hemos tenido.

En cuanto al éxito, nos hemos posicionado mucho en el área de farmacia, como les dije, como una empresa confiable. Lo de 24 horas ha sido innovador. Y el formato nuevo, que es atractivo, ha sido muy exitoso porque somos una tienda linda, cómoda y rápida. Y las promociones que ofrecemos son bastante atractivas.

**E: Que no has podido descifrar aun de la cultura colombiana?**

**CMC:** Lo que mas tenemos que terminar de entender es como hacer que la gente entienda, valga la redundancia, que puede tener sitios bonitos para comprar y que no por eso tiene que pagar mas, y no por eso es mas costoso o es para gente de un nivel económico alto. Sino que somos un lugar único, agradable que es para todo el mundo. Eso es lo que tenemos que descifrar. La gente ve un sitio iluminado y piensa que es caro. Y no es así. Aquí tienen marcado en la cabeza que si es mas bonito es mas caro. Tenemos que hacer que la gente rompa ese paradigma sin tener nosotros que disminuir el formato.

## **ANEXO C**

## Entrevista 2

**Cargo: Gerente de Recursos Humanos – Sede Colombia (GRHC)**

**Lugar: Oficina Bogota.**

**Estudiante (E): Lo primero que nos gustaría que nos dijeras es que nos caracterizaras a un colombiano promedio, o sea, que nos dijeras 5 características que tú considerarías positivas de un colombiano y 5 características negativas.**

**GRHC:** Bueno, 5 positivas; me parece que somos bastantes alegres, trabajadores, progresistas, o sea, la gente sin importar el nivel socio cultural, quiere tener su casa, eso es una casa que tenemos, la casita es la casita no importa si no tenemos nada más, trabajan como por progresar. Yo creo que, nos ha tocado aprender a ser positivos y optimistas y adaptables. Esas son las 5 positivas.

Las 5 negativas; a veces demasiado relajados, como que no tenemos mucho esa competencia que manejábamos antes con el anterior modelo de competencias, el sentido de urgencia, no es una cosa que los colombianos tenemos muy desarrollado. Creo que somos indisciplinados, en algunos aspectos conformistas, más hacia el ámbito político por ejemplo, o sea la gente se aguanta lo que sea y no protesta, como que no hace sentir su posición.

**E: Hay una frase de Francisco Santander, que de hecho es la frase que tienen en el Palacio de Justicia en el Centro, si no me equivoco, que dice que las armas les han dado la independencia pero las leyes les darán la libertad. ¿Qué significado le das tú como colombiana a esta frase?**

**GRHC:** El significado que le doy es que bueno, nos tocó luchar para ser independientes pero que en la medida en que acojamos las normas de convivencia vamos a tener una convivencia armónica y eso nos va a dar espacio.

**E: Esa frase está como muy presente entre ustedes o es simplemente...**

**GRHC:** Pues yo la verdad nunca, bueno yo soy muy despistada, no soy un buen referente, pero la verdad nunca la había oído o nunca me había fijado.

**E:** **¿Qué entienden los colombianos, o tú en este caso, por riesgo y seguridad, o sea, en qué situación te sientes ante una situación de riesgo, y en qué situación te sientes ante una situación de seguridad?**

**GRHC:** Mira, eso es un tema, como muy subjetivo a mi manera de ver, porque la mayoría de los colombianos, en mi percepción, no miden mucho riesgo, es decir, somos personas arriesgadas, yo particularmente soy una persona que calcula mucho como se mueve, en todos los ámbitos, por ejemplo si voy en el carro sola, si voy a tomar una decisión de comprar un carro, de comprar una casa, en el trabajo, soy muy calculadora en ese sentido, pero en general, lo que pienso es que la situaciones de riesgo, también está muy combinado a lo que nos ha tocado vivir con el tema del narcotráfico, de la guerrilla, del terrorismo, entonces como que lo siento muy anclado a esa situación. Y, seguridad, es precisamente que la gente se siente como que, es esa situación en donde uno puede estar relajado y tranquilo, está netamente atado a la situación de estar a salvo.

**E:** **Con respecto a la dedicación y el compromiso laboral, cómo sientes tú que están los colombianos en ese aspecto. ¿Son realmente dedicados a su trabajo y se comprometen realmente con la empresa en la que trabajan?**

**GRHC:** No sé si eso tiene una correlación directa, porque si son muy trabajadores, o sea somos muy trabajadores, no sé qué tanto compromiso puedan tener para todas las...Ayer por ejemplo hablábamos de un conflicto laboral que hay en XXX, y son empleados, claro hay muchos otros factores que hacen que eso ocurra, pero son empleados que en promedio están súper bien pagos, que tienen unas súper comisiones que nadie tiene en el sector mineral y de petróleo, hidrocarburos digamos, y esas empresas pagan más, pero están en huelga y esos obreros ganan más que un gerente de tiendas, o sea por favor, y piden más, y están en huelga. Entonces uno dice, bueno trabajan mucho seguramente pero compromiso con esa empresa no tienen. Entonces es muy común que la gente reniegue, como decimos acá, ¡ay si ves me pusieron a trabajar!, pero van a trabajar al otro día.

**E: Y una persona que esté comprometida con la empresa con la que trabaja, cómo lo demuestra. O sea, cómo ves tú que alguien, aquí en Farmatodo o en tu experiencia pasada, demuestra compromiso.**

**GRHC:** Normalmente además de las horas de dedicación es una cuestión de actitud, una actitud positiva, sana, siendo un elemento sano dentro de la organización.

**E: Aquí en Colombia el tema personal y el tema corporativo, ¿están ligados?. Por ejemplo, ¿aquí es políticamente correcto que ustedes compartan su vida personal, incluso hasta temas que pueden ser íntimos, como por ejemplo, me estoy divorciando?**

**GRHC:** Sí, yo creo que sí, la gente culturalmente hace lazos, crean lazos, claro no con todos, claro normalmente hacen que unen las dos cosas, sí, me parece que puede ser un rasgo cultural. Que en otros países no se ve, por ejemplo en Estados Unidos nadie habla de su vida personal, de 8 a 5 o de 8 a 3 lo que sea es algo, y tus amigos están en otro lado.

**E: ¿Cómo abordan ustedes los problemas graves?**

**GRHC:** Culturalmente dices no? No en Farmatodo..

**E: Exacto, culturalmente. Y claro, qué consideran ustedes problemas graves**

**GRHC:** O sea, en retrospectiva, los temas de terrorismo nos aterraban, de verdad eso nos hacía.. Tal vez si entrevistas a una persona más joven que yo no te va a hablar de eso, pero como yo lo viví, en esa época.. Yo siento que a nosotros tantas cosas nos impactaban que entramos en una etapa de indiferencia curativa, como para no agobiarnos, la gente ignora rápidamente lo que no le gusta. Con problemas de política y eso hacemos lo mismo, si habla la gente del tema un tiempo y “sí terrible la decisión que tomó Petro”, “Petro nos tiene esta ciudad vuelta nada”, y todos protestamos contra Petro, pero nadie hace nada, y Petro dijo hoy una cosa y ya mañana se fue. Igual pasó con lo de San Andrés, que fue el último problema grave que hemos tenido, que perdimos un territorio contra Nicaragua, en un fallo de la Corte Internacional de la Haya, y nos quitaron mar, y bueno no hemos hecho nada, a todo el mundo le pareció terrible y estuvimos indignados dos semanas, pero ya.

**E: ¿Cuáles 5 cosas nos pudieras decir tu que una persona que entra por primera vez a una organización colombiana debe tener en cuenta?**

**GRHC:** Bueno el lenguaje, lo viví cuando entré a trabajar con argentinos y era mucho más difícil trabajar con ellos, comparando las dos culturas, porque ellos no cuidaban la manera de decir las cosas y eso genera mucho roce y cosas que no son relevantes, se convierten en temas de forma y de fondo. Tal vez la jerarquía, los colombianos, solemos ser territoriales, claro, no todos en la misma... Por ejemplo, que fue una cosa que a mí me llamó la atención, porque nunca me había dado cuenta de que fuera así, aquí le decimos a Bernardo “Don Bernardo” y a Rafael Teodoro “Don Rafael Teodoro”, allá la gente le dice Bernardo y Rafael Teodoro, es una cosa como que hay que demostrar respeto, y ahí es donde están la jerarquía.

E: ¿La jerarquía a la te refieres es una jerarquía social?

**GRHC:** No, en la organización. Yo a Bernardo le puedo decir Bernardo, pero a Rafael Teodoro no le puedo decir así.

E: ¿Y afuera, ya no en el ámbito organizacional, también es así? Por ejemplo, tú vas en la calle en un Centro Comercial y en una tienda la persona que te está atendiendo es una persona mayor..

**GRHC:** Sí, si es una persona mayor sí. Si es una persona mayor, te hablo del señor de la tienda que está en la esquina de mi casa, le digo Don Carlos, porque es una persona mayor que yo, o sea yo lo puedo decir “Carlos dame una bolsa de leche” , es como, claro, eso también tiene que ver con la región en donde creciste, los bogotanos somos mucho más formales. Pero sí, en términos generales es así.

Otro tema puede ser el aspecto del relajo, una persona que no esté acostumbrada a trabajar así se puede estresar. Por ejemplo, si le haces esa pregunta a Cristian o a Agustín probablemente te pueden contestar que esta gente vive a paso lento.

Como que es “ya te lo envió”, “ya te lo mando”, y no importa si es hoy o mañana, igual te lo voy a mandar. Y no es un tema..

**E: ¿Será que no les gusta trabajar bajo presión?**

**GRHC:** O sea es como somos tan relajados, realmente no lo sentimos, no es ni siquiera un tema de gustos es que no nos damos cuenta, es un tema inconsciente. No es un tema de si es una persona buena o mala, mal trabajador o buen trabajador, sino simplemente ... Los argentinos también lo sentían así, mi mamá y mi papá vivieron mucho tiempo en Estados Unidos, y nos mandaban o nos pedían un favor, dense una vuelta.. Nos toca sacar las copias de las escrituras del apartamento y se demora 20 días, pero porqué se demora 20 días, bueno porque sí... Y vas a la notaría y no son 20, sino 5 días más..

E: ¿Y eso es algo que les preocupa, o es normal?

**GRHC:** Pues nos molesta, pero... Si yo, voy al banco, voy a comprar una casa, estoy viendo la posibilidad de sacar el crédito y el estudio se demora un poco de días, pero debo esperar... Entonces como que uno ya se adaptó a eso.

E: Dijiste que uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta al ingresar a una organización, es el lenguaje porque esto general conflicto, entonces más o menos como es la manera de comunicarse entre ustedes... Teniendo en cuenta que los bogotanos son mucho más formales, ¿se comunican vía email de manera formal, la redacción que ustedes esperan de los demás?

**GRHC:** Por ejemplo, ayer estaba escuchando algo en la radio que me llamó la atención, escribir un correo en mayúsculas es descortés y agresivo, de donde salió eso no tengo ni idea, pero no entiendo, porqué no. Pero en términos generales, sí, “buenos días”. En un correo no es bien visto si yo te pido algo, y si hay una cadena de correos y ya te salude, y me contestaste recientemente, digamos el mismo día, y me vas a volver a volver a hablar del tema unos días después, hay que decir “hola otra vez”, habrá gente que se engancha con eso y otras que no.

**E: En cuanto a la redacción de los correos, ¿redactan en tu?**

**GRHC:** No no, a la gente que le tenemos confianza, que eso también es una característica más de los bogotanos, le hablamos de tu, y a la gente que no, de usted. A mí por ejemplo, hablando de temas culturales, me costó trabajo las cartas que uno normalmente escribe en RRHH, la carta de ascenso, la carta de promociones, que son noticias buenas, se escriben de usted y en Farnatodo se escriben de tu, y al comienzo me costó mucho trabajo, porque es una carta

formal, de un tema formal, debería ser de usted, no importa si cuando te la entreguen te den un beso y un abrazo.

E: Con el tema de las comunicaciones, porque allá desde que yo empecé a trabajar, las comunicaciones tratan de ser lo más cercano posible a todo el mundo. ¿Aquí también las comunicaciones son así?

**GRHC:** Aquí en Farmatodo sí, yo las hago así ahora, pero en las empresas normalmente no es así.

**E: ¿Y tú crees que eso ha significado algún problema, ha chocado un poco, o no?**

**GRHC:** No, creo que no ha hecho mucho ruido. Debe ser más agradable para una persona. Esa sería una buena pregunta para alguien que no es de RRHH, porque yo soy siempre la que escribe la carta, entonces no sé cómo se siente del otro lado recibirlas, y cuando las recibo yo, ya se lo que dicen.

**E: ¿Y ahora que trabajas en una empresa venezolana y que tienes que interactuar mucho con compañeros de trabajo venezolanos, incluso tu jefe es venezolano, cuáles han sido las cosas que más te han chocado en la manera de trabajar con ellos?**

**GRHC:** Aquí los molestamos mucho con el tema de que los venezolanos son intensos, eso quiere decir que como nosotros somos tan relajados con el tema del tiempo, entonces los venezolanos somos intensos, ustedes van rapidísimo. Tal vez es una característica muy nuestra, yo puedo entender que un Americano trabaje así, pero como estamos tan cerca, y aún somos distintos en ese aspecto. Hay gente que es más acelerada que otra. Entre ustedes ya trabajan así y están acostumbrados. El lenguaje también es jocoso, uno busca su recurso de adaptación y no molesta, da gracia, más no molesta, pero sí las diferencias de lenguaje es un tema, para una persona que no es muy abierta puede que le moleste oír alguna palabra.

**E: ¿Pero lo dices en el sentido de que los venezolanos utilizan más “malas palabras” o por los distintos significados?**

**GRHC:** No no, más por un tema de significado. Como te digo, nosotros cuando llegó Farmatodo, nos causaba gracia, nos reíamos, “ y eso qué significa”, y a ustedes también palabras nuestras, que para nosotros significan una cosa y para ustedes no.

**E: ¿Qué significaba para ustedes la farmacia, y cómo cambió este significado con la llegada de Farmatodo?.. La tienda, la droguería.. Su concepción**

**GRHC:** Para nosotros las farmacias son las tiendas en general, pero cuando tú dices farmacia un colombiano entiende la droguería, el espacio en donde están los medicamentos. Nosotros utilizamos más la palabra droguería, para ustedes es el distribuidor. A ver, entendemos “voy a la farmacia”, pero no es una palabra del argot común.

**E: ¿Para ustedes las droguerías tenía este concepto de Farmatodo?**

**GRHC:** El primero que llegó con ese formato fue FarmaCity, pero no construyó el concepto, el que construyó el concepto en el comprado colombiano fue Farmatodo. Y empezaron a emigrar algunos formatos de otras droguerías hacia este formato, “la súper droguería”, etc. varios competidores comenzaron a copiar el formato y le ponía cada uno su nombre.

**E: O sea, que de alguna manera Farmatodo sí está teniendo algún impacto dentro de la sociedad colombiana.**

**GRHC:** Sí. Dentro del mercado local sí, seguro.

**E: Por ejemplo, el comportamiento de compra, los gerentes de algunas tiendas a las que fuimos nos comentaron que ellos reconocían a los venezolanos por compraban de todo, y que los colombianos iban a comprar lo que necesitaban. ¿Esto sigue siendo así o ha variado quizás por el mismo concepto de Farmatodo?**

**GRHC:** No, yo creo que el hábito de compra está muy arraigado. Porque normalmente, también es un tema que no sabría decirte si es a nivel nacional o sólo de Bogotá, pero normalmente uno hace el mercado grande 1 o 2 veces al mes, depende de cómo le paguen a la gente, en el supermercado grande en donde consigues de todo, y hacer el refill en Farmatodo. Nos movemos mucho por promociones y precios, entonces, si hay promociones mañana en Carrefour, esto mueve la gente. Y esto ha sido una de las dificultades de Farmatodo para tener

unas ventas superiores. Estas cadenas grandes pueden tener unas propuestas de promoción distintas a las nuestras, y pues la gente se mueve por eso, porque el poder adquisitivo nuestro no es muy alto, y mucha gente de estratos 1, 2 y 3 ni siquiera va al supermercado, tiene la tienda de la esquina en donde Don Carlos le anota en el cuaderno y le cobra en la quincena. Compra hasta lo que puede gastar, no compra más.

**E: Nos puedes contar un poco de tu recorrido por FarmaCity y luego en Farmatodo.**

**GRHC:** Bueno yo llegué a FarmaCity en el 2005, venía de trabajar en una aerolínea por 9 años. Entré a FarmaCity como gerente de RRHH, estaban creando la posición, cuando llegué a FarmaCity no había nada, había una persona que pagaba nómina y no había ni proceso de selección, nada cero. En ese momento éramos 45 personas, cuando yo llegué.

Yo considero que una fortaleza mía es la adaptabilidad, a mí no me costó trabajo ni aprender a trabajar con venezolanos ni trabajar con argentinos. De la compañía que venía era una compañía de capital nacional y antes había trabajado en General Motor. Digamos pues que esa fue mi segunda experiencia de trabajo, digamos que la primera en el área organizacional porque yo empecé trabajando en el área clínica y esa primera experiencia en una corporación tan grande fue la que me dio como esa facilidad de moverme, porque habían ecuatorianos, mexicanos, brasileros. Muy joven viví un tiempo fuera, entonces eso como que me dio la apertura.

La experiencia con FarmaCity fue muy bonita porque fue crear todo, arrancar de cero. Trabajé 4 años con ellos y bueno ya voy a cumplir 5 con Farmatodo, y he vivido todo el proceso, la compra, la llegada...

**E: ¿En ese momento sentías miedo?, porque muchas veces las personas pueden sentir miedo al ver que una empresa extranjera viene a su país..**

**GRHC:** No, la verdad no. No fue fácil el proceso para el grupo, teníamos un Gerente General que se fue, y bueno sí hubo momentos de pánico, “nos van a botar a todos y aquí qué va a pasar”. Cuando nos dieron la noticia de que Farmatodo iba a comprar FarmaCity, yo particularmente me alegré mucho porque la situación de la compañía era crítica, a mí lo que me daba miedo en ese momento era que ya la compañía no daba más, que los argentinos

dijeran ya, este negocio no da más, y ya la cosa no iba a ser qué va a pasar cuando lleguen éstos sino que va a pasar si no llegaban. Eran 650 personas que se iban a quedar sin trabajo. Porque ellos ya tenían claro que ellos ya no iban más, era una compañía muy compleja desde su constitución, yo siempre digo que FarmaCity nació divorciada y que ese fue el problema por el que no tuvieron éxito. Porque si tú vas a Argentina, FarmaCity es un monstruo, y es una compañía exitosa y lo hace bien, pero como nació divorciada porque los argentinos nunca quisieron venir a Colombia pero como el socio capitalista era Colombiano... Ellos querían irse para Ecuador y el socio que iba a poner la mayor plata es paisa, entonces dijo no Ecuador no, Colombia. Ahí ya nació mal.

**E: ¿FarmaCity nada más estaba en Bogotá?**

**GRHC:** Sí. Entonces bueno, era una compañía muy compleja, fueron cuatro años muy desgastantes, desde mi área y a nivel personal. El poder de un lado y del otro, las Juntas Directivas, era un estrés horrible, la gente no se sentía contenta. Los argentinos son duros, son muy duros, culturalmente la gente no quiere a los argentinos, todo el mundo dice que son creídos, odiosos, y al final termina siendo un paradigma pero te genera dificultades de relación.

**E: ¿Y con los venezolanos?**

**GRHC:** No, porque al contrario, ustedes son muy políticos para decir las cosas, y no sé si será la cultura venezolana o si es de Farmatodo, aún no lo tengo claro, cuidan la relación, te pueden decir las cosas pero no te agreden. En cambio a los argentinos les importa “tres pitos”. Lo que yo viví fueron cambios todos muy positivos con la llegada de Farmatodo y, particularmente el área de RRHH y Comercial fueron las que menos encontronazos tuvieron, financiera tuvo un proceso terrible, al comienzo el Country Manager manejaba también Operaciones y no era muy sano, no se sabía cuándo se hacía qué error. Yo creo que esto de verdad cambió de manera positiva y cada cosa se puso en su lugar cuando llegaron Christian y Agustín. Siento que le dio forma al proyecto, que los dos primeros años no fueron muy fáciles con Claudio, entonces Agustín se encargó de su área y Christian de la suya, cada quien tenía su rol y le dio pues estructura.

**E: ¡Gracias!**

**GRHC:** No, a ustedes, me parece súper interesante el proyecto.

## **ANEXO D**

### **Entrevista 3**

Cargo: Asistente Comercial en Farmacia (ACF)

Lugar: Sala de reuniones – Oficina Bogotá

**Estudiantes (E):** Para comenzar, podrías caracterizar a un colombiano promedio; es decir, dínos 5 virtudes y 5 características negativas de un colombiano.

**ACF:** Positivas:

1. Hay unos que son amables
2. Muy humanos
3. Tratan de ser muy sociables
4. Colaboradores y solidarios
5. Muy vulnerables. Que cambian de acuerdo al estado en el que están.

Negativos, yo creo que están también de acuerdo a la sociedad en la que estamos. Entonces sería que tiene esa voluntad de ayudar, pero también hay desconfianza, inseguridad. Que existe una rivalidad con otras personas, que sería también como el egoísmo. Y también podemos decir el temperamento; pero todo esto influye por la sociedad en la que estamos.

**E: Hay una frase de Santander que esta en el Palacio de Justicia y que dice “las armas les dieron la independencia pero las leyes les darán la libertad. Que significa eso para ti?**

**ACF:** Digamos que la independencia es que se liberaron, pero a la vez haber tenido todas las armas para poder liberarse, hay unas leyes que te protegen y a las que tienes que apegarte.

**E: Que entiendes tu como colombiana por riesgo y seguridad. En que momento te sientes en una situación de riesgo y en que momento te sientes segura, danos ejemplos.**

**ACF:** El riesgo es en el momento en el que voy a tomar una decisión o quiero hacer un proyecto, entonces miro hasta donde yo puedo arriesgar. Si estoy dispuesta a someterme a ese riesgo.

La seguridad la siento cuando estoy en mi espacio y se como fluye todo, entonces estoy 100% segura; pero si voy a un sitio que no conozco, ahí me siento insegura.

**E: Que es para ti la dedicación y el compromiso laboral?**

**ACF:** La dedicación es algo cuando yo conozco y que yo se hacia donde me va a llevar, y que es un propósito si yo me dedico y lo profundizo se que voy a llegar hasta donde yo me puse la meta. El compromiso laboral es una función que a mi me dan y que el hecho de que me den esa función es por la confianza y la capacidad que yo demostré que tengo, entonces es con compromiso que yo tengo que responder.

**E: Como se sabe en Colombia que una persona esta comprometida con la empresa en la que trabaja?**

**ACF:** Es como decir que yo se la diferencia entre alguien que es un trabajador o un empleado. El trabajador se limita a cumplir su horario y sus funciones y no da mas. En cambio el empleado es el que aporta mas ideas, es el que dice que en vez de hacer las cosas así, la voy a mejorar por acá; es el que esta aportando cada vez en beneficio de la compañía y de su beneficio personal porque quiere crecer y quiere mejorar.

**E: Entonces para ti un empleado es el que esta comprometido con la empresa y el trabajador no?**

**ACF:** No, el trabajador es el que se limita, el que tiene compromiso es el que va mas allá de los limites, entrega mas.

**E: En Colombia lo personal y lo corporativo están ligados? Por ejemplo, en Venezuela, tenemos la costumbre de hablar y comentar cuestiones de la vida personal entre compañeros de trabajo, eso es común aquí?**

**ACF:** Si hay como compañerismo. Si uno ve que alguien tiene un mal estado de animo le pregunta que tiene, y le da algunas palabras de aliento.

**E: Como abor das en la oficina un problema grave que se te presente?**

**ACF:** Primero tengo que mirar y analizar de donde viene, porque si es un tema que yo no conozco, que yo no tengo la base, pues tengo primero que mirar a quien corresponde, para saber que pasa y que hacemos. Si son problemas que a mi también me afectan, busquemos la solución en conjunto con los demás afectados.

**E: Si tu vas a entrar a una empresa nueva a trabajar o una persona nueva va a ingresar a esta organización a trabajar, que crees tu que seria cinco características importantes que debe tener cualquier persona que quiera entrar a trabajar en una empresa en Colombia?**

**ACF:** Primero, si se que voy a entrar en un lugar nuevo que desconozco, tengo que tener la disposición de aprender. Dos, conocer como son las funciones y a que me voy a enfrentar. Tres, la visibilidad de tener un buen grupo de trabajo; y cuatro, tener actitud.

**E: En el caso de que sea una persona extranjera que no sea colombiana, que crees tu que debe tener en cuenta para adaptarse rápidamente?**

**ACF:** Lo primero que yo creo es la actitud y la disposición de aprender, porque sin esto no va a tener éxito por mas que la gente trate de ayudarlo.

**E: Consideras que los colombianos son de alguna manera formales en las relaciones laborales? Es decir, tu para solicitar algún pedido con los proveedores, es un trato formal o la conversación fluye de manera informal?**

**ACF:** Depende. Si es una persona que conoces por primera vez, yo no la voy a tratar como si ya hubiera tratado conmigo, con la que he tenido una comunicación frecuente. Si es una persona que recién conozco hay un parámetro en el que debo decir “como esta”, mi presentación, porque no todo el mundo reacciona de la misma forma y es ahí cuando nos toca ser muy prudentes.

**E: Como te has sentido trabajando en una empresa venezolana?**

**ACF:** He socializado muy rápido con la gente. No he tenido ningún problema.

**E: Hay alguna actitud que te cueste aceptar de los venezolanos cuando trabajas con ellos?**

**ACF:** Cuando viene alguien que no conoce como es el negocio aquí y nos empiezan a juzgar. Por ejemplo, piensan “hoy no me quiso atender”, pero esa persona no sabe lo que yo tengo programado en mi día y tuve que decirle que no podía; porque yo necesito disponer de un tiempo para poder sentarme contigo y poder dedicarte.

**E: Cuanto tiempo tienes trabajando en la empresa?**

**ACF:** Tengo ya cuatro años aquí. Arranque cuando la organización empezó aquí.

## **ANEXO E**

### **Entrevista 4**

Cargo: Vice-Presidente de Recursos Humanos (VPRH)

Lugar: Oficina Caracas.

**Estudiantes (E):** Que es para ti la organización? Como la concibes? Como te la imaginas?

**VPRH:** Si pienso en esta organizacion, lo primero que me viene a la mente es una organización de inversión nacional que cree en el país; que ha creído en el país en los últimos anos. Que además presta un servicio de salud, sin duda un tema importante por lo cual además de percibirla como venezolana, la percibo como una empresa de servicio publico que piensa en el cliente, en el venezolano.

La concibo también como una gran corporación, como una gran familia. Esto puede sonar como algo trillado, pero la concibo como la familia FTD cuando la pienso como yo dentro de

Farmatodo. Es una gran familia de empleados con cultura y valores, donde además los valores familiares han permeado a lo largo de la existencia de la organización.

También la percibo como un excelente lugar para trabajar, y eso lo digo como María Antonieta empleada, no solo del área de Recursos Humanos, sino en general.

**E: Como administras tu rol en relación con la gente que tienes a tu cargo? Y como te administran las cuotas de poder a ti? (Refiriéndonos al poder como una herramienta que se le entrega a los lideres para lograr un objetivo, como lo usa)**

**VPRH:** Si bien el tema de seguimiento, que al final del día esta muy ligado al poder, es algo que esta muy dentro de la cultura de la organización, pero yo creo que Farmatodo es una organización tan dinámica que la delegación es necesaria. Tienes que tener una visibilidad, hablando de esa administración del poder, una visibilidad de los grandes temas para discernir y saber en donde me voy a meter un poco mas, y en donde voy a confiar en mi equipo para que lo sigan trabajando.

Con mi equipo es un tema de visibilidad de los grandes temas, reuniones que hago semanalmente para tratar dos temas, una de ellas es post Comité Ejecutivo, en donde transmito los grandes temas estratégicos tratados en dicha sesión el Martes en la mañana, y ahí vemos que tema es importante, donde hay que tener ojo. Esta es una excelente interacción entre ellos (miembros de su equipo). Y otra reunión quincenal, en donde abro un espacio para visibilidad de grandes proyectos e iniciativas de compartir entre las áreas especializadas y las áreas de negocio.

En concreto, el tema de administración de ese poder, haciendo seguimiento macro a los temas de mayor visibilidad, y en las sesiones de seguimiento individual con la gente mas temas concretos y de mayor profundidad.

**E: Como sientes que tu superior, en este caso el Presidente de la empresa, o quizás la Junta Directiva, te administra el poder a ti?**

**VPRH:** Esa es una buena pregunta, sobretodo la de la Junta, porque si hay administración de temas de poder a través de un Comité específico de la JD, donde cuatro miembros de ella tienen de alguna manera relación con RRHH y hacen seguimiento a los temas. Esas sesiones tienen una frecuencia bimensual y a parte de eso pueden existir llamadas telefónicas con la figura del VP de RRHH para hacerle seguimiento a temas intermensuales. Yo puedo recibir una llamada telefónica del presidente de la Junta Directiva, o puedo recibir una llamada telefónica de alguno de los miembros de la Junta que forman parte de ese comité de Compensación y Desarrollo.

Con mi jefe, a parte de las sesiones formales, creo que hay una relación bastante estrecha y no lo digo por el presidente actual, sino por lo que he visto a lo largo del tiempo en términos de cultura. Si me lo hubiesen preguntado con el Presidente anterior hubiese dicho que esa administración de poder tiene la cabuya mas corta, y en el caso de hoy, por el estilo gerencial del Presidente actual es mucho de mas de evaluar temas macro y detalles importantes si yo le doy la ponderación de que deben ser visibles.

**E: Que es mas importante para ti, el sentido de la urgencia, o la calidad del trabajo? Y que es para ti el sentido de la urgencia?**

**VPRH:** Esa es una buena pregunta.

La respuesta tiene que ser irremediamente, depende. Si me obligas a contestarte que es mas importante, en un negocio como el Retail te diría que el sentido de urgencia porque en ocasiones hay que dar respuesta a las necesidades de la operación y la operación no para. EL solventar problemas o las necesidades de la operación no pueden esperar a que sea revisado quinientas veces para que la calidad sea la adecuada. Que puede pasar, que por el sentido de la urgencia yo sacrifique la calidad del trabajo, si; eso puede ocurrir porque el tema del sentido de la urgencia te da un poco como el sentido de oportunidades. Por cuidar la calidad del trabajo yo puedo resolver un tema laboral en una tienda, por poner un ejemplo, y no tengo que

esperar a que este absolutamente todo listo porque el sentido de la urgencia es mucho mas importante que la calidad de los temas. Entonces si, en esta organización definitivamente el sentido de la urgencia tiene mas relevancia por la dinámica del negocio.

**E: Como definirías tu el sentido de la urgencia?**

**VPRH:** Si veo el sentido de la urgencia como competencia, que además en algún momento estuvo dentro del modelo de competencias de Hay Group, es ese reconocer la importancia en términos de relevancia del tema, impacto para el negocio y tiempo de respuesta que debe tener cada quien.

**E: Hasta donde crees que debe llegar la organización para garantizar la felicidad del empleado?**

Yo defino felicidad como bienestar, que además es el nombre que organizacionalmente le damos a esa felicidad. Yo creo que debe haber un cierto nivel de bienestar del empleado en la empresa. Yo creo que debemos llegar a que se sienta bien, a que perciban a la organización como el mejor lugar para trabajar, a que se sientan lo suficientemente cómodos aquí como para que se puedan concentrar plenamente en el trabajo que tienen que hacer y no estar pendientes de otros temas personales que ocupen su cabeza como un problema de salud familiar donde la póliza no cubre todos los gastos, o porque tengo que salir a comprar la lista de útiles escolares y la empresa no me ayuda en absolutamente nada de eso. Yo si creo que hay un conjunto de temas básicos de bienestar que la compañía tiene que velar, para que el empleado se sienta feliz. Temas muy básicos o higiénicos como el tema de compensación, de beneficios o de desarrollo de carrera y crecimiento profesional; pero hay algo en donde yo creo que la organización no puede seguir que es en temas personales de estabilidad emocional. Pudiera en algunos casos estar pendiente de esto, sin embargo ya no hay una línea, un deber.

Yo esperaría y si tuviera que definir entonces esa felicidad, que mi empleado se sienta lo suficientemente cómodo aquí en la organización como para hacer su trabajo bien y no estar preocupado por temas externos personales, en los que podemos echarle una mano.

**E: Hasta que punto crees que vale la pena traer talento de afuera a la organización? Cual es el margen de oportunidades que debe dársele a los colaboradores para su desarrollo?**

**VPRH:** Siempre es sano. Y lo puedes ver por muchas razones.

Tienes compañías como, por ejemplo, Procter & Gamble, en donde es un pecado que a nivel de Comité Ejecutivo o a nivel Gerencial, esta estrictamente prohibido que te traigas a alguien de afuera y eso simplemente no ocurre. Definitivamente, además, son compañías que tienen un programa de desarrollo de talento y de plan de carrera tan claro que además la gente se pelea por trabajar ahí. Tienes entonces muchas cosas juntas, tengo todos los temas de talento cubiertos, todos los temas de desarrollo cubiertos, los temas de retención cubiertos y la suficiente exposición como para garantizar que el que va a llegar a Vice-Presidente tiene un nivel de preparación tal que no voy a tener que buscarlo afuera. En Farmatodo, en este momento, no estamos en ese nivel de madurez.

Siempre técnica y conceptualmente es sano tener de alguna manera tener gente nueva, hasta por mejores practicas. Si siempre ves el mismo paisaje, nunca te vas a dar cuenta de los temas nuevos; pero en lo personal yo creería que no debemos tener talento externo en niveles gerenciales y hacia arriba. Si yo tengo que incorporar a gente externa lo haría con programas de jóvenes talentos, o de coordinadores hacia abajo e intentaría que todo mi grupo gerencial, directores, vice-presidente y hacia arriba, fuera de adentro. A mi por ejemplo, salvo que quieras algo puntual como que se va a desarrollar un tema, y eso no lo tengo aquí, es un tema de innovación, en ese caso me voy a traer una persona de afuera que sea experta. Si la pregunta concreta es que me gustaría, eso.

De alguna manera ya nos respondiste la siguiente pregunta, que es cual es el margen de oportunidades que debe dársele a los colaboradores para su desarrollo? Entonces tu planteas que hay que desarrollar quizás mas a los posibles candidatos para cargos gerenciales, o también le darías oportunidades a los cargos mas bases?

Yo creo que un poco de todo. Es algo que va por partes. Debes tener, por su puesto, un grupo de talento clave, identificado como tal, con altos potenciales, en donde debes enfocar tu desarrollo. Debes enfocar tu desarrollo también en los que tengas identificados como sucesores; entonces hay que trabajar con ellos a corto, mediano y largo plazo porque sino no van a estar listos. Entonces ya por ahí cubres una buena parte de la población y a distintos niveles; pero yo creo que las oportunidades de desarrollo deberían estar presentes a lo largo de la organización, por supuesto. Si me voy a la estructura de una tienda. En una tienda donde tienes a un Gerente, un Subgerente, un Regente Farmacéutico y de ahí para abajo tienes personal base (APV), yo creo que no puedes darle la misma dedicación de un tema de desarrollo a todo el mundo por igual porque tienes, por ejemplo, en una plantilla base de una tienda, un gerente, dos subgerentes, un regente y dos farmacéuticos y el resto APV; entonces si hay un tema de inducción, pero en la medida en que vayas identificando competencias en ese personal base, entonces ahí si ir enfocando de alguna manera temas de desarrollo para que ese APV pase a APV Senior y luego a Sub Gerente, y así. Para los temas desarrollo siempre hay recursos finitos, entonces yo creo que lo importante es hacer grupos foco, definiendo que cosas voy a hacer, para quienes y con que motivo, y ahí ir segmentando los esfuerzos en términos económicos y en términos de desarrollo.

**E: Hasta donde crees que debe llegar el compromiso y la dedicación de una persona comprometida con la organización? Que significa para ti compromiso máximo? Cual crees que es el compromiso mínimo que debe tener una persona para permanecer en la empresa?**

**VPRH:** El compromiso debe llegar hasta donde no se interponga con los valores personales. Por ejemplo, se los ilustro con un ejemplo concreto; yo puedo estar comprometida con esta organización hasta donde no toque mis temas y valores personales. Por ejemplo, si para mi, mi familia y estar con mis hijas es un valor y la empresa me dice que debo llegar a las 7 a.m. y trabajar hasta las 10 p.m. de Lunes a Sábado, yo puedo estar muy comprometida con la organización, pero eso de alguna manera choca con mis valores personales por lo que yo voy a decir que no puedo. O si el día de mañana la empresa me dice que quieren que a través de mi

cuenta personal se le pague al gobierno esta cantidad de dinero, eso definitivamente va a chocar con mis valores personales y mi compromiso no puede llegar hasta ahí.

Hasta donde creo que debe llegar? Hasta nunca interponer los valores personales a los valores de la organización. Creo que debe llegar hasta sentir esta organización como propia, ese máximo compromiso va hasta sentir que esta organización es tuya, es esa parte de sentir que me corre sangre XX por las venas, porque en la medida en que cada empleado tenga eso en su mente, de esa manera yo voy a cuidar los activos, en esa medida yo voy a sentir que el cliente es importante, entonces cuando ese sentido de pertenencia esta presente, eso de que quiero y cuido a esta organización como mía, yo creo que ahí es el máximo compromiso que yo esperarías que tuviera un colaborador.

**E: Y cual es el mínimo compromiso que esperarías?**

Por supuesto, que cumpla con sus actividades, que cumpla con su horario y que haya un mínimo compromiso de comportamiento organizacional, en temas de cómo me comporto, si colaboro con mis compañeros, cuido los temas de la tienda, pero si, el cumplir con las funciones y tareas yo esperarías que sea el mínimo compromiso de un colaborador.

**E: Cuales medidas tomas en tu departamento para que una persona nueva que entra se adapte rápidamente a su equipo y conozca la cultura FTD? En manos de quien crees que debe estar el esfuerzo de integración del personal nuevo?**

**VPRH:** Un poco para poner al empleado en contacto con los temas de organización, pues bueno por supuesto que el programa de inducción es importante; y el programa de inducción visto desde varias aristas. Desde aristas teórico-conceptuales que tienen que ver con como es la organización, cuantas tiendas tiene, cual es el Centro de Distribución, la Oficina Corporativa. Estas tratan de conocer la organización y conocer cual es el Modelo de Competencias, los Valores Organizacionales, conocer la responsabilidad de cómo funciona una tienda, que cosas están permitidas y que no. Esa primera introducción de las reglas de juego para un colaborador, yo diría que es lo mínimo indispensable.

Hay muchos temas que además estamos abordando que tiene que ver con el entrenamiento in sitio antes de llevarte para la farmacia destino. Allí por interactuar y conocer como va a ser tu dinámica diaria, considero que esos temas deberían ser al menos los básicos para esa primera introducción con la Cultura Organizacional.

También creo que la cultura es algo que uno va viendo en el comportamiento de los demás; quienes intervienen en los programas de inducción, quienes intervienen en el tema de farmacias escuelas, quienes intervienen en todos esos primeros contactos con el colaborador son esos embajadores de cultura que van a ser las primeras personas que un empleado nuevo va a ver.

Yo creo que en el proceso de inducción debería estar, y eso responde la siguiente pregunta, ya que sin duda debería estar en el área de Recursos Humanos porque es quien lleva los temas de inducción y quien tienen contacto con los valores organizacionales, el modelo de competencias, y con todo esos elementos que forman la inducción.

**E: En el caso de que ingrese una persona nueva a tu equipo directo gerencial, que medidas tomas tu como su supervisor, su líder, para que este se integre con el resto del equipo. Hablamos ya de algo menos formal, no de un proceso formal de inducción sino de medidas propias.**

**VPRH:** Hay mucho de compartir informalmente. Como les mencionaba, esos contactos de todos en equipo para mi son muy importantes. Yo creo que esas sesiones de alineación y de integración en donde las áreas especializadas presentan los principales proyectos en los que están involucrados y reciben feedback de las áreas de negocio son unos excelentes momentos de integración. Son excelentes momentos para darse cuenta de que no trabajas sola, sino que hay otras personas que pueden intervenir en el proceso. Como temas menos formales, desde que estoy aquí me gusta mucho almorzar con la gente; de hecho he instaurado que dos o tres veces a la semana quiero almorzar con alguno de mis reportes; y sesiones informales no es que estamos revisando temas de trabajo sino que abordo cosas que le pueden preocupar, inquietar,

como esta su vida personal, que apoyo necesita de mi en algún proyecto particular para así establecer un rapport mutuo y ese acercamiento conmigo, y ya sesiones de trabajo entre ellos que permitan esa interacción y que se apoyen entre ellos.

**E: Que consideras mas importante, las normas o los resultados. Es decir, sacrificarías una o varias normas para lograr un objetivo, o por el contrario, serias capaz de sacrificar un objetivo para cumplir con la norma?**

**VPRH:** Yo sacrificaría el objetivo para sacrificar las normas.

**E: O sea consideras que las normas de alguna manera no se pueden violar, que no son flexibles?**

No. Eso no es lo que creo. Lo que creo es que en la medida en que yo empiece a sacrificar las normas por los objetivos, voy a estar descuidando y poniendo en juego muchas cosas. Voy a estar descuidando gobernabilidad. Si yo por resultados comienzo a incumplir norma aquí y allá, llega un momento en donde perdí la gobernabilidad; entonces si la respuesta es cerrada y no puedo decir “depende”, yo no sacrificaría una norma por un resultado porque pierdo gobernabilidad. Claro, después entran otros factores, si yo tengo un resultado pero eso implica que algo que esta normado lo haga diferente y que pida autorización y comente; por ejemplo, hay un colaborador que además es alto potencial, que genera muy buen clima, que es un líder positivo en el Centro de Distribución y su mama esta muy enferma y el HCM le cubre hasta 150.000 Bs. Y la operación cuesta 180.000 Bs. Que hacemos? Te entrego la Carta Aval por lo que cubre el HCM o de alguna manera se consulta y se toma una dedición extraordinaria por los 30.000 Bs. Que le faltan, lo saco de esas preocupaciones que forman parte de su bienestar, y si, me salte una norma, la incumplí, pero pedí permiso y la documente, pero estoy pensando en la pintura completa de lo que representa ese trabajador, su influencia, su bienestar, que lo voy a ganar desde el punto de vista de su compromiso.

Es decir que hay temas donde si podrían ceder, peor trata mas de excepción y no de incumplir la regla en si.

Así a rajatabla decir que por los resultados yo voy a incumplir con la norma 1, la norma 2, la norma 3, no. Eso va a redundar en un tema de que perdí gobernabilidad; además que la respuesta siempre es entonces “no importa porque la norma la puedo incumplir” o “no importa porque siempre puedo hacer una excepción a la norma”, “no importa porque eso esta escrito pero el resultado es mas importante”.

**E: Sabemos que eres experta en el tema de la Compensación, sientes que esto de alguna manera impacta o es impactado por al cultura de la Organización?**

**VPRH:** Si. Como creo que impacta a la cultura la compensación y beneficios, me voy mas hacia la parte de compensación. En muchos temas, sobre lo que les mencione, primero de ser líder en el mercado, no solamente en la industria de las farmacias autoservicio sino también en materia salarial, en garantizar el bienestar porque yo no puedo tener a gente triste y preocupada porque no le están pagando bien y el tema de compensación variable, sin duda, va de la mano con todo el tema de cultura organizacional. La orientación a resultados, la excelencia operativa, son temas que están muy intrínsecos en la gente, el tema del cliente, y todo eso esta ahí. Al final del día yo estoy compensando por cultura. El Gerente de la tienda, que es la cabeza de la orientación a resultado con el tema de ventas, orientación al cliente con el tema de Mystery Shopper, todo lo que tiene que ver con temas regulatorios y eso también es premiado. Todos los programas de reconocimientos, monetarios o no monetarios, siempre están atados a temas de cultura.

**E: Ya nos respondiste de alguna manera esta pregunta, pero en que medida consideras que contribuye este tema (compensación) en el manejo de la Cultura de la organización?**

**VPRH:** Siempre todos esos elementos de cultura están inmersos en el diseño de los planes. Por ejemplo, si dentro de la cultura organizacional es un valor todo eso que les comente en la primera pregunta de si la empresa se percibe como una familia, se preocupa por sus empleados, que estos se sientan cómodos para que de alguna manera las preocupaciones no sean aquellas que la organización pueda resolver, cuando yo voy al diseño de planes de

beneficios y compensación siempre voy a tener eso presente. Y ese constante buscar que hacer para mejorar o cambiar los beneficios, o si hay un tema de practicidad y de excelencia operativa en los manejos administrativos, como hacer para hacerle la vida mas fácil al personal de la tienda. Eso siempre esta inmerso en el diseño de los planes de compensación y de beneficios.

**E: Digamos que se retroalimenta entonces. Y ya para finalizar, hablando de Cultura Organizacional, que papel crees que juega Recursos Humanos en este tema, y cuales son los retos que tienen como departamento para manejar todo lo relacionado a ella.**

**VPRH:** Yo creo que si bien el tema de cultura esta siempre en Recursos Humanos, yo creo que debe estar en Recursos Humanos mas por unos temas formales; es decir, temas formales como para operacionalizar comunicación, para garantizar que un Modelo de Competencias responda a temas de cultura; pero yo creo que la cultura la construyen muchos actores en la organización. O sea, el tema cultural en la organización lo construyen desde los accionistas de la familia fundadora, hasta la cultura de los miembros de la Junta Directiva y como eso va permeando hacia abajo. Hay cosas incuestionables, yo creo que aquí los temas de Cultura Organizacional y valores han terminado marcando la organización en muchos temas, y aunque no están escritos en blanco y negro, ya tu sientes, tu percibes la presión organizacional por un tema de cultura. Algo que todas las personas desapruaban, por ejemplo, o algo que todas las personas aprueban. Entonces es algo que definitivamente, si tuviera que poner un ente que rige y vela por la Cultura Organizacional, yo te diría que desde el Comité Ejecutivo hacia arriba. Cual creo yo que debería ser el papel de Recursos Humanos, pues bueno ya como mas tema formal, siempre estar cuidando los temas de cultura, como estar viendo desviaciones en este tema y ser garantes de que esa cultura organizacional se transmita, como todo el trabajo que estamos haciendo con el programa de las tiendas focos, en garantizar que en las inducciones este un gran componente de la cultura de la organización, en eso.

Ahorita yo creo que el tema de crecimiento y expansión es un reto que tenemos hoy en día. Porque si vamos a pasar a 285 tiendas en el año 2018, como vamos a llevar el tema de cultura a toda la organización si eso implica la incorporación de un grupo de personas nuevas

importante, y ahí si no podemos voltear a ver el personal interno porque necesitas mas gente. Además es un tema interesante porque si voy a traer gente base nueva para una tienda, y en las tiendas nuevas yo voy a colocar a personal supervisorio mío, pero eso quiere decir que si yo voy a mandar a Astrid, que es gerente de la tienda Manantial a la tienda de La Unión porque es una tienda nueva y voy a poner a alguien que tenga trayectoria, muy probablemente voy a traer a alguien externo para llenar esa vacante. Entonces la expansión y crecimiento en Venezuela es un gran reto. Si nos vamos a un tercer país, que también esta en el radar, todo lo que tiene que ver con como vamos a garantizar que la Cultura Organizacional de la organización va a llegar y ese ya es un tema de transformación cultural mas profundo y que la experiencia en Colombia ha sido como un ejemplo. Esos son los dos mayores retos.

## **ANEXO F**

### **Entrevista 5**

Cargo: VP Administración y Finanzas (VPAF)

Lugar: Oficina Caracas

**Estudiantes (E): Para comenzar, que es para ti esta organización? Como te la imagines y como la concibes?**

**VPAF:** Hoy en día es una empresa de Retail que tiene operaciones en dos países, Venezuela y Colombia, que nació en Venezuela y se transformo en Venezuela y esta en una etapa de crecimiento en la actualidad, que brinda servicios de venta de medicamentos, productos de cuidado personal y del hogar, y otros con un posicionamiento muy bueno de la marca en un país, que opera los 365 días y en muchas tiendas 24 horas, que le encanta la mujer venezolana y que recibe a mas de dos millones de personas a la semana en visitas.

La concibo como una empresa exitosa en crecimiento, en la que hay mucho por hacer y mejorar para generar mayor valor a los accionistas, y que tiene el gran reto de la internacionalización, tanto en Colombia como en cualquier otro país que nos toque hacerlo, que ha sido una experiencia dura y de la cual tenemos mucho que aprender.

Me la imagino siendo la cadena numero uno de farmacias autoservicio en América Latina, actualmente es la numero 2 en ventas, pero la imagino siendo la numero uno y manejando muchos países con el mismo modelo. Yo diría que bajo el mismo formato, manejando mucha eficiencia, procesos desde el holding, creo que el holding va a crecer mucho en ese posicionamiento y los países serian áreas que van a ser muy controlados desde la corporación, con una independencia para la regionalización y los requerimientos legales de cada país, pero con muchas directrices estratégicas desde la corporación. Con grandes Centros de Distribución apoyados en la mejor tecnología.

**E: Como administras tu rol en relación con la gente que tienes a tu cargo, y como sientes que te administran las cuotas de poder a ti?**

**VPAF:** Yo creo que con claridad, con direccionamiento, con fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, muy de la mano a la estrategia del negocio, reconociendo los triunfos y aprendiendo de los errores y desarrollando mejoras continuas. En mi opinión el poder es efímero, pero lo que te hace posicionarte en una cultura como un líder es el hacer, y el hacer es bien hecho, son hechos, no con afiliación sino con demostración. Es algo objetivo no

subjetivo, se puede medir y garantizar con reglas claras, estableciendo límites, fechas, con comunicación muy abierta todo el tiempo con mi equipo. Con mucha supervisión pero también con mucha independencia en el hacer y en las propuestas. Un trabajo en equipo donde la sabelotodo no soy yo, sino que prefiero tener un equipo que me apoye y yo simplemente saber tomar las decisiones correctas.

**E: Que es para ti el sentido de la urgencia? Y que es mas importante para ti, este o la calidad del trabajo?**

**VPAF:** Van de la mano. No las diferencio ni divido. Tiene mayor prioridad lo que tienen mayor necesidad en el momento pero nunca por eso sacrifico la calidad. Es un balance donde tienes que ver que no puedes lograr totalmente la eficiencia pero puedes lograr el sentido de la urgencia, y ahí sabes que tienes una oportunidad. En esta organización la urgencia es importante porque los productos que nosotros vendemos son muy vendibles en cualquier otro lugar, entonces si el cliente llega y no encuentra el agua, se va a ir a comprarla en otro sitio y perdimos esa venta, entonces en el Retail el sentido de la urgencia es importantísimo porque afecta la venta y ese es el negocio. Tenemos muy cercano el sentido de la urgencia, pero también lo tienes que hacer bajo un mínimo de calidad, a veces la urgencia depende de la calidad.

**E: Y bajo este sentido de la urgencia, como logran planificar a futuro?**

**VPAF:** La planificación estratégica tienes que entender el sueño de los accionistas y la visión de la junta, hacia donde quieres ir en un largo plazo, donde te quieres posicionar, que quieres hacer. La urgencia no quiere decir que no hay planificación, la urgencia puede decir que fallo la planificación porque te saltaste un proceso o que hubo un inconveniente en la cadena, que no te permitió lograr el objetivo; pero no implica que no haya planificación, al contrario, en el Retail las cosas están extremadamente planificadas, lo que hay que ser es muy consecuente y cumplir con los procesos, porque como son cadenas y uno va atrás del otro, eso no implica que no tengas que tener planificación de corto, mediano y largo plazo. La visión es siempre hacia delante, entonces yo diría que eso es lo que hay que trabajar.

**E: Hasta donde crees que debe llegar la organización para garantizar la felicidad de sus empleados?**

**VPAF:** La felicidad es individual. Tu puedes darle el cielo, y la persona puede no ser feliz, entonces creo que es mas al revés, no es hacia los empleados. O sea, hasta donde la empresa se sienta feliz como organización y este satisfecha porque esta cumpliendo con sus deberes y dando un bienestar a sus trabajadores. Eso puede ser percibido por unos y no por otros. Pero nunca puede estirarse mas para complacerlos a todos. No es una complacencia.

**E: Pero para que un empleado diga que se siente feliz trabajando aquí, que crees que debe hacer la empresa?**

**VPAF:** Hasta donde los Estados de Ganancias y Perdidas, las utilidades y el mercado lo permitan. Es un dar en equilibrio. Son muchos parámetros que tienes que manejar, los beneficios, como eso afecta los resultados del negocio, como eso puede aumentar el beneficio de la mayoría de la colectividad y no ser que sea el beneficio de uno y no de otros para que sea percibido y que llegue a la gran masa; cuanto cuesta versus el retorno de esa inversión que estoy haciendo; como se esta comportando el mercado, aunque nosotros seamos pioneros, siempre hay que innovar porque el mercado podría copiarse de nosotros. Eso se logra escuchando a la gente, viendo cual es la mayor solicitud u oportunidades que los trabajadores te plantean y que tu puedes lograr establecer. Yo diría que lo haría a través de la gente, los limites y los costos-beneficios. Porque de repente será muy felices los empleados pero muy infelices los accionistas de la empresa y la sustentabilidad del negocio. Tiene que analizar todo, el hoy y el mañana.

**E: Hasta que punto crees que es bueno traer talento de afuera de la organización? Cual es el margen de oportunidades que debe dársele a los colaboradores para su desarrollo?**

**VPAF:** No hay una receta. Hay gente que ha entrado de afuera y ha sido muy exitosa, hay gente que ha venido de adentro y ha fallado. Yo quiero hacer siempre crecer a la gente, me parece que la gente siempre tiene mayor oportunidad cuando ha dado lo mejor de si para lograr los objetivos de la compañía y quiere crecer, pero a veces la organización no esta lista para eso y puedes conseguir gente muy talentosa afuera que agrega valor. En porcentaje yo diría un 70% - 30%, 80% - 20%. Traer nuevas ideas es también importante.

**E: Hasta donde crees que debe llegar el compromiso de un colaborador que este comprometido con la organización? Y que significa para ti el máximo compromiso que pueda tener una persona con la organización, y cual es el mínimo compromiso para poder permanecer empleado en ella.**

**VPAF:** Compromiso va atado a la ejecución, a la mejor ejecución de un trabajo y a la búsqueda de hacer mas en un mismo tiempo. Tienes que cumplir tus tareas con calidad, y además puedes abarcar otras cosas, y que lo disfrutes. Ese es un compromiso máximo. Una persona a la que le puedes exigir mas y esa persona se va a sentir bien, no se va a sentir presionada ni maltratada. El mínimo de compromiso es cumplir con tus tareas y obligación en el tiempo establecido. El máximo no tiene limites; depende de cómo te sientas. Yo diría que el limite es la calidad de vida y como eso repercute en la vida de la persona. Para mí el éxito es la suma de todas las bolitas de la vida, no es solo el trabajo; que no abandone a su familia, que tenga tiempo para su trabajo, que tenga tiempo para sus actividades y su vida social, con limites. Todo en exceso es malo. Manteniendo equilibrio en todos los aspectos de la vida hasta lo máximo que esa persona pueda darte.

Que este disponible. El compromiso se mide a veces por la disponibilidad. Una llamada de cinco minutos una noche, de repente puede solucionar mucho y fue solamente contestar y decirle “si, estoy de acuerdo”, o “mira lee el correo cuando puedas en la noche y me das el ok”. Lo hizo, no paso nada y pudo generar una cadena de acciones que las tenia paradas. Hay gente que eso le molesta; que apaga los celulares y no lee el correo, y ahí el compromiso se puede ver afectado porque siempre que la posición de la persona no sea una traba para el cumplimiento del objetivo o de una ejecución importante.

**E: Cuales medidas tomas en el departamento para que una persona nueva que entra se adapte rápidamente al equipo y conozca la cultura de la organización?, y en manos de quien crees que debe estar el esfuerzo de integración del personal nuevo.**

**VPAF:** El esfuerzo debe estar en el jefe. El es el responsable de que esa persona se adapte y conozca su trabajo y tenga la cultura, no hay otra persona que se la pueda dar; la directriz grande viene del jefe. Después el valida eso a través de sus compañeros y las relaciones del trabajo, del día a día, de lo que le cuentan y lo que se hace. Va midiendo brechas. Por ejemplo, el jefe me dijo que en esta sala no se come, y la gente lo hace; entonces que cultura me esta dando el jefe versus lo que es la realidad. Se va complementando esa información, a favor o en contra. El jefe es el encargado del primer acercamiento, de entender a la persona, hacerlo conocer su trabajo, cuales son sus retos, involucrarlo en la organización, hacer que participe en diferentes grupos de trabajo, medir su desempeño. Todo eso es una labor directa del supervisor inmediato.

Cuando una persona nueva entra, primero trato de que pase por la inducción básica. Me encanta que todo mi personal vaya a la inducción básica de la organización, que vaya a la inducción de las tiendas, que visite el Centro de Distribución, y que se entreviste siempre y conozca al equipo con el que va a estar mas relacionado. Eso es parte de una inducción siempre general. A los nuevos les tienes que dedicar mucho. Hay que hacerles seguimiento semanal, ponerles tarea, conversar, conocerlos; yo digo que el éxito o el fracaso de una persona nueva depende del tiempo que le dedicas por lo menos en los primeros 45 días, intenso. Luego en los siguientes 45 días, lo tienes que hacer igual pero con menos frecuencia. Ya a los 90, 100 días debe estar adaptado y caminando solo. Eso no implica abandonarlo, yo normalmente tengo reuniones quincenales con todos mis reportes. Pero si debes mantener un trato mas cercano de lo que ha vivido, de lo que se ha encontrado, de lo que le ha chocado que vio en la teoría y como es la realidad, de lo que tiene que hacer.

Es en definitiva una actividad directa. Contarles historias. A mi me ayudo mucho cuando ingrese las historias que me contaron. Me contaban todo lo que había pasado, como eran los jefes, y a mi me encantaba escucharlos. Yo creo que la cultura es mucho de cuentos e historias.

Relatos de las conductas de la gente, de pequeños detalles. Es interesante saber historias exitosas, fracasos, de cómo la organización llegó a ser lo que es. Las historias de los fundadores. Eso me ayudó muchísimo a entender como era la cultura de esta organización y que se quería. Yo diría que hay un punto que se puede trabajar mucho más. Cuando estuve en Recursos Humanos hicimos algo de eso, pero aun queda mucho por hacer, se le puede sacar más provecho.

**E: Que consideras mas importante las normas o los resultados? Es decir, sacrificarías una norma para lograr un objetivo o por el contrario sacrificarías el resultado?**

**VPAF:** La teoría es sacrificar el resultado por la norma. Yo saltaría la norma con conciencia y con consenso con mis superiores bajo un argumento de por que hay que violar la norma. Dependiendo de lo que implique saltar la norma tomaría la decisión, porque si el riesgo es mayor al beneficio de lo que voy a obtener, no lo puedo hacer. Siempre va a depender de una relación costo-beneficio. Las normas existen para que todo el mundo funcione bajo esos conceptos. También muchas veces hay que preguntarse si la norma esta actualizada, porque se pudo quedar desactualizada, que aplicaba para un momento dado y un procedimiento dado y eso no es lo que ahora tienes. Entonces dependiendo de cual sea la circunstancia en la que tengas que saltar la norma, conociendo la realidad y los hechos que eso puedo traer, luego de un correcto análisis, no es malo hacerlo. Pero debes hacerlo bajo el consentimiento de las máximas autoridades de la organización.

**E: Cuales serian los principios que definen tu concepción del trabajo?**

**VPAF:** Los principios son los valores universales. Cumplir con los derechos humanos es algo fundamental. Hablamos de no discriminación de ningún tipo, de principios universales como no hacerle daño a nadie. Y en cuanto al trabajo, hay que tener claro que la gente tiene un limite de tiempo para trabajar, que necesitan descansar, que no solo vinieron a la vida para trabajar. Que dos personas con el mismo nivel de cargo y las responsabilidades no pueden ganar distinto. El respeto, la honestidad.

**E: Como manejas el mundo tan exacto de las finanzas con los objetivos de la organización?**

**VPAF:** Entendiendo el negocio y entendiendo que cada cifra refleja una parte del negocio y validando que esa cifra represente las transacciones que se generaron en el negocio. Yo diría que lo hago bajo el entendimiento del negocio, la razonabilidad de las cifras, lo que se pensó que iba a ser esa cifra versus lo que se obtuvo, analizando las diferencias y aprendiendo y tomando acciones que te permitan que esas desviaciones sean cada día menores. Estableciendo controles, muchos procesos de seguimiento, revisando la eficiencia de los procesos con mucha tecnología.

**E: Que diferencias observas entre un trabajador de operaciones, uno de oficina y uno de logística?**

**VPAF:** Son muy diferentes. Los colaboradores de operaciones son los verdaderos operadores del negocio porque tienen funciones de logística, administrativas, y del mundo operativo, de los clientes. Tienen que saber un poco de todo, son como multitareas. Ellos tienen en micro todas las funciones que pasan en el resto de la organización. En la oficina son más especialistas, son más expertos y no tienen una visión tan sistémica de lo que pasa en el negocio, igual pasa en el Centro de Distribución.

**E: Que diferencias observas entre un colaborador de Finanzas y uno de Recursos Humanos?**

**VPAF:** Son dos perfiles diferentes. Los financieros a veces se parecen a algunas personas de Recursos Humanos en que generan transacciones a diario, como el Seguro Social, Nomina, HCM. Yo diría que la diferencia principal es la especialidad. Unas especialidades son más soft que otras, unos son más especialistas y los otros más sistémicos. Recursos Humanos es más de

la gente, en cambio Finanzas es mas integral porque debes ver muchas cosas. Son distintas vocaciones y carreras. Unos son mas humanistas y los otros son mas cuadrados.

**E: Cual es tu valoración de las competencias y cual crees que es la competencia mas importante en la organización?**

**VPAF:** Yo creo que el primer modelo de competencias de la organización fue un hito. Fue tan bueno que quedo extremadamente marcado. Las nuevas competencias ya están asumidas en operaciones y son mas sencillas de comprender. Para mi la mas importante es liderar con el ejemplo. El manejo de gente es una de las competencias mas importantes. Las cardinales son importantes, pero al final todo lo logras a través de la gente, por eso el manejo es fundamental.

**E: En la organización como es el tema del liderazgo y el poder.**

**VPAF:** El poder es muy personal. Esta empresa no esta orientada al poder. Esta empresa esta orientada al logro. Eso no implica que no haya personas lideres que no estén orientadas al poder. Para mi el poder lo traes a través del liderazgo que tengas y de tus logros. No es algo que se decreta. El poder te lo ganas y lo demuestras. Ese es el verdadero liderazgo de esta organización. Los grandes lideres no lo eran por el puesto que tenían o el apellido que tenían, sino porque se fajaron a trabajar y a lograr lo que es hoy esta empresa.

## **ANEXO G**

### **Entrevista 6**

Cargo: Director Regional de Operaciones (DR)

Lugar: Oficina Caracas

**Estudiantes (E): ¿Qué es para ti la organización, cómo la concibes y cómo te la imaginas?**

**DR:** Para mi es una gran organización de gente, la cual ha logrado durante más de 90 años alcanzar éxitos en el ámbito nacional y que básicamente ha estado fundamentada porque tiene una estructura operativa alta, amplia, la cual está basada en el cumplimiento de procesos, nosotros tenemos muchos procesos, hay 5 grandes procesos que son los que marcan transversalmente la línea operativa de la compañía, hay muchos más, hoy de hecho los estamos perfeccionando con algo que llamamos paso a paso, para hacerlos mucho más simple, producto de la misma evolución porque bueno, cada año el mundo, no sólo Farmatodo, avanza y uno de los pilares de esta compañía es la innovación y ha aprovechado todo este cambio global para crecer e innovar en procesos y el cómo hacer las cosas.

Entonces bueno, cómo yo la percibo, hace muchos años hicimos un estudio con un grupo de personas clientes o visitantes de la organización, yo más bien me voy a referir al cómo nos perciben ellos porque creo que es mucho mejor, a organización lo perciben como, en primer lugar su emblema que es una casita azul, desde el punto de vista de percepción es una organización muy sobria, ordenada, con muchos rasgos de personalidad de quienes la dirigen, me explico, y esto pasa en la casa, en el salón de clase, pasa en una oficina, que las cosas y las relaciones entre la gente se mueven por las personalidad y el carácter que le imprima el líder, por ejemplo si el líder o quien conduce a la organización es extrovertida o introvertida o si es carismática, así va a ser la compañía. Entonces, esta empresa tiene muchos rasgos de sus líderes fundamentales que como todos sabemos es la familia, entonces, parte de su personalidad la tenemos todos nosotros dentro de esta organización, ser ordenados, tener un protocolo de conductas, naturalmente ellos también han aprendido ciertas cosas de los que trabajamos aquí, de los que hemos tenido cosas que aportar, ya sea de los que tenemos muchos más años o los más nuevos. Pero entonces, es una gran organización con un gran músculo, que todavía tiene por aportar mucho a este país, ya tenemos experiencia internacional y estamos en la búsqueda de alcanzar en los próximos años un nuevo reto que está en función de los objetivos estratégicos de esta compañía.

Qué le ha permitido a Farmatodo ser exitoso, en primer lugar, la estructura, y está fundamentada por lo siguiente, en primer lugar, porque organización se dio a la tarea de tener una visión, esa visión no es que la hicimos hace más de 20 años y se quedó ahí, esa visión nos permitió tener un arranque, un inicio, un marco de referencia y la hemos venido actualizando en función del crecimiento y los nuevos planes estratégicos. La visión como sabemos es un sueño, ser la cadena número 1 de farmacias de autoservicio en Latinoamérica.

Luego está la misión, que es el cómo vamos a alcanzar la visión, el cómo alcanzar ser la cadena número 1 de farmacias de autoservicio de Latinoamérica, y luego las grandes columnas vertebrales de este gran sueño son los valores, mucho de estos valores anclan el compromiso de la gente en Farmatodo porque estos valores fueron discutidos por un grupo de 4 o 5 personas que decidieron cuales iban a ser los valores sino fueron discutidos con gran parte del personal, cargos medios y bases que llegamos a consenso y hoy en día tenemos unos valores que son: Excelencia Operativa, Ética, Responsabilidad Personal, Orientación al Cliente y

Compromiso con Farmatodo, que fueron creados y acordados en consenso por un gran número de trabajadores. Entonces esta misión, visión y valores han sido fundamentales para que Farmatodo alcance el éxito que hoy en día tiene.

Luego están otros aspectos, tenemos un credo y una filosofía, la filosofía, está anclada en el servicio, el servicio de todo punto de vista, mi responsabilidad es servirle a las personas que a mi me reportan y, a muchas otras personas, pero mi principal reto es que las personas que a mi me reportan yo soy su servidor e igualmente cada persona que me reporta a mi, en este caso el gerente de área, su gran reto es servirle al equipo de las tiendas, y así sucesivamente. Esto se hace para que al momento en el que un colaborador esté enfrente a un cliente o un visitante tenga esa vocación y que esté sustentada en ese ejemplo que sus líderes le han dado.

El credo, es muy importante, ha sido muy importante dentro del crecimiento que ha tenido Farmatodo porque te permite relacionarte de manera efectiva. El credo dice “nuestras relaciones están basadas en la confianza”, porque fíjate, tienes en una tienda a un gerente y a todo un equipo supervisorio y tienes a un equipo de 40 colaboradores, entonces, a ese equipo le entregas un volumen de inventario que puede ir desde 6 millones hasta 10/11 millones de bolívares, les estás entregando activos, les estás entregando la responsabilidad de que administre eso, bajo un proceso de control que tenemos, pero si tu no confías en ese gerente, la tienda inclusive te abre 24 horas, cualquier persona puede ir a cualquier hora a hacer cualquier proceso de compra, y hay que confiar en quienes están allí porque sino no pudiésemos dar ese servicio. Esta ha sido una de las cosas que le ha permitido a esta compañía crecer, porque yo tengo que confiar en mis reportes, él en los suyos, mi jefe debe confiar en mí, evidentemente bajo un proceso de seguimiento y control, pero debe haber confianza.

Otro aspecto muy importante que le ha permitido a la empresa crecer es que tenemos un modelo de comportamientos, lo que hoy día conocemos como el “Modelo de Competencias” que hace un poco menos de 2 años iniciamos una actualización, una renovación, un refrescamiento, yo diría que Farmatodo ha tenido dos etapas importantes en su historia, nosotros somos antes y después del modelo de competencias, porque cuando no lo teníamos los procesos de evaluación tenían ciertos sesgos de subjetividad, cuando yo evaluaba yo pudiese caer en términos como los siguientes “Astrid me parece que estás llegando tarde”, no tenía sustento específico, o hacía una evaluación bajo juicios de valor, por ejemplo, “me

parece, yo creo, a mi me da la impresión”, esos verbos que son juicios de valor que hacía mucho daño, entonces a raíz del modelo de competencias, esos son comportamientos que durante muchos años trabajamos con toda la estructura organizacional para poder hacer que las evaluaciones y que las actividades de relaciones interpersonales fueran mucho más objetivas, y ahí nacen cosas como el feedback, el coaching. El feedback es cuando hacemos un proceso de transmisión información en donde te hago saber las cosas que están bien, las que no están bien y llegamos a acuerdos, pero te las digo de manera específica, por ejemplo “Astrid durante esta semana, estuviste llegando a las 8.10am y aquí tengo los reportes. Nosotros acordamos que el horario de entrada a la tienda era a las 8am, y durante 5 días consecutivos has llegado a las 8.10am”. Ese fue el cambio, antes era “Astrid me parece que estás llegando tarde, seguramente porque me quieres echar una broma aquí” y ahí empezaban los juicios de valor que afectaban mucho a las relaciones interpersonales.

Las evaluaciones de las tareas también era algo muy complejo, y ya hoy día hemos adecuado esto con el modelo de competencias, aunque sin duda aún hay muchas cosas que debemos ajustar. Esto nos ha permitido orientar la relación entre colaboradores y de ahí hemos construido un documento que se llama “Gestión del Desempeño”, antes hacíamos “Evaluación del Desempeño”, ahora gestionamos, antes usted le decía sacó tanto, le pongo la nota y listo, ahora comienza con un proceso de acordar las metas y los objetivos en consenso, revisamos cuál ha sido la tendencia, acordamos los objetivos, cómo lo vas a trabajar, en qué competencia te vas a apoyar para alcanzarlos. Luego, después que hacemos este proceso inicial, vienen un par de encuentros en los cuales gestionamos cómo le está yendo a la persona, recibimos información, apoyamos a la persona a que gestione su actividad y luego al final evaluamos, pero cuando hago la evaluación cerramos y arranca nuevamente el ciclo con la nueva etapa, entonces es un proceso continuo, estás gestionando. Antes arrancábamos y nos veíamos otra vez en 6 meses, entonces ya no había nada que hacer. También con esta estructura le dimos la oportunidad a los colaboradores de tener estas interacciones de manera positiva, y también para que se practique el reconocimiento, porque a este ritmo acelerado de crecimiento, estas interacciones permiten ir transmitiendo la cultura y ciertos aspectos importantes de la empresa, también hay talleres, cursos, gestión del desempeño, etc. Pero hay algo muy importante que es que cuando la persona se incorpore tenga muy claro cuál es la misión, la visión, los valores, el credo y la filosofía. Luego, una vez que ya tiene el marco general, debe saber cuáles son sus

retos y responsabilidades, esto es importante recordarlo constantemente y decirle a la persona para qué está aquí, en la medida que le das claridad es mucho más fácil que la persona se oriente a hacer su rol de manera efectiva. Luego hay que decirle el cómo, y esto es el modelo de competencia que son todas las conductas y comportamientos que un colaborador debe tener en función del cargo que va a ocupar para que pueda ser efectivo en el cumplimiento de sus retos y responsabilidad y para que alcance esa misión y visión.

Esto ha sido parte de lo que le ha permitido a Farmatodo alcanzar el éxito y, bueno entre otras cosas, la inyección de procesos innovadores, ya tenemos un equipo de personas que están pensando como hacer mejor las cosas para ayudar a que la operación nuestra sea mejor. Como saben en la oficina reposa el cerebro de Farmatodo en donde están todas las áreas que piensan y que le prestan servicio a la operación. Para mí el cargo más importante es el Gerente de Área porque es que sirve de enlace entre las tiendas y la oficina, y es que el garantiza que la tienda esté en perfectas condiciones operacionales y hacer que los procesos se cumplan. Nuestros procesos se conocen como buenas prácticas, se llaman así porque siempre nos damos a la tarea de consultar al experto cómo se hacen bien las cosas, este experto no es necesariamente el que tiene PhD, que viene de la NASA, con especializaciones en control de procesos, sino puede ser un APV que está en un caja que escucha al cliente y sabe lo que está pasando, posiblemente este sea el experto, entonces cuando hacemos buenas prácticas involucramos a ese señor estudioso y experto, pero también escuchamos al colaborador que está en la caja y de ahí nacen las buenas prácticas que se aplican a cada uno de los procesos y que nos han permitido controlar todo esto. Lo cual es un reto importante porque las tareas son jugadas de rutina y el día que se dejan de hacer se corre el riesgo de que se inicie un proceso de desviación y como somos un negocio de retail es un negocio de muchos detalles, no sólo por vender al detal, manejamos mas de 10mil productos, entonces el controlar este inventario implica un detalle alto. El modelo de competencias, el seguimiento, el orden y el detalle nos han permitido llegar a donde hemos llegado, otra cosa importante que es que todo jefe de equipo debe tener claro que a la gente hay que dirigirla y a los procesos hay que controlarlos.

**E: ¿Qué es más importante para ti, el sentido de la urgencia o la calidad del trabajo. Qué es para ti el sentido de la urgencia?**

**DR:** Mira una de las cosas que tiene nuestro modelo de competencias es que todos nosotros debemos tener sentido de la urgencia, en unos casos más en otros menos, con la gente debes aguardar con cierta paciencia pero no significa que me voy a sentar a esperar a que todo pase en la tienda porque yo soy paciente, no, sino establecer retos, compromisos y luego guardar en paciencia pero haciendo seguimiento y dando el tiempo para que la persona gestione su proceso y si no hay cambios pues hay que decírselo, establecer acuerdos.

Hay procesos que requieren que se ejecuten de manera urgente, va a estar muy enmarcado dependiendo de, yo te diría que esta respuesta es “dependiendo de”, cuando se trata de nuestro foco fundamental que está apegado a valores, a nuestra filosofía, a nuestra visión, debe ser urgente, cuando se trata de atender a un cliente debe ser urgente, porque es parte fundamental del negocio. Pero sí hay que tener sentido de urgencia en algunas cosas.

En cuanto a la calidad de trabajo, diferenciar una cosa u otra, te diría que depende, porque sí aquí nosotros queremos que las cosas pasen con una alta calidad, con un estándar establecido, conscientes que las cosas tampoco van a estar perfectas, trabajamos para la perfección sí, sobretodo en la tienda, sus líderes fundamentales nos han instruido para que las cosas salgan perfectas, impecables, y estos ha sido a través del modelaje, el modelaje de los líderes fundamentales ha sido vital para que la organización esté en donde esté. Entonces, sí exigimos calidad de trabajo y sentido de urgencia para algunas cosas, porque normalmente la urgencia pasa cuando llegas a hacer las cosas importantes, me explico, cuando se descuidan tareas importantes, que tienen valor para el negocio o para el propio desempeño, hay una desviación y se entra en crisis y se convierte en una urgencia. En la medida en que hagas tu trabajo con calidad vas a dejar de tener menos urgencias que atender. Ahora, de que hay que tener sentido de urgencia en algunas cosas, cuando se trata del cliente, cuando se trata de la tienda, de la operación, sí.

**E: ¿Hasta dónde crees que debe llegar la organización para garantizar la felicidad de los colaboradores?**

**DR:** Hasta donde sea necesario y sobretodo una de las cosas que más valor le ha dado a esta empresa es que cuando no podemos, lo decimos. Dentro de nuestro negocio hay varios verbos

de acción y de trabajo que mueven, por ejemplo, “nuestro gran reto es hacer que las cosas pasen a través de la gente”, “Farmatodo es el territorio de lo posible”, para nosotros la palabra imposible no existe, esto ha hecho mover de manera mucho más sencilla dentro de nuestro léxico operativo a la gente, pero esto viene desde hace muchos años atrás.

**E: ¿Hasta qué punto crees que vale la pena traer gente de afuera de la organización. Y, cuál es el margen de oportunidades que debe dársele a lo colaboradores para su desarrollo?**

**DR:** Mira sí es importante hacerlo, traer personas de afuera, porque su experiencia es muy valiosa para nosotros, porque nosotros estamos en un proceso de crecimiento y expansión, queremos tener casi 300 tiendas para el 2018, queremos cubrir toda la geografía regional, incluso ya estamos en lugares en donde nunca pensamos que íbamos a llegar como San Fernando de Apure, en ciudades pequeñas como Tinaquillo, en Zulia que es una zona muy amplia esperamos tener 41 tiendas para el 2018. También tenemos negocio en otro país, Colombia, específicamente en Bogotá y en Barranquilla, aquí el negocio ha sido más sencillo porque los rasgos culturales son mucho más similares a los de Venezuela. Entonces, el incorporar talento fuera de Farmatodo de manera estratégica es importante, esto hace falta es una empresa en proceso de expansión porque son necesaria ideas nuevas, hay gente que ha tenido otras experiencias, sobretodo culturales que son valiosas. Igualmente, todas las personas que tienen un deseo genuino de crecer aquí, que desean escalar posiciones importantes en dirección de gente, que se lo han ganado, no sólo por la experiencia sino por el talento, también es importante que se consideren para alcanzar posiciones de dirección. Nosotros en la operación tenemos otra frase que es muy importante, “la experiencia sin resultados tampoco se va a tomar en cuenta para el momento de tomar decisiones de asenso”, a veces las personas piensan que como tienen 5 años trabajando en una farmacia, cuando hay una vacante, piensan que ese puesto es mío, pero quizás un colaborador que tiene 6 meses tiene un mejor desempeño. Siempre la persona debe tener talento y competencias para lograrlo.

Una buena mezcla de ambas es muy valiosa, porque para mantener el acervo cultural es importante mantener cuadros que ayuden a hablar de eso, a hablar de la cultura organizacional, incluso tenemos un documento que se llama “Documento Cultura” que cuando iniciamos todo el proceso de Gestión de Desempeño y de comunicaciones nos permitió anclarnos, amalgamarlos a todos, nos permitió avivarles la llama del acervo cultural a los que ya estaban y a los nuevos ingresos cautivarlos.

**E: ¿Hasta dónde crees que debe llegar el compromiso de una persona que esté comprometida con Farmatodo. Y, cuál es para ti el compromiso máximo de un colaborador y cuál es el mínimo compromiso que debe tener un colaborador para permanecer en la organización?**

**DR:** Mira, insisto, cuando una persona ingresa en una organización no es hasta los 6 meses que se compromete, es como una relación de pareja, porque viene todo un proceso de conocimiento mutuo, es producto de la interacción. Lo que es muy importante es que quienes estemos aquí adentro logremos cautivar a quienes llegan y hacer que se comprometan. Una de las cosas que más ayuda a lograr el compromiso es anclar los valores personales a los valores de la organización, tener claridad también ayuda, para qué estoy yo aquí, saber mis retos y mis responsabilidades. También ayuda a generar compromiso saber el cómo voy a alcanzar eso y también como me debo comportar, es decir, el modelo de competencia. Todo esto es lo que ayuda y hace que la persona se comprometa, si por el contrario hay desorden, desorganización, no hay modelaje, hay preferencias, eso baja el nivel de compromiso. Cada uno llega de nosotros llegan con un montón de cosas encima, nuestros valores, que vienen desde nuestro hogar, luego desde el contacto que tenemos con la sociedad, entonces, cuando llegas a una organización y ves que ésta se parece a ti y que hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, pues esto ayuda a que la persona se comprometa.

Como compromiso mínimo que se apeguen a las normas y políticas y procedimientos del día a día de trabajo, que se apegue a nuestro protocolo de conductas. Un ejemplo muy sencillo, en el comedor de la tienda, lugar que suele ser muy pequeño y donde cohabitan como 40 personas,

si yo lo uso y lo dejo desordenado y me notifican que no vuelva a suceder y vuelve a pasar, ahí el colaborador está demostrando un comportamiento, está diciendo que no está comprometido con la empresa. Ese mínimo de compromiso si no se demuestra, es preferible culminar la relación laboral, porque luego, en el futuro esa personas va a tener mayores responsabilidades que van a necesitar mayor compromiso, por ejemplo llevar una caja administrativa, llevar un proceso administrativo de gestión, etc. Si las mínimas tareas no se logran hacer, menos harán las de mayor envergadura, y esto lo hacemos cuando hacemos la gestión del desempeño, aquí nosotros podemos acordar que si no hay una evolución del desempeño la relación laboral no debe continuar.

**E: ¿ Cuáles medidas tomas tú como líder con respecto a una persona nueva que entra a tu equipo, para que ésta se integre y conozca la cultura de Farmatodo?**

**DR:** En primer lugar sentarme con él, preguntarle cuáles son sus expectativas, explicarle para qué va a estar aquí, esta es la misión, esta es la visión, estos son los valores, esta es nuestra filosofía, este es nuestro credo, este son tus retos, estas son tus responsabilidades y este es el modelo de competencias. Luego en el día a día hay que hacer coaching, hombro a hombro, vente conmigo y apoyarlo y acompañarlo, hay desviaciones que son por desconocimiento, también recuerden que la personalidad es muy importante y cada uno de nosotros tiene una personalidad distinta que viene en función de lo que les mencioné, el nacimiento, los rasgos, los valores, tu familia, la sociedad y ahí te vas formando. Entonces, eso es lo primero que yo muy directamente hago y eso lo hacemos para lograr que la persona se enamore, se captive y se conecte con la compañía. Que en el interín puedan pasar cosas, problemas, sí, habrán, dificultades, sí, pero es normal y natural que pasen, lo importante es que dentro del protocolo de conducta haya transparencia. Este protocolo nos permite entendernos, estar alineados, son cosas básicas del día a día y muy sencillas pero que nos alinean. Todo esto ayudan al compromiso.

Hay algo muy importante que todos deben tener dentro de esta compañía que es ser detallistas, el sentido del orden, la perfección para hacer las cosas muy bien es vital. Siempre nos han orientado a que hay que buscar el número superior.

**E: ¿Qué consideras más importante las normas o los resultados. Hasta qué punto sacrificarías una norma para alcanzar un resultado?**

**DR:** Depende. Si voy a trasgredir una norma porque la situación lo amerita, porque está afectando a un cliente, cosa que puede pasar, yo lo puedo hacer, pero debo comunicárselo a todo el mundo y debo pedir autorización, sino estaría irrumpiendo el protocolo de comportamientos. A veces el resultado tampoco puede prevalecer, porque fíjense, ya casi somos 8mil colaboradores, 150 farmacias, y todo lo hacemos a través de la gente, y lo que pasa en una tienda, por ejemplo en Nueva Caracas que entran diariamente mínimo 3000 personas, es distinto a lo que pasa en la farmacia de Santa Eduvigis, porque aquí entran 2000 personas, el tipo de persona es distinto, el hábito de compra también, entonces los colaboradores de una son distintos a los de otra, claro tienen toda la estructura de Farmatodo, pero en el día a día pasan cosas diferentes, unos necesitan más rapidez, pensar 3 días antes, porque así es la tienda. Entonces, no necesariamente el resultado prevalece, las normas se hicieron para cumplirlas y en una compañía de expansión deben cumplirse, eso sí, está escrito, se puede modificar pero si va a hacerse deben cumplirse con los canales regulares y notificarlo. Si usted toma una decisión solo está condenado a tener una sanción alta.

**E: ¿Qué diferencias hay entre el mundo corporativo y el mundo de operaciones de Farmatodo. Y, qué es lo mejor de ambos mundos?**

**DR:** Mira como yo soy netamente operativo, te digo honestamente que ese es el mejor mundo porque estás en contacto con la realidad del negocio, que es frente a un cliente. Ellos son los que nos han hecho crecer, los que nos orientan, a través de una simple conversación en el piso de venta o a través del conocido mystery shopper, una persona la cual se entrena, le damos una pauta y el verifica que se esté cumpliendo de acuerdo a un protocolo previamente acordado. Para mi este mundo es fascinante, es muy enriquecedor. Pero vuelvo con la respuesta, depende, porque puede ser que a alguien le encante pensar, por ejemplo el equipo de innovación y procesos, ellos ven lo que pasa en la realidad y vienen a pensar cómo hacer para

hacer las cosas mejor, porque tal vez a la persona que está en la tienda no le da tiempo para esto lo que está es actuando.

La verdad no veo mucha diferencia, más bien hoy en día hemos hecho grandes cambios para lograr que sea mucho más permeable la interacción entre la oficina corporativa y la tienda, por ejemplo, la actividad “desayunando con”, alguien de la oficina corporativa va a un desayuno y hay un grupo de 30 personas de varias tiendas del área y hay una trasmisión de información. Otro ejemplo, visitas rutinarias de cada día a la semana, el Comité Ejecutivo cada semana va a hacer visitas a las tiendas, 5 como promedio, y ahí hay interacción, también hay feedback en ambas direcciones.

**E: ¿Qué le quitarías y qué le agregarías al Farmatodo de hoy?**

**DR:** Yo no le quitaría nada, todo está por algo y sirve para algo, cada cosa a la medida. Cada aspecto debe tener un énfasis, pero todos son importantes. No le quitaría ningún proceso porque te permite tener control sobre las cosas, no le quitaría realmente nada.

**E: O a nivel cultural, ¿qué le falta para mejorar?**

**DR:** Mira, estamos incorporando talento de afuera para seguir creciendo, es una empresa muy marcada por la personalidad de sus líderes fundamentales, es una empresa familiar que quiere convertirse en una corporación y estamos cruzando ese puente, nadando en ese mar de transición, por eso no le quitaría nada porque todo es necesario porque en algún momento puedo echar mano de eso. Una de las cosas más importante de Farmatodo es la sencillez, y esto también es algo que nos han inculcado sus líderes, sus directores, a pesar de tener este crecimiento no creemos que somos los mejores o que ya llegamos a donde tenemos que llegar, por ello no le quitaría nada.

Creo que debemos hacer énfasis, o bueno, tenemos un reto importante con este crecimiento tan veloz, es cómo lograr que en cada tienda se tenga la sangre azul, sea en donde sea. Cómo preparar como un protocolo para lograr que cada persona que se incorpore pueda entender de

qué se trata este negocio, porque hay mucha gente con 5 años en esta compañía que luego de esos años es que entendieron para que estaban trabajando aquí. Entonces, yo le agregaría eso, como un protocolo de trabajo de trasmisión de información para lograr que el compromiso se mantenga en el tiempo. Cómo lograr comprometer a la gente en los primeros 6 meses de ingreso a la organización.

## **ANEXO H**

### **Entrevista 7**

Cargo: Presidente de la Junta Directiva (PJD)

Lugar: Oficina Caracas

**Estudiantes (E): Para comenzar, cuáles son los 5 atributos que entiendes como propios de un trabajador de Farmatodo y que son ellos, ningún colaborador sobreviviría en la empresa.**

**PJD:** Mira bueno, evidentemente que los valores organizacionales que son Compromiso con Farmatodo, Ética, Orientación al Cliente, Excelencia Operativa y Responsabilidad Personal. Yo creo que esos son los rasgos que toda persona en Farmatodo debe tener para estar ahí y que yo creo que, como la misma organización genera los valores, las personas que entran y se quedan van gozando y se van impregnando de esos rasgos o valores.

Claro, fíjate lo que pasa, estos valores están pensados desde Venezuela y con los valores de Venezuela porque otra cosa que yo quería preguntarles y, quizás me salgo un poco de esta pregunta, si las empresas deben lidiar con dos culturas, pero ¿la corporativa qué es?

**E: La corporativa son los valores, las creencias, el cómo hacer las cosas dentro de la organización, las pautas de acción dentro de la misma.**

**PJD:** Claro, pero por ejemplo, en Farmatodo tenemos tres ámbitos: personas que están en el área corporativa (Arelis, tú, etc.), personas que trabajan exclusivamente para Colombia (Agustín para abajo) y personas que trabajan exclusivamente para Venezuela (Pierre o Luis Sosa para abajo) ellos no tienen nada que ver con Colombia. Entonces, tenemos a un Luis Sosa o a un Francisco Maldonado, o a cualquier Gerente de Área de Venezuela, no nos interesa que el conozca de la cultura colombiana a un Sandra Lozano, donde no nos importa que no piense con la cultura venezolana pero está un Arelis, un Pedro Luis, un María Antonieta que sí deben tener ese conocimiento de ambas cultura, mi pregunta es entonces, ¿qué sello debe tener María Antonieta, Arelis, Pedro Luis?

**E: Deben tener los dos, porque independientemente de si estas personas trabajan únicamente para Venezuela o únicamente para Colombia o para ambos, ellos cuando llegan a la oficina o cuando están tratando con cosas del ámbito laboral, de alguna**

**manera se desprenden de las culturas nacionales a las que pertenecen y ellos deben empezar a actuar, insertarse, bajo la cultura de la organización.**

**PJD:** Entonces son tres culturas.

**E:** Exacto, la cultura colombiana, la cultura venezolana y la cultura Farmatodo. Y la cultura Farmatodo, debería ser la misma en ambos países, es el deber ser.

**PJD:** ¿Y qué cultura debe ser, una mix?

**E:** Sí, porque es propia de la empresa, sus valores, sus creencias, sus competencias cardinales. Entonces en Colombia deberían asumirlos como los marcos de referencia para actuar y operar.

Pero siempre está la disyuntiva de que siempre la cultura nacional va a permear, hay ciertas cosas que por más que quieras mantener, la cultura y la forma de hacer las cosas del otro país va a ingresar a tu organización. Ahí está el tema, hasta qué punto la cultura nacional permea tanto en la cultura organizacional que la cambia totalmente o solo modifica ciertos aspectos, que deben ser modificables pues la cultura organizacional debe ser flexible, hasta ciertos límites. Tampoco la idea puede ser imponer una cultura que te frene los procesos y que te impida sentirte parte de la organización. De ahí es que este tema es tan interesante.

**PJD:** Por ejemplo, con orientación al cliente, el valor es el mismo pero el cliente no. Entonces aquí tenemos que ver que la persona que atiende las necesidades del cliente venezolano las entienda y al de Colombia, que lo entienda.

Por ejemplo, cuando hicimos la primera tienda Freestanding en Colombia, Britalia, como aquí en Venezuela nos quedamos cortos de estacionamiento, allá hicimos un gran estacionamiento y allá la gente anda mucho en transporte público y todavía se ven los estacionamientos vacíos y no le hicimos acceso peatonal y la gente tiene que saltar las aceras de los estacionamientos para llegar a la tienda.

Fíjate, por eso me parece tan interesante este tema que escogieron, porque es bien difícil ser un mix, habría que ver cómo es este mix, si éste se desarrolla o no, si el mix es de la cultura global entonces tienes algunos VPs colombianos y otros venezolanos, y lo que hace el mix es el global y no la mente de cada uno dividida en dos. Estas son cosas que seguramente saldrán de la tesis.

Nosotros nos hemos paseado, quizá no con la profundidad debida, que el equipo ejecutivo de Farmatodo debería ser un mix entre venezolanos y colombianos porque si queremos que la cultura sea mixta, por qué entonces el Presidente Ejecutivo es venezolano y la gran cantidad de VPs también. En la JD ya incorporamos un colombiano, somos 7 venezolanos y 1 colombiano.

**E:** También deben tener en cuenta que, por ejemplo el PE, al tener reportes tanto venezolanos como colombianos debería tener conocimiento de ambas culturas para que pueda trabajar con ambos equipos, porque quizás lo que le exiges al trabajador colombiano no se lo puedes exigir de la misma manera al venezolano, deberás abordarlo de una manera distinta, para obtener los resultados esperados. **E: ¿Hasta dónde crees que debe llegar la organización para garantizar la felicidad de los colaboradores?**

**PJD:** A parte de los beneficios convencionales que damos, la caja de ahorro, lo seguros, etc. Obviamente la remuneración es importante, yo creo que las cosas más importantes es la formación, en donde cada uno de nosotros que trabajamos en Farmatodo consigamos en la empresa un lugar para desarrollarnos como personas, esto implica varios aspectos: la exigencia, yo les digo mucho a mis compañeros que el que no exige en como un padre que no le exige a sus hijos, hasta irresponsable, yo sí creo que una de las formas para llegar a la felicidad del trabajador es tener un supervisor exigente, que les exija, esto hará que la persona sea mejor que de lo mejor de sí y, a la vez que le exija, que lo desarrolle, que lo enseñe, en todos los sentidos, tanto en la parte humana como en la parte técnica, que realmente siempre van juntas. La parte humana yo creo que es vital, dar valores, ayudarlos a que hagan su plan de vida personal, familiar, yo creo que esto es lo mejor que le puede dar la empresa al trabajador, incluso mejor que el sueldo porque esto es algo que te queda siempre.

**E: ¿Qué significa para ti el sentido de urgencia. Y, qué es para ti más importante, éste o la calidad del trabajo?**

**PJD:** Mira, como todo en la vida es un equilibrio, si me preguntas qué es lo más importante el equilibrio entre ambos.

Sentido de urgencia es hacer las cosas sin dilación, es decir, no retrasar la ejecución de las acciones sin que haya una razón cierta que lo justifique, así que el sentido de urgencia es hacer las cosas ya. Claro, si esto se lleva a un extremo, esto puede ir en contra, puede tener dos riesgos; uno, que la persona trabaje por impulsos momentáneos del día a día, y claro, pierdes dirección y el norte, un día haces una cosa otro día otra y pueden terminar siendo contrarias. Yo conozco personas que tienen este sentido de urgencia bastante desarrollado y es hasta un problema porque, por ejemplo, le dices “mira yo creo que podemos pintar este techo de verde” y vas al baño y ya el techo está verde, cuando realmente era sólo una idea.

La parte positiva es que si se trabaja con urgencia dentro de un plan y teniendo un norte bien claro, las cosas se ejecutan rápido y dentro del momento de efectividad y, ahí va lo otro que te decía del equilibrio, porque para que algo sea efectivo debe ser bueno y en el momento, porque de nada sirve algo, si es muy apresurado nos podemos apresurar y no es de calidad o va en contra de los lineamientos de largo plazo.

Si por el contrario soy muy dilatado, el otro extremo, encuentras la solución casi perfecta pero fuera de tiempo, entonces tampoco es efectivo. Entonces yo creo que deben ser las dos cosas, calidad y urgencia, hay que sacrificar un poco de ambas para tener ese equilibrio óptimo, porque si nos podemos a buscar la solución totalmente idónea y con 100% de calidad, voy a perder la urgencia y cuando la consiga, sí chévere, pero ya pasó el tiempo y no me sirve.

**E: Una pregunta, ¿crees que por el tipo de negocio, retail, el sentido de la urgencia es necesario?**

**PJD:** Claro, impera. Porque nosotros trabajamos en vivo y no hay tiempo para probar, no le puedo decir a los clientes en las farmacias ahora que estamos con el tema del tiempo de atención en las colas “miren espérense dos meses en cola porque estamos probando y estamos entrenando”, no no, el cliente está ahí, tiene que ser ya. Entonces sí, el retail imprime esa velocidad.

No se puede perder de vista la planificación estratégica, pero no te puedes quedar ahí, planificando sin ejecutar y más en Venezuela, que el entorno es cambiante, debes hacer las cosas rápido. En Colombia digamos que solo influye el retail porque el entorno es mucho más estable.

**E: ¿Qué consideras más importante, las normas o los resultados. Serías capaz de sacrificar alguna norma para alcanzar un resultado o viceversa?**

**PJD:** Depende, ambas. Ante estos casos impera la Ética, la Excelencia Operativa y la Orientación al Cliente. Yo sacrificaría algunas y se me vienen a la mente algunos ejemplos que ponía yo cuando hablaba de estos temas de servicio, nosotros tenemos la política que para cambiar mercancía o devolverla debes llevar el ticket, pero a la vez decía (esta es la norma, que para devolver el dinero es necesario el ticket), que en pro de la Orientación al Cliente, si llegaba un cliente que era conocido por el Gerente o aunque no lo fuera, si traía un producto en excelentes condiciones que se podía volver a vender y aunque no tuviera el ticket de compra, se lo podía cambiar. Rompa la norma, en función al resultado, no estoy robando, no le estoy haciendo mal a nadie, más bien lo estoy favoreciendo al cliente.

Al contrario hay muchos, hay personas en las farmacias que van para que le inyecten algún antialérgico y la norma no te lo permite, en muchas farmacias que llegan gente muriéndose o lo que sea, pero si el farmacéutico no le ponía la inyección esa persona se podía morir y lo inyectaron. Se saltó la norma pero con la finalidad de salvar una vida humana, apegado a la ética.

Al revés también hay muchos casos de incumplimiento o rompimiento de normas que te ayudan a alcanzar resultados, pero que si rompen la ética no se deben hacer. En el CENDIS, y

en muchas partes, pero el CENDIS ahora puede ser un caos típico de ejemplo en el que para alcanzar resultados se rompen mucho los procedimientos y, eso en el día es bueno pero a la larga no, el clima en el CENDIS por ejemplo. Despachar el X millones de unidades al día sin ninguna metodología[ia y sin ninguna norma únicamente para cumplir el resultado del día es un error, ahí se justificaría en algunos días despachar menos para ajustarnos a la norma y nos entrenemos y a la larga siguiendo los procedimientos tendremos más espacio para despachar lo que se quiere despachar. Así que por eso te dije que ambas son válidas, sacrificar la norma en función de los resultados y viceversa.

**E:** Claro, mientras no te quite gobernabilidad... En el caso del CENDIS

**PJD:** Claro, claro. Pero fíjate. Por eso es que es tan importante dar criterio a la gente y no tanto la norma, en ciertos cargos, por ejemplo los gerentes de tienda, porque si te resta gobernabilidad cuando tu le dices, mira yo te acepto que recibas la mercancía sin el ticket, ahí estás dejando de seguir la norma del superior, estás perdiendo gobernabilidad.

**E: ¿Cuál es la norma, el principio o el valor que guía tus decisiones a nivel organizacional?**

**PJD:** Mira, uno: que las personas somos desde que entramos en la organización, somos el recurso para que la empresa obtenga sus resultados, es ver la persona, en el caso de incorporación, ascenso o premio, es en el sentido que si esa acción que se está haciendo va en línea a lo que esa persona hace para alcanzar los objetivos de la empresa. En el caso contrario, o negativo, desincorporación, que es la más difícil, y que a uno se le viene el conflicto que por una decisión mía un padre de familia quedará sin trabajo un tiempo, etc., pero lo que yo pienso es en la mayoría, bueno, está bien va a quedar este pero si yo no sustituyo a esta persona por otra que lo haga mejor, no va a ser una persona que quedará sin trabajo sino 8mil. Siempre, el principal norte es que el recurso humano, como dice la palabra, es un recurso para cumplir el objetivo de la empresa, estamos en la empresa a favor de ella, no de las personas. Que las personas pueden, si hay total alineación que es lo que se espera entre los intereses de la

empresa y los intereses personales, y las personas encuentran en la empresa un lugar para crecer y desarrollarse personalmente, sino mejor que no estén juntos.

Aquí siempre, tengo muy presente, el tema de la ética, yo creo que a las personas hay que hablarles con toda claridad y hacer las cosas guiadas con la ética, diciendo la verdad, y si no sirve, no sirve, y se va, es muy importante la sinceridad, “esto que hiciste no me gusto, puede estar mejor”, decir las cosas negativas cuesta mucho, es muy incómodo más que para el que las recibe para el que las dice, además que yo siempre tengo muy presente, el ser sincero y decir las cosas, no es que no me cueste.

**E: Hablando de ética, ¿cuáles son esas normas, esos principios, que ningún trabajador de Farmatodo no debe trasgredir para permanecer en la organización?**

**PJD:** Mira, yo diría que la ética en sí es tan amplia que es un valor que muchas veces, aunque no soy un experto en un tema tan profundo, yo creo que el ser humano nace con esos principios, que no es hacerle daño al otro, para poder convivir porque sino nos mataríamos todos. Basándonos en esto yo diría que eso pues, no hacerle daño al otro al prójimo y ya de ahí deriva mucho. Muchas veces se dice que la ética es actuar de acuerdo a tus pensamiento, a tus valores, a lo que crees, entonces yo confirmo eso. Actuar de acuerdo a sus valores, cuáles son sus valores, pues sería los valores no propios de Farmatodo, sino los valores humanos universales, no hacerle daño a nadie y si lo llevamos a caso más operativo o a dimensiones más concretas, nunca decir nada falso siempre con la verdad, no llevarme lo que no es mío porque haré daño. Yo creo que estas son las bases que nos guían para el resto de las conductas en la empresa, porque cualquier acto que uno diga que es un acto que no conviene seguro es porque perjudica al resto de la organización de una u otra forma.

**E: ¿Cuál es tu opinión con respecto a las normas asociadas al vestir dentro de la organización?**

**PJD:** Yo creo que es importante que existan normas de acuerdo al vestido porque, así como hablamos al comienzo que hay normas muy evidentes pero que dicen mucho, como el acento del colombiano y del venezolano, la forma de vestir también es una expresión, entonces ir a

nuestro sitio de trabajo, en el caso de las mujeres, con faldas demasiado cortas o cosas así, está como mandando el mensaje de establecer relaciones, o lo que fuera, estás llamando a otros intereses que no son propios del trabajador y este tipo de cosas, hablando del punto anterior, porque todo tiene su razón organizacional, porqué se evitan las relaciones amorosas dentro de la empresa, no es por nada, lo que pasa es que si ya eso existe habrá preferencias de una persona hacia la otra, sobretodo si son casos donde hay conflictos de intereses, que siempre consigues, más o menos indirectos, pero consigues, entonces, si hay 7 personas que son gerentes de tiendas y yo tengo interés especial por una yo estaré perjudicando a los otros 6.

Volviendo a lo del vestido y estas cosas, yo creo que es importante ir a la organización, yo realmente soy bastante liberal y no creo que haya que estar con cierto tipo de vestido muy estricto, pero sí evitando enviar mensajes que no son, despertando cosas que no son, a la empresa hay que ir con mentalidad de trabajo. Hay ciertas cosas, por ejemplo los uniformes te dan sentido de pertenencia, son expresiones que sí hablan, que sí impactan, que sí son importantes.

**E: Entiendo que las organizaciones son por mucho tiempo que sus fundadores quieren, son ellos quienes les dan forma, ¿cuáles son los valores que recibiste de Droguería Lara y cuáles son los principios, valores, creencias, normas que tú le has venido incorporando al Farmatodo que hoy en día conocemos?**

**PDJ:** De mis antepasados ética, un trato, justo, humilde, familiar a los empleados, por ponerte algunos ejemplos, nosotros muchas veces comemos en el mismo comedor, yo en mi caso comía en el mismo comedor con los empleados, usamos el mismo ascensor, hay organizaciones que usan distintos ascensores, a mi se me sentaba Hernán Uzcátegui en mi escritorio y me echaba cuentos, ese trato familiar es algo que heredé. Trato justo con los proveedores, hay empresas que, vulgarmente hablando, exprimen a los proveedores, en nuestro caso no yo creo que hay que ser justos con todos los relacionados y eso es lo mismo que yo he tratado de transmitir. Y bueno, quizás un poco desarrollado por nosotros, lo que es la excelencia operativa, porque a medida que se entra a un mundo más competitivo se llama a

esto, y orientación al cliente. Así que yo creo que estos son los valores, un poco más de la familia y lo que ya nosotros hemos trabajado un poco más.

**E: ¿Qué significado le otorgas a atributos claros como por ejemplo la limpieza, el color azul, los jardines. Es decir, qué significa para ti todo esto que es la parte exterior?**

**PJD:** Mira, eso significa dos cosas, excelencia operativa y responsabilidad social. Cuando en estos días estaba aquí en Graciela y veía esos jardines espectaculares, pensaba, conchale que beneficio estamos dando a la comunidad, simplemente pasas por ahí, volteas y te refresca la vista, es un placer, y a la vez si atraviesas los jardines aunque no entres a la farmacia, en el fondo estás educando a los peatones y a la gente, sobretodo si es esta gente humilde que vive en el pueblo del Hatillo al pasar unos metros por un sitio desarrollado, en donde el jardín está cortado, hay limpieza y hay orden estás fomentando esos valores. Es un mejor vivir, es una mejor sociedad.

Y esto, a lo interno, al mismo tiempo que tienes un mejor ambiente de trabajo es excelencia operativa sin duda.

**E: Tocando ahora el punto de la expansión de Farmatodo y, entendiendo que si no se tiene en cuenta principios asociados al riesgo, a la acumulación de capital, a la riqueza, al capitalismo, no es posible lograr una empresa próspera, ¿qué significa para ti estos aspectos?**

**PDJ:** Yo creo que es responsabilidad, ya pasa a ser responsabilidad humana o social, que si una persona o un grupo de personas, es decir, una organización, en este caso Farmatodo, tiene éxito en lo que está haciendo y para tener éxito en lo que se está haciendo es porque le entregas un valor a la comunidad. Es decir, tienes éxito y la comunidad te lo retribuye, tienes la responsabilidad de seguir haciendo eso. En el caso nuestro, de Farmatodo, qué efecto tenemos nosotros, damos ese servicio a los clientes, estamos satisfaciendo esas necesidades que tiene la población de conseguir una tienda en donde puedes comprar desde un shampoo hasta las medicinas más especializadas, las 24 horas del día, con asistencia y además un jardín

bonito, estas son las necesidades humanas de toda persona, entonces, si lo estamos haciendo bien y a la gente de gusta hay que hacerlo más, no solo en 150 tiendas, hay que hacerlo en 200 y en 300.

Esto del lado del cliente y del lado del empleado, si estás beneficiando a 7 u 8 mil personas con los beneficios que hablamos al principio porque no hacerlo con 20 mil o 30 mil personas, no solamente porque a uno le gusta ser más rico sino es una obligación que uno tiene de hacerlo en mayor cuantía porque hay que retribuirlo. Y yo creo que, muchas veces me preguntan sobre la responsabilidad social, sí está bien se puede ayudar por otras vías, pero la responsabilidad fundamental del empresario es ser eficiente y la excelencia operativa porque, la empresa como cualquier máquina toma insumos y bota un output, entonces, esta relación es como la de un carro, un carro te agarra gasolina y te genera movimiento, la mayor responsabilidad del auto es transportarte de la manera más eficiente y a menor costo, igual es la empresa toma como gasolina a la gente, a los productos de los proveedores, entonces, la excelencia operativa es esto, consumir menos insumo en relación a lo que entrego y ahí le estoy dando a la comunidad el mayor beneficio que le puedo dar. Es decir, si yo opero muy bien, voy a tener mejores costos, puedo vender a mejores precios y tengo acumulación de capital para abrir muchas más tiendas y así estar servicio a muchas más personas y dar mayor empleo. Todo cuadra.

**E: ¿Por qué decides abrir operaciones en Colombia, cuáles apuestas hiciste en un principio para ir a Bogotá y luego a Branquilla?**

**PJD:** Mira, por las mismas razones que te dije del crecimiento, cuando tu ves un mapa de Latinoamérica o del mundo, las fronteras son líneas mentales que se pone el hombre y si podemos llevar ese bienestar o beneficio al Estado Miranda o al Estado Táchira porqué no llevarlo a Colombia. Entonces, por este lado, es eso, esa es una razón.

Por el lado de preservar la empresa, es una diversificación de riesgo, sabemos que los países tienen distintos ritmos, distintas suertes, y bueno que a no todos les toca lo bueno y lo malo a

la vez, así que si pones pies en distintas piedras, tienes esa capacidad de que si una está mal en un determinado momento la otra no, y así vas.

Y, obviamente, si bien esta fue una idea que nació mucho antes de Chávez, la crisis en Venezuela nos dio un empujoncito en pensar en diversificar.

**E: ¿Y por qué Colombia y no, por ejemplo, Ecuador, Perú?**

**PJD:** Yo te diría que por similitud cultural, conveniencia, aunque si hoy en día vemos las similitudes culturales parecieran no ser muy grandes entre Venezuela y Colombia, yo que estoy bastante tiempo en Argentina yo creo que nos parecemos más a ellos, a pesar de que la distancia geográfica sea mayor, los comportamientos entre venezolanos y argentinos son mucho más parecidos que con el colombiano. Entonces yo creo que fue el primer paso, no creo que haya sido errado, pero nos sirve de experiencia y de aprendizaje ver que la cercanía física no implica similitud. Pero la razón fue cercanía física, es mucho más fácil tomar un avión y en 45 minutos estamos en Bogotá que 8 horas para Buenos Aires, Chile, o cualquier otro.

**E: ¿Cuáles son las principales diferencias que tú has percibido entre lo que sería el modelo de negocio venezolano y el modelo de negocio Colombiano?**

**PJD:** Mira, mucho menor demanda en Colombia por lo que hablamos de la propensión al consumo, la del colombiano es mucho menor que la del venezolano, por el lado de la oferta el mercado colombiano es mucho más competitivo que el venezolano. Yo creo que estos son los dos grandes rasgos.

**E: ¿Cuáles son los principales retos que has tenido que afrontar en cuanto a los clientes, a los proveedores y a los empleados en Colombia?**

**PJD:** Bueno, en cuanto a los clientes, entenderlos, a parte de que el colombiano consume menos, y lo sabemos al ver cifras del mercado, pero no tengo duda que nos queda mucho que hacer para entenderlos y para ofrecerle razones de que el cambie sus hábitos de consumo y venga a Farmatodo, que no es gratis porque si el está o la ama de casa está acostumbrada que cada vez que va al mercado compra el jabón y el shampoo, porque por tener un Farmatodo al lado va a cambiar, nuestro desafío es entenderlo para ofrecerle ventajas y que así esa señora vaya a Farmatodo por esto por esto y por esto.

En cuanto a los trabajadores, son gente trabajadora, con mucho arraigo, mayor arraigo que aquí, para conservar sus puestos. Y con los proveedores, no veo mayor cosa, aunque también allá hay que entender porque el entorno es tan competitivo que las exigencias que le hace nuestra competencia a los proveedores es mucho más fuerte que a la que nosotros estamos acostumbrados a hacer aquí. Allá hay que llevar relaciones más sofisticadas, aquí es despáchame y se acabó, y más bien nosotros sentimos que nos hace un favor al habernos despachado y ellos están seguros que van a tener su cheque y chao. En cambio allá como despacharte es lo normal, se buscan estrategias y alianzas más sofisticadas.

**E: ¿Sientes que hay algunos valores que el venezolano ha perdido. Y de ser así, cuáles son esos valores que extrañas del venezolano?**

**PJD:** Sí yo si creo que hemos perdido la ética, sin duda. Y, ese valor por pertenecer a una empresa, yo veo que ahora la gente valora menos sus puestos de trabajo y como que valora menos estar trabajando dentro de una organización, aunque eso quizás es a nivel mundial, esa tendencia al emprendimiento, pero yo creo que dentro de la empresa también puedes hacerlo, nosotros fuimos emprendedores al estar dentro de Droguería Lara y reinventarnos y hacer Farmatodo y cualquier innovación en procesos es un emprendimiento, el CENDIS, inventar que los mostradores serán de otra forma, eso es emprendimiento, o sea, que dentro de una organización hay emprendimiento. Yo creo que sí se ha perdido ese valor, ese orgullo de pertenecer a una organización.

**E: Ya para finalizar, ¿si hubiera que incorporar algo a la cultura de Farmatodo, qué le agregaría?**

**PDJ:** Si faltara algo, ya se lo hubiera agregado. Yo diría que si hay que hacer énfasis en algo, sería en excelencia operativa, creo que lo hemos perdido y no de ahorita sino en los últimos años, en la medida en que hemos concientizado que la gente nos ha alabado nuestro éxito, hemos sido víctimas, incluyéndome a mi, desde los últimos 7 u 8 años para acá, de que estamos bien, estamos chévere, somos los mejores entonces te sientes cómodo en la silla, entramos en zona de confort y esto es el enemigo número uno de la excelencia operativa, porque uno para inventar algo tienes que cambiar y el cambio general incomodidad. Entonces yo creo que no agregaría nada por que lo hubiese hecho al momento de haberlo pensado, pero es el llamado a que sigamos trabajando en ello, debemos reactivarlo, recordarlo.

## ANEXO I

### Entrevista 8

Cargo: Gerente de Recursos Humanos para el Centro de Distribución (GRH)

Lugar: Oficina Caracas.

**Estudiantes (E):** Que tipo de liderazgo consideras que es el apropiado para manejar a los colaboradores del Centro de Distribución?

**GRH:** Comunicación. La comunicación permanente. Eso tiene una gran ventaja y una enorme desventaja. La desventaja es el manejo del tiempo. Tu para comunicarte con setecientos trabajadores generalmente tienes que utilizar medios impresos, medios audiovisuales, etc. Para ser eficiente y abarcar a todo el mundo. Porque abarcar a setecientos trabajadores con una sola persona es prácticamente imposible. Sin embargo, yo trataba de hacerlo, o por lo menos trataba. Mi política era una gestión de puertas abiertas. Yo siempre tenía la oficina disponible para el que se quisiera sentar conmigo. Después yo veía con quien tenía que canalizar eso, pero esa era mi política. Eso me ayudó mucho a posicionarme como un líder porque los trabajadores observan que el supervisor que te ayuda y el pana que te entiende es el supervisor que resuelve. Entonces ellos al ver eso, que uno los escucha, los ayuda, los entiende, te permite tener su apoyo. Eso es algo que te permite recaudar fondos en una chequera moral, entonces yo te ayude y ahora te toca a ti. Yo te ayude a ti y te escuche y te resolví un problema, ahora tu ayudame con el trabajo y puedes exigirle al trabajador. Esa es la estrategia que yo utilizaba.

La otra es comunicación con los líderes. Tienes que posicionarlos a ellos; que ellos también ejerzan liderazgo y puedan controlar a la gente. Si solamente es una persona, el Gerente del Centro, quien tiene liderazgo, y le quitas el poder al supervisor, los van a irrespetar y no les

van a hacer caso cuando les den instrucciones. Yo trataba de que ellos también ejercieran su liderazgo.

**E:** Como describirías tu a un trabajador promedio del Centro de Distribución? Dinos tres características positivas y tres negativas.

**GRH:** Positivas: es gente que no rota. Es decir, tu contratas a un empleado de logística y es una persona que va a permanecer en la organización por mucho tiempo. No vas a tener que buscar a una persona dentro de seis meses o un año para reemplazarlo. Eso tiene una gran ventaja y es que los mensajes que le transmites no los vas a perder al año que viene, si no que estarán permanentes en el por mucho tiempo. Y el tiempo que inviertes en buscar a una persona nueva, es valioso. La segunda es que es gente responsable. Hacen su trabajo. Y la tercera característica es que es una persona que entiende los objetivos de la empresa. Sabe para donde va la empresa. Sabe cuales son los objetivos estratégicos. Por ejemplo, sabe que la empresa tiene un objetivo estratégico de crecimiento, y que vamos a abrir treinta tiendas mas. Entonces los empleados te acompañan con ese objetivo. Porque saben que hoy hay que trabajar mas fuerte porque vamos a abrir una tienda nueva. Cuando hay una tienda nueva, hay que mandarle un viaje de mercancía para poder llenarla. En ese momento el trabajo se duplica o triplica y ellos se quedan apoyándote hasta que termine la operación.

Las tres oportunidades de mejora que tienen es que son personas altamente influenciables por personas negativas. Si hay un trabajador o líder negativo, es muy fácil solidarizarse con un trabajador que no es necesariamente nuevo. Por ejemplo, recientemente hubo un trabajador que tenia un problema personal que no tenia nada que ver con la empresa, y la policía fue a citarlo. Hay muchos trabajadores con antecedentes penales, y los demás trabajadores se solidarizaron de una vez con el, sin mirar las razones por la que lo buscaban, si no que por ser su compañero de trabajo, todos se alinean. Esa solidaridad no siempre es positiva. Es dañino que sean tan influenciables, porque cualquier persona con malas intenciones y con mucho liderazgo, los puede fregar.

**E: Tu consideras que esa influenciabilidad que tienen se deba al entorno o a la ubicación en la que se encuentra el Centro (Charallave)?**

**GRH:** Esto se puede deber al bajo nivel académico que tiene. Tienen un nivel académico bastante bajo que hemos tratado de ir elevando, pero ha costado. Hay proyectos para graduarlos de bachiller, pero no les interesa y no se inscriben. Es muy difícil elevar este nivel académico. Esa es una de las razones por las que se dejan influenciar fácilmente. No tienen mucha información, no conocen, si no que simplemente sus conocimientos responden a intereses básicos. Si alguien les dice que esta acción les va a generar beneficios económicos, ahí se alinean. Porque es la necesidad que tienen. Son sus necesidades básicas. La falta de información es lo que yo creo que la gente sea así.

**E: Que diferencias observas entre un empleado del CENDIS, otro de Oficina y uno de Operaciones?**

**GRH:** Son totalmente distintos. Sobretudo en el nivel académico. En segundo lugar, las funciones son totalmente diferentes. Las funciones de la gente de logística son netamente físicas. La acción es físicamente exigente. Mucho mas que la de las tiendas, y por su puesto mucho mas que las de las oficinas. Eso hace que el clima sea un poco más tenso, mas hostil porque tienes a las personas cansadas físicamente, que están acaloradas, mas todo lo que les comente anteriormente. Aquí el ambiente de trabajo es un ambiente industrial. No de oficina, ni de tienda. No es que sea malo, pero es un ambiente al que están expuestos a muchos accidentes, a enfermedades de tipo ocupacional, a ruidos, y al calor de la zona.