UCAB

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN DOS PLANOS: ESTUDIO EN LA GRAN CARACAS EN UNA EMPRESA DE RETAIL – 2017

Realizado por: Aguilar Muñoz, Diannaly Alexandra

Sánchez Sandoval, Andrés Eduardo

Profesor guía:

Naranjo Mora, José Ramón

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: dieciocho (18) puntos.

Nombre: Lina Barbero Firma: [firma]

Nombre: José Ramón Naranjo Firma: [firma]

Nombre: Anamaría Abad Firma: [firma]

Caracas, 10 de Abril del 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES MONTALBÁN

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN DOS PLANOS: ESTUDIO EN LA GRAN CARACAS EN UNA EMPRESA DE RETAIL - 2017

Tesistas:

Aguilar Muñoz, Diannaly Alexandra

Sánchez Sandoval, Andrés Eduardo

Tutor: Naranjo Mora, José Ramón

Caracas, 22 de Febrero del 2019

DEDICATORIA

Por Diannaly Aguilar

A mi mamá, mi modelo a seguir, por haberme demostrado con su ejemplo que todo es posible si se trabaja para lograrlo, por brindarme todas las herramientas necesarias para culminar mi carrera y por su constante optimismo que le caracteriza.

A mi abuela, por acompañarme, escucharme y decir las palabras correctas para cada momento.

A mis tías Ingrid, Dayling y Coromoto por estar presente en todo momento y apoyarme cada vez que las necesité.

A mi hermano, por estar siempre a mi lado.

A Valen, por hacerme reír con sus ocurrencias, regañarme cada vez que me veía estresada y sobre todo por su cariño.

A Andrés, por la paciencia, colaboración, apoyo, dedicación y amistad.

A Yarilde, por ayudarnos con la tesis y acompañarnos a culminarla.

A Brandon y sus padres, por el cariño, amistad y apoyo incondicional.

Al profesor Naranjo, por el conocimiento, paciencia y motivación para la culminación de nuestros estudios.

A todos los que participaron directa e indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

DEDICATORIA

Por Andrés Sánchez

Antes que nada, a mis padres, pues este trabajo también es de ellos y mucho contribuyeron en el logro de esta meta siempre con mucho afecto, experiencia y apoyo. Siempre gracias por ser pilares de mi vida. Al igual que a mi familia, aunque muchos lejos de su tierra siempre brindando su apoyo incondicional.

A mis abuelos, por ser parte fundamental en mi formación como persona, por sus consejos y cariño incondicional.

A la UCAB, mi alma mater, mi casa de estudios, que forma profesionales con calidad humana y siempre agradeceré el impacto positivo que tuvo en mi vida profesional y personal.

A mis profesores, que con mucho empeño se dedicaron a impartir conocimiento y preocuparse por la formación de mí y de cada uno de mis colegas, a ellos un gran abrazo.

A mis compañeros de universidad, por las vivencias, experiencias y aprendizajes a lo largo de toda la carrera dónde juntos nos convertimos en grandes amigos y profesionales, a ellos gracias por estar siempre presentes.

Finalmente, a mi país, Venezuela a la que espero poder contribuir y ofrecerle todo de mí en su desarrollo en los años por venir.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a las que debemos agradecer por hacer este proyecto posible, considerando en primer lugar a nuestras familiares que con apoyo y esfuerzo incondicional nos dieron el soporte necesario para alcanzar esta meta. Debemos agradecimientos especiales al profesor José Naranjo, por su paciencia y constancia al guiarnos en la elaboración de la presente investigación, sin su tutoría no hubiésemos logrado concluir este proyecto.

Agradecemos a la Universidad Católica Andrés Bello, nuestra *alma mater*, así como a su personal docente, administrativo y obrero, que con su dedicación y su vocación al servicio de nuestra educación hacen posible una casa de estudio de alto nivel, del cual formamos parte con orgullo.

A los colaboradores y clientes de las sucursales visitadas, por atendernos y permitirnos realizar la investigación, al tomarse el tiempo para contestar muy amablemente los instrumentos solicitados.

A todas las personas que de alguna forma tuvieron que ver con la realización de este estudio.

¡Nuestro más sincero agradecimiento!

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL vi

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE FIGURAS xi

ÍNDICE DE GRÁFICAS xii

RESUMEN xiv

INTRODUCCIÓN 15

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 17

1.1 Objetivos de la Investigación 22

1.1.1 Objetivo General 22

1.1.2 Objetivos Específicos 22

1.2 Hipótesis de la Investigación 22

1.2.1 Hipótesis alternativa 22

1.2.2 Hipótesis nula 22

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 23

2.1 Antecedentes 23

2.2 Cultura Organizacional 25

2.3 Calidad de servicio 38

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL 46

3.1 Situación Económica y Social en Venezuela 46

3.2 Reseña Histórica Organizacional 47

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 51

4.1 Diseño y Tipo de Investigación 51

4.2 Unidad de análisis, población y muestra 52

4.3 Operacionalización de las variables 54
4.3.1 Variables Demográficas 54
4.3.2 Variables Organizacionales 54
4.3.3 Cultura Organizacional (variable independiente) 54
4.3.4 Calidad de servicio (variable dependiente) 55
4.4 Instrumento de Recolección de Datos. 59
4.5 Validez y confiabilidad del instrumento. 60
4.6 Consideraciones Éticas 62

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 65
5.1 Caracterización Demográfica de los Colaboradores 66
5.1.1 Edad y Sexo de los Colaboradores 66
5.1.2 Nivel Educativo de los Colaboradores 67
5.2 Caracterización Organizacional de los Colaboradores 68
5.3 Cultura Organizacional 69
5.3.1 Modelo de Procesos Internos 70
5.3.2 Modelo de Relaciones Humanas 81
5.3.3 Modelo de Sistemas Abiertos 92
5.3.4 Modelo de Fijación Racional de Metas 103
5.3.5 Análisis General de la Cultura Organizacional 114
5.4 Caracterización Demográfica de los Clientes 118
5.4.1 Edad y Sexo de los Clientes 118
5.4.2 Nivel Educativo de los Clientes 119
5.5 Calidad del Servicio 120
5.5.1 Confiabilidad 120
5.5.2 Responsabilidad 126
5.5.3 Seguridad 130
5.5.4 Empatía 135
5.5.5 Bienes Materiales o Tangibles 139
5.5.6 Análisis General de la Calidad de Servicio 144
5.6 Relación entre la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio 146

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 147
A. Conclusiones 147
B. Recomendaciones 154

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 156

ANEXOS 164
ANEXO A: Evaluación de la Cultura Organizacional 164
ANEXO B: Evaluación de las expectativas de calidad de servicios de los clientes. 169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables 56

Tabla 2 Caracterización Demográfica de los Colaboradores por Edad y Sexo 66

Tabla 3 Índice de Comunicación en la Organización 71

Tabla 4 Índice de Tareas en la Organización 73

Tabla 5 Índice de Manejo de Información en la Organización 75

Tabla 6 Índice de Estructura de la Organización 77

Tabla 7 Índice de Control en la Organización 79

Tabla 8 Índice de Autonomía en la Organización 82

Tabla 9 Índice de Moral y Cohesión en la Organización 84

Tabla 10 Índice de Planes de Carrera en la Organización 86

Tabla 11 Índice de Apoyo en la Organización 88

Tabla 12 Índice de Participación en la Organización 90

Tabla 13 Índice de Innovación en la Organización 93

Tabla 14 Índice de Adaptación en la Organización 95

Tabla 15 Índice de Apoyo Externo de la Organización 97

Tabla 16 Índice de Adquisición de Recursos en la Organización 99

Tabla 17 Índice de Crecimiento en la Organización 101

Tabla 18 Índice de la Planificación de la Organización 104

Tabla 19 Índice de la Productividad de la Organización 106

Tabla 20 Índice de la Eficiencia de la Organización 108

Tabla 21 Índice de Clarificación de Metas de la Organización 110

Tabla 22 Índice de Toma de Decisiones de la Organización 112

Tabla 23 Resultados Generales de la Cultura Organizacional 115

Tabla 24 Caracterización Demográfica de los Clientes por Edad y Sexo 118

Tabla 25 Índice de Confiabilidad de la Organización 121

Tabla 26 Índice de Responsabilidad de la Organización 128

Tabla 27 Índice de Seguridad en la Organización 131

Tabla 28 Índice de Empatía de la Organización 136

Tabla 29 Índice de los Bienes Materiales o Tangibles de la Organización 140

Tabla 30 Análisis de ANOVA 146

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de la cultura según su visibilidad. Fernández-Ríos & Sánchez (1997). 28

Figura 2. Sistema de valores en competencia, Cameron y Quinn. (1999). 31

Figura 3. Sistema de valores en competencia. Cameron y Quinn (1999) 36

Figura 4. Sistema de valores en competencia. Roles de dirección. Quinn (1999) 37

Figura 5. Pesos de tubo de la satisfacción. Elías (2000)..... 44

Figura 6. Organigrama Organización. Fuente interna de la Organización (2017). 50

Figura 7. Organigrama Tienda. Fuente interna de la organización (2017)..... 50

Figura 8. Variables de la investigación. Fuente propia (2017)..... 59

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Caracterización Demográfica de los Colaboradores por Nivel Educativo 67

Gráfica 2 Caracterización Organizacional de los Colaboradores por Cargo y Antigüedad 68

Gráfica 3 Nivel de Actitud hacia la Comunicación en la Organización 70

Gráfica 4 Nivel de Actitud hacia las Tareas en la Organización 72

Gráfica 5 Nivel de Actitud hacia el Manejo de Información en la Organización 74

Gráfica 6 Nivel de Actitud hacia la Estructura en la Organización 76

Gráfica 7 Nivel de Actitud hacia el Control en la Organización 78

Gráfica 8 Resumen del Modelo de Procesos Internos 80

Gráfica 9 Nivel de Actitud hacia la Autonomía en la Organización 81

Gráfica 10 Nivel de Actitud hacia la Moral y Cohesión en la Organización 83

Gráfica 11 Nivel de Actitud hacia los Planes de Carrera en la Organización 85

Gráfica 12 Nivel de Actitud hacia el Apoyo en la Organización 87

Gráfica 13 Nivel de Actitud hacia la Participación en la Organización 89

Gráfica 14 Resumen del Modelo de Relaciones Humanas 91

Gráfica 15 Nivel de Actitud hacia la Innovación en la Organización 92

Gráfica 16 Nivel de Actitud hacia la Adaptación en la Organización 94

Gráfica 17 Nivel de Actitud hacia el Apoyo Externo en la Organización 96

Gráfica 18 Nivel de Actitud hacia la Adquisición de Recursos en la Organización 98

Gráfica 19 Nivel de Actitud hacia el Crecimiento en la Organización 100

Gráfica 20 Resumen del Modelo de Sistema Abierto 102

Gráfica 21 Nivel de Actitud hacia la Planificación en la Organización 103

Gráfica 22 Nivel de Actitud hacia la Productividad en la Organización 105

Gráfica 23 Nivel de Actitud hacia la Eficiencia en la Organización 107

Gráfica 24 Nivel de Actitud hacia la Clarificación de Metas en la Organización 109

Gráfica 25 Nivel de Actitud hacia la Toma de Decisiones en la Organización 111

Gráfica 26 Resumen del Modelo de Fijación Racional de Metas 113

Gráfica 27 Resultados Generales de la Cultura Organizacional 115

Gráfica 28 Caracterización Demográfica de los Clientes por Nivel Educativo 119

Gráfica 29 Nivel de Actitud de los Clientes hacia la Confiabilidad de la Organización 121

Gráfica 30 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Confiabilidad 125

Gráfica 31 Nivel de Actitud hacia la Responsabilidad de la Organización 127

Gráfica 32 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Responsabilidad 129

Gráfica 33 Nivel de Actitud hacia la Seguridad de la Organización 131

Gráfica 34 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Seguridad 134

Gráfica 35 Nivel de Actitud hacia la Empatía de la Organización 135

Gráfica 36 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Empatía 138

Gráfica 37 Nivel de Actitud hacia los Bienes Materiales o Tangibles de la Organización 139

Gráfica 38 Nivel de Expectativas vs. Percepción de los Bienes Materiales o Tangibles 143

Gráfica 39 Resultados Generales de la Calidad de Servicio 144

RESUMEN

En la actualidad el recurso humano es el activo más valioso que poseen las organizaciones ya que estos tienen la capacidad de aportarles ventajas competitivas y comparativas. Muchas empresas -conscientes de esto- procuran generar una cultura organizacional que favorezca al logro de las metas y misión de la empresa. Para las organizaciones es de gran importancia la calidad del servicio a los clientes, pues son éstos quienes adquieren sus productos y servicios, permitiendo la utilidad y sostenibilidad del negocio. Se deriva pues la importancia de realizar un estudio para determinar si la cultura organizacional afecta la calidad del servicio al cliente. Considerando lo anterior, se desarrolló un tipo de trabajo cuantitativo, de alcance descriptivo, correlacional, mediante un diseño de investigación no experimental y análisis transeccional, (expostfacto) el cual tuvo como objetivo establecer la asociación entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en sucursales de la Gran Caracas de una empresa farmacéutica de retail. La investigación se desarrolló implementando dos instrumentos de medición, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, en el personal farmacéutico de los centros de atención en la Gran Caracas, con la finalidad de comparar y analizar los resultados. Así como también, a clientes presentes en un momento especifico y que quisieron participar en el estudio bajo un criterio de muestreo no probabilístico, de sujetos tipo y de adhesión voluntaria al solicitar su participación. Los hallazgos encontrados en esta investigación señalan que no existe correlación estadísticamente significativa [F =1.159] entre cultura organizacional y calidad de servicio en sucursales involucradas, sin embargo, estos resultados no son necesariamente generalizables, ya que únicamente son relativos a dicha empresa bajo las condiciones señaladas y en sus distintas locaciones en la Gran Caracas, dado que constituye un estudio de caso. La realización de este trabajo representa un aporte a las Relaciones Industriales a través de la estructuración del modelo de cultura y la percepción de los clientes, lo que permitiría su replicabilidad en futuras investigaciones aplicadas en organizaciones similares con diferente contexto.

Palabras claves: *Atención al cliente, Cultura organizacional, Cultura de servicio, Calidad de servicio.*

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se basó en el tema de atención al cliente en términos de Calidad de Servicio efectivamente apoyada en opinión de clientes presentes y la Cultura organizacional de sus colaboradores en una empresa farmacéutica de retail instalada en Venezuela.

La investigación se inicia con un **Primer capítulo** en el cual se presenta el Planteamiento del Problema, en donde se indican las directrices y los diversos componentes fundamentales que integran el estudio. También se expone la justificación de la investigación que tiene como misión, dar las razones por el cual se debe llevar a cabo y su repercusión en la empresa en primer lugar, para la academia y la sociedad.

Adicionalmente, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se buscan alcanzar con esta investigación, siendo éstos la guía para el desarrollo del estudio, así como la hipótesis de investigación que contempló el estudio. Finalmente, en este capítulo se presenta la viabilidad del estudio, donde se exponen los diferentes recursos utilizados para la obtención de los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, en un **Segundo capítulo** conformado por el Marco Teórico, se expone toda la documentación en materia de soporte, referente al tema de estudio. Este capítulo juega un papel sumamente importante porque en función de pensamientos de otros autores obtendremos nuestra propia proposición del tema, ajustada por un lado en materia de bibliografía y por otra parte en las circunstancias del contexto.

En el **Tercer capítulo** se desarrolla de manera más detallada el marco referencial de la empresa de retail y el contexto social-económico de Venezuela, relatando luego el contexto histórico de la organización, llegando a la actualidad de la misma, de una manera sucinta y de aspectos o hitos relevantes, solo para ubicar al lector.

En un **Cuarto capítulo** se presenta el Marco Metodológico o sea el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales, estrategia de medición y análisis estadístico, la respectiva operacionalización, validez y confianza de los instrumentos, aspectos éticos en la investigación, todo lo cual permitió recabar la información, describirla, analizarla, discutirla y presentarla, y sea lo requerido en la investigación propuesta o si alguien que quisiera replicarla.

En el **Quinto capítulo** se presentan, se analizan y se discuten los resultados luego de su procesamiento.

Finalmente, se presenta el **Sexto capítulo**, donde se reportan: las *Conclusiones* y se da respuesta a los objetivos planteados en la investigación y se establecen las *Recomendaciones* del estudio realizado.

Al finalizar se indica la bibliografía utilizada y luego de ello, se anexan los anexos correspondientes: los dos instrumentos utilizados (**A)** referido a la Calidad de Servicio y (**B)** Cultura Organizacional. Así como la matriz de datos utilizados en el estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en todo el mundo ven condicionado su funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, socio – cultural, jurídico – legal, ambiental y tecnológico, que constituyen lo que se denomina el entorno empresarial (Hernández, 2016).

El ambiente político y social venezolano en las últimas tres décadas se ha caracterizado por tener un tratamiento teórico de los derechos y libertades, así como de sus garantías constitucionales, que no corresponde con la realidad política; esto ha sido planteado por Martínez (2015) cuando expone en su trabajo que no hay una concordancia entre las leyes establecidas, la constitución venezolana de 1999 y la práctica de las mismas. Por un lado, Venezuela, presenta un modelo donde existe una constante interferencia de los poderes hacia el principio de legalidad y de la independencia judicial, que como plantea este autor están vacías de contenido en la actualidad, y por otro lado hay que tomar en cuenta la permanente intervención sin límites del Estado en la vida de los ciudadanos.

Es por esta razón que no es una sorpresa que el contexto en el que se desarrolla el mercado, las empresas y negocios en el país, es de constante incertidumbre, de ambigüedad y de volatilidad ya que deben enfrentarse a las regulaciones que establece el Estado, en la búsqueda fallida de mantener un equilibrio social y económico.

Para llevar a cabo esta investigación se decide utilizar esta empresa farmacéutica de retail, y efectivamente con su anuencia ya que cumple con distintos requisitos que son relevantes para tomarla en cuenta, es decir que dicha empresa cuenta con una gran cantidad de trabajadores (7.000 aproximadamente), ha hecho vida por más de 50 años a nivel nacional con un crecimiento sostenido y además ha llevado a cabo un proceso exitoso de internacionalización en territorio

colombiano que le permitió instalar 42 tiendas en dicho país a parte de las 167 establecidas en el territorio nacional venezolano. A su vez resulta interesante realizar una investigación en este sector, debido a que se han visto casos de internacionalización como el caso de Empresas Polar y la ya no operativa MAVESA, con sedes en Venezuela y Colombia al igual que Cargill Inc.

El contexto y la dinámica del problema en la Venezuela actual desajustaron los acuerdos para trabajar dentro de las tiendas ya que el deterioro continuo del aparato productivo ocasionado por las intervenciones estadales ha provocado una escasez cada vez más crítica, afectando la dinámica diaria de los trabajadores incidiendo en la organización como un todo. Este problema afecta la productividad, por lo tanto, trastoca a todos los integrantes de la organización, es decir, es un problema para la directiva o gerencia por la pérdida de clientes, merma de productos, afectación de los márgenes de rentabilidad y sobre todo a los trabajadores, por cuanto su trabajo ha sido alterado notablemente, por ende, se sienten desmotivados, así como también afecta al público o consumidor que elige a la empresa de retail para sus compras.

Algunas de las regulaciones gubernamentales asociadas a la venta de productos denominados “sensibles” son: realizar ventas reguladas según el terminal de la cédula de los ciudadanos, realizar ventas por un número de productos limitados por rubros y la implementación de capta huellas y lo ya superado de día de parada para adquirir bienes y servicios. Ante esta situación, dicha empresa ha realizado esfuerzos para contrarrestar las distorsiones generadas por los revendedores que obtienen una ganancia adicional mayor al precio real de los productos denominados sensibles en su comercialización. Aún así, hay complicaciones adicionales como lo son las importaciones, la asignación y liquidación de divisas para el pago anticipado de bienes y servicios; incluyendo el uso del crédito internacional bajo propio riesgo.

La organización está altamente interesada en brindar a sus empleados herramientas que ayuden a mantener una experiencia de compra diferenciadora en el mercado. Se busca mejorar la calidad del servicio ya que por el centro de atención telefónica se han recibido múltiples quejas sobre la desensibilización de los colaboradores al momento de atender al público. En los

últimos años el enfoque *customer satisfaction*[1] se ha convertido en una expresión recurrente en los textos que hablan sobre la relación de la empresa y los integrantes de sus mercados. En la actualidad, se afirma que no basta con satisfacer a los clientes, sino que es necesario deleitarlos, e incluso asombrarlos [positivamente]. (Villanueva, 2006)

Este problema es de suma importancia porque afecta a muchas empresas que se encuentran bajo la misma situación, y la idea es aportar nuevas actividades, beneficios y/o dinámicas que ayuden a mejorar y mantener la motivación de los trabajadores en medio de tantas limitaciones, permitiendo mejorar la atención al público logrando así atraer más clientes a las tiendas, en la medida de lo posible y que su experiencia sea positiva para todos.

Al hablar de atención al cliente y calidad del servicio, es relevante mencionar investigaciones como: *Discovering the Soul of Service*[2] por Leonard Berry (1999), cuyo modelo propone que la gerencia de los servicios se construye sobre tres componentes: valores, prácticas y resultados donde se busca influir en los empleados los valores apropiados para la prestación del servicio (excelencia, alegría, innovación, trabajo en equipo, respeto, integridad y beneficio social), teniendo como finalidad motivarlos para que se esfuercen y así poder alinearlos con la estrategia de la compañía, hasta tal punto que la dirección pueda otorgarles autoridad y flexibilidad para empoderarlos y hacer lo correcto en su interacción con el cliente (Ireland y Rivas, 2005).

Es pertinente definir y ahondar más en el significado de la atención al cliente y su importancia para la organización, a continuación, un extracto de un libro que hace referencia al mismo:

> El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (Serna, 2006, p.19)

[1] NA: Satisfacción al cliente
[2] NA: Descubriendo el Alma del Servicio

Por otro lado, al hablar de calidad de servicio puede ser definida como “la función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre los que efectivamente le fueron prestados por la empresa” (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991, pág. 420). Castellanos y González (2010), exponen su relevancia y el impacto que en el servicio posee la capacitación del personal, especialmente en cuanto al manejo de los sistemas de información y su orientación al cliente.

Ahora bien, ya vista dicha definición se puede empezar a reflexionar sobre la importancia del colaborador para la organización, y como el mismo es unidad fundamental para el desarrollo y operatividad de la misma.

Dentro de la organización se llaman colaboradores a los empleados de las tiendas porque se necesita que estos – valga la redundancia - colaboren con las metas propuestas de la empresa.

Por ello se busca implementar una mejora a la atención al cliente, a través de la cultura organizacional abordada desde los valores que ellos y su desempeño en los cargos del personal de farmacia.

Hoy en día es necesario comprender y analizar con una visión de negocio la cultura corporativa de las organizaciones, entendida como:

> El patrón de asunciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, además, para ser enseñado a sus miembros como la correcta forma de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas. (Schein, 2010, pág. 18)

Pero de acuerdo a Pablo García Ruiz, hay tres grandes consideraciones o aproximaciones a la Cultura, “el enfoque ecológico orientado al entorno socio-cultural; el enfoque institucional orientado a considerar la cultura de los Líderes; el enfoque interpretativo desde la perspectiva de los trabajadores” (Citado en Lucas Marin, García Ruiz, & Llano Aristizabal, 2013, pág. 299) y es precisamente, el interpretativo del cual vamos a considerar en este trabajo de investigación. Desde luego que muchos autores aportan elementos complementarios siendo, referentes sobre

el tema, pues: Peters y Watterman (1984), Williams, Kouzes, Caldwell, Posner (1983) y Schein (2010), argumentan que la cultura organizacional es una herramienta poderosa ya que influye sobre los individuos en la empresa, porque no es algo explicito ni escrito en reportes y manuales, sino que es algo subyacente que forma parte de los valores y creencias de los empleados, creando un comportamiento distinguido al de otras corporaciones.

Hay otros autores como Dubrin (2012), que consideran, que la cultura de una organización se ve afectada por la cultura del país y por un líder carismático. En este sentido, el autor, señala que tarde o temprano, las normas y creencias del país se van a internalizar en la empresa. Esto se denomina Cultura Mayor de acuerdo a (Romero Garcia, 1999) investigador venezolano, quién distingue a la Cultura Organizacional además como Cultura Menor y de alguna manera es subyugada o perfilada a la otra [que es la Societal] (Faría, 2013).

Por todo lo previamente explicado surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la calidad de servicio al cliente en sucursales de la Gran Caracas de una empresa farmacéutica de retail?

Otras preguntas relevantes sobre la investigación:

- **¿Los farmacéuticos están al tanto de los valores organizacionales?**
- **¿Los farmacéuticos trasmiten la cultura al resto de los colaboradores?**
- **¿La organización presta el servicio adecuado a los clientes?**
- **¿Los clientes se sientes satisfechos con el servicio brindado en las farmacias?**

1.1 Objetivos de la Investigación

1.1.1 Objetivo General

Establecer la relación entre la cultura organizacional y la calidad de servicio al cliente en sucursales de la Gran Caracas en una empresa farmacéutica de retail.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Describir las culturas específicas del personal farmacéutico en la Gran Caracas.
- Establecer tipologías en Cultura organizacional
- Identificar la situación actual (áreas de mejora) en el proceso de atención al cliente en las zonas de la Gran Caracas.
- Relacionar la calidad de servicio con la cultura organizacional como resultado en las zonas de la Gran Caracas.

1.2 Hipótesis de la Investigación

1.2.1 Hipótesis alternativa

La cultura organizacional está relacionada con la calidad de servicio.

1.2.2 Hipótesis nula

La cultura organizacional no está relacionada con la calidad de servicio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la atención al cliente y cultura organizacional demuestra que existe interés en la misma y en las implicaciones que ésta posee en los diversos componentes de la empresa, por lo que al respecto se han realizado estudios en varias instituciones de distintos países con la finalidad de establecer diagnósticos y sugerir aportes con el objeto de reflexionar sobre esta temática y en algunos casos hacer más eficientes los procesos que se dan en instituciones y organizaciones.

A continuación, encontraremos algunas aproximaciones (antecedentes) relacionadas con la materia en estudio:

Para obtener el grado de Magíster en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en la Universidad del Azuay de Ecuador, Alvarado Pablo (2015) determinó la incidencia de la cultura organizacional en la rotación de personal en un supermercado. El estudio se fundamentó en el estudio de la cultura organizacional de una empresa especializada en supermercados. El mismo se sustentó en las teorías de cultura organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. Implementó una metodología de investigación descriptiva donde los hallazgos indicaron que la cultura organizacional incide en la rotación del personal.

Para obtener el título de Licenciado en Relaciones industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, Karina Pérez y Napoleón Camero (1998) realizaron un estudio binacional en una empresa farmacéutica sobre el perfil cultural según valores en competencia asociados a los roles gerenciales. En su inicio realizaron un estudio exploratorio-descriptivo y

posteriormente un estudio transeccional, correlacional para la comparación entre ambos perfiles. El estudio se sustentó con teorías de cultura organizacional, competencia, valores y esquema de valores en competencia. Los hallazgos indicaron que los valores entre ambos países eran bastantes similares porque las diferencias que encontraron no fueron estadísticamente significativas, ya que la corporación multinacional donde realizaron la investigación posee un esquema bien diseñado de estrategias, misión y visión globales para todas las sucursales del mundo afianzando sus valores y cultura interna.

En el artículo derivado del trabajo de grado titulado "Características de la comunicación atribuidas a la cultura organizacional, por los empleados de una empresa comercializadora de quesos y mantequilla de la ciudad de Cali", del programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali, señalan la investigación de las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos que realizaron Gómez y Proswek (2011). Implementaron una metodología de investigación de tipo descriptiva, con diseño transaccional, en la cual se recogen los datos en un solo momento mediante el uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron & Quinn (1999). La muestra estuvo conformada por 66 empleados de diferentes áreas de la empresa. Los hallazgos señalan falencias (oportunidades de mejora) en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar.

Rosales, Paul (2006) para obtener el grado de Especialista en la Universidad Católica Andrés Bello en Gerencia de Proyectos realizó una propuesta para la mejora de la calidad de servicio de atención al cliente de la línea aérea Aeropostal, la cual se fundamentó en el estudio de la atención al cliente por parte de la línea aérea utilizando un modelo de mejoramiento de calidad de atención al cliente mediante procesos. Se implementó una metodología de investigación descriptiva. Los hallazgos indicaron que las políticas, normas y procedimientos deben ser impartidas a todos los niveles de la organización, en la búsqueda de tener un grupo con conocimiento uniforme sobre la atención al cliente.

En la revista Observatorio Laboral de la Universidad de Carabobo, Najul, Jenny (2011) reflexionó en su artículo *El Capital Humano en la Atención al Cliente y la Calidad del Servicio*, sobre distintos aspectos dentro de los cuales destacó la importancia de la atención al cliente

analizando lo relevante que es para el logro de los objetivos de la organización, explicando que "el éxito de una empresa depende fundalmente de la demanda de sus clientes" (Najul, 2011). A su vez en la revista resalta como el servicio al cliente esta relacionado con los procesos de capacitación dentro de las unidades de capital humano de las empresas. La autora indica en sus conclusiones que las empresas deben estar orientadas a la satisfacción del cliente y si las organizaciones no cumplen con esta tendencia generalmente no suelen perdurar en el tiempo (Najul, 2011); esta afirmación debido a la importancia del cliente para las operaciones de la organización.

Dentro de los estudios organizacionales – no solo los reportados -, la atención cliente y la cultura organizacional han sido tema de interés debido a la búsqueda de promover e incentivar a los trabajadores dentro de una organización para obtener, mantener y sorprender positivamente a la mayor cantidad de clientela.

Recursos humanos dentro del sistema que es la organización (Weiss, 1992), intenta alinear al trabajador con los objetivos estratégicos de la organización, logrando de esta manera la participación del individuo en sus actividades diarias con mínimo de conflicto y un máximo de desempeño como bien lo indican Cançado, Moraes, y Da Silva (2006).

A continuación, se pasará a explicar las teorías y aproximaciones que sustentan la presente investigación, tomadas como referencia de acuerdo a las condiciones del estudio y el tipo de enfoque que se le quiere dar.

2.2 Cultura Organizacional

Definiciones

La cultura se define en términos de patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana y para esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones. (Peters y Waterman, 1982; Wilkins y Ouchi, 1983; Schein, 1985; Lorsch, 1986; Weick, 1987; Denison, 1996) citado por (Quirós, 2010)

Pfister (2009) cp (Farias 2013) afirman que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer

frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización.

El objetivo de la cultura organizacional es crear un ambiente y condición de confianza mutua en una organización, en donde las personas puedan decidir, crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores (Fairholm, 1994).

También, una revisión exhaustiva de trabajos sobre el tema indica que las diferentes medidas y definiciones del término, tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo [tanto tangible como intangible] con la organización. (Mathieu & Zajac, 1990).

La comparación de varios autores sobre la importancia de la cultura organizacional lo plantea Sun (2008) en su artículo de periódico sobre la cultura organizacional y sus temas. Hofstede (1997) señala que la cultura influye en cómo se comporta la gente y cómo piensan, por lo que es importante entender la cultura dentro de una organización como lo evidencia su trabajo en 100.000 personas para una multinacional a nivel global; mientras que Jim Grieves (2000) apoya firmemente que el desarrollo organizacional puede promover valores humanos, por lo que, a principios de 1982, Deal y Kennedy (1982) abogaron por que el desarrollo de la organización debe combinarse con la cultura de la organización de manera efectiva, con el fin de hacer que la gente trabaje de manera eficiente.

De acuerdo a los diversos autores consultados Fairholm (1994), Pfister (2009), Quirós (2010) y Schein (1985), todos concuerdan en que la cultura se manifiesta en todos los niveles de la organización que determina el comportamiento de los trabajadores.

¿De dónde proviene la cultura organizacional?

La cultura no se forma a través de discursos, se forma con acciones sólidas, con el ejemplo, Msoroka (2011) plantea que el proceso en que un fundador de una empresa crea cultura, ocurre de tres maneras distintas: la primera, es cuando el fundador contrata y mantiene empleados, que piensan y actúan como él. La segunda, es cuando el fundador adoctrina y socializa con los empleados, para transmitir sus valores y modo de pensar. La tercera, se da cuando los empleados internalizan el comportamiento y creencias del fundador y lo ven como

un modelo a seguir. Por lo que la cultura proviene del ejemplo que dan los altos dirigentes de la organización. El papel de cada supervisor es transmitir la cultura.

Según Jones (2008), la cultura organizacional se desarrolla a partir de la interacción de los siguientes factores:

- Características personales y profesionales de las personas que la componen: la fuente esencial de la cultura de la organización es su capital humano. Los individuos se ven afectados por la cultura del país por lo que las normas y creencias del país se van a internalizar en la empresa (Dubrin, 2012), adicionalmente influye la personalidad y creencias del individuo.
- Ética organizacional: está compuesta por valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización debe conducirse entre sí y con el ambiente de la organización.
- Los derechos de propiedad que la organización otorga los empleados: definen los derechos y responsabilidades de cada grupo interno de interesados y promueven el desarrollo de diferentes normas, valores y actitudes en torno a la organización. La distribución de derechos de propiedad tiene un efecto directo en los valores instrumentales que moldean el comportamiento de los empleados y motivan a los integrantes organizacionales. Los derechos de propiedad que la organización otorga a los empleados dependen del cargo que ocupe dentro de la misma, mientras más responsabilidades tenga, mayor cantidad de derechos tendrá.
- La estructura organizacional: como el sistema formal de relaciones de tareas y autoridad que una organización establece para controlar sus actividades. Debido a que las distintas estructuras generan diferentes culturas, si se desea crear un tipo de cultura organizacional en particular necesitan diseñar un tipo de estructura organizacional determinado que desde luego se ajuste a la estrategia de manera permanente. Adicionalmente la estructura organizacional afecta los valores culturales que guían a los integrantes de una organización en el desempeño de sus actividades. Y ésta a su vez mejora la manera en que las estructuras coordinan y motivan los recursos organizacionales para ayudar a que la organización alcance sus objetivos.

Niveles de contenido de la cultura

Se puede considerar que la cultura organizacional es un atributo o cualidad interna de la organización, en la medida que el sistema de significados organizacionales son compartidos por los miembro de la organización se va creando una cultura organizacional específica, por lo que proponen que existen diferentes niveles de contenidos de la cultura, donde explican los aspectos manifiestos y no manifiestos, esenciales para la comprensión de la cultura organizacional (Fernández-Ríos & Sánchez, 1977). Tal como se indica en la Figura 1 a continuación:

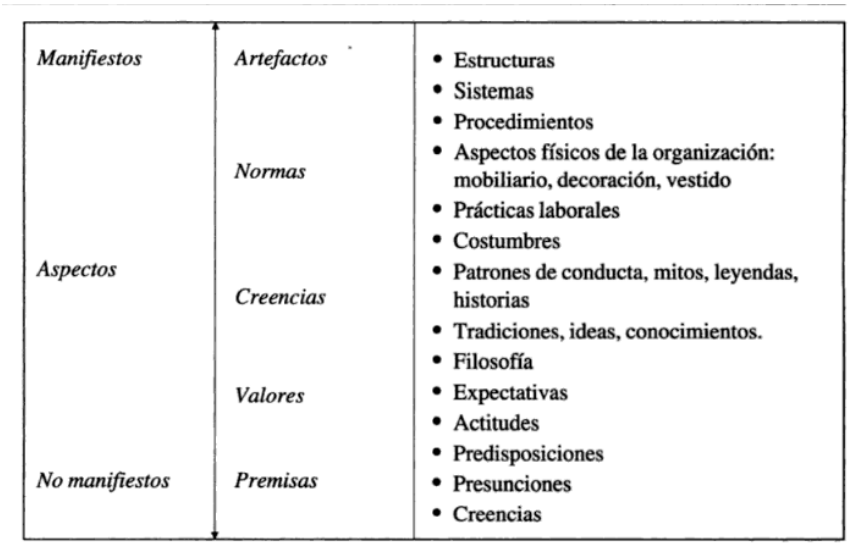


Figura 1. Niveles de la cultura según su visibilidad. Fernández-Ríos & Sánchez (1997).

La organización se sirve de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje para transmitir a los empleados su cultura (Robbins S. 2009) es así como la cultura va moldeando al individuo, aunque también existe el proceso inverso, donde el empleado se incorpora a la organización con un patrimonio de experiencias que son las suyas, manera de enfocar la realidad, sus propios modos de representación, sus percepciones, por lo que cada trabajador contribuye a que la cultura de la organización adquiera peculiaridades propias, siendo pues una doble vía de alimentación mutua.

La organización es un conjunto de individuos, que le dan significancia y significado, un entramado de subgrupos los cuales poseen normas y reglas que les permiten un enfoque relativamente unificado de la realidad – algo compartido que a su vez genera cierta cohesión, estos son los aspectos manifiestos de la cultura, los elementos observables, objetivos y tangibles

pues. Las creencias, actitudes, valores y premisas son los aspectos no manifiestos de la cultura organizacional esenciales para la comprensión de este fenómeno cultural, siendo intangibles y subjetivos. Y desde luego otros tangibles, visibles que, en su conjunto, son un legado perfectible social – organizacional (Rocher, 1983).

Valores

Los empleados no se despojan de sus valores personales al momento de ingresar y formar parte de una organización. Por lo que es un aspecto por considerar es la manera cómo esos valores afectan sus tareas organizacionales y la cultura organizacional. (López, 2002). Es de suma importancia al momento de seleccionar al personal para ingresarlo a la organización buscar e ingresar a personas que compartan los mismos valores que la organización.

En general se puede observar que todas las definiciones de cultura se refieren a un conjunto de valores que poseen los individuos de una organización, estos valores definen qué comportamiento es aceptable o bueno y qué comportamiento es inaceptable o malo. De esta manera, los valores que conforman la cultura organizacional son un conjunto de presunciones hechas por los empleados, los valores que afectan fuertemente las acciones dentro de la organización son aquellos que toman los empleados como suyos aquellos que pasan a ser partes de ellos mismos. (Camero & Pérez, 1998)

Los valores son definidos por Posner (1963) como una creencia en base a la cual una persona actúa por preferencia, son una creencia permanente de que un modelo específico de conducta es personal o socialmente preferible, a una forma de conducta opuesta a la que se piensa. Kouzes y Posner (1993) exponen que los líderes deben modelar el camino clarificando los valores, encontrando sus propias voces, para poder trasmitirlo al equipo dando el ejemplo.

Mientras que para England citado por López (2002) los valores personales son como cualquier otra característica personal: los individuos difieren vastamente con respecto a ellos; son relativamente estables y no cambian rápidamente; están relacionados con la manera como se comportan los empleados en diferentes contextos organizacionales, y existen diferencias y similitudes en el sistema de valores de los gerentes de los diferentes países estudiados. No sólo

el propósito y dirección de una organización es influenciado por los valores, sino que éstos están relacionados con aspectos prácticos, tales como estilos para la toma de decisiones, acciones estratégicas, innovación, creatividad, compromiso, satisfacción gerencial y eficiencia organizacional.

(Steckerl Guerrero, 2011) cita a Rokeach (1973) para definir los valores culturales "como las creencias por las que, en un estado general de existencia, vale la pena luchar por conseguir en lo personal y en lo social." "Los sistemas de valores están constituidos por la importancia relativa que las culturas conceden sobre dichos valores" (pág. 199). A su vez, señalaba que los valores se manifiestan en distinto grado para cada individuo, y se produce una concentración en los que se pueden considerar fundamentales.

Los valores son importantes porque ejercen influencia en las percepciones de las personas relacionados con situaciones específicas, problemas, preferencias, aspiraciones y selección de alternativas, adicionalmente la combinación de valores es lo que da a las organizaciones su idiosincrasia cultural.

Luego de explicar a profundidad los valores y como estos son fundamentales para la comprensión de la cultura organizacional, se desarrollarán los modelos bajo los cuales se apoyará teóricamente la medición en la presente investigación.

Sistema de valores en competencia

Cameron y Quinn (1999) definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización dividiendo en dos ejes que se configuran en cuatro cuadrantes, los cuales se vinculan en una dialéctica interesante. El eje vertical va desde la flexibilidad hasta el control y el horizontal desde el foco externo al interno, cada cuadrante va a representar los tipos de modelo en el sistema de valores en competencia: modelo de relaciones humanas caracterizado por una cultura del clan, modelo de sistema abierto caracterizado por una cultura de Adhocracia, modelo de metas racionales caracterizado por una cultura fijada en resultados y modelo de procesos internos culturizado por una cultura jerárquica, tal cual como ha sido la evolución de las Ciencias Administrativas (Quinn, 1999) y que tiene una secuencia progresiva

desde el foco internos con culturas jerárquicas a culturas del clan, para luego avanzar en organizaciones contingentes y precisar los objetivos y los resultados exigidos, en una orientación en ambiente externo, competitivo, agresivo que tiene sus propios indicadores, expresados en la figura 2 a continuación:

Figura 2. Sistema de valores en competencia, Cameron y Quinn. (1999).

A continuación, se detallan las características de cada uno de estos modelos propuestos en el sistema de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999):

Modelo de procesos internos según Cameron y Quinn (1999):

- El gerente es un procesador de información jerárquica y enfatiza en la documentación de procesos, medición e información gerencial, provee información y mantiene la estructura establecida y coordina las acciones dentro de la jerarquía
- El poder se encuentra basado en la experticia y en la influencia directa que se tenga sobre el manejo y control de la información.
- La organización se encuentra normalizada debido a su esencia estructurada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático.

- El estilo directivo se caracteriza por la permanencia en el puesto de trabajo, la reducción de incertidumbres, siendo conservador y cauto.
- Los colaboradores ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, un espacio para innovar, de espíritu emprendedor.
- Los valores que se comparten con los colaboradores se fundamentan en el respeto y acatamiento de las normas de la organización.
- El poder y la influencia son asumidos para tener la capacidad de obtener, controlar y localizar recursos al igual que recompensas.

Modelo de relaciones humanas según Cameron y Quinn (1999):

- Los colaboradores presentan una alta necesidad de afiliación y dependencia mutua.
- La toma de decisiones se caracteriza por la participación que es asumida para generar apoyo.
- El estilo de dirección basa su estrategia en el consenso y la participación, es comprometido y da apoyo.
- Logran el éxito a través del desarrollo de las personas y del trabajo en equipo.
- Los líderes o cabezas de la organización son referentes del comportamiento de la empresa, se consideran facilitadores, tutores, mentores, desde un punto de vista emocional y en las tareas directivas. Utilizan los valores de la organización para influenciar a los colaboradores.
- Los colaboradores poseen un compromiso alto hacia la organización.
- El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas.

Modelo de sistema abierto según Cameron y Quinn (1999):

- Los colaboradores poseen una alta necesidad de emprendimiento, desarrollo y estimulación.
- Se caracteriza por la flexibilidad, la creatividad y la legitimidad externa.
- El proceso de toma de decisiones se realiza para acumular información y ajustar decisiones durante el análisis, por lo tanto, es muy rápido.

- El estilo de dirección es inventivo y toma muchos riesgos, promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos.
- La organización se encuentra influenciando y a su vez es influenciada por el medio ambiente, por lo tanto, está orientada al riesgo al riesgo, creatividad, crecimiento y adaptación.

Modelo de fijación racional de metas según Cameron y Quinn (1999):

- Representa un tipo de organización donde los colaboradores tienen alta necesidad al logro, de independencia y de orientación a un fin.
- El estilo de procesamiento de información primario es racional.
- El estilo de dirección está caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación. Es directivo y se encuentra orientado según las metas y tareas prefijadas.
- El gerente que representa este estilo de dirección usa el poder legítimo de su posición y trata de influir sobre sus subordinados.
- Los valores compartidos con el resto de los colaboradores son el compromiso con la innovación y el cambio continuo.

Cada cuadrante posee criterios para evaluar a cada modelo, los mismos fueron utilizados para establecer las preguntas del cuestionario, por lo tanto, a continuación, se definirán los indicadores de cada modelo según Cameron y Quinn (1999):

Modelo de procesos internos: se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo, se caracteriza por el incremento, existe un control sobre las actividades que desempeñan los colaboradores, por lo tanto, realizan sus actividades correctamente. Es enfocado y tiene foco interno.

- Comunicación: conocimiento de los colaboradores de los medios de transmisión de información de la organización, facilidad de los colaboradores de comunicarse con sus supervisores.
- Tareas: seguimiento y control de los objetivos individuales de los colaboradores.

- Manejo de información: forma en la que la información es llevada a cabo en la organización, escrita o verbal.
- Estructura: percepción de los colaboradores sobre las normas, políticas y obligaciones existentes en la organización.
- Control: medición de los objetivos individuales de los colaboradores.

Modelo de relaciones humanas: se encuentra situado en el cuadrante superior izquierdo, se destaca el desarrollo a largo plazo y los colaboradores realizan sus actividades a través de un apoyo mutuo, es flexible y tiene un foco interno.

- Autonomía: grado de iniciativa, independencia y responsabilidad de los colaboradores en la realización de sus responsabilidades.
- Moral y cohesión: criterio basado en el respeto humano, las relaciones de amistad y fidelidad entre de los colaboradores de la organización bajo una relación estrecha.
- Planes de carrera: criterios de la organización destinados a la especialización teórica y técnica de los colaboradores a través de capacitación y adiestramiento. Intereses por promover a los colaboradores.
- Apoyo: ayuda y estímulo que aporta la organización a los colaboradores.
- Participación: colaboración de los empleados en la fijación de los objetivos de la organización, los métodos de trabajo y procesos internos.

Modelo de sistemas abiertos: se encuentra en el cuadrante superior derecho, se destaca por el avance constante a través de la creación de nuevos conocimientos y mejoramiento de procesos, los colaboradores realizan sus actividades primero, es flexible y tiene foco externo ya que influyen los cambios que se realizan en el mercado.

- Innovación: mejora de la competitividad de la organización a través de la creación o mejora de nuevas tecnologías, productos o procesos.
- Adaptación: capacidad de trabajar en un medio ambiente cambiante con disposición a ceder o acomodarse fácilmente ante los cambios.

- Apoyo externo: ayuda que recibe la organización de entes externos para solventar problemas o mejorar.
- Adquisición de recursos: búsqueda y obtención de nuevas tecnologías, procesos y/o sistemas que ayudarán a mejorar la productividad de la organización.
- Crecimiento: aumento de funciones, tarea, mercado, etc. De la organización.

Modelo de fijación racional de metas: se encuentra en el cuadrante inferior derecho, se destaca por el desempeño a corto plazo, los colaboradores compiten y hacen sus actividades rápido. Es enfocado y tienen un foco externo porque influyen los cambios del mercado.

- Planificación: establecimiento de objetivos organizacionales para todas las áreas de negocio de la organización.
- Productividad: resultado de los objetivos de la organización representada en un valor y el conocimiento que los colaboradores tienen sobre los mismos.
- Eficiencia: grado que la organización valora los resultados obtenidos por sus colaboradores.
- Clarificación de metas: consiste en medir qué tan claras están definidas las acciones, objetivos y metas de la organización.
- Toma de Decisiones: participación de los colaboradores en las decisiones organizacionales.

Así mismo, tenemos una visión más amplia que las anteriores del modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999) tal como se observa en la Figura 3 a continuación:

Figura 3. Sistema de valores en competencia. Cameron y Quinn (1999)

Roles de los líderes

Quinn (1999) evaluó las tareas de un líder dentro de cada cuadrante del sistema de valores en competencia y destacó ocho roles. En el sistema de valores en competencia, se diferencian los roles que se oponen en el gráfico y los que se encuentran uno al lado del otro son similares entre sí. Según Cameron y Quinn, (1999) los líderes eficaces deben ser capaces de moverse fluidamente entre estos roles sobre la base de lo que la situación requiere. Este aporte, permite identificar que roles en términos de direccionalidad deben satisfacer los factores de Gestión en las organizaciones. Ello da una clara exigencia para una mayor efectividad organizacional en una visión dialéctica, dinámica e interactiva, tal cual como se podrá observar en la Figura 4:

Figura 4. Sistema de valores en competencia. Roles de dirección. Quinn (1999)

En el ***modelo de procesos internos*** se encuentra el rol del coordinador quien mantiene estructuras seguras y confiables, debe velar por el cumplimiento de las reglas garantizando que cada colaborador cumpla con sus objetivos y el rol mentor quien es experto técnico, maneja informes, formatos y su revisión constante. Este cuadrante posee un estilo orientado al grupo con un estilo formal estructurado.

En el ***modelo de relaciones humanas*** se evidencian los roles del facilitador grupal y del mentor. El facilitador grupal, se encuentra orientado al grupo, creando esfuerzos para facilitar la interacción de los colaboradores, impulsa el desarrollo de los colaboradores a través de planes de formación; el mentor es preocupado, sensible, considerado y abierto, posee escucha activa lo que genera confianza en los colaboradores. Este cuadrante se encuentra orientado al grupo con un estilo flexible responsable.

En el ***modelo de sistema abierto*** están los roles del innovador quien es creativo, soñador e inteligente, facilita la adaptación al cambio y el corredor quien está orientado a la obtención

de recursos externos, a través de su persuasión, influencia y poder. Este cuadrante tiene un estilo competitivo con un estilo abierto y competitivo.

En el ***modelo de fijación de metas racionales*** se evidencian el rol de productor, orientado a las tareas, con alto interés de motivación, energía, interés y dominio personal; y el rol director quien es decisivo, directivo y provee estructura, clarificando expectativas a través de procesos como la planificación y establecimiento de metas. Este cuadrante se posee un estilo competitivo con un estilo estructurado formal.

El modelo propuesto de Cameron y Quinn (1999) en su evolución progresiva desde la perspectiva de la eficiencia organizacional, permite realizar ese análisis con un resultado interesante, ya confirmado en múltiples investigaciones en diferentes países de distintos continentes. Efectivamente, al momento de la realización de esta investigación se constata que existen versiones más recientes del modelo propuesto de cultura organizacional, con orientaciones evolucionadas, pero dada la situación del contexto de la organización en el ámbito económico y social, cuyas características de ambigüedad e incertidumbre al corto plazo afectan directamente la investigación, se seleccionó aplicar las conceptualizaciones de Cameron y Quinn en esta etapa de la teoría (1999).

2.3 Calidad de servicio

A través del tiempo se han desarrollado una serie de definiciones sobre el servicio, la calidad del servicio y el cliente, Castellanos y González (2010), exponen la relevancia de la calidad del servicio y del impacto que en el servicio posee la capacitación del personal, especialmente en cuanto al manejo de los sistemas de información y su orientación al cliente.

Definiciones sobre que significa calidad: Dentro de los maestros clásicos y participantes de la primera ola de conceptos, aplicaciones y metodologías se tiene que:

Según Deming (1989) “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará” (Deming, 1989, pág. 132).

Adicionalmente, Phillip Crosby (1988) señala que “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad” (Crosby, 1988, pág. 30).

Una mirada previa a los momentos de verdad, la calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (Imai, 1998)

Por lo tanto, la calidad debe estar presente en todo proceso productivo de la empresa para garantizar que todos los requerimientos se cumplan debidamente materializando las necesidades de los clientes.

Ahora bien, por otro lado, entre las definiciones de servicio se presentan distintas aproximaciones teóricas que permiten comprender con mayor profundidad el sentido que se la dará al servicio en dicha investigación.

Una primera va orientada hacia describirlas como “actividades intangibles e identificables por separado, que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están necesariamente vinculadas a la venta de un producto o de otro servicio” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, pág. 545)

Autores como Lovelock (2008) se centran más en la distinción entre los productos y servicios afirmando que “radica en el hecho de que los clientes por lo común derivan un valor de los servicios, sin obtener la propiedad permanente de ningún elemento tangible” (Lovelock, 2008, pág. 9). Es decir el carácter subjetivo implicito en la relación entre proveedor y receptor directo de la transacción entre las partes.

Finalmente, cerrando la parte de servicio encontramos la definición que sirve de mayor utilidad a la investigación realizada establecida por la Asociación Americana de Marketing, la

cual define los servicios como “actividades, beneficios o satisfacciones puestos a la venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes” (Dutka, 1998, pág. 21)

Para terminar de enlazar las definiciones de calidad y servicios se ahondará en el modelo que busca medir la calidad de servicio percibida por el cliente el cual considera dos dimensiones psicológicas: expectativas y percepciones.

Según (Oliva, 2005) el modelo de la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry se ha denominado SERVQUAL, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) partieron del paradigma de la desconfirmación, para desarrollar un instrumento que permitiera la medición de la calidad de servicio percibida.

(Morales, 2016) expone que la escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio, la percepción del cliente se refiere a como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo con como él valora lo que recibe y las expectativas del cliente definen lo que espera que sea el servicio que entrega la organización. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa.

Para abordar el tema de la atención al cliente es pertinente definir adecuadamente lo que es un cliente, es decir lo que aporta a la dinámica de la organización, su fin último y la importancia que tiene el mismo dentro de la dinámica organizacional.

Definiciones

En un total sentido específico el cliente según lo investigado se define como la “persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa” (Diccionario de la Lengua Española, 2018). El cliente es aquella persona que adquiere bienes y servicios de una empresa para su consumo personal. En lo que respecta a esta investigación se hará énfasis en el tipo de cliente que demanda los bienes y servicios que ofrece una empresa de retail del sector farmacéutico y como satisfacer sus demandas a través de una adecuada gestión de procesos que permitan dicho fin.

Luego de revisar distintos autores que tratan la atención al cliente, se decide utilizar para el análisis del problema la definición y consideraciones expuestas por Leonard Berry (2000) en su obra *Discovering the Soul of Service*[3] un especialista sobre todo en tiendas de retail que forman cadenas comerciales de cierto tamaño como Walmart, por ejemplo, tomando en cuenta también el libro Clientes Contentos de Verdad de Joan Elías (2000).

Berry (2000), define atención al cliente como un todo que enlaza sistemas, estrategias y procesos con la responsabilidad social y el lado humano de la empresa para producir excelentes servicios como rentabilidad sustentable, donde su tesis central es que la excelencia del servicio en un producto de los valores humanísticos (el alma) de la compañía.

Componentes de la Atención al Cliente:

Para reforzar la importancia del cliente dentro de la organización se ha decidido revisar los aportes sobre este tema de Joan Elías (2000), donde resalta que "el objeto central de la atención al cliente no es servir al cliente sino crear un cliente" (Elías, 2000, pág. 15), por lo cual en su libro Clientes Contentos de Verdad expone 10 claves de la atención al cliente relacionándolas con un total de satisfacción para que dicho cliente valore la empresa de manera tal que vuelva a elegirla y cree ese vínculo más allá de la compra.

Este total de satisfacción está representado como un "tubo de satisfacción" según el autor, por el cual pasa el cliente mientras diagnostica a la empresa. Ahora bien, dicha escala de satisfacción va atada a las 10 claves de atención al cliente las cuales son:

En primer lugar, *Cumplir todas las promesas,* donde el cliente espera que la empresa cumpla todo lo que la misma está ofertando tanto implícita como explícitamente, este punto es tan delicado, ya que las promesas que realiza una empresa no van únicamente en el catálogo de bienes y servicios que estas ofrecen, sino que también en cualquier otra situación que pueda esperar el cliente en cierto tipo de mercado (Elías, 2000).

Por otro lado, en el "tubo de satisfacción" se encuentra el *Respetar el tiempo del cliente,* donde se vislumbra la importancia del escaso recurso que es, así como lo valioso que debe ser

[3] NA: Descubriendo el Alma del Servicio

para la organización, no solo el de ellos sino fundamentalmente el de cada uno de sus clientes y más aún en la dinámica organizacional y el entorno en el cual están sumergidas las empresas hoy en día tan volátil y minado de rapidez de la información. En este punto no se trata de hacer todo inmediatamente, sino que el cliente sienta que la organización valora su tiempo y lo emplea de manera adecuada sin descuidar obviamente los tiempos de espera del cliente, ya sea por una llamada o de manera presencial (Elías, 2000). Un manejo adecuado del tiempo arrojaría una buena apreciación del cliente.

La tercera clave presentada por el autor tiene que ver con *Tener obsesión por los detalles*, donde se toma en cuenta más que todo las formas que debe o tiene la empresa, es decir todo el aspecto físico de la organización y su personal de frente al cliente, tomando en cuenta lo que el autor denomina información pasiva hacia el cliente; todos estos aspectos sobre los detalles tienen un valor sobre la escala de la satisfacción de 11% (Elías, 2000).

En cuarto lugar, se encuentra una clave de gran importancia que puede sonar fácil pero que lleva dedicación como lo es el *Ser siempre cortés* y que va atado o medido paralelamente en el "tubo de satisfacción" con el dar seguridad al cliente, mantener el rol profesional y respetar la confidencialidad. El ser siempre cortés es uno de los primeros aspectos y diagnósticos que realiza el cliente bien sea al realizar una llamada o ir directamente a la organización o tienda en este caso de estudio.

La quinta clave dentro de la medición de satisfacción es *Mantener siempre el rol profesional*, que se basa en la premisa de "hacer lo que se tenga que hacer, de la manera que se tenga que hacer, siempre ya todo el mundo" (Elías, 2000, pág. 20). El autor plantea que en las organizaciones cada uno de los colaboradores debe tener muy claro lo que se debe hacer y que no se hacen favores, sino que es lo que se tiene que hacer y a todo el mundo; premisa importante en este punto. Por último, cada empleado debe saber lo que tiene que hacer evitando así que cada trabajador haga las cosas a su manera.

En sexto lugar en se encuentra la clave de *Dar seguridad al cliente*, ligado a la credibilidad y confianza que puedan transmitir los colaboradores de la organización, manteniendo en todo momento una postura profesional (Elías, 2000). La séptima clave dentro de la medición de satisfacción es *Respetar la confidencialidad*, que una vez más tiene que ver

con la demanda de confidencialidad del cliente ante un mundo organizacional con información a tan fácil acceso, sin embargo, el cliente debe tener la seguridad de que todos los datos que este suministre no van a ser divulgados con ningún fin (Elías, 2000). Ahora bien, hasta acá ya se ha dicho que las últimas cuatro claves representan un 19% en el "tubo de satisfacción", por lo que hasta ahora si la organización que ha de seguir estos parámetros acumularía un 86% de nivel de satisfacción.

Ahora bien la siguiente clave forma parte de un trío (ser extremadamente accesibles, comunicar comprensiblemente y reaccionar frente al error) que representa el último 14% de satisfacción, dicha octava clave es *Ser extremadamente accesibles*, que se refiere a estar presente para el cliente en todo momento, es decir contestar rápida y de manera cortés el teléfono, o estar al pendiente y ofrecerle un adecuado lenguaje corporal cada vez que el cliente entra a alguna de las tiendas u oficinas en busca de información o algún producto (Elías, 2000). La penúltima clave va unida con la comunicación, por lo que se habla de *Comunicar Comprensiblemente*, que se basa en la premisa de "la comunicación no es publicidad mientras que publicidad sí es comunicación" (Elías, 2000, pág. 26). El autor presenta una serie de consideraciones sobre como la publicidad es tan poderosa que incluso puede tener gran nivel de peligro dentro de la organización, "un cartel en la puerta, una información en el interior, sus mesas, sus papeles y sobre todo, su personal es comunicación" (Elías, 2000, pág. 26). También se trata de saber usar la información y no tenerle miedo al cliente al comunicarle alguna situación.

Por último, se encuentra la décima clave que es *Reaccionar frente al error*, que según estudios del autor es uno de los más difícil de llevar a cabo, y es en donde el cliente evalúa la reacción de la organización y qué tipo de actitud toma cuando esta falla o no se dan las cosas de acuerdo a lo esperado. También está ligado a la eficiencia con que estos resuelven dicho error y como el cliente puede ser un gran vocero frente al público solo con saber responder ante algún error (Elías, 2000). Finalmente, estas últimas tres claves finalizan el 14% restante dentro del "tubo de satisfacción", donde a continuación se presentará en la Figura 5 de manera más gráfica cada una de las claves:

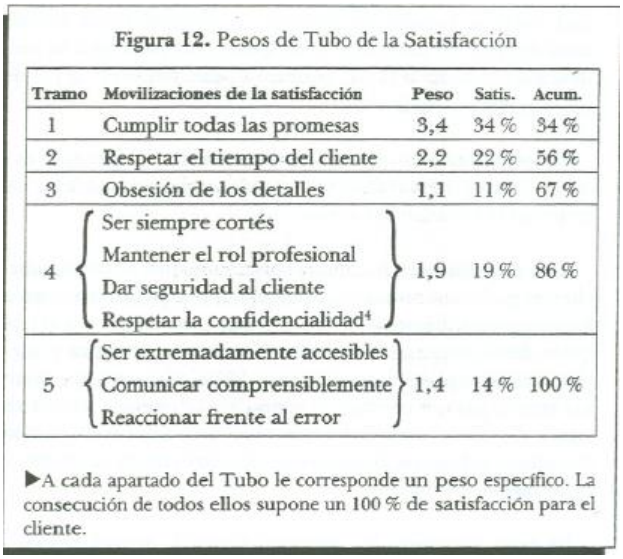


Figura 12. Pesos de Tubo de la Satisfacción

Tramo	Movilizaciones de la satisfacción	Peso	Satis.	Acum.
1	Cumplir todas las promesas	3,4	34 %	34 %
2	Respetar el tiempo del cliente	2,2	22 %	56 %
3	Obsesión de los detalles	1,1	11 %	67 %
4	Ser siempre cortés Mantener el rol profesional Dar seguridad al cliente Respetar la confidencialidad[4]	1,9	19 %	86 %
5	Ser extremadamente accesibles Comunicar comprensiblemente Reaccionar frente al error	1,4	14 %	100 %

▶A cada apartado del Tubo le corresponde un peso específico. La consecución de todos ellos supone un 100 % de satisfacción para el cliente.

Figura 5. Pesos de tubo de la satisfacción. Elías (2000).

Tomando en cuenta autores más recientes se encuentra otra aproximación conceptual sobre lo que es la atención al cliente que vale la pena repasar, "el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos" (Serna, 2006, pág. 31). De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo y supervivencia de una organización, en este particular caso una empresa de retail.

En definitiva, Cultura Organizacional y Servicio al cliente o viceversa es una realidad dinámica e interactiva que marca las actividades del mundo de los negocios actualmente, con exigencias complejas y multidimensionales a diferentes momentos entrelazados en experiencias positivas y enriquecedoras para ambas partes.

` Precisamente, se consideró la aproximación interpretativa a partir de la abarcar a un segmento de trabajadores de los locales de retail de la empresa en la Gran Caracas, y ello se seleccionó, ya que es un enfoque que se aproxima a lo planteado por Cameron y Quinn (1999), ya que García Ruiz en Lucas Marín et al (2013) aporta que:

> La cultura desde esta perspectiva comienza con la socialización organizacional para integrarse a modos sociales estructurados formal e informales y luego se evidenciarán ciertas brechas entre los supuestos, valores y principios además de las conductas colectivas entre lo que la

> organización plantea y lo que sus respectivos trabajadores interpretan. Generar un abanico de cultura de tipo oficial, subculturas y hasta contra culturas como resultado de la vida cotidiana de sus miembros. […] También se considera que los tres enfoques no son excluyentes sino más bien complementarios, Las pautas compartidas de significado y acción de los miembros de una organización, dependen efectivamente, tanto de los valores y patrones adquiridos en su socialización primaria, como en las sucesivas adaptaciones a los entornos promovidos por los líderes, por los grupos inmediatos con los cuales trabajan [o por el entorno mismo, traducido y operacionalizado por la propia organización]. (Lucas Marin, García Ruiz, & Llano Aristizabal, 2013, pág. 312)

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Luego de revisar distintas aproximaciones teóricas sobre las variables presentes en este estudio, ahora se tratará en este marco referencial el contexto bajo el cual se desempeña la organización, es decir se irá repasando desde un nivel macro (situación económica y social en el territorio nacional) siguiendo hasta llegar a la historia de la organización, su filosofía como empresa para así comprender de una manera adecuada la dinámica bajo la cual se desenvuelve cada trabajador.

3.1 Situación Económica y Social en Venezuela

Las organizaciones dentro del territorio venezolano que producen bienes y servicios no están exentas del contexto económico y social que marca la dinámica productiva, así como el acceso a la materia prima o mano de obra para llevar a cabo sus operaciones cotidianas; es por esto que es relevante conocer de manera general los indicadores económicos y cifras que ofrecen distintas organizaciones económicas y sociales e instituciones oficiales (nacionales e internacionales).

En el ámbito económico no se tienen datos oficiales por parte del Banco Central de Venezuela (BCV) del índice de precios al consumidor desde el 2015, que para ese año tuvo una variación acumulada de 180,9% (BCV, 2017). Sin embargo, existen otros organismos e instituciones internacionales que pueden ofrecer información más actualizada, sin embargo, no precisa debido a la falta de información; por ejemplo, el Banco Mundial señala que en el 2016 Venezuela debido a una estanflación contrajo su PIB por arriba del 10% (Banco Mundial, 2017). Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI), pronostica una inflación para el 2017 de 1660%, la mayor en la historia venezolana. (El Nacional, 2016)

Ahora bien, en el ámbito social que inevitablemente se ve afectado por las condiciones económicas, se tiene un panorama de alta conflictividad. El Observatorio Venezolano de Conflictividad Social (OVCS), ha realizado una comparación entre las protestas del mes de octubre del año 2015 y el año 2016, reflejando en el último año 504 protestas (2016), evidenciando un incremento con respecto a las 493 protestas del año anterior (2015), según lo señalado en su informe de octubre, donde el 64% de esas 504 protestas se dieron por la exigencia de derechos económicos, sociales, culturales y así mismo el OVCS ha indicado el riesgo de un estallido social (Observatorio Venezolano de Conflictividad Social, 2016).

Es importante tener en cuenta el contexto bajo el cual se encuentra dicha empresa farmacéutica, ya que esto puede afectar su dinámica diaria y es necesario sortear tal escenario social-económico para realizar sus operaciones rutinarias.

3.2 Reseña Histórica Organizacional

Dicha empresa farmacéutica de retail, tiene 98 años de trayectoria en Venezuela, desde sus inicios como una sola farmacia en 1918 localizada en el estado Lara, pasando a ser una distribuidora en ese estado para 1920, dando luego un reenfoque en el negocio definiendo la estrategia de ventas al detal con una red de farmacias a partir de 1980, materializando este reenfoque de negocio en 1985. En el año 2008 ya se cumplían 90 años de aquel comienzo como una sola farmacia en Lara y se busca internacionalizar la marca estableciendo sedes en Colombia, realizando el lanzamiento de la misma solo un año después en 2009.

Como toda organización dicha empresa establece la misión y visión, plasmando objetivos organizacionales a corto y a largo plazo, incluyendo la manera en la cual se va a lograr, señalando a su vez lo que ofrece al cliente y tipo de negocio. Actualmente esta empresa cuenta con más de 7000 empleados, 167 tiendas a nivel nacional con un 80% de presencia comercial en Venezuela y 42 tiendas en Colombia.

Visión: Ser la cadena farmacéutica internacional con sólidas y rentables operaciones en Latinoamérica y un liderazgo indiscutido en Venezuela basado en la experiencia de compra que brindan gracias a la intimidad con los clientes, innovación, eficiencia operativa, compromiso social, cultura de servicio y valores de la organización.

Misión: Ofrecer a todos los clientes un servicio de calidad impulsado por nuestra gente a través de diferentes canales de venta bajo el concepto medular de farmacia autoservicio.

También se presentarán los valores de la empresa los cuales permiten lograr lo plasmado en la visión y misión de la misma. Dentro de dichos valores se encuentran: la ética, compromiso, la excelencia, orientación al cliente, respeto y humildad.

En la empresa se enfocan en el fortalecimiento de sus valores, competencias y habilidades, a fin de que sus colaboradores tengan las destrezas necesarias para alcanzar los retos propuestos por la organización y contribuyan al logro de los objetivos corporativos desde el desempeño de su propio rol en la organización.

Por lo tanto, seleccionan estratégicamente a colaboradores con los valores y competencias que necesitan, a fin de desarrollarlos profesionalmente para fortalecer sus procesos y cultura.

En materia de desarrollo de talento han logrado la combinación de tres aspectos:

- Diseño de un plan estratégico que se revisa periódicamente para dirigir y establecer prioridades claras adecuadas a la realidad de la organización.
- Establecimiento de un modelo de competencias que especifica cuáles son las conductas que les permitirán alcanzar las metas a los colaboradores con éxito.
- Focalización constante en los objetivos y logros de corto y largo plazo a través de la gestión del desempeño.

En la empresa de retail visualizan el desarrollo de forma integral en 3 aspectos que apoyan el crecimiento sostenible del negocio:

• **Formación (formal):** adquisición, profundización y/o actualización de conceptos, procesos y herramientas a través de la participación en cursos y conferencias.
• **Exposición (en el trabajo):** práctica de aprendizajes y cambios a través de la exposición a tareas diferentes, de complejidad creciente y retos de mayor responsabilidad en la búsqueda de un desarrollo consolidado.

• **Autodesarrollo (auto dirigido):** acciones que realiza el colaborador de manera consciente y voluntaria, dentro o fuera de su lugar de trabajo, para desarrollar sus competencias y cerrar las brechas detectadas.

La estrategia de desarrollo de talento para el nivel de supervisores se sustenta en la gestión por competencias y consiste en: la autoevaluación del colaborador, la evaluación por parte del supervisor, la elaboración de un plan de desarrollo individual de mutuo acuerdo entre el colaborador y su supervisor, para establecer acciones para el cierre de las brechas de competencias de acuerdo al perfil del puesto actual o deseado, la ejecución del plan, con el apoyo, seguimiento y retroalimentación del supervisor.

Sumado a esto, cuentan con políticas como la evaluación de potencial, planes de sucesión, ayuda de estudios y becas, entre otros; y procesos: como el Comité de Desarrollo para analizar las nominaciones a promoción y Rutas de Carrera.

Dicha empresa está dedicada a la comercialización directa de medicinas, artículos de cuidado personal, de belleza y comestibles. En Venezuela son los primeros en implementar el formato de autoservicio, donde el consumidor tiene contacto directo con la mayoría de los productos ofrecidos. Es una empresa que se caracteriza por ofrecer a sus clientes productos de alta calidad, acorde su publicidad. A su vez dicha empresa fue la primera en Venezuela en abrir todos los días durante las 24 horas del día o lo denominado turno permanente.

La empresa busca poner en práctica, de forma continua, innovadoras soluciones de servicio. Ofrecen la mejor y más personalizada atención a los clientes, forman bases sólidas, a través de la creación de procesos simples y de excelencia, documentando sus buenas prácticas y operan con estricto apego al marco legal vigente. Todo ello, acompañado del cuidado de sus instalaciones, tecnología y operatividad, a fin de mantener altos estándares de calidad y continuar con el gran reto de seguir expandiéndonos en Venezuela y a escala internacional.

La empresa de retail tiene tres centros de trabajo: las farmacias a escala nacional, el Centro de Distribución [CENDIS] y la Oficina Corporativa, donde cuentan con colaboradores altamente capacitados, desarrollados y motivados, quienes trabajan en conjunto, día a día, para lograr el éxito de la organización. Las farmacias se dividen por zonas geográficas de 10 a 12

tiendas cada una, en la Gran Caracas existen seis zonas que abarcan desde el Distrito Metropolitano de Caracas y otras ciudades como Los Teques, San Antonio de Los Altos, La Guaira, Caraballeda, Guarenas, Guatire, Cúa y otros sectores del Estado Miranda y el Estado Vargas, todo ello en un circuito denominado la Gran Caracas.

A continuación, el organigrama de la empresa en Venezuela:

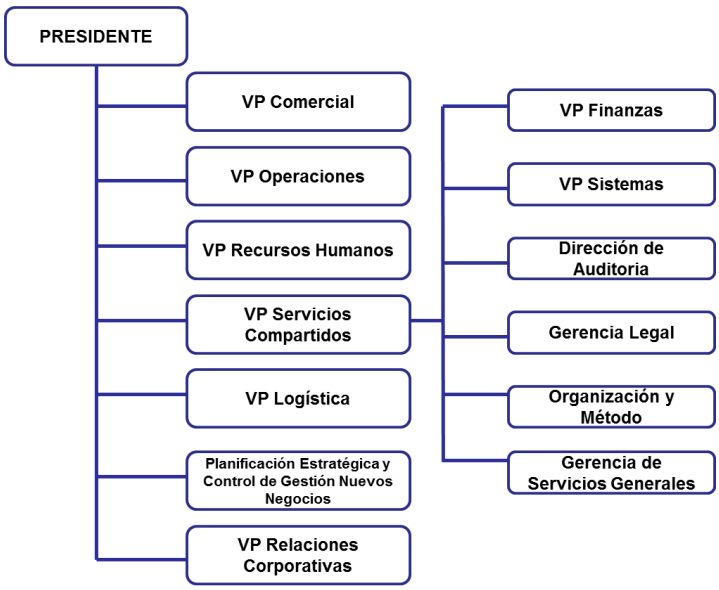


Figura 6. Organigrama Organización. Fuente interna de la Organización (2017).

En las farmacias a escala nacional existe el siguiente organigrama:

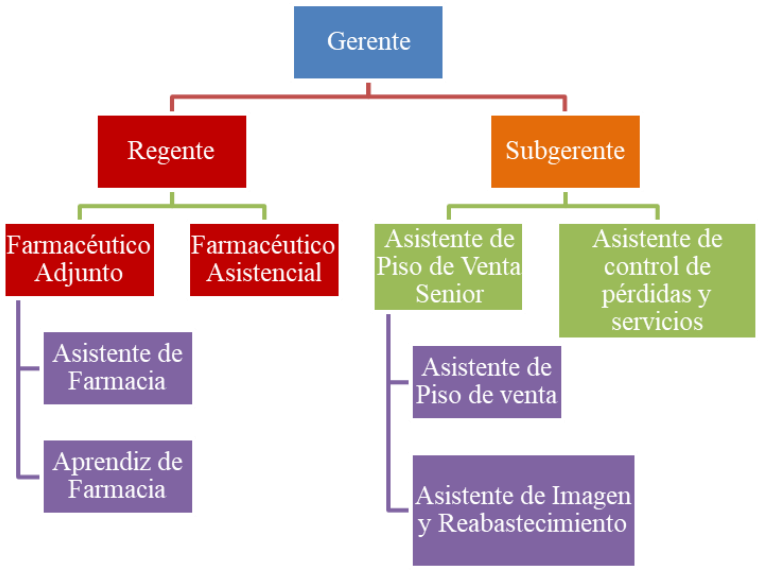


Figura 7. Organigrama Tienda. Fuente interna de la organización (2017)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explica la metodología a utilizar para satisfacer los objetivos propuestos en la investigación. Con este fin se presentará el diseño y tipo de investigación; universo, población, muestra, operacionalización de las variables, así como la validez y confianza de los instrumentos utilizados:

4.1 Diseño y Tipo de Investigación

El diseño de investigación ya no se trata de definir qué se va a investigar, sino cómo. El mismo se define como "Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Hernádez, Sampieri, Collado, & Pilar, 2003, pág. 185) es decir, como se recolectó la información en forma directa de la realidad los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

En función a ello, el diseño de la investigación es fundamentalmente un estudio de caso. Al respecto (Sabino, 1992), indica que es el estudio profundizado y exhaustivo de los objetos de investigación, lo que nos permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos. Tomando esto en cuenta tomaremos los datos directamente de la realidad por ello es de campo, una situación ya existente, donde ocurren los hechos y no se tiene control sobre las variables a estudiar, simultáneamente es un diseño no experimental, ya que se estudiaron los fenómenos sin interferir sobre ellos, sin alterar las variables. Este diseño no experimental es con base en un análisis transversal o transeccional ya que los datos fueron recogidos en un solo momento, un tiempo determinado, y no a lo largo del tiempo sin pretender analizar su evolución a lo largo del tiempo.

A su vez, los diseños transversales se clasifican en exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos/causales, según la trascendencia de su análisis. Por lo tanto, la presente investigación tiene un alcance descriptivo-correlacional, según Gómez (2006), "un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así detallar lo más detallado posible lo que se investiga" (Gómez, 2006, pág. 217) mientras que "los estudios correlacionales tienen como objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables" (Gómez, 2006, pág. 218) sin indicar causalidad. El presente estudio se considera descriptivo ya que se trata de una investigación que describe relaciones entre las variables de atención al cliente y cultura organizacional en una empresa de retail farmacéutica en Venezuela.

4.2 Unidad de análisis, población y muestra

Según Corbetta (2003) la unidad de análisis:

> Representa el objeto social al que se refieren, en la investigación empírica, las propiedades estudiadas(...) En una primera aproximación, se puede identificar, en las investigaciones de tipo sociológico, los siguientes tipos de unidades de análisis: el individuo, el conjunto de individuos, el grupo-organización-institución, el acontecimiento y el producto cultural. (Corbetta, 2003, pág. 84)

En este caso está constituido por los colaboradores farmacéuticos con los siguientes cargos: Regente y Farmacéutico Adjunto que pertenecen a las tiendas de la empresa de retail farmacéutica de la Gran Caracas. Se consideraron nada más los cargos mencionados como unidad de análisis porque son los que atienden directamente los requerimientos de los clientes en el área de medicina en todo momento. No se tomaron en cuenta otros cargos dentro de la tienda como gerente, subgerente, asistente de piso de venta senior, asistente de piso de venta y asistente de control y pérdida de servicios ya que poseen otras responsabilidades y la mayoría del tiempo este tipo de cargos mencionados, no tienen contacto directo con el cliente de manera regular, sin que ello no implique una orientación eventual a un cliente, pero no es la esencia de su trabajo. Por otro lado, se consideraron los clientes que estuviesen en la tienda en el mismo

momento coincidente con levantar la información de campo y que además tuvieran la disposición de participar.

La población o universo según (Sabino, 1992) es la suma de todas las unidades de datos (cada uno de los elementos de información que se recoge durante el desarrollo de la investigación), en este caso son los trabajadores o colaboradores farmacéuticos con los siguientes cargos: Regente y Farmacéutico Adjunto, al momento en que se realizó la investigación se contaba con un total de 191 Regentes y Farmacéuticos adjuntos.

La muestra "es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo, que, al observar una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que se lograrían si se estudiara el universo total." (Sabino, 1992, pág. 91)

Para determinar la muestra se realizó un muestreo no probabilístico intencional, donde "el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis, las cuales reciben el nombre de sujetos - tipo". (Palella & Martins, 2012, pág. 114), de los que Hernández et al (2010) denomina de igual manera.

El estudio consta de dos estratos, los cuales son los farmacéuticos quienes de acuerdo al instrumento aplicado describen los elementos de la cultura de la organización y, por otro lado, los clientes quienes evalúan según sus percepciones y expectativas la calidad de servicio.

Dentro del muestreo, diversos autores señalan que "una muestra del 10, 20, 30 o 40% es representativa de una población. Pero si dentro de ésta coexisten sujetos con distintas características, la muestra deberá representarlos en idénticas proporciones a las que poseen dentro de la totalidad" (Palella & Martins, 2012, pág. 114).

Por tanto, en la presente investigación se tomó el 30% de los farmacéuticos, es decir, la cantidad de 57 personas, entre regentes farmacéuticos y adjuntos, del cual se perdió 1 encuesta por ausencia del llenado de los datos (mortalidad muestral), quedando 56 cuestionarios con datos recolectados inherentes a la variable cultura organizacional de la empresa farmacéutica de retail para el estudio. Sin embargo, para la variable dependiente de calidad de servicio, se tomó de muestra, los clientes que estaban presentes al momento de aplicar el instrumento a los farmacéuticos considerados, esto fue, una muestra de 88 clientes, de los cuales 2 fueron

descartados por la ausencia de datos del cuestionario, lo que permitió obtener finalmente un total de 86 clientes efectivamente encuestados, representado un 50% más que los que se pudieron obtener de la muestra de colaboradores.

4.3 Operacionalización de las variables

En primera instancia también se van a considerar las siguientes variables:

4.3.1 Variables Demográficas

Aspectos que caracterizan a la población estudiada en términos de edad, sexo y nivel educativo de los colaboradores (Zuñiga, 2004).

- Edad: número de años cumplidos del colaborador.
- Sexo: condición orgánica del colaborador.
- Nivel educativo: etapa del nivel educativo donde se encuentra el colaborador.

4.3.2 Variables Organizacionales

Aspectos organizacionales que caracterizan a la población estudiada en términos de antigüedad, ubicación geográfica de la tienda, y cargo de colaborador

- Antigüedad en la empresa: años dentro de la empresa.
- Cargo: puesto del colaborador.

Posteriormente se consideran la variable independiente y dependiente de la investigación:

4.3.3 Cultura Organizacional (variable independiente)

- Definición conceptual: según Cameron y Quinn (1999) se refiere al grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones.
- Dimensiones: Modelo de procesos internos, modelo relaciones humanas, modelo de sistema abierto, modelo de fijación de metas racionales.

4.3.4 Calidad de servicio (variable dependiente)

- Definición conceptual: Berry, Parasuraman y Zeithaml (1985), definen la calidad del servicio como el resultado de la comparación de las expectativas o deseos del consumidor frente a un proveedor y sus percepciones con respecto al servicio recibido.
- Dimensiones: Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad, Empatía, Bienes materiales o tangibles.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Demográficas	Aspectos que caracterizan a la población estudiada	Edad	Número de años que tiene el colaborador y el cliente	Indique su edad
		Sexo	Condición orgánica del colaborador y el cliente	Indique su sexo
		Nivel Educativo	Etapa del nivel educativo donde se encuentra el colaborador.	Indique su nivel educativo
Organizacionales	Aspectos que caracterizan a la población estudiada	Antigüedad	Años dentro de la empresa	Indique su antigüedad como trabajador
		Cargo	Puesto que ocupa el colaborador.	Indique su cargo
Cultura Organizacional	Según Cameron y Quinn (1999) este es un modelo básico de suposiciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a vencer sus problemas de integración interna o adaptación externa	Modelo de Procesos Internos	Comunicación	6. La empresa permite que exista una buena comunicación entre jefe y subordinado.
				26. Las redes de comunicación que existen en la empresa permiten que esta se dé en forma fluida.
			Tareas	14. En la organización los empleados conocen claramente las tareas que deben realizar en su trabajo.
				34. La organización establece las actividades y funciones que deben cumplir sus empleados.
			Manejo de información	2. La información escrita permite a la organización que todos sus trabajadores se encuentren bien informados.
				22. Existen normas que regulen la información en todas las áreas.
			Estructura	38. Cada empleado posee una clara idea de las normas y reglas que debe cumplir en su trabajo.
				18. La organización posee políticas y normas claras.
			Control	10. En la organización existe un control estricto sobre las funciones que los empleados realizan diariamente.
				30. Todas las actividades realizadas por los empleados son supervisadas por sus jefes.
		Modelo de Relaciones Humanas	Autonomía	3. La organización permite que los empleados tengan cierta libertad de acción en la ejecución de su trabajo.
				23. La organización da autonomía a los empleados en cuanto a la asunción de nuevos retos.
			Moral y cohesión	7. La organización se preocupa porque su gente se comprometa con ella.
				27. La dirección promueve las relaciones de amistad y la formación de grupos entre esos miembros.
			Planes de carrera	11. La organización promueve la capacitación y el adiestramiento de sus miembros buscando su desarrollo.
				31. La dirección promueve al personal con regularidad, buscando el mejor desarrollo de su recurso humano.
			Apoyo	15. La organización da apoyo a sus empleados en situaciones externas de la misma.
				35. El programa de planes y beneficios garantiza el bienestar de sus empleados.
			Participación	19. La empresa promueve que los empleados contribuyan a establecer los objetivos y metas organizacionales.
				39. La empresa permite la participación de los empleados en la definición de los métodos de trabajo.

Cultura Organizacional	Según Cameron y Quinn (1999) este es un modelo básico de suposiciones que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a vencer sus problemas de integración interna o adaptación externa	Modelo de Sistema Abierto	Innovación	1. La organización busca introducir novedades que mejoren los métodos ya existentes en ella.
				21. La organización se preocupa por introducir cambios que mejoren su propio desempeño.
			Adaptación	5. La organización es flexible ante los cambios que mejoren el trabajo en favor de ella misma.
				25. La empresa se adapta rápidamente a los cambios.
			Apoyo externo	17. La dirección se preocupa por buscar asesorías externas para las diferentes áreas de la empresa.
				37. Para la adquisición de recursos la organización recurre a la utilización de entes externos.
			Adquisición de recursos	9. La organización se esfuerza por adquirir recursos, tecnología y personal nuevo.
				29. La organización utiliza los recursos necesarios para cumplir con las metas propuestas.
			Crecimiento	13. La organización busca crecer, ampliarse a nuevas áreas de competencia.
				33. La organización busca ampliar nuevas áreas de trabajo bien sea en funciones o tareas.
		Modelo de Fijación Racional de Metas	Planificación	8. La organización cumple con los objetivos planificados.
				28. La organización programa la definición de metas y objetivos a seguir.
			Productividad	12. La organización cumple con los planes de productividad establecidos por la misma.
				32. La organización elabora planes de productividad específicos a cada departamento.
			Eficiencia	16. La organización recompensa a aquellos miembros que cumplen con eficiencia sus funciones.
				36. El sistema de evaluación de desempeño evalúa satisfactoriamente a sus miembros.
			Clarificación de metas	4. La organización clarifica sus metas tanto a nivel general como a nivel de cada departamento.
				24. La gerencia se preocupa por que cada departamento clarifique y determine sus propias metas y objetivos.
			Toma de Decisiones	20. La organización toma en cuenta a sus empleados para el proceso de toma de decisiones.
				40. Hay participación activa de los miembros en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Calidad de Servicio	Berry, Parasuraman y Zeithaml (1988), definen la calidad del servicio como el resultado de la comparación de las expectativas o deseos del consumidor frente a un proveedor y sus percepciones con respecto al servicio recibido.	Confiabilidad	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de formar fiables y cuidadosa.	1. Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple
				2. Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.
				3. Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.
				4. Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.
				5. Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.
		Responsabilidad	Buena voluntad de ayudar a sus clientes y ofrecer un servicio rápido.	6. Los empleados de una organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes.
				7. Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.
				8. Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.
		Seguridad	Conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, la cortesía y su capacidad de transmitir confianza.	9. El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza.
				10. Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro.
				11. Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía.
				12. Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.
		Empatía	Capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.	13. Una organización excelente le brinda atención individual.
				14. Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal.
				15. Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.
				16. Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas.
		Bienes materiales o tangibles	Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Relacionados a instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación.	17. La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna.
				18. Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas.
				19. La presentación de los empleados de una organización excelente es buena.
				20. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos.
				21. Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes.

También para visualizar de una mejor manera la investigación planteada se ha realizado la Figura 8, que interrelaciona en un esquema con las variables a estudiar:

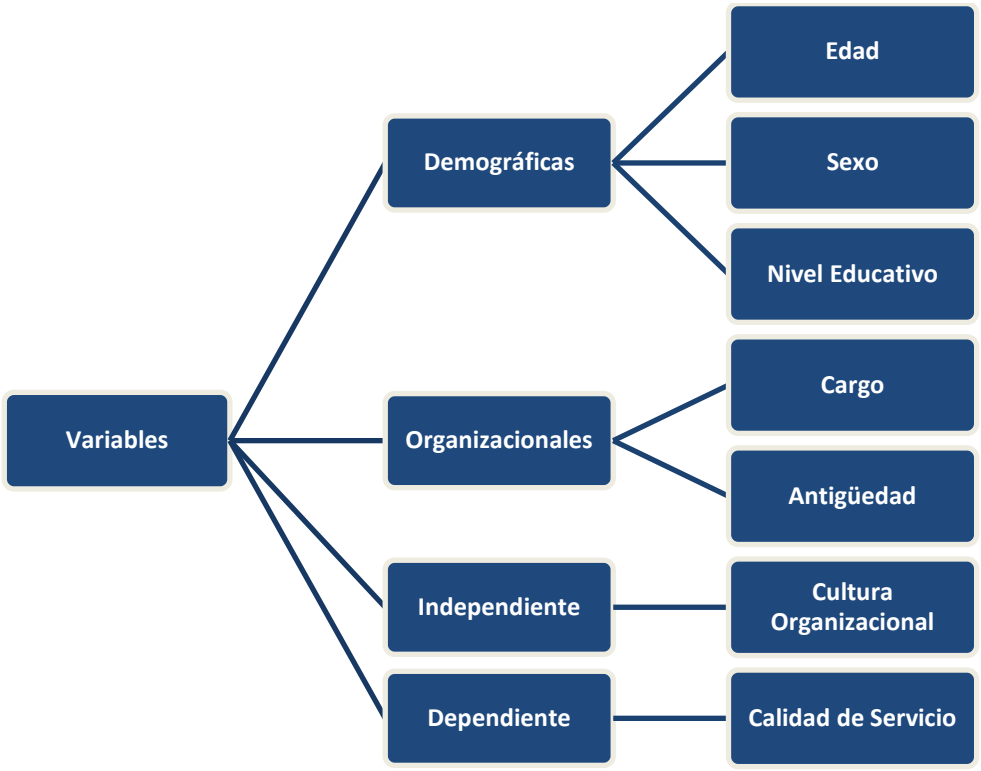


Figura 8. Variables de la investigación. Fuente propia (2017)

4.4 Instrumento de Recolección de Datos.

La información fue suministrada por los colaboradores seleccionados como parte de la muestra, fue recolectada a través de la técnica del cuestionario, y los instrumentos que se aplicaron para la recolección de los datos fueron cuestionarios con preguntas cerradas. De (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994, pág. 132) definen el Cuestionario como: "El método que utiliza un instrumento o formulario impreso destinado a obtener respuesta sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo".

Se utilizaron dos cuestionarios como instrumento de recolección de datos, primero para medir la variable cultura organizacional de los colaboradores de la empresa de retail farmacéutica fue estructurado bajo el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999) (ver Anexo A), para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones. Dicho instrumento consta de 40 preguntas de tipo cerrado, dos de cada pregunta corresponde a un criterio de cada modelo de cultura propuesto por Cameron y Quinn (1999). El segundo cuestionario utilizado fue la escala multidimensional SERVQUAL para la medición de la variable calidad del servicio diseñada por, Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valerie A. Zeithaml (1988), el cual consta de 42 preguntas, donde 21 preguntas están asociadas a la expectativa de los clientes encuestados sobre la calidad del servicio de una organización excelente, y las otras 21 preguntas se asocian a la percepción de los mismos clientes de la muestra sobre la calidad del servicio de la organización estudiada (ver Anexo B) encaminado a la identificación de las manifestaciones de atención al cliente para comparar sus expectativas y percepciones.

4.5 Validez y confiabilidad del instrumento.

El instrumento para medir la variable de cultura se utilizó en la investigación de (Uzcategui & Nelsas , 1991) de sistema de valores en competencia y su aplicación para determinar la cultura organizacional, para probar la validez de dicho instrumento utilizaron la técnica llamada validez por consenso o denominada facial Hernández et al (2010), donde aplicaron el cuestionario a un grupo de personas poseedores de valores muy altos con respecto a las características que deseaban conocer, obteniendo como resultado la fácil comprensión de las preguntas y los datos esperados, adicionalmente realizaron una prueba piloto a un grupo seleccionado al azar de la muestra de su estudio, donde obtuvieron en su análisis posterior los resultados esperados. Así como ha sido utilizado por otras investigaciones posteriores, en donde la estabilidad de sus ítems, y el valor del α de Crombachs ha sido consistentemente y de forma reiterada de valores altos.

El instrumento para medir la variable calidad de servicio, Escala Multidimensional SERVQUAL, fue creado por Leonard Berry, A. Parasuraman y Valarie A. Zeithaml con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988, fue validado en 1992 en América Latina por

Michelsen Consulting, con el apoyo del Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El objetivo de dicho instrumento es construir una medida de calidad de servicio y el cierre de las brechas existentes, a través de la comparación entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones.

Para realizar la medición de la calidad a través de la comparación de expectativas y percepciones de los clientes se realiza la escala SERVQUAL que consta con 21 ítems divididos en las cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes materiales. Cada ítem es medido a través de una escala numérica que va del 1 al 7, siendo 1 una expectativa/percepción muy baja y 7 una expectativa/percepción muy elevada.

Independientemente de que los propios autores del instrumento SERVQUAL aseguren su alta confiabilidad y validez para medir efectivamente expectativas y percepción del cliente, es pertinente señalar otras investigaciones en las cuales se probó y validó dicho instrumento comprobando que efectivamente mide lo que se espera que mida.

En un primer caso, se tiene el estudio realizado por Cabello y Chirinos (2012), donde aplican el instrumento para medir satisfacción de usuarios externos en servicios en salud para consulta externa (CE) y emergencia (E). Para ello se evaluó con 5 expertos el contenido para asegurar su validez, luego mediante análisis factorial evidenció un “88,9 % de la varianza de las variables en CE y 92,5% en E, explicaban los 5 componentes o dimensiones de la calidad” (Cabello & Chirinos, 2012, págs. 88-95), al igual que para coeficiente de Alfa de Cronbach se encontró un 0,984 para CE (consulta externa) y 0,988 para E (emergencia), confirmando la alta confiabilidad y validez expresada por sus autores.

Otro estudio en el cual se utilizó la escala SERVQUAL, fue el realizado por Calixto y otros (2011), en el cual se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante alfa de Cronbach donde se obtuvo un 0,74 para todo el instrumento mientras que al realizar el análisis factorial se detectaron las 5 dimensiones o componentes de calidad de servicio para esta escala (Calixto, y otros, 2011). Dicho estudio estaba centrado en evaluar el servicio de enfermería en la población mexicana mediante la medición con este instrumento confiable.

Finalmente, para un estudio más actualizado, se tiene el artículo de Alcantar, Víctor; Maldonado-Radillo, Sonia y Arcos, José (2015), en el cual los investigadores se centraron en validar un instrumento para la medición de la calidad de servicio en el área financiera de una universidad pública. Para dicha validación, se aplicó el instrumento a una muestra de 152 personas que utilizaban el servicio para lo cual se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,943 en el análisis de consistencia interna (Alcantar, Maldonado, & Arcos, 2015) Para realizar la medición de la calidad a través de la comparación de expectativas y percepciones de los clientes se realiza la escala SERVQUAL que consta con 21 ítems divididos en las cinco dimensiones: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes materiales. Cada ítem es medido a través de una escala numérica que va del 1 al 5, siendo 1 una expectativa/percepción muy baja y 5 una expectativa/percepción muy elevada.

Si bien es cierto que dichas experiencias reseñadas no son en la misma naturaleza de trabajo, son indicadores de que el comportamiento en diversos contextos, son de naturaleza parsimoniosa con validez concurrente y camino de ser de constructo con alta confiabilidad.

4.6 Consideraciones Éticas

Para alcanzar los objetivos planteados en este estudio, donde se comprometen las opiniones de colaboradores y clientes de la empresa farmacéutica de retail, fue necesario considerar ciertos aspectos éticos que propiciaran la participación de estas personas como parte de la muestra del estudio y, además, que garantizaran la confiabilidad de los resultados, ya que con los mismos se buscó otorgar aportes de carácter científico con fines académicos acerca de la relación entre la cultura organizacional y la calidad de servicio como variables de la investigación. Por estas razones, y entendiendo el carácter sensible de sus respuestas ante la organización en estudio, esta investigación se comprometió con el cumplimiento y respeto de los principios éticos y legales pertinentes. Así pues, en busca de garantizar un trato respetuoso y, sobre todo, un ambiente de confianza se hizo imprescindible considerar ciertas consideraciones éticas, por lo cual, se declara que esta investigación:

- Garantizó la participación consciente y voluntaria de los colaboradores y clientes, por lo que ninguna persona fue obligada a formar parte del estudio.
- Trató de manera confidencial la información suministrada a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos o por conocimiento de los investigadores a partir del contacto con las personas o la organización.
- La información recolectada tuvo un tratamiento estrictamente investigativo y académico. La misma no fue divulgada a terceras personas que no estuvieran vinculadas directamente con la investigación.
- Mantuvo anónima la identidad de las personas encuestadas, e igualmente el nombre de la organización.
- Ofreció un trato cordial y respetuoso en todo momento para con las personas encuestadas y con el personal de la organización que colaboró con el desarrollo de la investigación.
- Consideró el cuestionario como un instrumento de recolección de información y no se realizaron preguntas invasivas, más allá de las incluida en los cuestionarios previamente presentados.
- Se informó a las personas que se seleccionaron para la muestra que los datos suministrados serían utilizados con fines investigativos y académicos, de manera anónima y confidencial.
- Respetó la voluntad de las personas de no responder el cuestionario o alguna pregunta que generara incomodidad. En cualquier momento tuvieron derecho a negarse en el llenado de los formularios o retirarse incluso si ya la hubiesen comenzado.
- Generó un ambiente de confianza y confidencialidad al presentar los formularios, siendo cortés y agradables con los encuestados, para así procurar su apertura y disposición con respecto a la recolección de los datos.
- Se usó un lenguaje comprensible y profesional, que evitara generar malos entendidos o confusiones al momento de solicitar el llenado del cuestionario. Esto aplica también a la redacción de las preguntas en el formulario. En los casos en que hubiera dudas o no se comprendiera alguna pregunta, se procuró reformularla con términos más simples.

- Se evitó emitir comentarios o aclaratorias que sugirieran o sesgaran alguna respuesta de los encuestados. Únicamente se hicieron aclaratorias en los casos en que las personas solicitaron aclarar algún término o enunciado.
- Se aplicaron las encuestas en el interior de las tiendas de la organización, durante su horario de turno, tal que garantizara la seguridad física de las personas, incluyendo a los investigadores.
- Se mostró empatía con los comentarios y reacciones ofrecidas por parte de los entrevistados, considerando que, en algunos casos, sus testimonios sugerían cierta susceptibilidad con respecto a sus propias expectativas o percepciones frente a la organización, sus procesos, productos o servicios.

Considerando estas declaraciones, se garantizó que se llevara a cabo enmarcada en las conductas éticas pertinentes, así como en las pautas legales vigentes y que los resultados fueran confiables y verídicos. Asimismo, se declara que la información generada de este estudio podrá ser utilizada con fines académicos, profesionales y/o institucionales, que involucre su contenido, incluyendo sus resultados, siempre que se respete la autoría del estudio.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar 145 encuestas en distintas sedes de la organización estudiada, de las cuales se perdieron 3 por un ausente o inadecuado llenado de los datos; 1 correspondiente a cultura organizacional y 2 a calidad de servicio (mortalidad muestral). Así pues, se lograron procesar 142 cuestionarios para la recolección de información, la cual comprendió la aplicación efectiva de 56 encuestas a colaboradores para medir la cultura organizacional (variable independiente) y 86 encuestas aplicadas a clientes para medir la calidad del servicio (variable dependiente).

En primer lugar, se presentan los resultados de los datos demográficos y organizacionales de los colaboradores, a saber, edad, sexo y nivel educativo; así como cargo y antigüedad en la empresa. Seguidamente, se analiza la variable cultura organizacional de acuerdo con las respuestas de los colaboradores de la organización, determinada a través de la representación de cuatro modelos de cultura organizacional: Procesos Internos, Relaciones Humanas, Sistemas Abiertos y Fijación Racional de Metas.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a los datos demográficos de los clientes encuestados, es decir, edad, sexo y nivel educativo. Luego se analizan la variable calidad de servicio, de acuerdo con las respuestas de los clientes encuestados.

Por último, se analiza la correlación resultante entre la cultura organizacional y la calidad del servicio. El análisis de resultados y el procesamiento de los datos, fue realizado en el programa SPSS versión 22, y cada análisis se presenta acompañado de su respectiva tabla o gráfica realizada en el programa Microsoft Excel, para facilitar la comprensión de los datos.

En este sentido, en este capítulo se presenta lo referente al análisis, técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis-síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados en función de los objetivos específicos y plan de trabajo diseñados para el proyecto de investigación, el cual se presenta a continuación.

5.1 Caracterización Demográfica de los Colaboradores

La muestra obtenida de los colaboradores de la organización está caracterizada por variables demográficas asociadas a su edad, sexo y nivel educativo, lo cual ayudó a obtener una descripción de la muestra. Los resultados se describen en adelante:

5.1.1 Edad y Sexo de los Colaboradores

En primer lugar, se presenta el análisis demográfico según la edad y sexo de la muestra. La edad se encuentra organizada en distintos rangos (escala ordinal) en orden ascendente siendo la categoría mínima de 18 a 23 años y la categoría de mayor rango 54 años o más; y el sexo se presenta en masculino y femenino. Los resultados se presentan a continuación (ver tabla 2):

Tabla 2 Caracterización Demográfica de los Colaboradores por Edad y Sexo

Respuesta	Masculino		Femenino		TOTAL	
	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
De 18 a 23 años	6	11%	8	14%	14	25%
De 24 a 29 años	9	16%	10	18%	19	34%
De 30 a 35 años	2	4%	7	13%	9	16%
De 36 a 41 años	1	2%	5	9%	6	11%
De 42 a 47 años	1	2%	5	9%	6	11%
De 48 a 53 años	0	0%	1	2%	1	2%
54 años o más	1	2%	0	0%	1	2%
TOTAL	**20**	**36%**	**36**	**64%**	**56**	**100%**

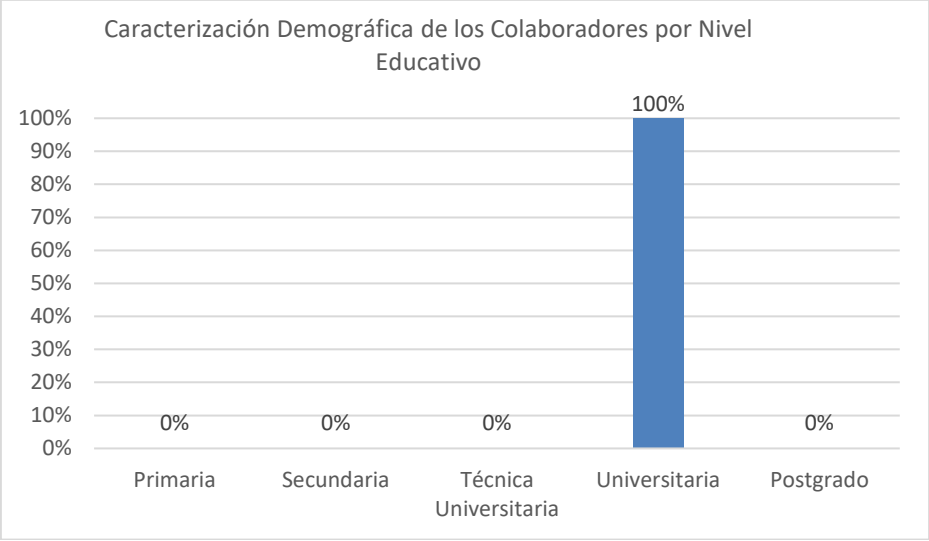
Como se observa en la tabla 2, la mayoría de los colaboradores en esta muestra tienen una edad comprendida entre los 24 y 29 años de la muestra total seleccionada, representando el 34% de la muestra, comprendido por 16% de sexo masculino y 18% femenino; seguido por el rango comprendido entre 18 y 23 años representando el 25%, compuesto por un 11% de sexo masculino y 14% femenino. De igual forma, la mayoría de los colaboradores encuestados son

mujeres representando un 64%, mientras que, los colaboradores de sexo masculino representan tan solo un 36% de la muestra. Por último, se puede observar que los primeros tres rangos de la gráfica 1 acumulan el 86% de la muestra, por lo que se puede inferir que la organización se caracteriza por tener personal joven, menor a 36 años, y en su mayoría de sexo femenino.

5.1.2 Nivel Educativo de los Colaboradores

Como parte de las características demográficas de los colaboradores se incluyó su nivel educativo, considerando el grado de educación completado por los mismos de acuerdo con la escala de formación, primaria, secundaria, técnica universitaria, universitaria y postgrado.

Cabe destacar que para una empresa farmacéutica de retail aplica el cumplimiento de los controles exigidos por parte del Ministerio del Poder Popular para la Salud y el marco legal vigente en Venezuela, así como el cumplimiento de la Ley del Ejercicio Profesional del Farmacéutico. Por lo que se justifica un resultado positivo para los niveles de formación de los colaboradores, ya que el personal maneja antibióticos y psicotrópicos que son regulados en su acceso al público y requiere un nivel profesional para su control y distribución al público en general, el cual exige la formación universitaria como farmacéuticos para las droguerías y casas de representación, según la Ley de Medicamentos. Los resultados se presentan a continuación:

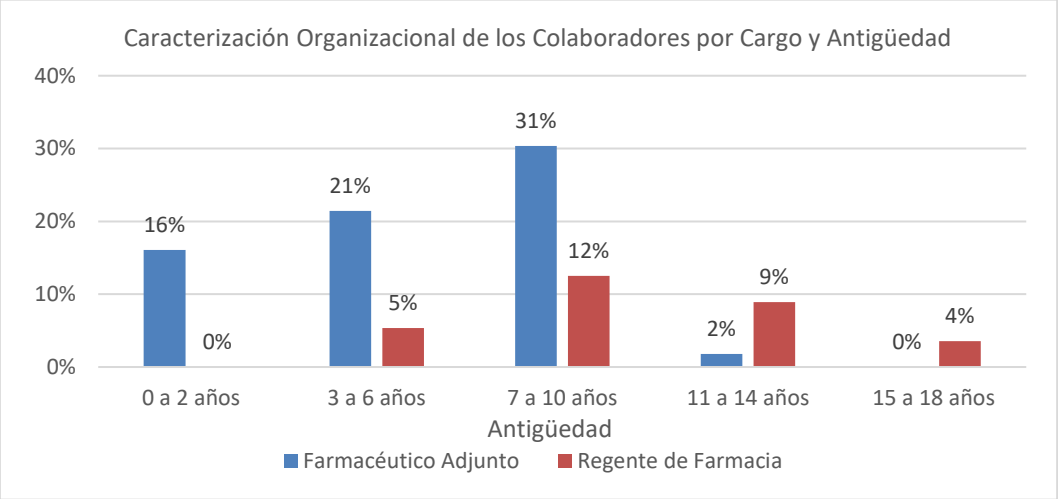


Gráfica 1 Caracterización Demográfica de los Colaboradores por Nivel Educativo

En la gráfica 1 se observa que el nivel educativo de los farmacéuticos representa un 100% de formación universitaria, ya que para el cargo es indispensable el conocimiento o grado universitario. Este resultado constata que la empresa farmacéutica de retail incluye políticas de reclutamiento y selección de personal que exigen el grado universitario para el ingreso de sus colaboradores, además del cumplimiento de los aspectos legales y reglamentarios propios a la naturaleza del negocio.

5.2 Caracterización Organizacional de los Colaboradores

A continuación, se presentan los resultados de las variables organizacionales:



Gráfica 2 Caracterización Organizacional de los Colaboradores por Cargo y Antigüedad

La encuesta fue aplicada a 57 colaboradores, de la cual se descartó 1 por la ausencia de datos en el instrumento (mortalidad muestral). Ahora bien, al analizar la variable organizacional asociada al cargo del colaborador (ver gráfica 2), se observa que la mayoría del personal de las tiendas se asocia a la categoría del farmacéutico adjunto, representando un 70% de la muestra. Por su parte, el Regente de Farmacia representa un 30%, ya que hay 1 Regente por farmacia y 2 si la farmacia es 24 horas, de acuerdo con el artículo 55 de la Ley de Medicamentos que establece que “las droguerías y casas de representación estarán obligados a contar con la presencia permanente de un farmacéutico regente” (Ley de Medicamentos, 2000), y del artículo 50 de la misma ley que indica que “los laboratorios farmacéuticos, los regentes y los farmacéuticos patrocinantes serán responsables de la calidad de los medicamentos y deberán informar al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, cualquier modificación en la composición

cuali-cuantitativa del medicamento" (Ley de Medicamentos, 2000), lo que le prescribe como máximo responsable del establecimiento y además es el responsable directo del control de psicotrópicos y reportes al Ministerio del Poder Popular para la Salud. Esto va de acuerdo con las exigencias del Ministerio del Poder Popular para la Salud en la funcionalidad de este tipo de negocios.

Como categorización de la antigüedad (ver gráfica 2), se observa que la mayoría de los Farmacéuticos Adjuntos (68%) tienen hasta 10 años trabajando en la organización, y ello luce que se presenten oportunidades de desarrollo internas. Por su parte, los Regentes de Farmacia son colaboradores con antigüedad de 3 años en adelante, lo que pareciera lucir como un cargo estable en cuanto a rotación, y tal vez sea adquirido a partir del desarrollo interno. Esto demuestra que los colaboradores poseen tiempo en la organización y han vivido los cambios que la misma ha atravesado a lo largo del tiempo, ya que el acumulado de los rangos de antigüedad entre 3 y 10 años representa un 69% del personal participante.

5.3 Cultura Organizacional

Una vez recogida la información fueron vaciados los resultados en una hoja de cálculo de Excel (software Office 365, versión 2016) para calcular la frecuencia absoluta y porcentajes (%) absolutos, así como la frecuencia ponderada de acuerdo con la escala Likert utilizada y sus respectivos porcentajes por cada indicador propio de las dimensiones de la variable. Además, de acuerdo la cantidad de preguntas y el tamaño de la muestra, se calcularon los rangos de puntaje (mínimo y máximo) y el resultado general de cada indicador asociado a la escala Likert, ubicando el quintil en el que se encuentra ubicado el indicador; obteniendo así el perfil de la organización para ser analizado.

Cada resultado obtenido fue redondeado para obtener números enteros, ya que trabajar con número decimales dificultaría la aplicación en dicho modelo, por lo tanto, todos los números que obtuvieron una fracción mayor o igual a 0,5 se aproximaron al número inmediatamente superior, los números que obtuvieron una fracción menor o igual a 0,4 se aproximaron al número inferior.

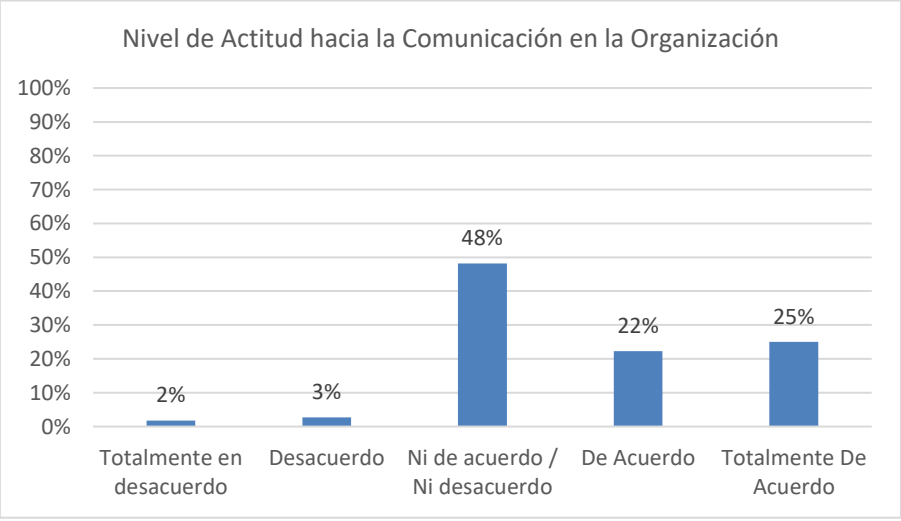
A continuación, se presenta el análisis de la variable independiente, modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999) detallando por los resultados, por el área de orientación interna constituida por el Modelo de Procesos Internos y el Modelo de Relaciones Humanas. Y luego considerar los del área de orientación externa caracterizados por el Modelo de Sistema Abierto y el Modelo de Fijación de Metas Racionales, respetando una dialéctica determinante de tanta flexibilidad como sea posible y tanto control como sea necesario. Así como para la orientación del foco interno o externo en otra dialéctica concurrente.

5.3.1 Modelo de Procesos Internos

El primer modelo de cultura refleja los procesos internos de la organización a través de los siguientes indicadores: comunicación, tareas, manejo de información, estructura y control.

a) Comunicación

A continuación, se presentan los resultados del indicador de comunicación. Para la medición de este indicador, se incluyeron 2 preguntas en el instrumento (pregunta 6 y 26), las cuales fueron aplicadas a una muestra de 56 colaboradores y permitieron obtener 112 respuestas, las cuales fueron tabuladas y permitieron obtener los siguientes resultados.



Gráfica 3 Nivel de Actitud hacia la Comunicación en la Organización

En la gráfica 3 se puede observar que en 28 oportunidades (25%) los colaboradores se expresaron totalmente de acuerdo con los planteamientos presentados, mientras que 25 (22%)

de las respuestas indicaron estar de acuerdo con las mismas afirmaciones; para una zona de acuerdo con dos intensidades incluidas de 47%. Además, llama la atención que la mayor frecuencia de los datos reveló que los colaboradores no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los medidores de la comunicación de la organización, obteniendo 54 de las respuestas (48%). Mientras que 3 (3%) respuestas se mostraron en desacuerdo y 2 (2%) se expresaron totalmente en desacuerdo; otorgando una frecuencia de 5% para la zona en desacuerdo.

Al realizar el procesamiento de los datos de manera ponderada de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 3), se obtuvo que de un rango posible con mínimo en 112 y máximo de 560, se obtuvo un resultado de 410, lo que representa un índice de comunicación en la organización de 73%, lo que otorga una posición en el cuarto quintil (Q4) en el ordenamiento de los datos.

Tabla 3 Índice de Comunicación en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	410
Índice de Comunicación (%)	73%
Quintil	Q4

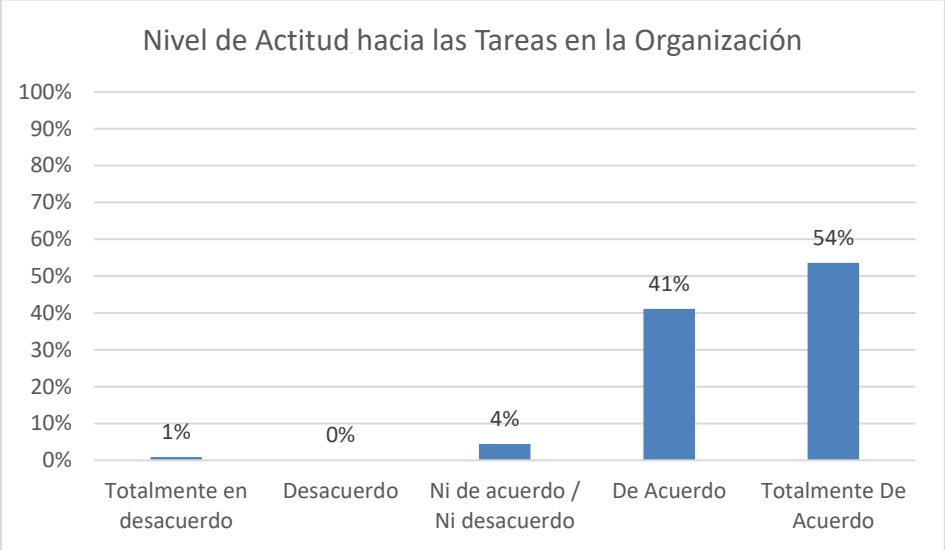
Estos resultados nos revelan una oportunidad de mejora en las estrategias de la organización para lograr una fluida comunicación a través de los canales formales de envío y recepción de mensajes e información que se implementan. Cabe destacar la importancia gerencial y operacional de generar canales y espacios para mantener alineados las actividades de la empresa con la planificación estratégica y los objetivos a alcanzar.

Al respecto, este indicador midió el nivel de conocimiento de los colaboradores de los medios de transmisión de información de la organización, incluyendo facilidad de los colaboradores de comunicarse con sus supervisores y la línea gerencial, y viceversa (Cameron & Quinn, 1999). En este sentido, se observó la empresa tiene una buena comunicación, sin embargo, es necesario crear estrategias que permitan que exista una mejor comunicación entre

jefe y subordinado; incluyendo el establecimiento de las redes de comunicación subyacentes que existan en la empresa permiten que esta se dé en forma fluida, tanto formal como informalmente.

b) Tareas

En adelante se presentan los resultados del indicador de Tareas. En la medición de este indicador se destinaron dos preguntas (pregunta 14 y pregunta 34) para la recolección de datos, aplicadas a los 56 colaboradores de la muestra y que permitieron obtener 112 respuestas para la tabulación de resultados. A partir de la tabulación de resultados (ver gráfica 4) se obtuvieron 60 respuestas (54%) que indicaron que los encuestados estuvieron totalmente de acuerdo con los planteamientos presentados, así como 46 respuestas (41%) que se expresaron de acuerdo con las mismas afirmaciones, otorgando un porcentaje de 95% a la zona de acuerdo. De igual forma, en 5 oportunidades (4%) los colaboradores se mostraron imparciales al indicar que no estaban de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que solo 1 respuesta (1%) se mostró totalmente en desacuerdo con una de las afirmaciones del instrumento.



Gráfica 4 Nivel de Actitud hacia las Tareas en la Organización

La tabulación ponderada de los datos de acuerdo con la escala Likert utilizada (ver tabla 4) permite identificar que se obtuvo un resultado total de 500, con respecto a un rango de resultados posibles de 112 como mínimo hasta 560 como máximo, lo que indica un índice de tareas de 89%, ubicando los resultados en el quintil quinto (Q5) en el ordenamiento de los datos.

Tabla 4 Índice de Tareas en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	500
Índice de Tareas (%)	89%
Quintil	Q5

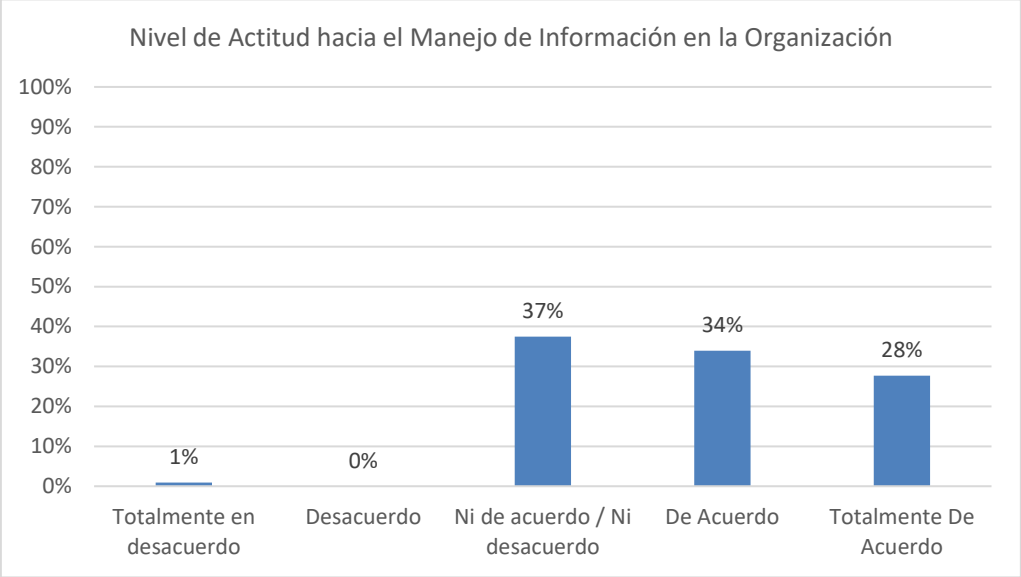
Estos resultados muestran una actitud favorable de parte de los colaboradores con respecto a la asignación y conocimiento de las actividades y funciones a nivel individual y departamental, tal que permite la delimitación del trabajo y de las responsabilidades. Cabe destacar que la asignación de tareas de manera definida facilita el seguimiento y control de los objetivos individuales de los colaboradores, y en general de la organización (Cameron & Quinn, 1999).

Los hallazgos parecen lógicos, considerando que se conoce que la organización basa su modelo de negocio en sucursales y se encuentra expandida a nivel nacional. Lo que, al analizar los resultados, indica que la organización establece las actividades y funciones que deben cumplir sus empleados, de acuerdo con las competencias requeridas para los cargos y niveles. Además, se puede inferir que los colaboradores conocen claramente las tareas que deben realizar en su trabajo, así como las figuras y canales de responsabilidad y autoridad que tienen con sus funciones, así como su interrelación con otros colaboradores.

c) Manejo de Información

Se presentan los resultados del indicador de Manejo de Información. En la medición del indicador de manejo de información, se destinaron dos preguntas (pregunta 2 y pregunta 22) del instrumento, el cual fue aplicado efectivamente a 56 colaboradores, permitiendo obtener 112 respuestas que permitieron calcular a analizar los resultados deseados.

Como resultado del conteo de frecuencias absolutas (ver gráfica 5) se registraron 31 respuestas (28%) de colaboradores que indicaron estar totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas, y en 38 oportunidades (34%) los encuestados señalaron estar de acuerdo, lo que representa un total de 69 respuestas (62%) de afinidad en la zona de acuerdo. Por su parte, 42 respuestas indicaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que representa un 37% de los colaboradores que se mostraron imparciales. Mientas que se contabilizó solo 1 respuesta (1%) se presentó totalmente en desacuerdo con los enunciados del cuestionario.



Gráfica 5 Nivel de Actitud hacia el Manejo de Información en la Organización

En la tabulación ponderada de los resultados de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 5) se calculó un rango posible de resultado de 560 como puntaje máximo y 112 como puntaje mínimo, y se obtuvo un resultado para este indicador de 434, lo que representa un índice de manejo de información de 78%, ubicando así su puntaje en el quintil quinto (Q5) en el ordenamiento de los datos.

Tabla 5 Índice de Manejo de Información en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	434
Índice de Manejo de Información (%)	78%
Quintil	Q4

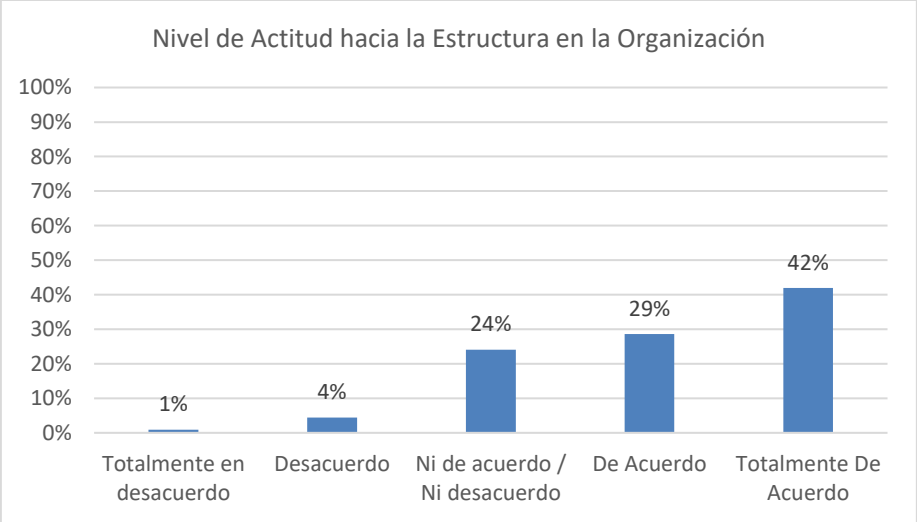
Estos resultados muestran una actitud favorable para la organización en cuanto a su manejo de información, lo que demuestra que los colaboradores valoran de manera positiva la forma en la que la información es llevada a cabo en la organización, escrita o verbalmente (Cameron & Quinn, 1999). Al tener un índice de 78% en este indicador, se revela también que existe un rango de oportunidad de mejora de 22% restante, el cual deberá estar enfocado en la zona imparcial, donde los colaboradores señalan no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, para poder mejorar sus resultados y ubicarse en el quinto quintil (Q5).

Esto coincide con el indicador de comunicación (interna) presentado anteriormente, donde la mayoría (48%) señala no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; lo que, al verse a la par de este indicador, señala que los colaboradores perciben que la gestión de la comunicación permite a la organización que sus trabajadores se encuentren informados, ya que existen normas que regulan la información en todas las áreas o departamentos de esta. No obstante, deberán revisarse las estrategias, efectividad, oportunidad de las comunicaciones formales, así como el efecto de la comunicación informal dentro de la organización, ya que acá residirá el reto de la empresa para mejorar la percepción de sus colaboradores sobre la gestión de la información y mejorar los resultados de este indicador.

d) Estructura

En continuidad, se presentan los resultados de la estructura de la organización, como indicador del modelo de procesos internos. En esta oportunidad se destinaron dos preguntas (pregunta 18 y pregunta 38) del cuestionario de cultura organización, el cual fue aplicado efectivamente a una muestra de 56 colaboradores, lo que permitió obtener 112 respuestas que apuntaron a los resultados deseados.

En general, al realizar el procesamiento y análisis de las frecuencias absolutas (ver gráfica 6), se registraron 47 respuestas (42%) donde los colaboradores señalaron estar totalmente de acuerdo con los planteamientos presentados, y 32 respuestas (29%) señalaron estar de acuerdo, lo que junto representan 79 respuestas (71%) de coincidencia en la zona de acuerdo por parte de los colaboradores. Además, se registró un total de 27 respuestas (24%) donde se señala imparcialidad por parte de los colaboradores, al no estar de acuerdo, ni en desacuerdo. Por su parte, 5 respuestas (4%) señalaron estar en desacuerdo, y 1 respuesta (1%) indicó estar totalmente en desacuerdo, lo que indica un total de 6 registros (5%) en donde los colaboradores coinciden estar en la zona de desacuerdo.



Gráfica 6 Nivel de Actitud hacia la Estructura en la Organización

Al realizar el procesamiento y análisis de la frecuencia ponderada según la escala Likert aplicada (ver tabla 6), se obtuvo un rango posible de puntajes de 112 como mínimo y 560 como máximo, de la cual el resultado se ubicó en 455, lo que representa un índice de estructura de la organización de 81%, y se ubica en el quintil quinto (Q5) del ordenamiento de los datos.

Tabla 6 Índice de Estructura de la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	455
Índice de Estructura (%)	81%
Quintil	Q5

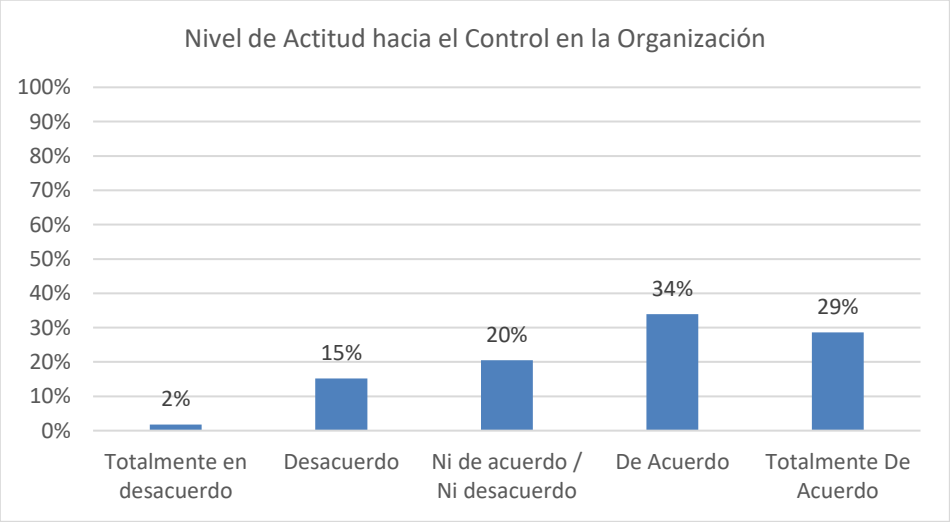
Este cuadrante muestra percepción de los colaboradores sobre las normas, políticas y obligaciones existentes en la organización (Cameron & Quinn, 1999), y dado los positivos resultados, se infiere que existe estructura en las tareas dentro de la organización, ya se obtuvo un índice de 81%, ubicando el indicador en el quinto quintil (Q5), lo que señala que La organización posee políticas y normas claras, y que los colaboradores poseen una idea clara de las normas y reglas que deben cumplir dentro de la organización.

Estos resultados señalan un resultado favorable para la organización, y además es de esperarse, ya que al tratarse de una empresa farmacéutica de retail de alcance nacional, debe ser parte de su estrategia el establecimiento, seguimiento y control de cumplimiento de las políticas y normas establecidas para este tipo de negocio, tanto en normas y regulaciones externas, como en establecimiento de métodos y procedimientos internos. En este sentido, aunque se obtuvo un resultado favorable de 81% de índice de estructura, la oportunidad de mejora se presenta en una brecha de 19% en este indicador, el cual debe revisarse en la comunicación y sentido de participación y/o pertenencia de los colaboradores con respecto a las políticas y normas actuales de la organización, tal que permita disminuir la cantidad de respuestas imparciales (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) que actualmente señala un 24% de los datos.

e) Control

Se presentan los resultados del indicador de control en la organización. Para la medición de este indicador se destinaron dos preguntas (pregunta 10 y pregunta 30) del cuestionario de cultura organizacional, el cual fue aplicado efectivamente a 56 colaboradores, lo cual permitió registrar 112 respuestas inherentes a la investigación.

En el registro y procesamiento de las frecuencias absolutas (ver gráfica 7) se obtuvieron 32 respuestas (29%) que señalan estar totalmente de acuerdo con los planteamientos presentados, así como 38 respuestas (34%) indicaron estar de acuerdo con los mismos planteamientos; lo que juntas representan 70 respuestas (63%) de afinidad en la zona de acuerdo de los resultados. Por su parte, en 23 oportunidades (20%) los colaboradores se mostraron imparciales, al señalar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo. Mientras que 17 respuestas (15%) de los colaboradores indicaron estar en desacuerdo, y en 2 oportunidades (2%) indicaron estar totalmente en desacuerdo, conformando un total de 19 respuestas (17%) señalando hacia la zona en desacuerdo.



Gráfica 7 Nivel de Actitud hacia el Control en la Organización

Adicionalmente se realizó la tabulación de datos de manera ponderada de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 7), donde se calculó un rango posible de resultados entre 112 puntos como mínimo y 560 puntos como máximo, de la cual se obtuvo un resultado de 417, lo que representa un índice de control en la organización de 74%, ubicando este indicador en el cuarto quintil (Q4) en el ordenamiento de los datos.

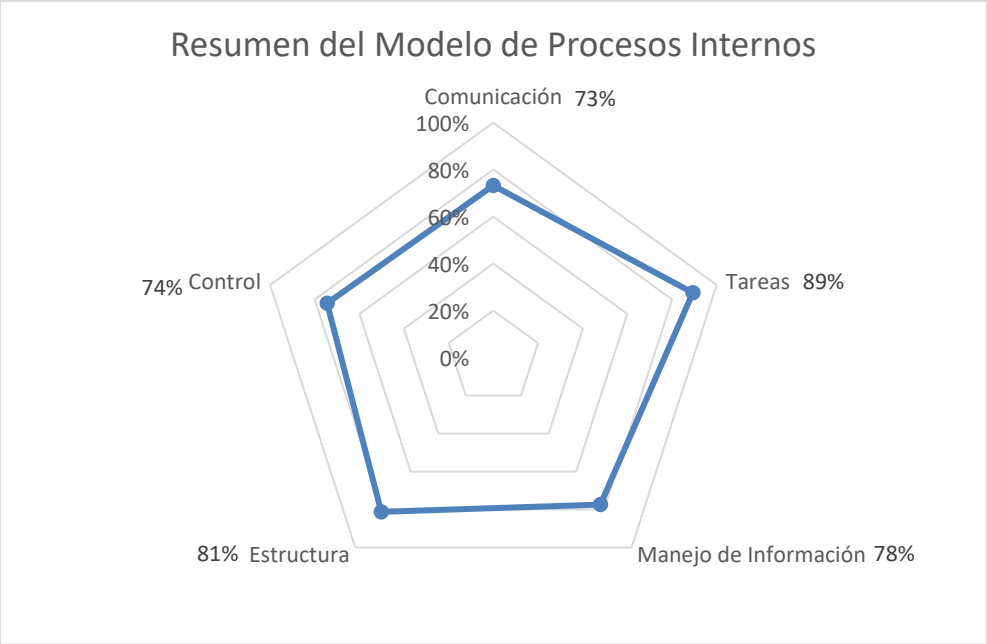
Tabla 7 Índice de Control en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	417
Índice de Control (%)	74%
Quintil	Q4

El índice de control en un 74% indica un nivel aceptable sobre el seguimiento implantado dentro de la organización materializado a través de los jefes en las actividades diarias de cada uno de sus colaboradores, sin embargo, al ser una organización de retail cuyo manejo de inventario y el seguimiento de las normas así como el control constante en el área farmacéutica son fundamentales para llevar a cabo de manera satisfactoria las tareas asociadas al cargo, existe una brecha importante si la organización desea mantener altos estándares de control dentro de las farmacias evaluadas. Por tanto, es importante la medición de los objetivos individuales de los colaboradores (Cameron & Quinn, 1999), con el fin de evaluar las áreas específicas de mejora a fin de cerrar esta brecha en el ámbito de control.

f) Resumen del Modelo de Procesos Internos

Como resumen del Modelo de Procesos Internos, se analizan cada uno de los indicadores que forman parte de este, considerando su interrelación ante esta tipología de cultura organizacional. Los resultados se presentan a continuación:



Gráfica 8 Resumen del Modelo de Procesos Internos

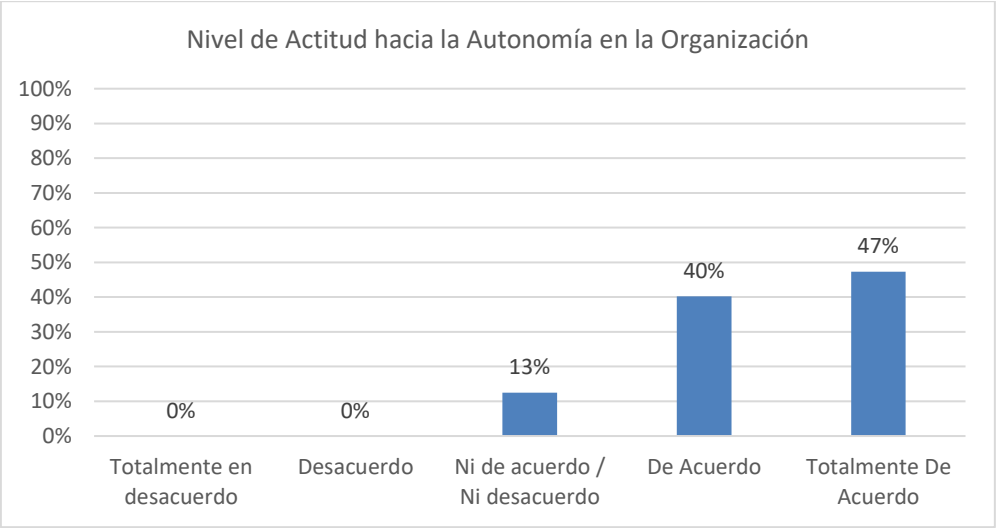
En los resultados del Modelo de Procesos Internos (ver gráfica 8) se observa que el indicador con mayor índice fue el de *tareas* con un valor de 89%, y es el único que se ubicó en el quinto quintil (Q5) en el ordenamiento de los datos. El resto de los indicadores obtuvieron una posición en el cuarto quintil (Q4) por sus valores más bajos en sus índices, a saber: manejo de la información (78%), estructura (81%), control (74%) y comunicación (73%). Esto demuestra que este modelo no es preponderante en la organización, que según Cameron y Quinn (1999) "se caracteriza por el incremento, existe un control sobre las actividades que desempeñan los colaboradores, por lo tanto, realizan sus actividades correctamente. Es enfocado y tiene foco interno". En este sentido, el resultado de las tareas refleja que la organización tiene un aceptable grado de seguimiento de los objetivos individuales de los colaboradores; mientras que los indicadores de comunicación, información, estructura y control representan una oportunidad de mejora para la empresa para mejorar su modelo estratégico para controlar los resultados de sus procesos internos.

5.3.2 Modelo de Relaciones Humanas

Para analizar la cultura organizacional, se analizó también el Modelo de Relaciones Humanas, para lo que se indagó en la actitud de los colaboradores encuestados ante los indicadores de Autonomía, Moral y Cohesión, Planes de Carrera, Apoyo y Participación según su dinámica y convivencia en la organización. A continuación, se presentan los resultados:

a) Autonomía

Para la medición de este indicador, se orientaron dos preguntas del instrumento (pregunta 3 y pregunta 23), aplicadas a 56 colaboradores, lo que permitió obtener un total de 112 respuestas. De acuerdo a los resultados obtenidos (ver gráfica 9), se observa que la mayoría de los colaboradores considera que existe autonomía en la organización, considerando que se obtuvieron 45 respuestas (40%) de acuerdo y 53 respuestas (47%) totalmente de acuerdo; conformando así un total de 98 respuestas (87%) en la zona de acuerdo de los resultados. Adicionalmente, se obtuvieron 14 respuestas (13%) los colaboradores indicaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los planteamientos. En este indicador no se registraron respuestas en la zona en desacuerdo.



Gráfica 9 Nivel de Actitud hacia la Autonomía en la Organización

Al ponderar los datos de acuerdo con la escala likert (ver tabla 8), se obtuvo un puntaje de 487, lo que representa un índice de 87% del nivel de autonomía en la organización, y se ubica en el quintil 5 (Q5) en la distribución de los datos, lo que indica un resultado positivo hacia la autonomía de la organización y refleja que los colaboradores perciben que pueden tener un alto grado de iniciativa, independencia en la realización de sus actividades con responsabilidad de lo delegado, así como la capacidad de asumir retos innovadores de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.

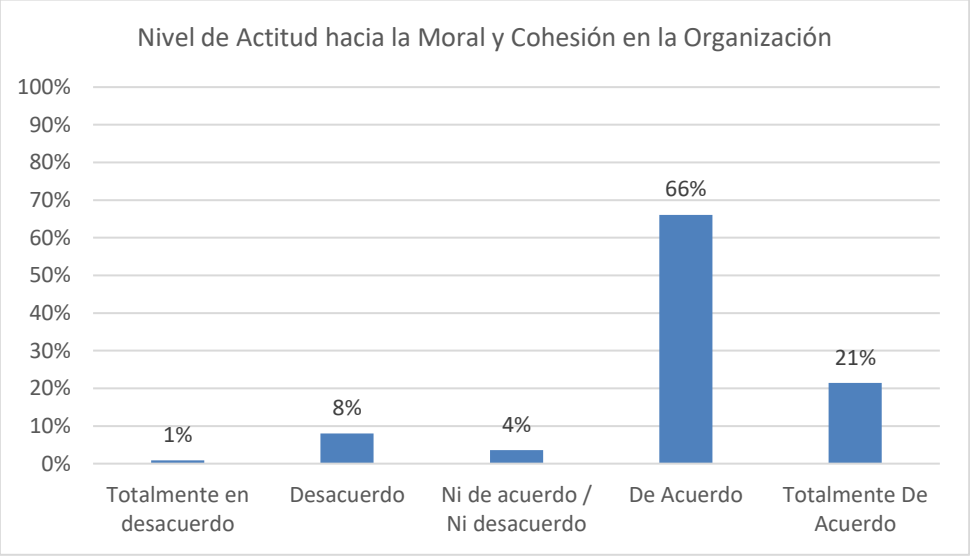
Tabla 8 Índice de Autonomía en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	487
Índice de Autonomía (%)	87%
Quintil	Q5

En este sentido, los datos reflejan que la organización permite que los empleados tengan cierta libertad de acción en la ejecución de su trabajo y otorga autonomía a los empleados en cuanto a la asunción de nuevos retos. Así pues, este indicador señala que grado de iniciativa, independencia y responsabilidad de los colaboradores en la realización de sus responsabilidades en la organización (Cameron & Quinn, 1999), lo que significa para estos resultados que la empresa posee una cultura organizacional con cierta flexibilidad y libertad para la ejecución de las tareas de los colaboradores, teniendo como resultado la posibilidad de adecuar y mejorar las prácticas de los trabajadores en el ejecicio de sus funciones. Entendida ademas, como una capacidad profesional de decision dentro de los inventarios, recursos organizacionales y capacidades al menos en su centro de trabajo y dentro de una politica de cumplimiento tanto de normas internas como legislacion sanitaria general.

b) Moral y Cohesión

A continuación, se presentan los resultados del indicador de la Moral y Cohesión. Este indicador está compuesto por dos planteamientos (pregunta 7 y pregunta 27) para los cuales fueron encuestados 56 colaboradores, obteniendo 112 respuestas que componen los resultados obtenidos (ver gráfica 10). La distribución de los datos refleja que la mayoría de los trabajadores consideran que la organización se caracteriza por poseer moral y cohesión, tomando en cuenta que en 24 respuestas (21%) de los colaboradores se mostraron totalmente de acuerdo con los planteamientos, mientras que 74 respuestas (66%) estuvieron de acuerdo con las afirmaciones; conformando un total de 98 respuestas (87%) en la zona de acuerdo de los resultados, lo que conforma la mayoría de las respuestas a favor del indicador en la organización. Por su parte, 4 respuestas (4%) no se tornó ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que en 9 oportunidades (8%) los colaboradores indicaron estar en desacuerdo, y 1 respuesta (1%) indicó estar totalmente en desacuerdo; conformando un total de 10 respuestas (9%) en la zona en desacuerdo.



Gráfica 10 Nivel de Actitud hacia la Moral y Cohesión en la Organización

Al analizar los datos de manera ponderada, de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 9), se obtuvo un puntaje total de 447, de un máximo posible de 560, lo que señala que el índice de moral y cohesión es de 80%, ubicando los resultados de este indicador en el cuarto quintil (Q4) de acuerdo con la distribución estadística de los datos. A partir de esto, se puede observar que el respeto humano, las relaciones de amistad y fidelidad son consideradas por la mayoría de los colaboradores, sin embargo, representa una oportunidad de mejora en la organización.

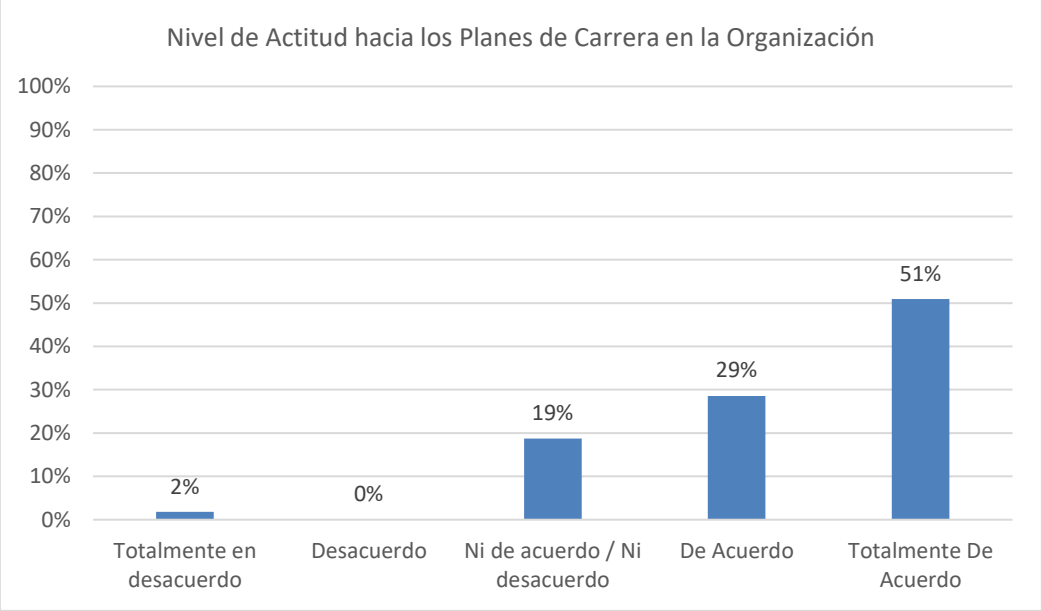
Tabla 9 Índice de Moral y Cohesión en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	447
Índice de Moral y Cohesión (%)	80%
Quintil	Q4

En efecto, se puede decir que la dirección procura la promoción de relaciones de amistad y la formación de grupos entre los miembros de la organización, así como se preocupa porque su gente se comprometa con ella. Este indicador establece un criterio basado en el respeto humano, las relaciones de amistad y fidelidad entre de los colaboradores de la organización bajo una relación estrecha (Cameron & Quinn, 1999); lo que es necesario para realizar las labores diarias dentro de las farmacias, logrando el éxito a través del desarrollo del personal y del trabajo en equipo. La gerencia mantiene un trabajo en equipo que les permite generar apoyo, compromiso y confianza en sus trabajadores, lo que genera participación de todos los colaboradores al momento de las tomas de decisiones. En consecuencia, la organización valora los grupos de trabajos que, a su vez, permiten que se genere amistad entre los colaboradores generando confianza, lealtad y apoyo entre los colaboradores.

c) Planes de Carrera

En este indicador se presentan los resultados de los planes de carrera en la organización. Los planes de carrera fueron evaluados a través de dos enunciados (pregunta 11 y pregunta 31), aplicadas a 56 colaboradores, lo que generó un total de 112 respuestas. Los resultados tabulados (ver gráfica 11) revelan que 57 respuestas (51%) de los colaboradores indican estar totalmente de acuerdo con las afirmaciones, mientras que 32 respuestas (29%) dicen estar de acuerdo con los mismos planteamientos; lo que representa un total de 89 respuestas (80%) en la zona de acuerdo. Por su parte, en 21 ocasiones (19%) los colaboradores expresaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con los reactivos presentados, mientras en 2 ocasiones (2%) se indicó estar totalmente en desacuerdo con las situaciones presentadas en el cuestionario, siendo éste el único resultado en la zona en desacuerdo.



Gráfica 11 Nivel de Actitud hacia los Planes de Carrera en la Organización

Los resultados del procesamiento de los datos en frecuencia ponderada según la escala de Likert que fue aplicada (ver tabla 10), demuestra que se obtuvo un puntaje de 478, en una rango de resultados posible de 112 como mínimo y 560 como máximo, lo que representa un índice de planes de carrera del 85%, la cual se encuentra ubicada en el quintil quinto (Q5) de la distribución de los datos. Con esto, se observa que los colaboradores tienen una actitud proclive hacia la organización en cuanto a sus planes de carrera. En este sentido, se determina que los trabajadores que perciben que las capacitaciones que realiza la organización van en pro de su desarrollo profesional y personal que permite planificar su ruta de carrera dentro de la organización.

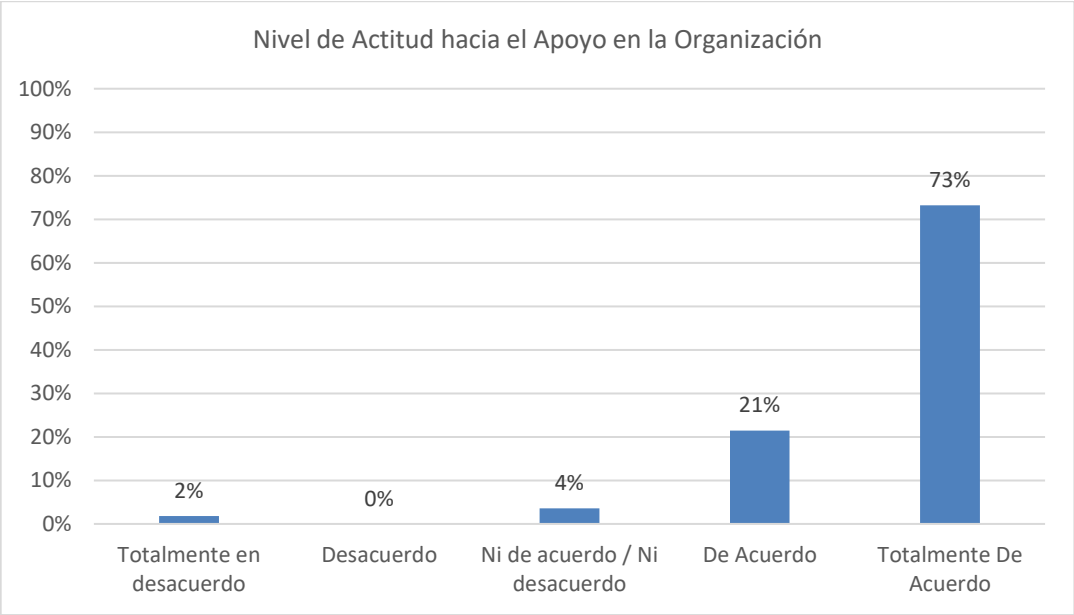
Tabla 10 Índice de Planes de Carrera en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	478
Índice de Planes de Carrera (%)	85%
Quintil	Q5

Bajo este enfoque, se considera entonces que los criterios de la organización están destinados a la especialización teórica y técnica de los colaboradores a través de su capacitación y adiestramiento, por lo que se demuestra el interés de la empresa por desarrollar y promover a los colaboradores en el transcurrir del tiempo (Cameron & Quinn, 1999). Lo que es importante para la organización dada la importancia de los planes de sucesión y adquisición de mejores posiciones por parte de los trabajadores, lo cual se logra a través de la capacitación y el adiestramiento de sus miembros, buscando su desarrollo. Por este motivo, la dirección promueve al personal con regularidad, buscando el mejor desarrollo de su recurso humano y, en general, de la organización. Luciera que no es unánime la posición ante los reactivos y ello indica un área de oportunidad de mejora en ese 21%, en situación indiferente y en desacuerdo.

d) Apoyo

A continuación, se presentan los resultados asociados al Apoyo en la organización. Para la medición de este indicador, se destinaron 2 preguntas (pregunta 15 y pregunta 35), de las cuales se aplicaron a 56 colaboradores, completando así 112 respuestas para la investigación. Los resultados tabulados (ver gráfica 12) señalan que 82 respuestas (73%) reflejan estar totalmente de acuerdo, y 24 respuestas (21%) están de acuerdo con los planteamientos presentados; totalizando 106 respuestas (94%) en la zona de acuerdo. Por su parte, 4 de las respuestas (4%) indican no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 2 respuestas (2%) de los colaboradores señalan estar totalmente en desacuerdo con las afirmaciones del instrumento presentado, siendo éstas las únicas respuestas ubicadas en la zona de desacuerdo del indicador.



Gráfica 12 Nivel de Actitud hacia el Apoyo en la Organización

En cuanto a la tabulación de los datos de manera ponderada de acuerdo con la escala Likert (ver tabla 11), se obtuvo un puntaje de 520, sobre un máximo posible de 560, lo que representa un índice de apoyo de 93%, ubicado en el quintil quinto (Q5) en la distribución de los datos. Este resultado representa un indicador positivo en cuanto al apoyo de la organización lo que demuestra que los colaboradores tienen apoyo de la dirección para ejecutar su trabajo.

Tabla 11 Índice de Apoyo en la Organización

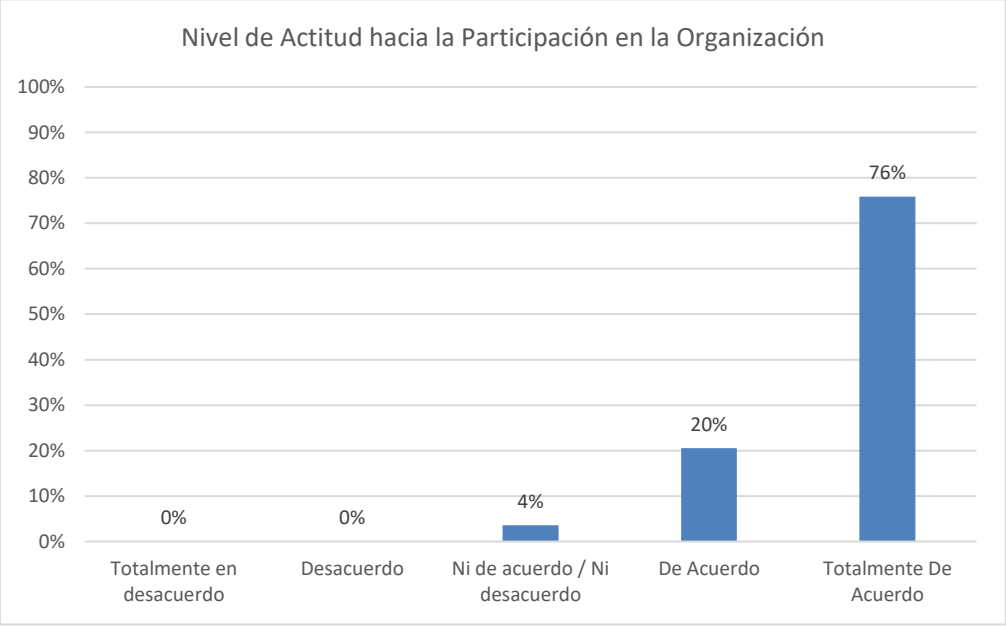
Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	520
Índice de Apoyo (%)	93%
Quintil	Q5

Con los resultados de este indicador, incluyendo ambos ítems correspondientes a este criterio, se observa que los colaboradores reflejan una actitud proclive hacia el apoyo de la organización. Esto significa que la muestra de personas encuestadas percibe que los procesos y servicios internos representan una ayuda para los colaboradores y a su vez es un estímulo que aporta la organización a los colaboradores para la ejecución de sus funciones y responsabilidades (Cameron & Quinn, 1999).

A su vez, estos resultados indican que los colaboradores observan que la organización da apoyo a sus empleados en situaciones externas de la misma, lo que indica que existe una percepción de soporte de parte de la estructura gerencial y la gestión interna para las personas que hacen vida laboral en ella. Esto se ve reflejado a través del programa de planes y beneficios garantiza el bienestar de sus empleados, lo que significa un gran aporte para las personas, considerando el contexto externo a la organización, es decir, las condiciones políticas, económicas y sociales del país al momento de la toma de los datos de esta investigación.

e) Participación

A continuación, se presentan los resultados de la participación en la organización. Para la medición de la variable participación, se destinaron dos enunciados del cuestionario (pregunta 19 y pregunta 39), las cuales fueron aplicadas a 56 colaboradores de la organización, lo que permitió obtener 112 respuestas. Los resultados se ven reflejados en la gráfica 13, en donde se observa que un total de 85 respuestas (76%) estuvieron totalmente de acuerdo con las situaciones planteadas, y 23 respuestas (20%) estuvieron de acuerdo con los enunciados, lo que totaliza 108 respuestas (96%) a favor de la zona de acuerdo. Por otro lado, se registraron 4 respuestas (4%) se mostraron imparciales, al no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con las situaciones presentadas. La distribución de los resultados se puede apreciar en la gráfica, en donde se observa una actitud positiva de los colaboradores ante sus posibilidades de participación en la organización. No se registraron respuestas en la zona en desacuerdo.



Gráfica 13 Nivel de Actitud hacia la Participación en la Organización

Al tabular los datos de acuerdo con la escala de Likert aplicada (ver tabla 12) se puede observar que el indicador arrojó un puntaje de 529, de un máximo posible de 560, lo que representa un índice de participación en la organización de 94%, ubicando esta variable en el quintil quinto (Q5) de la distribución de los datos, lo que representa un resultado positivo en la cultura de la organización. En otras palabras, esto significa que la empresa promueve que los empleados contribuyan a la toma de decisiones de la organización, incluyendo aquellas que buscan establecer los objetivos y metas individuales y organizacionales.

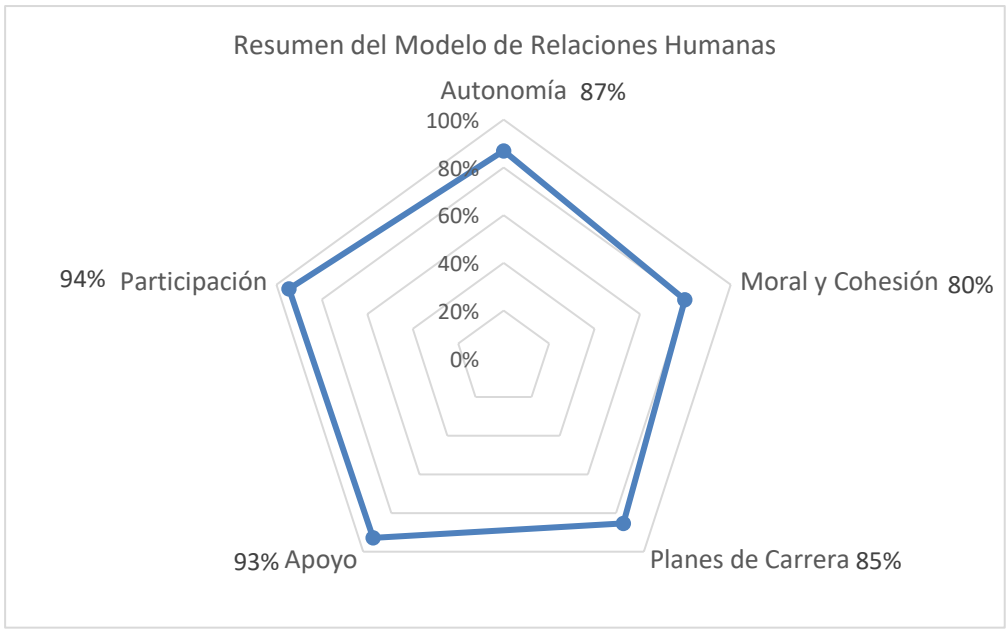
Tabla 12 Índice de Participación en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	529
Índice de Participación (%)	94%
Quintil	Q5

Esto refleja la disposición de la empresa para permitir y promover la participación de los empleados en la definición de las funciones y métodos de trabajo, lo que influye directamente en el fomento de la motivación laboral y flexibilidad de la gestión gerencial (Cameron & Quinn, 1999). Además, la estrategia participativa permite la colaboración de los empleados en la fijación de los objetivos y metas internas, los métodos de trabajo y procesos internos, y en su efectivo cumplimiento, lo que parece coherente, con los positivos resultados de los demás indicadores del modelo de relaciones humanas ya expuestos, a saber (autonomía, moral y cohesión, planes de carrera y apoyo).

f) Resumen del Modelo de Relaciones Humanas

Una vez analizados los resultados de cada uno de los indicadores del Modelo de Relaciones Humanas, se puede exponer un resumen de esta dimensión de la medición de la cultura organizacional inherente a esta investigación. A continuación, se presentan los resultados asociados a este modelo:



:

Gráfica 14 Resumen del Modelo de Relaciones Humanas

En la gráfica 14 se puede observar que el pentágono dibujado que representa los resultados se encuentra más inclinado hacia los indicadores de Participación (94%), Apoyo (93%) y Autonomía (87%), Planes de Carrera (85%); los cuales alcanzaron un quintil quinto (Q5) en la distribución de los datos, mientras que el indicador de Moral y Cohesión (80%) fue el más bajo y el único en ubicarse en el cuarto quintil (Q4). En este sentido, se muestra que los colaboradores tienen una actitud favorable acerca de la cultura organizacional desde el punto de vista de las relaciones humanas fomentadas en la organización, sin embargo, perciben mayormente el apoyo de la gerencia y las oportunidades de planes de carrera, participación e independencia en la ejecución de sus responsabilidades que las que tienen sobre la moral y cohesión. Estos resultados representan a una organización orientada hacia la participación y crecimiento entre la empresa y los colaboradores, caracterizada por su cercanía, lo que describe a una organización flexible y cercana a sus colaboradores.

5.3.3 Modelo de Sistemas Abiertos

El siguiente modelo de cultura organizacional a analizar es el Modelo de Sistemas Abiertos, donde se presentan los resultados asociados a los indicadores de innovación, adaptación, apoyo externo, adquisición de recursos y crecimiento:

a) Innovación

Los resultados del indicador de innovación se presentan a continuación. Para la medición de este indicador, se destinaron dos preguntas en el instrumento aplicado a la muestra de colaboradores de la organización (pregunta 1 y pregunta 21), las cuales fueron aplicadas a un total de 56 colaboradores, lo que permitió obtener un total de 112 respuestas acerca de la innovación en la organización. En tabulación de resultados (ver gráfica 15) se puede observar que un total de 29 respuestas (26%) estuvieron totalmente de acuerdo con las afirmaciones expuestas en el instrumento, y en 18 oportunidades (16%) los colaboradores se mostraron de acuerdo con los mismos planteamientos, logrando un total de 47 respuestas (42%). Por su parte, llama la atención que 44 respuestas (39%) se mostraron imparciales al no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, posicionando esta categoría como la opción de mayor frecuencia de respuesta, mientras que 12 ítems (11%) mostraron estar en desacuerdo con los planteamientos y 9 respuestas apuntaron estar totalmente en desacuerdo (8%), totalizando 21 respuestas (20%) en la zona en desacuerdo.

Gráfica 15 Nivel de Actitud hacia la Innovación en la Organización

Al tabular los datos de manera ponderada de acuerdo con la escala de Likert aplicada (ver tabla 13), se observa que, de un puntaje mínimo de 112 y máximo de 560, este indicador obtuvo un total de 382, apuntado a un índice de innovación de 68% y ubicando las respuestas en el cuarto quintil (Q4).

Tabla 13 Índice de Innovación en la Organización

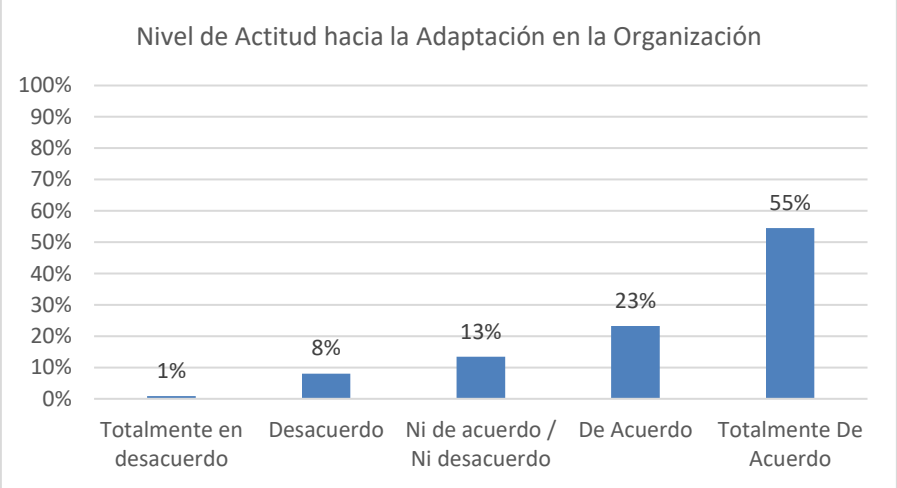
Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	382
Índice de Innovación (%)	68%
Quintil	Q4

Estos resultados señalan que los colaboradores perciben que la organización busca potenciar sus procesos, productos y servicios para aumentar la competitividad de la organización a través de la creación o mejora de nuevas tecnologías, productos o procesos (Cameron & Quinn, 1999).Esto significa que la organización busca introducir novedades que mejoren la estrategia de gestión, así como los métodos ya existentes en ella, aunque aún existe una brecha como oportunidad de mejora para la organización, pues no todas las acciones orientadas a este indicador son calificadas por sus colaboradores de manera favorable, lo que genera un reto de carácter estratégico a la gestión para que la organización se enfoque en introducir cambios que mejoren su propio desempeño.

b) Adaptación

Para analizar los resultados del indicador de adaptación, se presentan sus resultados. Para la medición de este indicador se destinaron dos preguntas (pregunta 5 y pregunta 25), las cuales fueron aplicadas a la muestra de 56 colaboradores de la organización estudiada, lo que permitió obtener 112 respuestas orientadas a conocer la actitud hacia la adaptación en la organización. Los resultados se pueden observar en la gráfica 16.

En este caso, se obtuvieron 61 respuestas (54%) que señalaron que los colaboradores estaban totalmente de acuerdo con los planteamientos presentados y 26 respuestas (23%) señalaron estar de acuerdo con las mismas afirmaciones; totalizando 87 respuestas (77%) en la zona de acuerdo. Por su parte, re registraron 15 respuestas (13%) se mostraron neutros al no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por su parte, en 9 ocasiones (8%) los colaboradores se mostraron en desacuerdo con las situaciones planteadas, mientras que en 1 caso (1%) se observó que se estuvo totalmente en desacuerdo, calculando 10 respuestas (9%) en la zona en desacuerdo.



Gráfica 16 Nivel de Actitud hacia la Adaptación en la Organización

Al evaluar los resultados de manera ponderada (ver tabla 14), de acuerdo con la escala Likert aplicada, se mostró que, de un puntaje mínimo de 112 y máximo de 560, este indicador obtuvo un resultado de 473, lo que representa un índice de adaptación de 84%, ubicándolo en el quintil quinto (Q5) del ordenamiento de los datos.

Tabla 14 Índice de Adaptación en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	473
Índice de Adaptación (%)	84%
Quintil	Q5

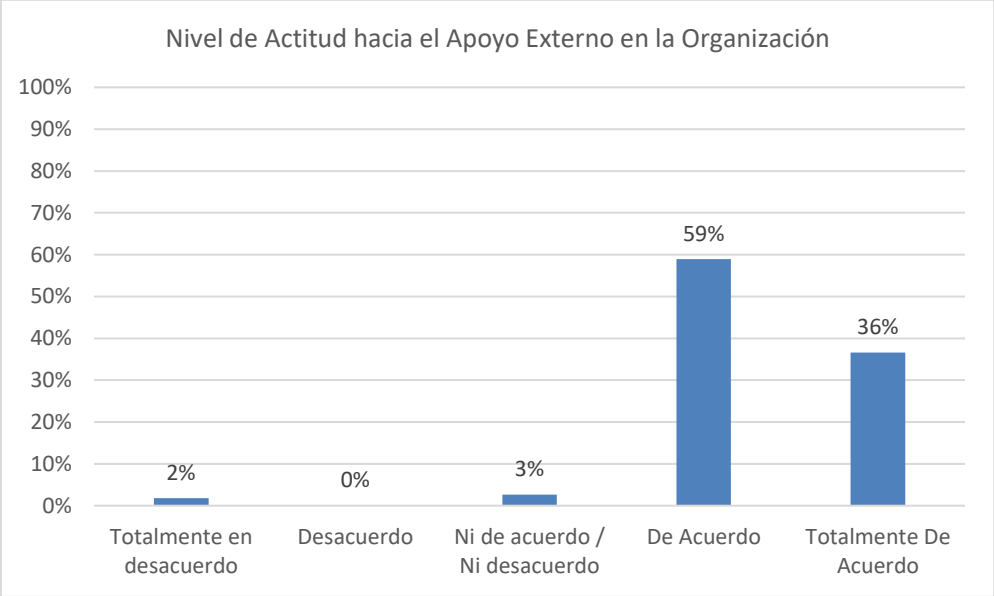
En este caso, se obtuvo una evaluación favorable para la organización en cuanto a adaptación se refiere, lo que refleja una actitud positiva de los trabajadores con respecto a la capacidad de la organización de trabajar en un medio ambiente cambiante con disposición a ceder o acomodarse fácilmente ante los cambios (Cameron & Quinn, 1999). En este sentido, se observa que la cultura organizacional de la empresa se adapta rápidamente a los cambios y es flexible ante los cambios que mejoren el trabajo en favor de ella misma, de acuerdo con la percepción de los empleados.

Es importante destacar que este indicador es especialmente importante en una empresa que se encuentra ubicada en una sociedad altamente cambiante, como la venezolana en la actualidad. Precisamente una organización sometida a una economía hiperinflacionaria, y un escenario sociopolítico inestable, solo puede ser sustentable con un alto nivel de adaptabilidad a los cambios externos e internos que le permitan gestionar el cambio adecuadamente y adecuarse a la toma de decisiones necesarias según su contexto.

c) Apoyo Externo

Los resultados del indicador de apoyo externo se presentan a continuación. En esta oportunidad se destinaron 2 preguntas del instrumento (pregunta 17 y pregunta 37) para la evaluación del nivel de apoyo externo en la organización, las cuales fueron aplicadas a 56 colaboradores y permitieron obtener 112 respuestas, las cuales se tabularon y analizaron a continuación.

De los 112 datos obtenidos, 41 respuestas (36%) se inclinaron hacia la opción totalmente de acuerdo en los planteamientos del instrumento, y 66 respuestas (59%) se mostraron de acuerdo ante las mismas afirmaciones, totalizando 107 respuestas (96%) en la zona de acuerdo. De igual forma, se registraron 3 respuestas (3%) que fueron imparciales, al no estar de acuerdo, ni en desacuerdo. Las 2 respuestas restantes (2%) se mostraron totalmente en desacuerdo con los escenarios planteados en el instrumento, siendo las únicas en la zona de desacuerdo (ver gráfica 17).



Gráfica 17 Nivel de Actitud hacia el Apoyo Externo en la Organización

Al realizar el procesamiento de los datos de manera ponderada de acuerdo con la escala de Likert aplicada (ver tabla 15), se obtuvo un puntaje de 480, en un rango que iba del puntaje mínimo 112 hasta el máximo de 560. Este resultado representa un índice de apoyo externo de 86%, posicionando el indicador en el quintil quinto (Q5) de los datos.

Tabla 15 Índice de Apoyo Externo de la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	480
Índice de Apoyo Externo (%)	86%
Quintil	Q5

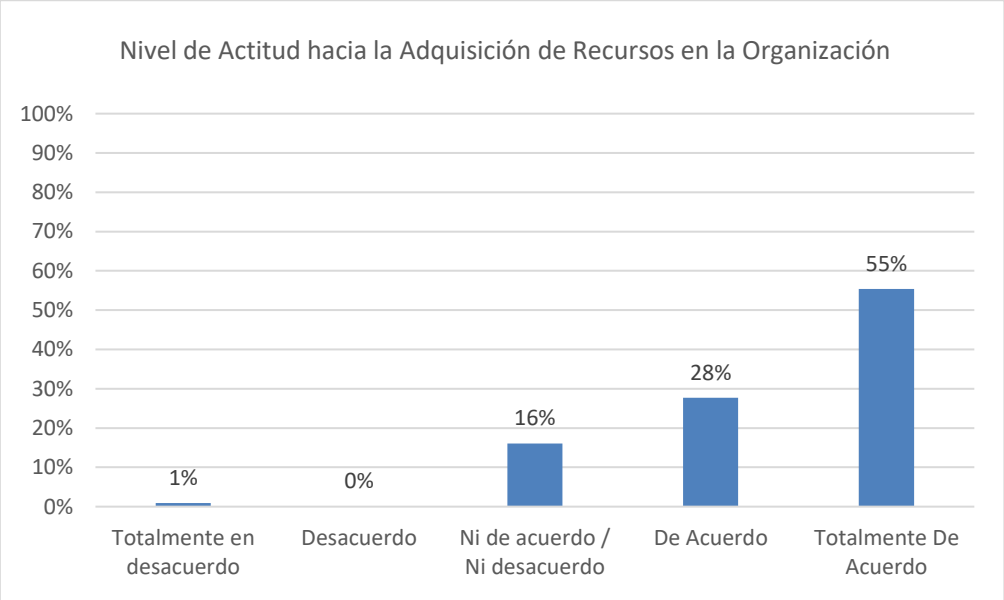
En este caso, los datos favorecen el indicador de apoyo externo en la organización, lo que resulta lógico, al saber que la organización se encuentra influenciando y a su vez es influenciada por el medio ambiente, por lo tanto, está orientada al riesgo, creatividad, crecimiento y adaptación (Cameron & Quinn, 1999).

A su vez, los resultados reflejan que los colaboradores perciben que la dirección se preocupa por buscar asesorías externas para las diferentes áreas de la empresa de los colaboradores perciben que para la adquisición de recursos la organización recurre a la utilización de entes externos.

d) Adquisición de Recursos

Se presentan los datos procesados del indicador de adquisición de recursos. Para este indicador se destinaron 2 preguntas del instrumento (pregunta 9 y pregunta 29) las cuales fueron resueltas por 56 colaboradores, lo que permitió obtener 112 respuestas de acuerdo con los planteamientos evaluados. Los resultados se presentan en la gráfica 18.

Luego del procesamiento de los resultados, se obtuvo que 62 respuestas (55%) se encontraron totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas y 31 respuestas (28%) estuvieron de acuerdo con los mismos planteamientos, totalizando 93 respuestas (83%) en la zona de acuerdo. Por su parte, 18 respuestas (16%) se mostraron imparciales, ya que no estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que en 1 ocasión (1%) se mostró estar totalmente en desacuerdo con la pregunta, representando la única respuesta en la zona en desacuerdo.



Gráfica 18 Nivel de Actitud hacia la Adquisición de Recursos en la Organización

Al analizar los resultados de manera ponderada de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 16), se observó que las respuestas arrojaron un puntaje de 489, en un rango posible de resultados entre 112 y 560, lo que representa un índice de adquisición de recursos de 87% y ubica este indicador en el quinto quintil (Q5) del ordenamiento de los datos.

Tabla 16 Índice de Adquisición de Recursos en la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	489
Índice de Adquisición de Recursos (%)	87%
Quintil	Q5

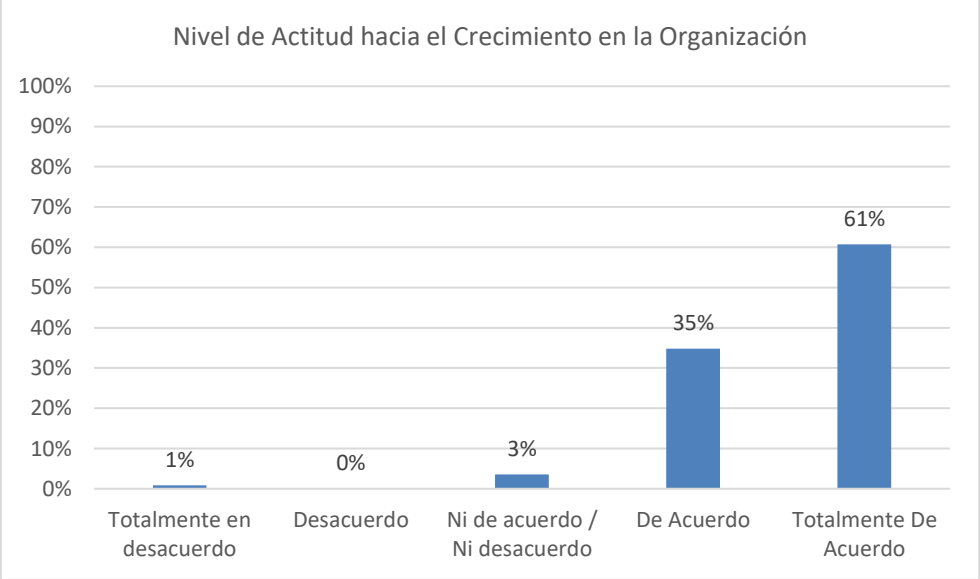
Estos resultados revelan una percepción favorable de los colaboradores hacia la adquisición de recursos de la organización, lo que señala que la gestión interna búsqueda y obtención de nuevas tecnologías, procesos y/o sistemas que ayudarán a mejorar la productividad de la organización (Cameron & Quinn, 1999). En este sentido, se ve reflejado el compromiso de la directiva con la provisión de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de infraestructura para favorecer las operaciones de la empresa.

Así mismo, este indicador de la cultura orientada al modelo de sistemas abiertos revela que la organización toma como eje estratégico la procura de insumos y recursos necesarios para la operación y se esfuerza por adquirir los recursos, tecnología y personal necesarios para cumplir con las metas propuestas.

e) Crecimiento

Se presentan los resultados del indicador de crecimiento en la organización. Este indicador se midió a través de dos preguntas (pregunta 13 y pregunta 33) en el instrumento seleccionado, el cual fue aplicado a 56 personas, lo que permitió obtener 112 respuestas inherentes a la medición del crecimiento en la organización (ver gráfica 19).

Luego de procesar los datos, se obtuvieron los resultados expresados en la gráfica 19, en donde se observa que 68 respuestas (61%) estuvieron totalmente de acuerdo con los planteamientos presentados, mientras que 39 respuestas (35%) se expresaron de acuerdo con las afirmaciones; totalizando 107 respuestas (96%) en la zona de acuerdo. Por su parte, 4 respuestas (3%) mostraron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras 1 individuo (1%) se mostró totalmente en desacuerdo con una de las afirmaciones, siendo esta la única respuesta en la zona en desacuerdo.



Gráfica 19 Nivel de Actitud hacia el Crecimiento en la Organización

Al analizar los resultados de manera ponderada, de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 17), se observó que de un rango de resultados mínimo de 112 y máximo de 560, el indicador señaló un resultado de 509, lo que representa un índice de crecimiento de 91% en la organización, ubicándose así en el quinto quintil (Q5) del ordenamiento de los datos.

Tabla 17 Índice de Crecimiento en la Organización

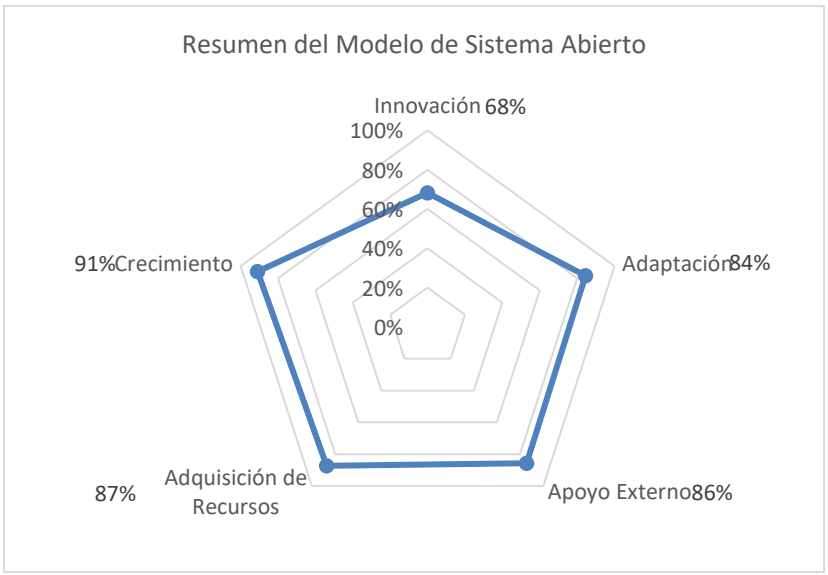
Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	509
Índice de Crecimiento (%)	91%
Quintil	Q5

Estos resultados se muestran favorables para la cultura organizacional, en cuanto a la medición de los sistemas abiertos, lo que sugiere una estructura interna proclive al aumento de funciones, tarea, mercado, etcétera, de la organización (Cameron & Quinn, 1999). En esto indica que los colaboradores perciben que la organización busca crecer y ampliarse, adaptándose a los constantes cambios, lo que posiblemente se ofrezca a partir de que la organización busca crecer, ampliarse a nuevas áreas de competencia internas para adaptarse a su contexto interno y externo.

En este sentido, se describe una organización que busca ampliar nuevas áreas de trabajo bien sea en funciones o tareas, innovando constantemente en sus métodos para acoplarse a las exigencias de sus diferentes partes interesadas, lo que parece lógico, sobre todo si se considera el marco regulatorio y las exigencias jurídicas, económicas y sociales del país al momento de la investigación.

f) Resumen del Modelo de Sistema Abierto

Una vez analizados los resultados de cada uno de los indicadores del Modelo de Sistemas Abiertos, se puede exponer un resumen de esta dimensión de la medición de la cultura organizacional propia a esta investigación. A continuación, se presentan los resultados asociados a este modelo:



Gráfica 20 Resumen del Modelo de Sistema Abierto

En la gráfica (ver gráfica 20) se puede observar que el pentágono dibujado que representa los resultados se encuentra constituido por los indicadores del modelo, los cuales tuvieron los mejores índices, a saber, la Adaptación (84%) Apoyo Externo (86%), Adquisición de Recursos (87%) y el Crecimiento (91%); los cuales alcanzaron un quintil quinto (Q5) en la distribución de los datos, mientras que la Innovación (68%) fue el más bajo y el único en ubicarse en el cuarto quintil (Q4). En este sentido, se muestra que los colaboradores tienen una actitud favorable acerca de la cultura organizacional desde el punto de vista de los sistemas abiertos fomentadas en la organización, lo que describe roles que facilitan la adaptación al cambio y flexibilidad frente a los contextos, que está orientada a la obtención de recursos externos, a través de su persuasión, influencia y relaciones. Se refleja un estilo abierto y competitivo, caracterizado por su cercanía con partes interesadas; una organización flexible y cercana a sus colaboradores y aliados, con oportunidad de mejora en su estrategia de innovación.

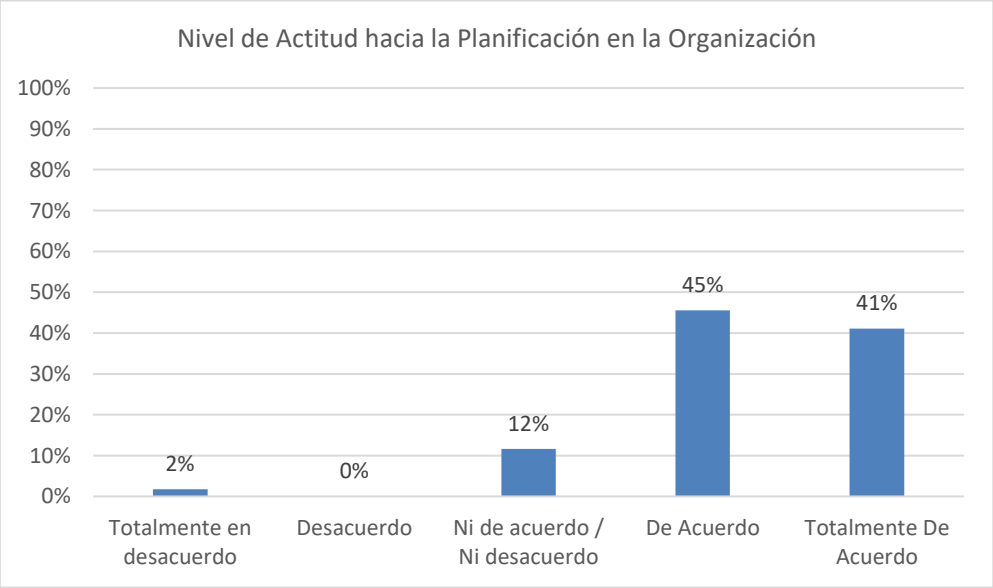
5.3.4 Modelo de Fijación Racional de Metas

En adelante, se presentan los resultados de las dimensiones del Modelo de Fijación Racional de Metas, a saber, planificación, productividad, eficiencia, clarificación de metas y toma de decisiones.

a) Planificación

Se comienza presentando los resultados de la planificación en la organización. En esta oportunidad se destinaron dos preguntas (pregunta 8 y 28) para la obtención de los datos del indicador de planificación, los cuales fueron aplicados a 56 colaboradores, lo que permitió obtener 112 datos que permitieron tabular los resultados, los cuales se analizan a continuación.

En cuanto a la frecuencia de las respuestas (ver gráfica 21), se obtuvo que en 46 oportunidades (41%) los colaboradores señalaron estar totalmente de acuerdo con los enunciados presentados, mientras que 51 respuestas (45%) estuvieron de acuerdo con los mismos planteamientos, siendo las dos opciones con mayor frecuencia en datos; totalizando 97 respuestas (87%) en la zona de acuerdo. Por su parte, se contaron 13 respuestas (12%) que se mostraron imparciales, al indicar no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientas que en 2 oportunidades (2%) se mostraron totalmente en desacuerdo con los planteamientos inherentes a la planificación de la organización, siendo éstas las únicas respuestas en la zona en desacuerdo.



Gráfica 21 Nivel de Actitud hacia la Planificación en la Organización

Al tabular los datos de manera ponderada, de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 18), se observó, que se obtuvo un resultado de 475, en un rango de respuestas posibles con mínimo en 112 y máximo en 560, lo que representa un índice de planificación de la organización de 85% y ubica este indicador en el quinto quintil (Q5) en el ordenamiento de los datos, lo cual representa un resultado positivo e indica una cultura organizacional proclive a la planificación de metas y estrategias para alcanzar los resultados propuestos.

Tabla 18 Índice de la Planificación de la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	475
Índice de Planificación (%)	85%
Quintil	Q5

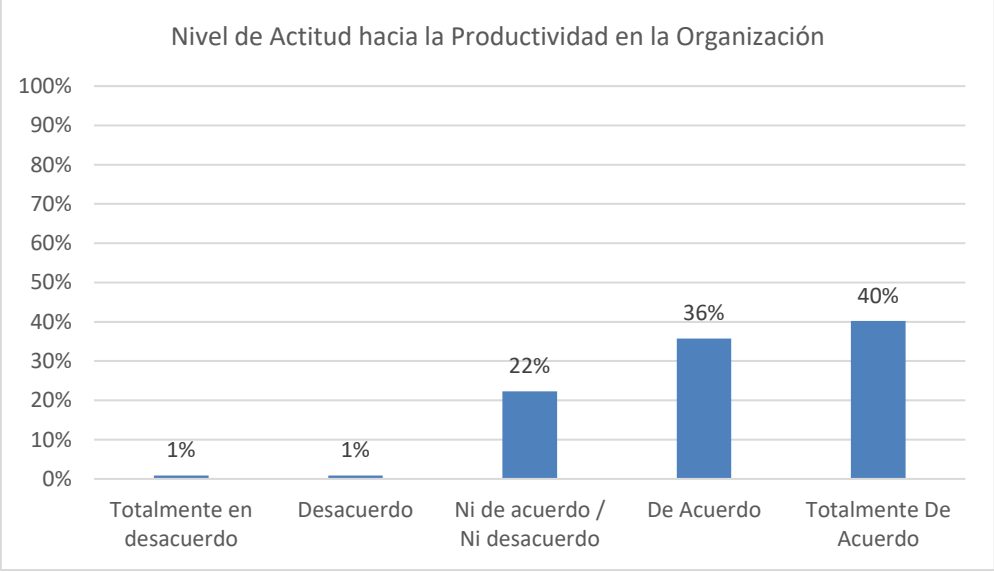
De acuerdo con Cameron y Quinn (1999), la planificación está referida al "establecimiento de objetivos organizacionales para todas las áreas de negocio de la organización", por lo que, al evaluar los resultados positivos otorgados por los colaboradores indica que programa la definición de metas y objetivos a seguir, y además que la mayoría de sus integrantes la conocen y ejecutan, lo que señala que la organización cumple con los objetivos planificados.

Cabe destacar que la planificación es un elemento estratégico necesario para trazar a dónde desea llegar la organización a corto, mediano y largo plazo, y permite orientar las directrices necesarias para poder cumplir la misión y alcanzar la visión de la organización, y en este caso, los colaboradores muestran estar informados y alineados con la planificación y la estrategia gerencial.

b) Productividad

Los resultados del indicador de productividad de la empresa se muestran en esta sección. Para la medición del indicador de productividad se destinaron dos preguntan del instrumento (pregunta 12 y pregunta 32), la cual fue respondida por los 56 colaboradores que formaron parte de la muestra, lo que permitió obtener 112 respuestas para el estudio y los resultados se analizan a continuación.

En cuanto a la frecuencia absoluta de las respuestas (ver gráfica 22), se observó que en la mayoría de las ocasiones los colaboradores se mostraron totalmente de acuerdo con 45 respuestas a favor (40%), y consiguientemente otras 40 respuestas (36%) indicaron estar de acuerdo con los planteamientos presentados, totalizando 95 respuestas (76%) en la zona de acuerdo. Por su parte, en 25 oportunidades (22%) los colaboradores se mostraron imparciales, al indicar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo con las afirmaciones presentadas. Finalmente, 1 persona (1%) indicó estar en desacuerdo y 1 más (1%) se mostró totalmente en desacuerdo, incluyendo 2 respuestas (2%) en la zona en desacuerdo.



Gráfica 22 Nivel de Actitud hacia la Productividad en la Organización

El procesamiento de los datos de manera tabulada según la escala Likert (ver tabla 19), revela que el resultado obtenido para este indicador fue de 463, en un rango posible de respuestas de mínimo 112 y máximo de 560, lo que representa un índice de productividad de 83% en la organización, ubicando los resultados en el quintil cuarto (Q4) en el ordenamiento estadístico de los datos.

Tabla 19 Índice de la Productividad de la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	463
Índice de Productividad (%)	83%
Quintil	Q4

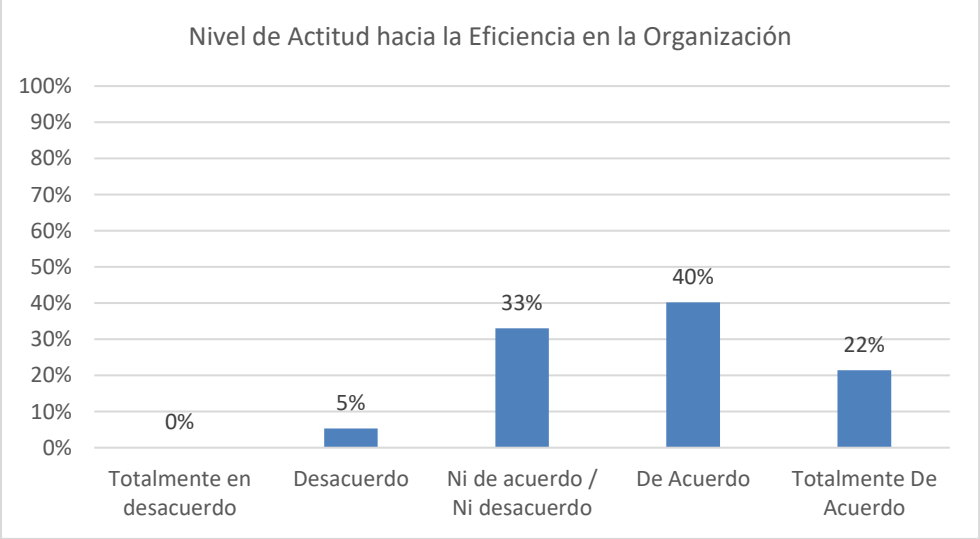
Estos datos muestran una organización con un aceptable estado de productividad, pero aún puede mejorar sus estrategias para aumentar sus resultados y ubicarse en el quinto quintil (Q5). Según Cameron & Quinn (1999) la productividad representa el resultado de los objetivos de la organización representada en un valor y el conocimiento y ejecución que los colaboradores tienen sobre los mismos. En este sentido, al considerar los resultados del indicador de planificación, se observa que la organización elabora planes de objetivos y estrategias específicos a cada departamento orientados a alcanzar resultados y, en general, su productividad. Lo que indica que la brecha de la organización parece estar en el cumplimiento de estos planes de productividad establecidos por la misma.

De igual forma, llama la atención que los indicadores de comunicación y manejo de la información también se hayan ubicado por debajo del cuarto quintil (Q4), lo que puede incidir en que los planes establecidos por la gerencia no sean de dominio por parte de los colaboradores y, en consecuencia, hacer que la productividad no sea alcanzada como se espera.

c) Eficiencia

Los resultados correspondientes al indicador de eficiencia de la organización se muestran a continuación. Para la medición de este indicador se destinaron dos preguntas (pregunta 16 y pregunta 36), las cuales fueron aplicadas a 56 colaboradores que constituyeron la muestra seleccionada, permitiendo recolectar 112 datos que apuntaron a este indicador para su procesamiento y la obtención de los resultados deseados.

Con respecto a la frecuencia absoluta de las respuestas (ver gráfica 23), se obtuvieron 24 respuestas (22%) donde los colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con los planteamientos, y en 45 oportunidades (40%) indicaron estar de acuerdo, totalizando 69 respuestas (62%) en la zona de acuerdo. Por su parte, en 37 preguntas (33%) los colaboradores se mostraron indiferentes, al indicar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; mientras que 6 de las respuestas (5%) señalaron que los colaboradores señalaron estar en desacuerdo con las situaciones presentadas en el cuestionario, siendo éstos los únicos resultados en la zona en desacuerdo.



Gráfica 23 Nivel de Actitud hacia la Eficiencia en la Organización

En cuanto a las frecuencias ponderadas de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 20), se obtuvo un rango posible de respuestas de mínimo 112 y máximo 560, obteniéndose un resultado de 423, lo que representa un índice de eficiencia de 76%, ubicando este indicador en el quintil cuarto (Q4) en el ordenamiento de los datos.

Tabla 20 Índice de la Eficiencia de la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	423
Índice de Eficiencia (%)	76%
Quintil	Q4

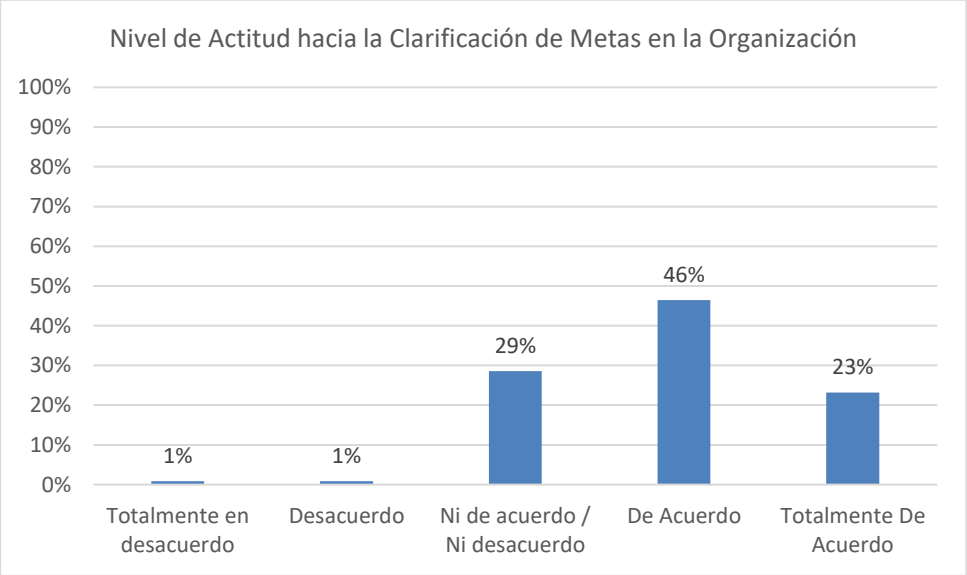
Estos resultados describen el nivel de eficiencia de la organización según la percepción de sus colaboradores, y considerando el índice de eficiencia obtenido de 76%, se puede señalar un grado aceptable en que la organización valora los resultados obtenidos por sus colaboradores (Cameron & Quinn, 1999). Lo que parece lógico, al considerar que la organización considera parámetros internos para la medición del desempeño de los colaboradores en sus objetivos y metas planteadas y recompensa a aquellos miembros que cumplen con eficiencia sus funciones.

Sin embargo, este resultado posiciona a la empresa en un cuarto quintil (Q4), lo que se considera como una oportunidad de mejora, lo que se puede atribuir a la insatisfacción de los colaboradores con el sistema de evaluación de desempeño o con la percepción de equidad entre el esfuerzo realizado y la evaluación efectiva que sus supervisores realizan a sus subordinados; y se debe considerar, inclusive, si los objetivos y metas planteados a los distintos niveles y cargos de la organización son, en efecto, comunicados, comprendidos y tienen características adecuadas al ser comprendida su medición y son alcanzables por la labor desempeñada. Esto significa la oportunidad para la organización para establecer una estrategia y mejorar sus resultados en cuanto a al indicador de eficiencia.

d) Clarificación de Metas

Los resultados correspondientes al indicador de clarificación de metas de la organización se muestran a continuación. Para la medición de este indicador se destinaron dos preguntas (pregunta 4 y pregunta 24), las cuales fueron aplicadas a 56 colaboradores que constituyeron la muestra seleccionada, permitiendo recolectar 112 datos que apuntaron a este indicador para su procesamiento y la obtención de los resultados deseados.

Con respecto a la frecuencia absoluta de las respuestas (ver gráfica 24), se obtuvieron 26 respuestas (23%) donde los colaboradores indicaron estar totalmente de acuerdo con los planteamientos, y en 52 oportunidades (46%) indicaron estar de acuerdo, totalizando 78 respuestas (69%) en la zona de acuerdo. Por su parte, en 32 preguntas (29%) los colaboradores se mostraron indiferentes, al indicar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; mientras que 2 de las respuestas (2%) indicaron que los colaboradores señalaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las situaciones presentadas en el cuestionario, con una zona en desacuerdo poco representativa.



Gráfica 24 Nivel de Actitud hacia la Clarificación de Metas en la Organización

En cuanto a las frecuencias ponderadas de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 21), se obtuvo un rango posible de respuestas de mínimo 112 y máximo 560, obteniéndose un

resultado de 437, lo que representa un índice de clarificación de metas de 78%, ubicando este indicador en el quintil cuarto (Q4) en el ordenamiento de los datos.

Tabla 21 Índice de Clarificación de Metas de la Organización

Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	437
Índice de Clarificación de Metas (%)	78%
Quintil	Q4

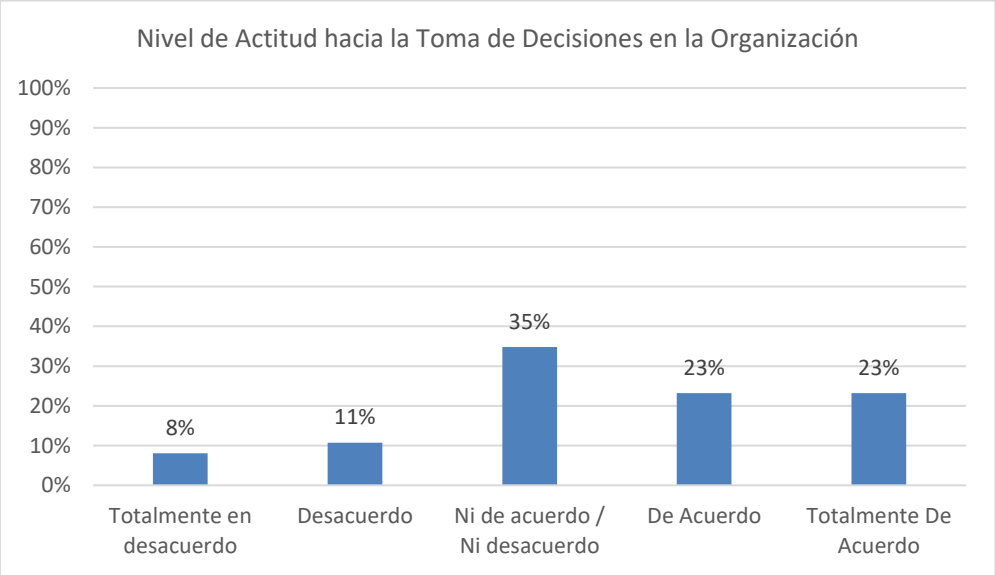
Estos resultados describen el nivel de clarificación de metas de la organización según la percepción de sus colaboradores, y considerando el índice de clarificación de metas obtenido de 79%, se puede establecer un grado aceptable en que la organización clarifica y delimita claramente las metas de sus colaboradores en todos los niveles (Cameron & Quinn, 1999). Esto obedeciendo a un proceso de comunicación y orientación al logro aceptable estableciendo objetivos claro para la organización, cada una de sus áreas y colaboradores.

Sin embargo, al estar posicionada la empresa en este índice en el cuarto quintil (Q4), es pertinente revisar o reafirmar el mensaje de las metas claras pues puede estar perdiéndose de foco a pesar de un índice aceptable existe una brecha en la que se puede trabajar mejorando la clarificación de metas en la organización.

e) Toma de Decisiones

A continuación, se presentan los resultados de la organización en cuanto a la percepción de sus colaboradores con respecto a la toma de decisiones. Para la medición de la toma de decisiones en la organización se aplicaron dos preguntas (pregunta 20 y pregunta 40) del cuestionario de cultura organizacional, las cuales fueron respondidas por 56 colaboradores y llevaron a obtener un total de 112 respuestas que ayudaron a calcular la frecuencia e índice inherente a este indicador.

Ahora bien, en cuanto a la frecuencia absoluta de los datos (ver gráfica 25), se obtuvieron 26 respuestas (23%) que indicaron que los colaboradores señalaron que los colaboradores estuvieron totalmente de acuerdo con los planteamientos, y el mismo resultado se obtuvo para la siguiente categoría, teniendo 26 respuestas (23%) que indicaron que los colaboradores señalaron estar de acuerdo con las mismas afirmaciones; totalizando 52 respuestas (46%) en la zona de acuerdo. Por su parte, 39 respuestas (35%) de los colaboradores se mostraron neutrales, al señalar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, con las situaciones planteadas en el cuestionario; mientras que en 12 oportunidades (11%) los encuestados se mostraron en desacuerdo, y los 9 restantes (8%) de las respuestas de los colaboradores indicaron estar totalmente en desacuerdo; calculando 21 respuestas (19%) en la zona de en desacuerdo.



Gráfica 25 Nivel de Actitud hacia la Toma de Decisiones en la Organización

Al respecto, la tabulación de datos ponderada de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 22), se obtuvo un rango posible de resultados entre 120 como mínimo, y 560 como máximo, obteniendo un puntaje para este indicador de 384, lo que representa un índice de toma de decisiones de 69%, ubicándolo así en el cuarto quintil (Q4) en el ordenamiento de los datos.

Tabla 22 Índice de Toma de Decisiones de la Organización

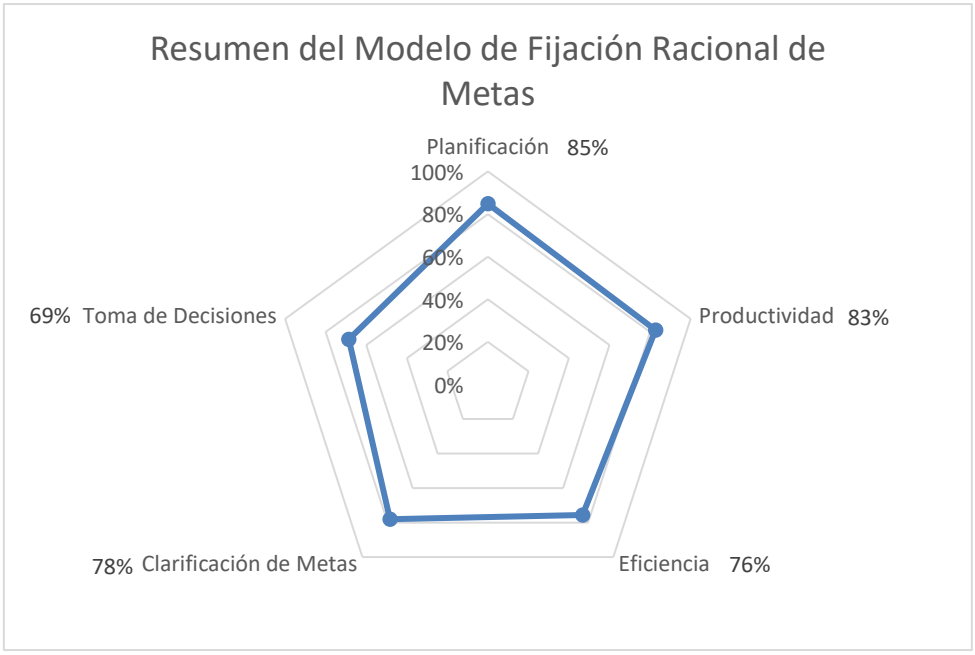
Indicador	Resultado
N	56
Cantidad de preguntas	2
Puntaje Mínimo (Min)	112
Puntaje Máximo (Max)	560
Puntaje obtenido	384
Índice de Toma de Decisiones (%)	69%
Quintil	Q4

Con estos resultados, se refleja uno de los más bajos resultados en la aplicación del modelo y describe una baja participación de los colaboradores en la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización, de acuerdo con lo caracterizado por Cameron & Quinn, (1999). El análisis de estos resultados llama la atención, pero parece lógico que en este cuadrante se obtuviera baja ponderación en el criterio de toma de decisiones, ya que los colaboradores no participan en gran parte de la toma de decisiones porque la mayoría de los procesos y servicios se encuentran estandarizados, y se deben seguir los pasos y métodos establecidos para las actividades y tareas dentro de la organización. Sin embargo, aunque esto es beneficioso para el seguimiento y control de los resultados, pareciera que la falta de flexibilidad y participación afectara a los colaboradores, ya que perciben que no cuentan con una participación activa en la planeación y estrategia, lo que coincide con el bajo resultado del indicador de innovación (68%) que se presentó en el modelo de sistema abierto.

f) Resumen del Modelo de Fijación Racional de Metas

Por último, se presenta un resumen de los resultados de los indicadores inherentes al Modelo de Fijación Racional de Metas, con miras a cerrar la medición de la variable de Cultura Organizacional. A continuación, se detallan y analizan los resultados:

Gráfica 26 Resumen del Modelo de Fijación Racional de Metas



Se puede observar (ver gráfica 26) que existe un mayor resultado para los indicadores de planificación (85%) y productividad (83%), los cuales fueron los únicos en ubicarse en el quintil quinto (Q5) en el ordenamiento de los datos. Por su parte, los indicadores de eficiencia (76%), clarificación de metas (78%) y toma de decisiones (69%) se ubicaron en el quintil cuarto (Q4) en el rango de respuestas recolectadas. se destaca por el desempeño a corto plazo, los colaboradores compiten y hacen sus actividades rápido. De acuerdo con Cameron y Quinn (1999), este modelo decribe cuan enfocada es la organización, en cuanto a su foco externo porque influyen los cambios del mercado; por lo que los resultados describen la alta capacidad de planificación y alcance de resultados propuestos por la organización, pero se detectan oportunidades de mejora ante la clarificación de la ruta estratégica de objetivos y metas, así como la participación de los colaboradores en este proceso.

5.3.5 Análisis General de la Cultura Organizacional

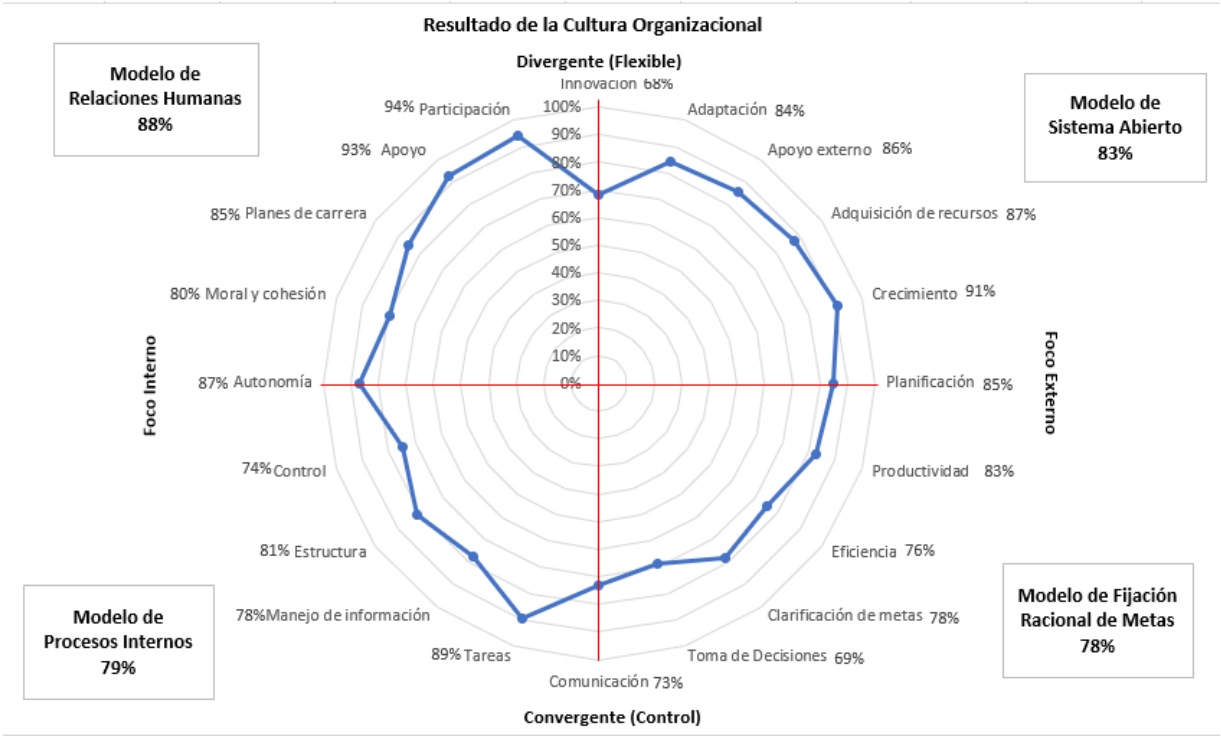
Luego de analizar los resultados propios de cada modelo, se procede a presentar los resultados generales de la variable de cultura organizacional, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (1999). Al revisar el resumen de los resultados (ver tabla 23), se detalla que los valores en competencia de cada modelo de cultura son parecidos entre sí, oscilando en un rango que va desde un mínimo de 68% (innovación) y un máximo de 94% (participación), entendiendo que cada uno de estos forman parte de las dimensiones de la cultura de la organización a saber, Modelo de Relaciones Humanas (88%), Modelo de Sistemas Abiertos (83%), Modelo de Procesos Internos (79%) y Modelo de Fijación Racional de Metas (78%).

En la representación gráfica de los resultados (ver gráfica 27) se observa que los valores obtenidos se posicionan en una posición equilibradamente alta, y en cuyo análisis anterior se detalló que se ubican entre los quintiles cuartos (Q4) y quintos (Q5) en el ordenamiento de los datos. A partir de esto, se concluye que los modelos se complementan entre sí en la organización teniendo rasgos más acentuados que caracterizan a la organización.

Aun así, según los resultados de cada modelo, se puede afirmar que la organización posee una tendencia hacia el Modelo Relaciones Humanas, que tuvo un mayor índice de cultura, donde los valores se comparten entre los colaboradores y están alineados al acatamiento de políticas y normas de la organización. Según Quinn (1999) en este modelo se evidencian los roles del facilitador grupal, el cual se encuentra orientado al grupo, creando esfuerzos para facilitar la interacción de los colaboradores, impulsa el desarrollo de los colaboradores a través de planes de formación; el mentor es preocupado, sensible, considerado y abierto, posee escucha activa lo que genera confianza en los colaboradores. Este cuadrante se encuentra orientado al grupo con un estilo flexible responsable.

Tabla 23 Resultados Generales de la Cultura Organizacional

Modelo de Cultura	Resultado	Porcentaje	Indicador	Resultado	Porcentaje
Modelo de Procesos Internos	2216	79%	Comunicación	410	73%
			Tareas	500	89%
			Manejo de información	434	78%
			Estructura	455	81%
			Control	417	74%
Modelo de Relaciones Humanas	2461	88%	Autonomía	487	87%
			Moral y cohesión	447	80%
			Planes de carrera	478	85%
			Apoyo	520	93%
			Participación	529	94%
Modelo de Sistema Abierto	2333	83%	Innovación	382	68%
			Adaptación	473	84%
			Apoyo externo	480	86%
			Adquisición de recursos	489	87%
			Crecimiento	509	91%
Modelo de Fijación Racional de Metas	2182	78%	Planificación	475	85%
			Productividad	463	83%
			Eficiencia	423	76%
			Clarificación de metas	437	78%
			Toma de Decisiones	384	69%



Gráfica 27 Resultados Generales de la Cultura Organizacional

Ahora bien, considerando las características del modelo de Quinn y Cameron (1999), se observa que la gráfica posee dos ejes, dividiendo así el plano en cuatro cuadrantes que componen los modelos de cultura, los cuales están compuestos según los valores en competencia. La aplicación de este modelo genera las características de la cultura de la organización estudiada, a través de una dialéctica concurrente entre los resultados de cada indicador.

Así pues, al analizar el eje vertical, y analizando los resultados del estudio, se observa que los mayores resultados se encuentran en los cuadrante superiores del plano, es decir, el modelo de relaciones humanas (88%) y el modelo de sistema abierto (83%), en contraste con los cuadrantes inferiores, siendo estos, modelo de procesos internos (79%) y el modelo de fijación racional de metas (78%), lo que indica que la organización se inclina hacia una cultura divergente o flexible, lo que indica que la organización se encuentra orientada hacia la gestión del cambio y la adaptación del contexto interno y externo que afecten su estrategia y objetivos a lograr, lo que resulta lógico como respuesta apropiada ante las condiciones contextuales del país al momento del estudio, cuyas variables políticas, económicas, sociales y legales llevan a las organizaciones a mantener estrategias ágiles y adaptativas de acuerdo con el entorno, para poder mantener el negocio a mediano y largo plazo.

Por su parte, al analizar el eje horizontal, se observa que los mayores resultados se ubican hacia el lado izquierdo del diagrama, en donde se encuentra el modelo de relaciones humanas (88%) y el modelo de procesos internos (79%), los cuales generaron resultados superiores al lado derecho de la gráfica, el cual comprende el modelo de sistema abierto (83%) y modelo de fijación racional de metas (78%). Esto señala que la organización mantiene mayormente un foco interno es su cultura organizacional, lo que significa que los esfuerzos de la organización se encuentran en adaptar y mejorar continuamente sus métodos, productos y servicios para el ejercicio de sus operaciones y mejora de resultados. En este sentido, la organización apuesta al control de sus variables internas de planificación, organización, seguimiento y control, así como el desarrollo de su talento humano. para alcanzar sus resultados esperados.

En general, el modelo de relaciones humanas es el que obtuvo mayor valoración por parte de los colaboradores, señalando que la organización predomina una cultura de clan, que es aquella que está focalizada en la gente, en el equipo de trabajo y la colaboración mutua (Cameron & Quinn, 1999). Estos resultados describen una organización en donde predominan

los valores que componen este modelo, es decir, *autonomía, moral, cohesión, desarrollo del personal y apoyo*. Esto habla de un buen nivel de participación del personal y camaradería, donde los colaboradores perciben el trabajo en equipo y el desarrollo de los colaboradores que les permite crecer dentro de la organización con un alto compromiso, con el apoyo externo de la organización que se debe a su capacidad de adaptación, lo cual es coherente al tratarse de ser una empresa grande, con operaciones a nivel nacional, y cuyas condiciones de trabajo ofrecen beneficios que soportan el aprendizaje y desarrollo de las personas en la organización.

Cabe destacar que la organización es estructurada en cuanto a sus niveles y procesos internos, por lo tanto, posee un alto grado de control sobre los resultados. En este sentido, los colaboradores están al tanto de la importancia del cumplimento de los objetivos individuales ya que impactan en los objetivos de la organización, y se encuentran enfocados en la planificación obteniendo resultados esperados en cuanto a la productividad. El resultado indica que la empresa está orientada hacia el foco interno y ello hace que sean relevantes los procesos, la documentación, el manejo de la información y los procesos de inventario y el manejo de la información bajo controles, ello de alguna manera es así por lo dicho antes de medicamentos y productos misceláneos de no tan fácil reposición y de costos crecientes por los niveles de inflación y restricciones legales y reglamentarias que forman parte del contexto.

Otra consideración es que también el sistema de modelo de Relaciones Humanas es congruente con el foco interno, lo cual facilita al menos con estos profesionales el manejo de las situaciones de los medicamentos, la asesoría correspondiente que hay que realizar y la confianza que deben brindar para que los clientes o usuarios se sientan bien atendidos profesionalmente hablando. La organización presenta como un objetivo estratégico ser la cadena de farmacias preferida de los clientes actuales y potenciales, por lo tanto, es coherente que la orientación al cliente tenga una importancia estratégica ante la dirección de la organización. Los resultados se encuentran centrados en la Gente por un lado con el 88% con foco en el Modelo de Relaciones Humanas y ello es así por ser una firma con larga tradición familiar mientras que por otro lado las exigencias con el 83% en el modelo de sistema abierto.

5.4 Caracterización Demográfica de los Clientes

Respecto a la Calidad de Servicio, el instrumento fue aplicado a los clientes que estuvieran presentes en las tiendas al momento en el que se hacía lo propio con el instrumento de cultura organizacional a los farmacéuticos seleccionados. Ahora bien, en una primera instancia se describirá la muestra obtenida de clientes la cual está caracterizada por edad, sexo y nivel educativo de los mismos para obtener una mejor apreciación sobre las características que describen dicha muestra.

5.4.1 Edad y Sexo de los Clientes

En primer lugar, la edad, organizada en distintos rangos (escala ordinal) en orden ascendente siendo la categoría mínima de 18 a 23 años y la de mayor rango 54 años o más.

Tabla 24 Caracterización Demográfica de los Clientes por Edad y Sexo

Respuesta	Masculino		Femenino		TOTAL	
	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
De 18 a 23 años	7	8%	9	10%	16	18%
De 24 a 29 años	10	11%	10	11%	20	22%
De 30 a 35 años	4	4%	7	8%	11	12%
De 36 a 41 años	6	7%	7	8%	13	15%
De 42 a 47 años	2	2%	4	4%	6	7%
De 48 a 53 años	3	3%	7	8%	10	11%
54 años o más	6	7%	7	8%	13	15%
TOTAL	**38**	**43%**	**51**	**57%**	**89**	**100%**

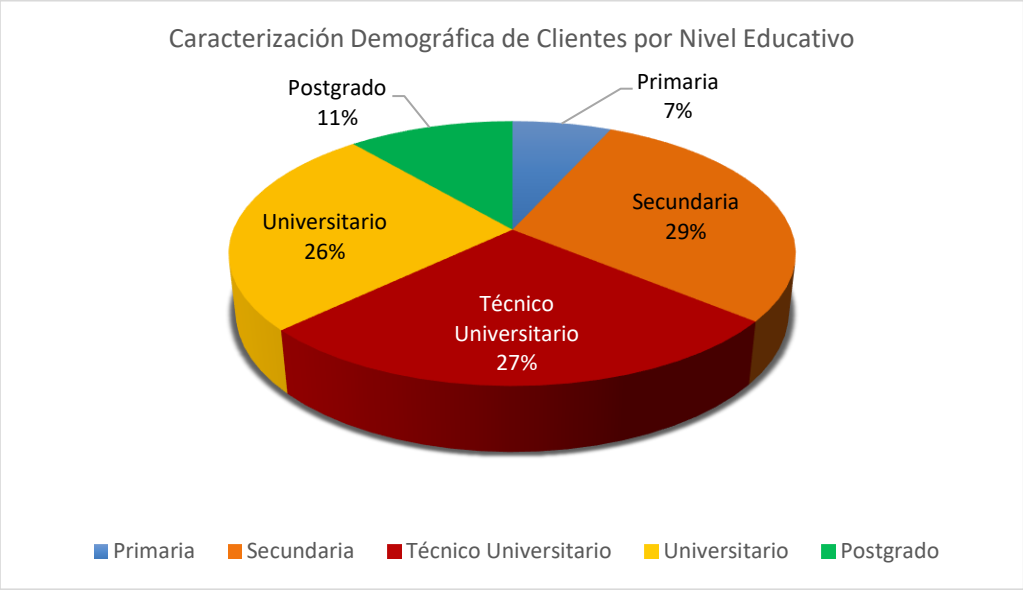
Al observar la tabla 24 se puede identificar que la mayoría de los clientes escogidos en esta muestra tienen una edad comprendida entre los 24 y 29 años representando el 22,5% de la muestra total seleccionada, seguido por el rango comprendido entre 18 y 23 años representando el 18% de la misma muestra. Sin embargo, se observa que en un nivel general los % son similares, lo cual puede indicar que de acuerdo con la edad la información no está direccionada hacia un tipo de cliente en específico lo que puede ofrecer unos resultados y conclusiones de acuerdo una visión general. Sin embargo, entre 18 y 47 años están el 74% de los clientes.

Otra de las características de la muestra es el sexo de los clientes que visitaron la tienda en el momento en el cual se pasó el instrumento. Si bien la mayoría de los clientes que se encontraban en las tiendas de la empresa farmacéutica de retail son mujeres representando un

57,3% de la muestra, por su lado el cliente de género masculino cuenta con una representación importante dentro de dicha muestra con un 42,7%.

5.4.2 Nivel Educativo de los Clientes

Esta última variable demográfica permite conocer el nivel educativo predominante de los clientes que visitaron las tiendas con las condiciones anteriormente expuestas. Indica que los universitarios en sus varios niveles representan el 64% de los atendidos.



Gráfica 28 Caracterización Demográfica de los Clientes por Nivel Educativo

Al observar la gráfica 28, se observa que el nivel educativo de los clientes se puede observar que los más frecuentes son: Bachiller (29%), Técnico Superior Universitario (27%) y Profesional Universitario (26%); lo que permite inferir que la mayoría de los clientes que asisten a las tiendas de la empresa poseen un nivel educativo de cierta formación académica (entre estos tres niveles).

5.5 Calidad del Servicio

Ahora bien, debemos resaltar que el instrumento de calidad de servicio aplicado consta de dos planos, uno en el cual el cliente define sus expectativas, lo que espera en lo que respecta a una organización excelente y por otro lado donde valora según su percepción a la organización en estudio en este caso la empresa farmacéutica de retail, en el aquí y el ahora.

Por lo expuesto anteriormente, se presentará por dimensiones de confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes tangibles los resultados obtenidos de las expectativas de una organización excelente contrastándolos con la percepción del servicio de la organización en estudio. Siguiendo el orden del modelo para la medición de calidad de servicio, en una primera instancia se presentarán por dimensión cada enunciado de la expectativa del cliente frente a una organización excelente, para en la medida que se avanza compararlos con las percepciones que tienen dichos clientes con la organización en cuestión.

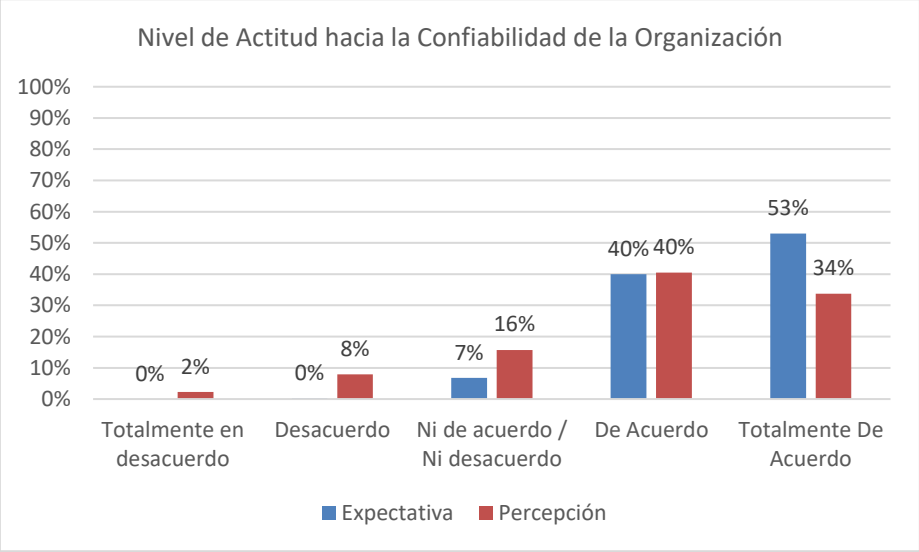
5.5.1 Confiabilidad

En primer lugar, se empezará por la dimensión de confiabilidad o fiabilidad. A continuación, se presentan los resultados asociados a esta dimensión de la calidad del servicio:

En esta primera dimensión se considera la confiabilidad de la organización, la cual se refiere a la "habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa" (Villanueva, 2006). Para hacerlo, se destinaron 5 enunciados del instrumento (preguntas 1, 2, 3, 4 y 5) las cuales evaluaron el nivel de expectativa y de percepción de los clientes con respecto al servicio recibido, las cuales fueron aplicadas a una muestra de 89 clientes, lo que permitió obtener 445 respuestas; cuyo procesamiento en datos se analiza a continuación.

En la tabulación de los datos (ver gráfica 29) se observa que, en cuanto a las expectativas de los clientes, 236 respuestas (53%) de los clientes señalaron estar totalmente de acuerdo con las afirmaciones presentadas, y 178 (40%) de las oportunidades estuvieron de acuerdo con los mismos planteamientos, lo que totalizan 414 respuestas (93%) de los clientes, que se ubicaron en la zona de acuerdo con las afirmaciones presentadas. Las 30 respuestas restantes (7%) se mostraron indiferentes, al no estar de acuerdo, ni en desacuerdo. En cuanto a la percepción de los clientes con respecto a la confiabilidad de la organización, se obtuvo que 150 respuestas

(34%) indicaron estar totalmente de acuerdo con los planteamientos, y en 180 oportunidades (40%) los clientes indicaron estar de acuerdo; totalizando 330 respuestas (74%) que se ubicaron en la zona de acuerdo con los planteamientos. Así mismo, 70 respuestas (16%) se vieron indiferentes al no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que se contaron 35 respuestas (8%) que indicaron estar en desacuerdo, y 10 adicionales (2%) estuvieron totalmente en desacuerdo; las cuales suman 45 respuestas (10%) que se ubicaron en la zona de desacuerdo.



Gráfica 29 Nivel de Actitud de los Clientes hacia la Confiabilidad de la Organización

En cuanto a la tabulación ponderada de los datos de acuerdo con la escala Likert utilizada (ver tabla 25), se observa que de un rango posible de resultados de mínimo 445 y máximo de 2225, la expectativa de confiabilidad obtuvo un resultado de 1984, mientras que la percepción se posicionó con 1760. Esto representa un índice de confiabilidad de 89% en cuanto a las expectativas y 79% para la percepción.

Tabla 25 Índice de Confiabilidad de la Organización

Indicador	Expectativa	Percepción
N	89	89
Cantidad de preguntas	5	5
Puntaje Mínimo (Min)	445	445
Puntaje Máximo (Max)	2225	2225
Puntaje obtenido	1984	1760
Índice de Confiabilidad (%)	89%	79%
Quintil	Q5	Q4

En general, se identifica que la mayor cantidad de clientes ubican sus expectativas en las opciones positivas en estos enunciados, lo que indica un nivel importante de expectativa de los clientes sobre la prestación del servicio, ya que la mayoría afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la confiabilidad que debería brindar el servicio excelente de la organización. Esto incluye que, si una organización promete hacer algo en un tiempo determinado, ésta lo cumple y se resalta la importancia del nivel de compromiso y la respuesta oportuna que debe tener un servicio excelente respecto a las necesidades, expectativas o compromisos adquiridos con el cliente al momento de ofrecer un servicio y cumplimiento en los tiempos de ejecución. Esto requiere un manejo óptimo y cuidadoso de sus comunicaciones de cara al público, al igual que la información manejable por sus colaboradores. No sólo es necesario el manejo adecuado de la comunicación, sino la gestión óptima de los procesos dentro de la organización que permitan cumplir con lo prometido en el tiempo establecido.

Además, estos resultados demuestran que los clientes valoran positivamente que la misma debe mostrar un sincero interés en resolverlo. Analizando dichos valores obtenidos, se empieza a comprender que, para lograr una satisfacción del cliente, es necesario que los problemas que se les puedan presentar a los mismos cuenten con la atención inmediata para su solución. Esto quiere decir que se debe estar preparado como empresa y consecuentemente como colaborador para abordar cualquier tipo de problema que se pueda presentar. Al valorar de manera positiva dicho enunciado revela la expectativa del cliente al momento de presentarse cualquier situación que pueda atentar con la satisfacción de este, el cual se puede deber a una mala prestación de servicio o bien sea cualquier detalle que el cliente perciba como problema. Por tanto, para esta muestra de clientes se espera que un servicio excelente sea capaz de implementar métodos y prácticas que permitan solventar problemas al momento de presentarse desde lo más simple a lo más complejo de acuerdo con la naturaleza de la dinámica diaria, logrando atender las quejas del cliente de manera oportuna además mostrando un interés genuino por el bienestar del mismo.

Con una valoración positiva de la expectativa de los clientes sobre la confiabilidad se evidencian los estándares que tienen los clientes en referencia al servicio de primera entrada a una organización independientemente de los canales de comunicación que se utilicen. Es necesario cumplir con los estándares de calidad al interactuar con un cliente si la empresa se

considera un servicio excelente. Para lograr desempeñar el servicio correcto a la primera vez, es necesario que la organización adiestre a su personal de manera que entre sus prioridades se encuentre el desempeño de un buen servicio a primer contacto con el cliente, al igual que se implementen incentivos para asegurar la efectividad de dicho protocolo en el trato del cliente, además de por supuesto fomentar una cultura acorde a este tipo de trato de servicio excelente.

Siguiendo la línea, los clientes muestran una valoración positiva referente a la oportunidad en la cual un servicio excelente debe prestar sus servicios. Una valoración positiva, evidencia lo esperado por el cliente relacionado a tiempos de respuesta y ejecución de los servicios que la organización promete, suponiendo que detrás de esta ejecución, la organización debe alinear una serie de procedimientos que le permitan cumplir con lo prometido, así como cuidar lo que se promete en base a las capacidades que se tiene para llevar a cabo el servicio.

Cerrando la dimensión de confiabilidad, los clientes esperan que un servicio excelente mantenga informados a sus clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios. Es decir, que los clientes esperan que la organización logre alinear su estrategia comunicacional de manera oportuna, permitiendo que la misma sea acorde a sus tiempos dando como resultado un servicio efectivo y eficiente.

Luego de analizar estos cinco ítems, se puede identificar la importancia que le otorga el cliente a que un servicio excelente cumpla con ciertos requisitos y estándares de confiabilidad para que dichos clientes se muestren satisfechos al interactuar con la misma. A continuación, se pasará al análisis de los resultados de la percepción que tiene el cliente sobre la organización en la misma dimensión de confiabilidad luego de haber repasado los resultados de las expectativas del cliente que a visión general se muestran de acuerdo con la totalidad de los enunciados presentados.

Evaluando la organización, la mayoría de los clientes valora positivamente su gestión en términos de respuesta oportuna respecto a las necesidades, expectativas o compromisos que dicha empresa adquiere con el cliente al momento de ofrecer su servicio. Al igual que dicha organización cumple lo prometido en los tiempos de ejecución acordados, logrando un manejo óptimo de sus comunicaciones de cara al público al igual que su comunicación dentro de la organización.

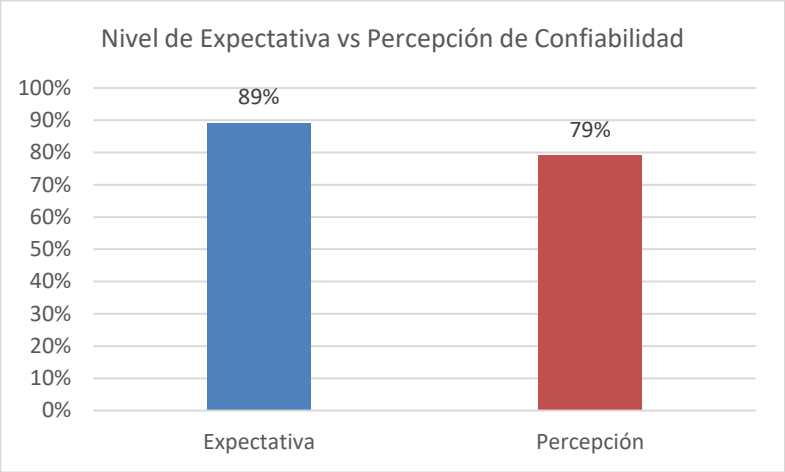
Los clientes evalúan positivamente el interés que muestra la organización en cuestión por resolver algún problema que se le presente a los mismos. Esta mayoría de la muestra considera que la organización está preparada para atender o abordar los problemas que se le presenten a sus clientes al momento de la prestación del servicio independientemente de cuál sea la causa. Esto quiere decir que la organización, según esta muestra de clientes, se preocupa genuinamente por la satisfacción del cliente y la atención que se le brinda al momento de algún inconveniente.

El 74% de la muestra consultada, arroja valores positivos para la organización en términos de servicio desempeñado de manera correcta a la primera vez. Es decir, que los clientes perciben que la organización en cuestión logra desarrollar a sus colaboradores permitiendo que los mismos prioricen el servicio a primer contacto con la organización de manera correcta, logrando que el cliente observe un manejo adecuado de las relaciones interpersonales indistintamente del canal de comunicación utilizado.

Al evaluarle a la empresa en cuestión, la congruencia que muestra entre los servicios que promete y la oportunidad en la cual promete hacerlos, se evidencia en esta muestra que los clientes consultados valoran de una manera positiva la labor de la organización referente a los tiempos de respuesta y ejecución de los servicios que la organización promete. Al valorar positivamente dicha afirmación, se puede percibir como cliente que la organización alinea adecuadamente una serie de procedimientos los cuales le permiten cumplir el servicio prometido con la calidad adecuada.

La muestra consultada, presenta una inclinación positiva hacia la estrategia comunicacional de la que se vale la organización en estudio, esto debido a que, al evaluar el enunciado relacionado al manejo de la información por parte de la misma, dichos clientes se muestran de acuerdo con que la organización informa debidamente a sus clientes sobre el momento en el cual se van a desempeñar los servicios que la misma ofrece. Por tanto, para esta muestra de clientes la organización en cuestión logra dar como resultado un servicio efectivo y eficiente acorde a la estrategia comunicacional que implementan.

A continuación, se analiza la comparación de los índices de expectativa y realidad con respecto a la dimensión de confidencialidad:



Gráfica 30 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Confiabilidad

Al comparar de manera general todos los ítems para conformar esta dimensión (ver gráfica 30) la expectativa del cliente en términos de confiabilidad es de 89%, es decir que en promedio la muestra de clientes consultada está bastante de acuerdo con los enunciados que se presentan dentro de dicha dimensión al evaluar sus expectativas en referencia a un servicio excelente.

Que estén bastante de acuerdo significa que esperan que la organización desempeñe el servicio de una manera fiable y cuidadosa demostrando un nivel adecuado de confiabilidad. Mientras que en el plano de lo que percibe el cliente en esta dimensión, la organización farmacéutica de retail obtiene un índice de confiabilidad de 79%, es decir que en general, los clientes están de acuerdo con que la empresa desempeña un servicio de manera fiable y cuidadosa. Por el plano de la percepción, la muestra consultada valora de manera positiva a la organización, sin embargo, solo se muestra de acuerdo en que dicha empresa en cuestión desempeñe un servicio de manera fiable y cuidadosa manteniendo niveles de confiabilidad aceptables.

Cabe destacar que, dado el contexto político, económico y social (incluso normativo-legal) que se describió en el Capítulo III, la organización tiene que enfrentarse a consiciones externas que aumentan las necesidades y requerimientos de sus clientes, afectando también a

las de sus propios colaboradores y las condiciones internas de la organización. Es por esto que el reto presentado a la organización pasa a ser de mayor embergadura dadas las circunstancias del país.

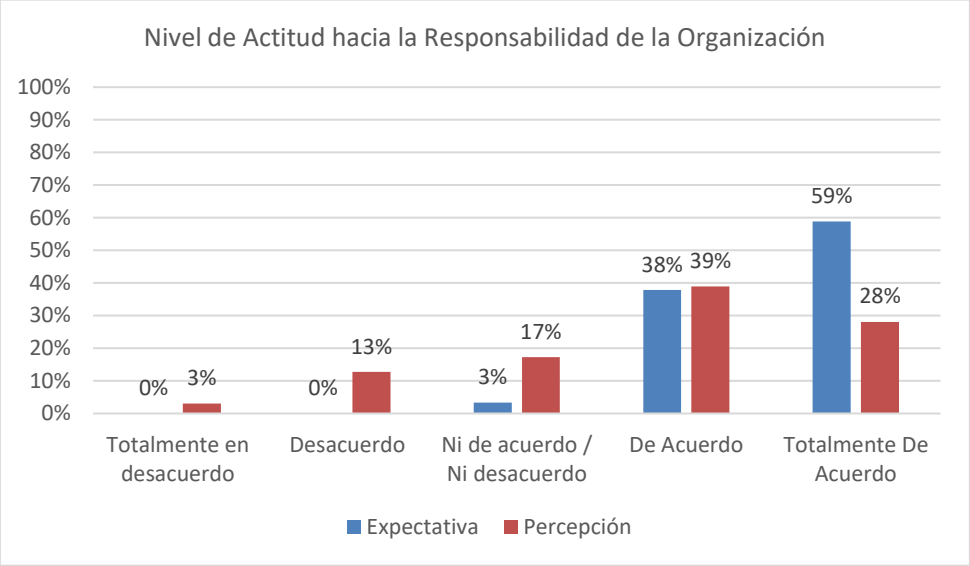
Así pues, en general, estos resultados muestran que la expectativa supera la percepción de los clientes en 10 puntos porcentuales, en cuanto a la habilidad de la organización para proveer un servicio prometido de forma fiable y cuidadosa (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988). El índice de expectativas en 89% (Q5) representa una alta expectativa de los clientes en recibir la provisión de un servicio responsable, consecuente, atento, efectivo y oportuno, dejando un 11% de brecha con el máximo rango disponible, lo cual representa la oportunidad de la organización para prestar un servicio innovador y de alto impacto que supere la expectativa de los clientes en la organización. Por el contrario, la percepción de los clientes al momento del estudio fue de 79% (Q4), lo que significa una satisfacción moderada de los clientes en cuanto al servicio prestado, encontrando una brecha de 21 puntos porcentuales que representan la oportunidad de mejora de la organización en cuanto a su estrategia de cara a sus clientes actuales.

5.5.2 Responsabilidad

Finalizada la dimensión anterior, ahora se procede al análisis en la dimensión de responsabilidad según los resultados obtenidos.

Según la fundamentación teórica, la responsabilidad o capacidad de respuesta se refiere a la “disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio” (Villanueva, 2006, pág. 81). Esto es lo que se evaluó en esta dimensión, y siguiendo el orden estipulado en la dimensión anterior, en primer lugar, se abordará la expectativa del cliente seguido de la percepción que tiene el mismo de la responsabilidad del servicio de la empresa en estudio. Para la medición de esta dimensión, se destinaron tres preguntas del cuestionario (preguntas 6, 7 y 8), que fueron respondidas por los 89 clientes que formaron parte de la muestra, lo que permitió obtener 267 respuestas y cuyos resultados tabulados se analizan a continuación.

El conteo de frecuencias de los datos en cuanto a las expectativas de los clientes (ver gráfica 31) revela que 258 respuestas (97%) se mostraron de acuerdo con las afirmaciones presentadas; mientras que las 9 respuestas restantes (3%) fueron imparciales al no mostrarse de acuerdo, ni en desacuerdo. Por su parte, con respecto a la percepción de responsabilidad de la organización se observó que en 179 oportunidades (67%) los clientes se mostraron de acuerdo, con las afirmaciones presentadas; mientras que 46 (17%) indicaron neutralidad. El resto de las respuestas se distribuyeron en 34 respuestas (13%) en desacuerdo y en 8 oportunidades (3%) se mostraron totalmente en desacuerdo.



Gráfica 31 Nivel de Actitud hacia la Responsabilidad de la Organización

Ahora bien, la tabulación ponderada de los datos de acuerdo con la escala Likert (ver tabla 26) revela que, de un rango posible de respuestas con mínimo en 267 y máximo en 1335, la expectativa se ubicó en 1216, mientras que la percepción estuvo en un puntaje de 1005. Esto representa un índice de responsabilidad del servicio de 91% (Q5) para la expectativa, y de 75% (Q4) para la percepción de los clientes. Esto indica que los clientes tienen una alta expectativa sobre la responsabilidad de la prestación del servicio y, aunque valoran un buen desempeño por parte de la organización, aún existe una brecha entre la capacidad de la organización para responder a las necesidades, expectativas y requerimientos de sus clientes.

Tabla 26 Índice de Responsabilidad de la Organización

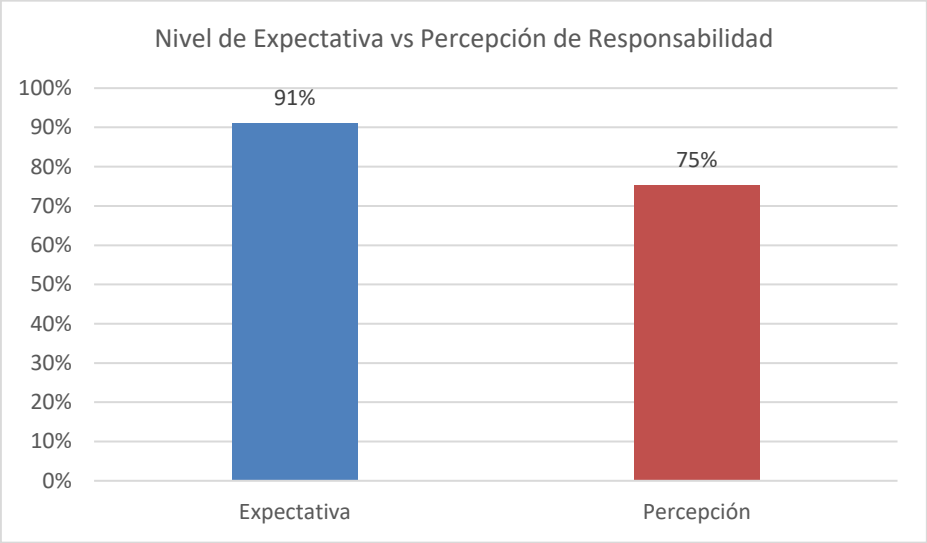
Indicador	Expectativa	Percepción
N	89	89
Cantidad de preguntas	3	3
Puntaje Mínimo (Min)	267	267
Puntaje Máximo (Max)	1335	1335
Puntaje obtenido	1216	1005
Índice de Confiabilidad (%)	91%	75%
Quintil	Q5	Q4

En lo que se refiere a un servicio excelente, los clientes esperan que sus empleados los atiendan de la manera más pronta posible. Esto significa que los clientes esperan empleados atentos en el servicio prestado, es decir, que los mismos sean capaces y cuenten con el adiestramiento adecuado para atender de manera oportuna al usuario de sus servicios. A su vez requiere una dinámica totalmente ágil que permita atender las necesidades de los clientes sin descuidar los demás aspectos del servicio prestado.

El índice de responsabilidad ubicado en 91% revela que los clientes esperan un servicio excelente, donde exista una disposición propia de la calidad del servicio por ayudar a los mismos al interactuar comercialmente con dicha empresa. Es decir, para esta muestra de clientes un servicio excelente debe tener unos empleados competentes, lo cual se alcanza con un proceso de reclutamiento y selección orientado a captar colaboradores con una alta orientación a la atención al cliente, al igual que un programa de formación sólido que profundice en la disposición de prestación del servicio.

Considerando los enunciados presentados en el cuestionario, se puede analizar que los clientes esperan que su servicio tenga empleados que nunca estén demasiado ocupados para atenderlos. Esto quiere decir que los empleados deben desempeñar sus funciones y ofrecer el servicio con dinamismo de tal manera que cuenten con disposición de servicio y atención al momento en el cual un cliente necesite de sus servicios o asesorías. Por otro lado, la organización debe contar con la cantidad idónea de empleados en atención al cliente para no dejar sin atención a alguno que se pueda llevar una mala percepción de esta.

Ahora bien, se analizarán los resultados obtenidos en la dimensión de percepción que tiene el cliente sobre la organización evaluando la dimensión de responsabilidad:



Gráfica 32 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Responsabilidad

En principio hay una brecha de 16% entre lo esperado 91% y lo realmente percibido de un 75% ante la situación de medicinas y material médico o de estética, luciera un resultado plausible. Sin embargo, al contar con un índice general de 75% de responsabilidad, los clientes consultados valoraron positivamente a la organización en términos de prontitud al brindar el servicio ofrecido, es decir que los empleados de la organización en cuestión son capaces y cuentan con el adiestramiento adecuado para la atención oportuna del cliente con estándares de calidad adecuados y sin desmejorar los tiempos con los demás clientes, sin embargo existe una opción de mejora en los tiempos debido a que la expectativa de los clientes es alta en cuanto a la prontitud de servicio. En su mayoría, los clientes perciben de parte de la empresa en cuestión una alineación de su dinámica dentro de tiendas la cual permite brindar un servicio de manera oportuna, aunque existe una brecha entre lo que esperan y los resultados de la organización.

Siguiendo el mismo esquema para cada dimensión, al comparar los ítems de responsabilidad, en el plano de expectativa contra lo obtenido en el plano de percepción, se

observa una diferencia entre lo esperado y efectivamente lo que percibe el cliente de la organización en cuestión. Al observar la gráfica 34, en el plano de las expectativas, los clientes se ubicaron con un índice de responsabilidad de 91%, lo que exige un servicio excelente con disposición y voluntad por parte de sus empleados para apoyar y prestar el servicio adecuado al cliente (Villanueva, 2006). Ahora bien, en el plano de la percepción de responsabilidad, los clientes señalan que la organización muestra disposición y voluntad por parte de sus empleados para apoyar y prestar el servicio adecuado al cliente a través de sus canales de atención, logrando un índice de responsabilidad de 75%, sin embargo, se presenta una brecha entre lo esperado y lo percibido, lo que representa una oportunidad de mejora para la organización en cuanto a sus estrategias para mejorar el servicio al cliente en cuanto a responsabilidad y disposición se refiere.

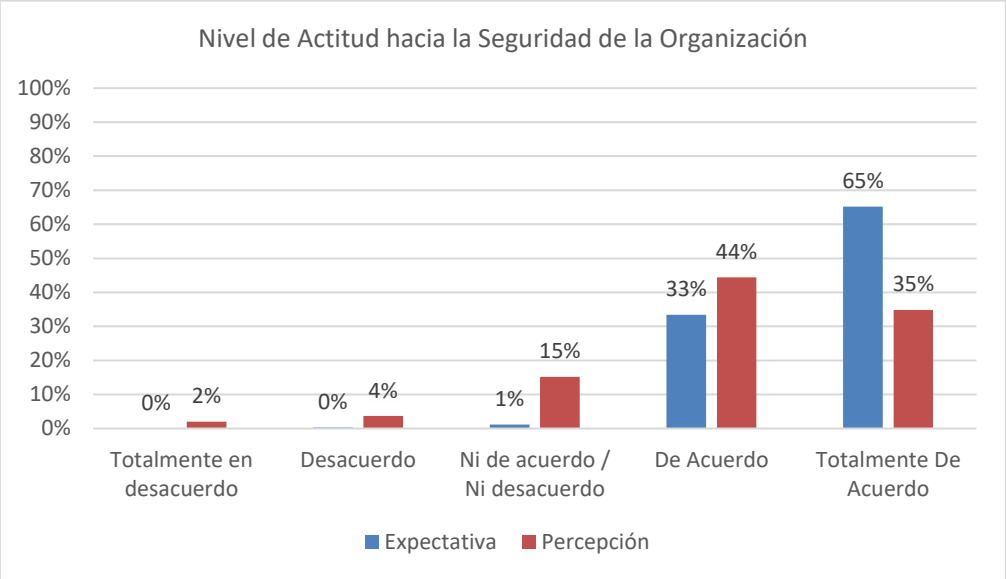
5.5.3 Seguridad

A continuación, se pasará a evaluar y analizar los resultados obtenidos referentes a la dimensión de seguridad.

A efectos teóricos la dimensión de seguridad habla del "conocimiento y atención mostrados por los empleados" (Villanueva, 2006). Para la medición de esta dimensión, se destinaron cuatro preguntas (preguntas 9, 10, 11 y 12) del cuestionario, el cual fue aplicado a los 89 clientes que formaron parte de la muestra, lo que permitió obtener 356 respuestas orientadas a medir la expectativa de los clientes y la misma cantidad para expresar la percepción de los clientes en cuanto a la seguridad de la organización. Los resultados se analizan a continuación.

En cuanto a la frecuencia absoluta de los datos recolectados (ver gráfica 33), se obtuvo que, de las 356 respuestas orientadas a las expectativas del cliente con respecto a la seguridad de la organización, 351 (98%) se ubicaron en la zona de acuerdo con los planteamientos presentados; mientras que en 4 oportunidades los clientes se mostraron indiferentes al no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 1 respuesta señaló que uno de los clientes estaba en desacuerdo. Ahora bien, en cuanto a la percepción de los clientes frente a la seguridad de la organización, se observó que 282 (79%) de las respuestas señalaron estar de acuerdo con las afirmaciones presentadas; por su parte, en 54 oportunidades (15%) los clientes se mostraron

indiferentes frente a los planteamientos al no mostrarse ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 13 (4%) de las respuestas señalaron que los clientes estuvieron en desacuerdo y 7 (2%) de las oportunidades los clientes señalaron estar totalmente en desacuerdo.



Gráfica 33 Nivel de Actitud hacia la Seguridad de la Organización

En cuanto a la tabulación de los datos de manera tabulada según la escala de Likert aplicada (ver tabla 27), se observa que de un rango de resultados, donde el mínimo es 356 y el máximo es 1780, se obtuvo un puntaje de 1650 para la expectativa y de 1447 para la percepción de los clientes; lo que representa un índice de seguridad de 93% (Q5) para la expectativa y de 81% (Q4) para la percepción de los clientes con respecto a la seguridad. Lo que quiere decir, que existe una brecha de 12 puntos porcentuales entre las expectativas de los clientes y la percepción de los clientes frente a la seguridad del servicio que les brinda la organización.

Tabla 27 Índice de Seguridad en la Organización

Indicador	Expectativa	Percepción
N	89	89
Cantidad de preguntas	4	4
Puntaje Mínimo (Min)	356	356
Puntaje Máximo (Max)	1780	1780
Puntaje obtenido	1650	1447
Índice de Seguridad (%)	93%	81%
Quintil	Q5	Q4

Los resultados señalan que el índice de expectativas de seguridad fue de 93% (Q5), lo que indica que los clientes esperan que un servicio que inspire confianza al momento de interactuar con los mismos. De esta manera, la expectativa de los clientes es que cuando la organización cuente con empleados que demuestren un nivel de confianza sólido en todos los ámbitos desde el conocimiento en productos, procesos y servicios ofrecidos, hasta la manera de desenvolverse en su dinámica cotidiana.

De igual forma, tras el alto nivel de expectativas se interpreta que los clientes esperan un servicio con un nivel alto de seguridad al realizar transacciones con la misma. Se espera seguridad en el manejo de su información personal, al igual que seguridad al realizar transacciones con dicha organización excelente demostrando seriedad y cumplimiento en los compromisos adquiridos con el cliente asegurando transparencia en todo el proceso de compra.

Otro elemento de la seguridad en la prestación del servicio está asociado a la calidad de la atención, por lo que quiere decir que los clientes esperan que los empleados los traten de manera cortés, es decir, que los empleados deben estar capacitados al igual que contar con una actitud positiva hacia el cliente mientras realiza sus labores diarias en contacto con el cliente. Es coherente que, para ofrecer un servicio excelente, los empleados deben contar con capacidades de relacionamiento acordes al trato con el cliente. Cabe acotar que no todos los empleados tienen desarrollados plenamente las habilidades para la atención al cliente, por lo que en el proceso de reclutamiento para estas posiciones las competencias en la atención al cliente deben contar con una ponderación importante o en el proceso de adiestramiento de los empleados deben formarlos en estas áreas de atención al cliente.

Finalmente, los resultados de las expectativas del cliente señalan que los empleados esperan que la organización ofrezca métodos efectivos para responder a las consultas de estos. Esto quiere decir que, además de que los empleados deben contar con el conocimiento para atender sus requerimientos (preguntas, quejas, reclamos y sugerencias), que estos tengan la capacidad para transmitir adecuadamente ese conocimiento al cliente, ya que, si bien pueden tener el conocimiento, al no transmitirlo de manera adecuada y que no le quede claro al cliente podría traducirse en la inconformidad del cliente.

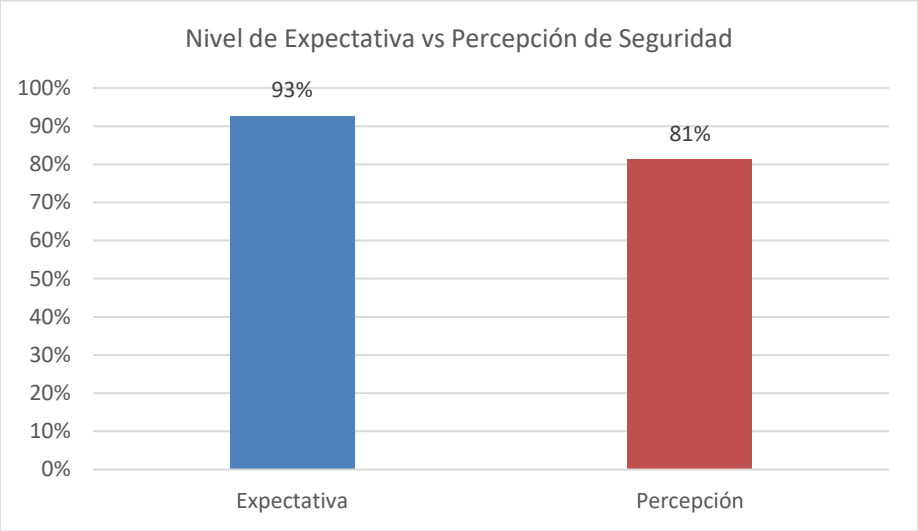
Vistos los resultados de las expectativas de los clientes, se hará lo propio con la percepción que los mismos tienen sobre la organización en estudio en base a la experiencia de dichos clientes al visitar las tiendas.

El comportamiento de los datos señala un índice de percepción del cliente sobre la seguridad de 81% (Q4), lo que quiere decir que la mayoría de los clientes opinan que la organización en cuestión inspira confianza. Esto señala que los empleados demuestran un aceptable nivel de confianza frente al consumidor bien sea demostrando un conocimiento de los procesos relacionados a su proceso de trabajo al igual que la manera de desenvolverse en su dinámica cotidiana.

Luego de observar la expectativa del cliente, en el plano de la percepción los clientes opinan que se sienten seguros al realizar transacciones con la empresa en estudio, es decir que sus empleados mantienen un manejo adecuado en la información personal de su cliente atendido demostrando transparencia en los compromisos adquiridos con el cliente durante todo el proceso de compra. Además, como se ha mencionado anteriormente, una expectativa importante en cuanto al trato que debe recibir el cliente, al evaluar el plano de las percepciones se refleja un nivel adecuado de atención de los empleados, quienes deben contar con las capacidades adecuadas para el trato con el cliente y la organización debe estar enfocada en reclutar o formar al personal para esta área importante en las tiendas.

Finalizando la dimensión de seguridad en el plano de las percepciones del cliente, se expresa que los empleados de la organización en estudio cuentan con un buen nivel de conocimiento para responder sus consultas. Es decir, que los empleados de dicha empresa muestran una capacidad adecuada para transmitir sus conocimientos sobre las preguntas que le realizan dichos clientes.

A continuación, se analizarán los resultados de expectativa y percepción de los clientes frente a la dimensión de seguridad:



Gráfica 34 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Seguridad

En una visión general de la dimensión de seguridad, se observa en la gráfica 34 que los índices de ambos planos ofrecen altos resultados para la organización, aunque inicialmente se puede apreciar una brecha de 12% entre la expectativa y lo que se percibe. Siguiendo el detalle, al evaluar la expectativa de seguridad, de un máximo posible de 100%, los clientes expresaron un 93% de expectativa mostrando esperar un servicio excelente por parte de la empresa, lo que en general indica que la organización debe tener un conocimiento y atención adecuado al momento del trato con el cliente (Villanueva, 2006). Mientras que, por el lado de las percepciones, se obtuvo un índice de 81%, lo que representa un resultado aceptable, pero que exige renovar los métodos y procesos de atención al cliente de la organización para que cumpla con los requisitos de seguridad esperados.

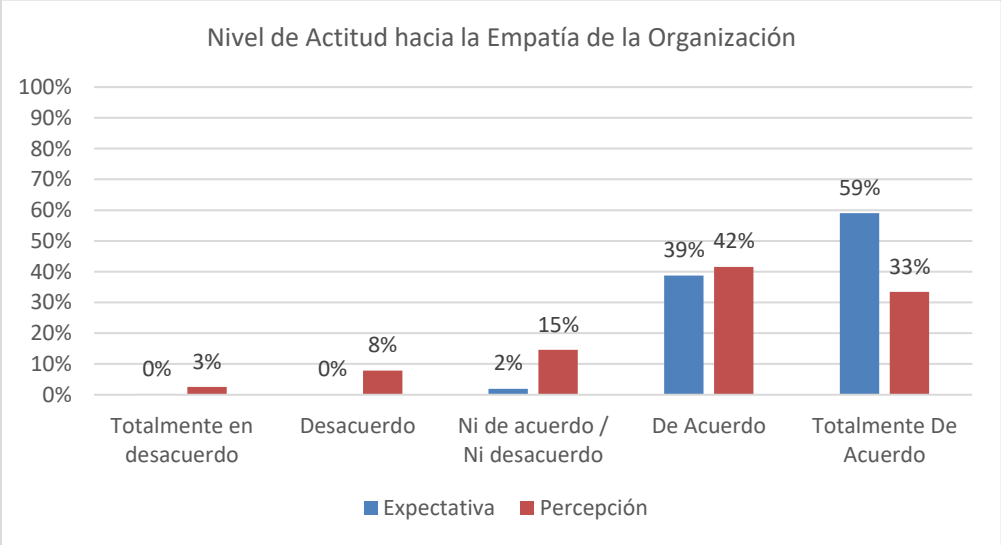
Para comparar los dos planos para la dimensión de seguridad, se muestra la gráfica 36, donde se compara presentando índices de las expectativas y percepciones, teniendo en cuenta un máximo posible de 100% para cada plano. Acá se observa que existe una diferencia del 12% entre lo esperado y lo percibido, y esta brecha representa una oportunidad de mejora para la organización, que deberá tomar estrategias para alcanzar y, de ser posible, superar lo que los clientes esperan de la prestación de su servicio. Esta evaluación presenta una lectura interesante

debido a que independientemente de la situación país de alta conflictividad, los clientes valoran de manera positiva la confianza transmitida por la organización a través de sus colaboradores.

5.5.4 Empatía

En esta dimensión se buscó evaluar la empatía de la organización ante sus clientes, entendida como las "habilidades para inspirar credibilidad y confianza" (Villanueva, 2006). Para esto, se destinaron cuatro preguntas (preguntas 13, 14, 15 y 16) del cuestionario de Calidad del Servicio, el cual fue aplicado a una muestra de 89 clientes, lo cual permitió 356 respuestas para la medición de esta variable.

Al analizar los resultados absolutos (ver gráfica 35) se observa que, con respecto a las expectativas de los clientes, se obtuvieron 348 respuestas (98%) que indicaron estar de acuerdo con los planteamientos. Por su parte, en 7 oportunidades (2%) se observó que los clientes se mostraron indiferentes, al señalar no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; mientras que 1 respuesta (0,2%) señaló estar totalmente en desacuerdo. De igual forma, al evaluar la percepción de los clientes con respecto a la empatía en el servicio de la organización se obtuvieron 267 respuestas (75%) que se ubicaron en la zona de acuerdo con los planteamientos presentados. Adicionalmente, se recolectaron 52 respuestas (15%) donde los clientes señalaron no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 28 (8%) indicaban estar en desacuerdo, y 9 (3%) indicaron estar totalmente en desacuerdo.



Gráfica 35 Nivel de Actitud hacia la Empatía de la Organización

Al tabular los resultados de acuerdo con la escala Likert aplicada (ver tabla 28), se obtuvo que, de un rango de puntajes posibles, con mínimo de 356 y máximo 1780, se obtuvo un resultado de 1624 para la expectativa, y de 1408 para la percepción, lo que significa un índice de empatía en el servicio al cliente de 91% (Q5) para las expectativas de los clientes y de 79% (Q4) para la percepción de los clientes para la misma variable.

Tabla 28 Índice de Empatía de la Organización

Indicador	Expectativa	Percepción
N	89	89
Cantidad de preguntas	4	4
Puntaje Mínimo (Min)	356	356
Puntaje Máximo (Max)	1780	1780
Puntaje obtenido	1624	1408
Índice de Empatía (%)	91%	79%
Quintil	Q5	Q4

Entendiendo la dimensión de empatía como la "capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes" (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988), y considerando que el índice de empatía para las expectativas de los clientes se ubicó en 91%, se interpreta que los clientes esperan un servicio excelente de parte de la organización, que les brinde atención individual, para lo cual los empleados deben contar con las habilidades que le permitan resolver de manera óptima y oportuna las solicitudes de cada cliente para así atenderlos de manera personalizada y particular. Por otro lado, la organización debería presentar la cantidad adecuada de empleados en tiendas para que los mismos sean capaces de brindar una atención individual de calidad; lo que lleva detrás un trabajo de adiestramiento y capacitación orientada a cumplir las expectativas del cliente.

Esto es razonable, al considerar que los clientes tengan altas expectativas porque la organización se preocupe por cuidar sus intereses. Esto quiere decir que la organización debe atender de manera adecuada las solicitudes del cliente y tomar en cuenta sus preguntas, quejas, reclamos y sugerencias para prestarles un mejor servicio, al igual que debe preocuparse por

mantener una buena relación con el cliente y esforzarse por siempre estar dispuesto a mejorar por sus preferencias.

Además, esto expresa las expectativas de los clientes ante la necesidad de que la organización preste un servicio que entienda sus necesidades específicas, es decir que la empresa deberá ajustar sus procesos y dinámica de manera que pueda satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente. Para esto, dicha la organización deberá estar en constante revisión de las preferencias del cliente de manera que permita siempre ajustarse a las necesidades de este.

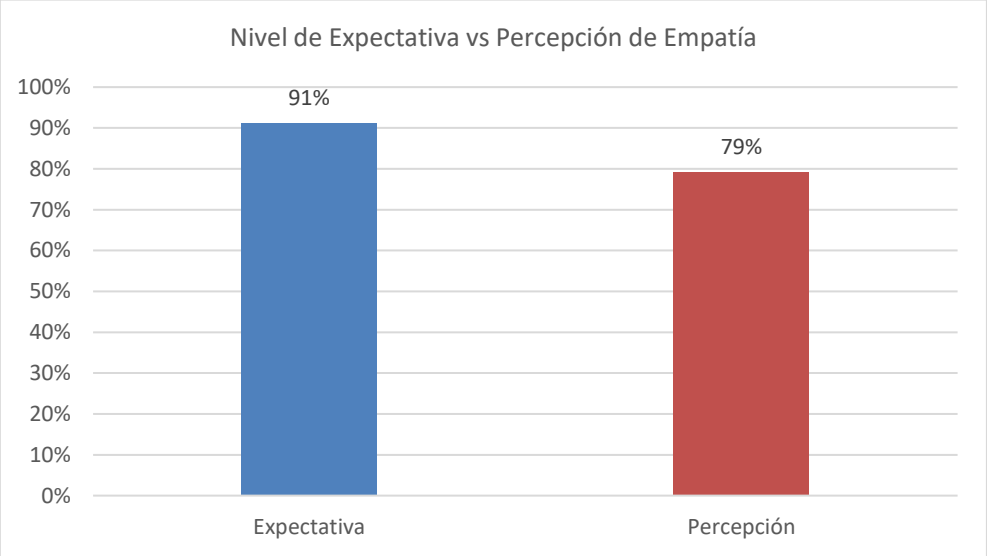
En tanto a la percepción de los clientes con respecto al servicio que presta actualmente la organización, cuyo índice de empatía se ubicó en 79%, se analiza que la muestra percibe una atención individual aceptable lo que expresa que la mayoría de los clientes se mostraron satisfechos con las habilidades con las que cuentan los empleados de la organización para resolver de manera óptima y oportuna sus solicitudes. Sin embargo, es un indicador que no supera las expectativas del cliente y dicha brecha representa una oportunidad de mejora para la organización en cuanto a su servicio.

Esto quiere decir que los clientes perciben que la organización en cuestión atiende de manera adecuada las solicitudes que los mismos realizan y toman en cuenta sus intereses para prestarles el mejor servicio posible. Igualmente, se revela que la empresa farmacéutica de retail se preocupa por mantener una buena relación con el cliente y se esfuerza por siempre estar dispuesto a mejorar por las preferencias de estos.

Estos resultados reflejan un esfuerzo por parte de la organización para que los empleados se preocupen por el cliente; lo que de manera subyacente implica que la empresa ajusta sus procesos y dinámica de manera que se satisfagan las necesidades específicas de los mismos, mientras que dicha empresa está en constante revisión de las preferencias del cliente permitiéndole ajustarse a las necesidades de este. Cabe destacar que esta estrategia muestra esfuerzos y compromiso por parte de la empresa para mantener su credibilidad y confianza respecto a sus clientes, sin embargo, se encuentran diversas áreas de mejora, ya que si bien no se puede llegar a la perfección se puede disminuir la brecha presentada entre la expectativa y la percepción de los clientes.

Evaluando de manera general la dimensión de empatía se puede notar una brecha con una diferencia de 12% entre lo esperado y lo percibido, obtuvo un índice de 91% en la expectativa lo que refleja que los clientes se muestran bastante de acuerdo con que los empleados de una organización excelente deben mostrar habilidades que aseguren confianza y credibilidad (Villanueva, 2006). Mientras que, por el lado de las percepciones, y 79% para la percepción, lo que quiere decir que los clientes están de acuerdo con que la organización demuestra habilidades inspirando confianza y credibilidad. Cabe resaltar que la diferencia de 12 puntos porcentuales refleja áreas de mejoras en el monitoreo y la atención de los intereses de los clientes la cuál debe ser clave en una organización cuya dinámica se ve influenciada por una disposición asertiva hacia el cliente, el cuál debe percibir una atención empática.

Finalmente, para observar el contraste de los dos planos para la dimensión de empatía, se presenta la gráfica 36 que compara los resultados, presentando porcentajes de las expectativas y percepciones, teniendo en cuenta un máximo posible de 100% para cada plano.

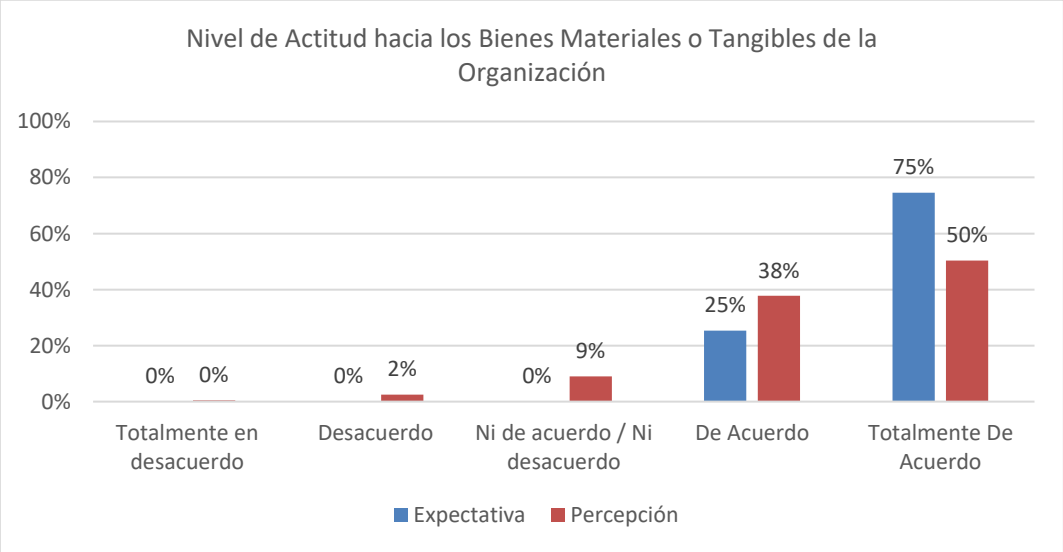


Gráfica 36 Nivel de Expectativas vs. Percepción de la Empatía

5.5.5 Bienes Materiales o Tangibles

En esta última dimensión se evaluaron los bienes materiales o tangibles entendidos cómo la "apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación" (Villanueva, 2006). Dichos elementos tangibles, se evaluaron de acuerdo con las expectativas y percepciones actuales del cliente referentes al servicio prestado por la empresa farmacéutica de retail en estudio. Para esto se destinaron cinco enunciados (preguntas 17, 18, 19, 20 y 21) en el cuestionario de calidad de servicio, las cuales fueron respondidas por los 89 clientes que formaron parte de la muestra, lo que dio lugar a 445 respuestas que permitieron la medición de la dimensión y cuyos resultados se analizan a continuación.

En general, al evaluar el procesamiento de la frecuencia de los datos (ver gráfica 37) se observa que, para las expectativas de los clientes frente a los bienes materiales de la organización, se obtuvieron 445 respuestas (100%) que señalaron estar de acuerdo con los planteamientos presentados, lo que resalta la alta importancia que tiene la presencia de los bienes y presentación física de la organización frente a sus expectativas. Por su parte, al evaluar la percepción de los clientes frente a la misma dimensión, se obtuvo que 392 respuestas (88%) estuvieron de acuerdo frente a las afirmaciones presentadas. Adicionalmente, se registraron 40 respuestas (9%) donde los clientes indicaron no estar de acuerdo, ni en desacuerdo; así como 11 (2%) en desacuerdo y 2 (1%) que señalaron estar totalmente en desacuerdo; lo que señala una aceptable percepción sobre los bienes tangibles, pero una brecha para alcanzar sus expectativas.



Gráfica 37 Nivel de Actitud hacia los Bienes Materiales o Tangibles de la Organización

Al tabular los resultados de manera ponderada según la escala Likert (ver tabla 29), se observa que de un rango de resultados posibles donde el mínimo es 445 y el máximo es 2225, se obtuvo un puntaje de 2112 para la expectativa de los clientes frente a la calidad del servicio en cuanto a bienes materiales, y para la percepción fue de 1936. Esto representa un índice de expectativas de 95% (Q5), mientras que el mismo índice fue de 87% (Q5) para la percepción de los clientes ante esta dimensión.

Tabla 29 Índice de los Bienes Materiales o Tangibles de la Organización

Indicador	Expectativa	Percepción
N	89	89
Cantidad de preguntas	5	5
Puntaje Mínimo (Min)	445	445
Puntaje Máximo (Max)	2225	2225
Puntaje obtenido	2112	1936
Índice de Bienes Materiales o Tangibles (%)	95%	87%
Quintil	Q5	Q5

Al analizar un índice de expectativas de los bienes materiales de 95%, señala que los clientes esperan que la apariencia de los equipos de la organización sea moderna, lo quiere decir que los clientes esperan que la presentación de la empresa sea moderna en sus instalaciones constituidas por equipos que le generen al cliente una percepción de vanguardia al ingresar y recorrer sus instalaciones, y que visualmente atractivas. Con estos resultados se pueden evidenciar elevadas exigencias de los clientes referentes a las instalaciones de la organización, lo que a su vez representa expectativas de orden, limpieza y distribución sobre el mobiliario, equipos y mercancía, tal que el cliente se sienta a gusto al realizar sus compras o requerimientos en la organización.

A su vez, esta dimensión resalta la importancia del aspecto visual para el cliente, e incluye su expectativa sobre la presentación de los empleados de la organización. Dados los altos resultados, se interpreta que los clientes esperan que la empresa asegure que sus empleados tengan buena presentación mientras están en el lugar de trabajo, lo que afecta desde sus uniformes, códigos de conducta, atención e inclusive su manera de hablar.

Adicionalmente, esta dimensión considera el material de comunicación y promoción como parte de los bienes materiales o tangibles que impactan en el servicio al cliente, por lo que los altos resultados de las expectativas de los clientes sugieren que están esperando que la organización cuente con materiales asociados con el servicio como folletos o catálogos y los mismos sean visualmente atractivos. Esto que quiere decir que los clientes al ingresar a las instalaciones esperan contar con elementos tangibles de información, los cuales presenten los servicios de forma atractiva y llamativa a la percepción de estos.

Finalizando el plano de expectativas en esta dimensión se considera la disponibilidad de horarios de servicio, y tomando en cuenta los resultados, se señala que los clientes esperan que la organización tenga horarios de actividades convenientes. Ofreciendo una interpretación, se puede evidenciar que los clientes esperan que una organización modelo trabaje y desempeñe sus servicios en horarios adecuados para ellos, permitiéndoles así cumplir con sus necesidades y requerimientos.

En conclusión, luego de evaluar los resultados en el plano de las expectativas de los clientes para la dimensión de bienes o elementos tangibles se evidencia la alta importancia que le dan los encuestados al aspecto visual que los mismos puedan percibir de una organización, ya que estos esperan un servicio excelente y que el cumplimiento de ciertos estándares con los que se puedan sentir satisfechos de acuerdo con la calidad de servicio que le puedan ofrecer.

Con respecto al plano de la percepción de los clientes, se obtuvo un índice de bienes materiales o tangibles de 87%, ubicándose en el quinto quintil (Q5) de los datos. Esto, aunque es 8 puntos porcentuales por debajo de las expectativas, se ubica en el rango más alto del ordenamiento de los datos, lo que indica que los resultados son positivos para la organización, ya que está altamente valorada en cuanto a la percepción de los clientes encuestados. Es pertinente resaltar que, al contrastar estos resultados con las altas expectativas (95%) que tienen los clientes, se descubre que la organización les genera a estos una percepción de modernidad al hacer vida en las mismas.

Otro elemento evaluado en esta dimensión es el atractivo visual que tienen las instalaciones físicas de la organización en estudio que, al basarse en los altos resultados obtenidos, se puede afirmar que los clientes perciben que las instalaciones de la organización

son ordenadas, limpias y dispuestas visualmente de tal manera que se sientan a gusto al realizar sus compras o requerimientos en las mismas. Así mismo, los clientes perciben que empleados tienen una adecuada presentación al momento de desempeñar su trabajo en las tiendas de la empresa farmacéutica de retail que, según el modelo teórico, incluye desde el uniforme de los mismos hasta su manera de hablar.

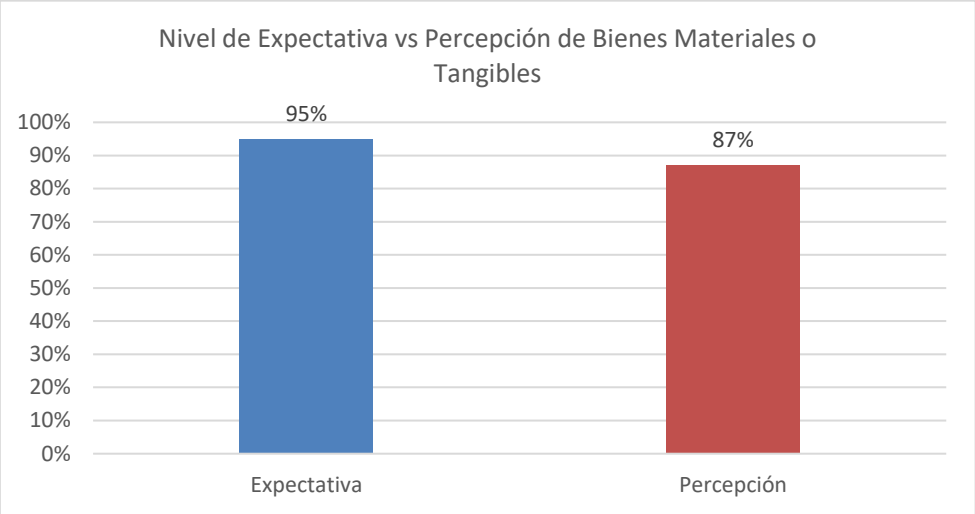
Cabe destacar que, a pesar del contexto de escasez en provisión de productos presente en el país al momento del estudio, los clientes valoran de manera positiva los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la organización en estudio, ya que para los mismos son visualmente atractivos. Esto quiere decir que la organización presenta elementos tangibles de información que presentan los servicios de forma atractiva y llamativa a la percepción de dichos clientes.

Finalizando la evaluación del plano de expectativas en la dimensión de bienes tangibles, se puede identificar un comportamiento parecido en las respuestas de los clientes respecto a la organización en estudio, ya que en general todos los enunciados muestran una valoración positiva por parte del cliente. En el caso de los horarios de actividades de la organización, los clientes señalan que la empresa en cuestión trabaja y desempeña sus servicios en horarios convenientes y adecuados para los mismos, permitiéndoles cumplir con sus necesidades o requerimientos accesiblemente.

Al evaluar de manera general la dimensión de bienes materiales o tangibles inicialmente se puede identificar una brecha de 8 puntos porcentuales entre lo esperado y lo percibido siendo una diferencia aceptable dada las condiciones, igualmente, se observa en el plano de las expectativas que los clientes presentan un índice de apreciación a los bienes tangibles de 95% en referencia a lo que esperan del servicio prestado, lo que indica que los mismos coinciden con que una empresa modelo debe mantener unos altos estándares al tratarse de sus instalaciones, personal, materiales informativos y demás elementos referentes a lo visual de la organización (Villanueva, 2006). Ahora bien, al observar el plano de las percepciones de la empresa farmacéutica de retail, los clientes valoraron a la empresa con un índice de apreciación de bienes materiales o tangibles de 87%, lo que quiere decir que perciben positivamente la forma en que la organización mantiene sus estándares en las instalaciones, así como el mantenimiento de sus espacios físicos, el trabajo en la presentación de sus empleados, el procurar bienes y materiales

tangibles de información atractivos y mantener horarios de atención acordes a las necesidades del cliente. Teniendo en cuenta la situación económica del país, se evalúa de manera positiva este índice debido a que la empresa se ha preocupado por mantener instalaciones y materiales en sus tiendas que a percepción del cliente cumplen con los estándares esperados.

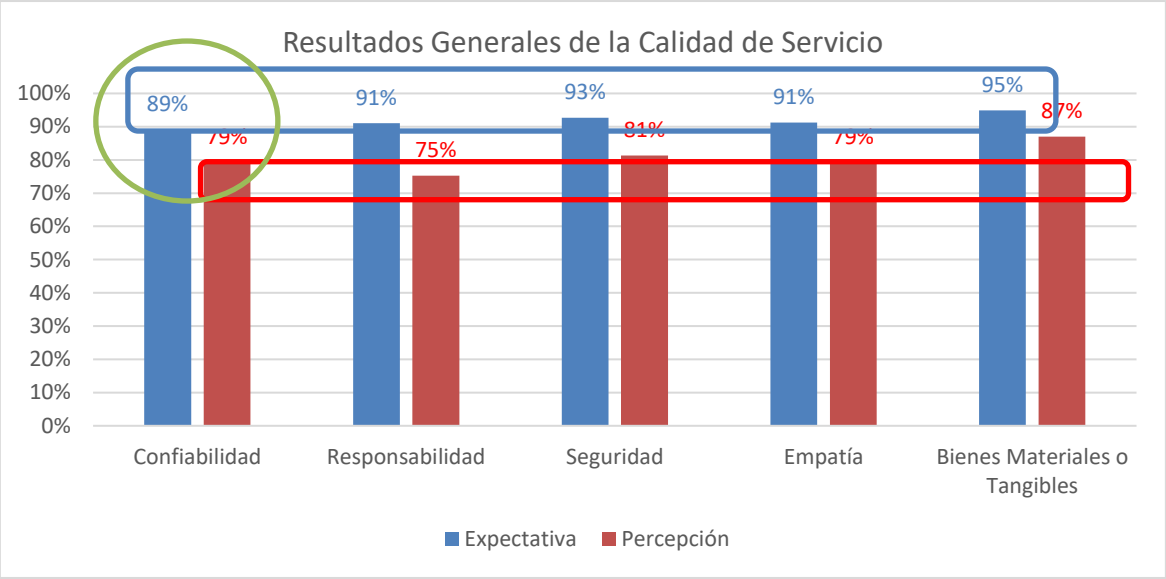
Ahora bien, para observar el contraste de los dos planos para la dimensión de bienes materiales o tangibles, se muestra la gráfica 38, donde se comparan los índices de expectativas y percepciones de los bienes tangibles de la organización, considerando un máximo posible anteriormente el 100% para cada plano.



Gráfica 38 Nivel de Expectativas vs. Percepción de los Bienes Materiales o Tangibles

5.5.6 Análisis General de la Calidad de Servicio

Finalmente, se presenta un resumen de los resultados inherentes a los índices de cada dimensión, considerando los planos de expectativas y de percepción de los clientes sobre la calidad de servicio de la organización objeto de estudio. A continuación, se señalan los resultados:



Gráfica 39 Resultados Generales de la Calidad de Servicio

En general, se observa que se logró la evaluación de las expectativas y percepciones frente a las distintas dimensiones que componen la variable de Calidad de Servicio, obteniendo los resultados de una muestra de 89 clientes, tal como se había establecido en el diseño de la investigación.

En este sentido, luego del procesamiento y análisis de los datos y al comparar cada una de las dimensiones, se logró identificar un índice de expectativas y de percepción de los clientes para cada dimensión evaluada (ver tabla 58). De esta manera, para la dimensión *Confiabilidad* se calculó un índice de expectativas de 89% y de percepción de 79%, obteniendo un diferencial de 10 puntos porcentuales por debajo de las aspiraciones de los clientes. En cuanto a la *Responsabilidad*, se procesó un índice de 91% para las expectativas, mientras que la percepción fue de 75%, lo que representa un diferencial de 16 puntos porcentuales por debajo de lo que los

clientes esperan de la organización, identificándose en esta dimensión la brecha más amplia entre la expectativa y la percepción de los clientes frente al servicio prestado por la organización.

En lo que respecta a la *Seguridad* ante la prestación del servicio, los clientes generaron un índice de 93% para las expectativas, mientras que para la percepción fue de 81%, generando un diferencial de 12 puntos porcentuales por debajo de las perspectivas esperadas del cliente. Por su parte, la *Empatía* generó índices de 91% para las expectativas, y de 79% para la percepción de los clientes, siendo esta una diferencia de 12 puntos porcentuales por debajo de lo esperado por estos. Por último, los *Bienes Materiales o Tangibles* señaló un índice de 95% para las expectativas de los clientes frente a la presentación física de la organización, así como de 87% para las percepciones sobre la misma dimensión.

Ahora bien, en un análisis intradimensional, se observa que, en el plano de las expectativas, en todos los casos los clientes se ubicaron en un promedio del 92% (Q5), lo que indica una alta expectativa por parte de los clientes en cuanto a la provisión de productos y servicios de la organización, dejando el 8% promedio restante como la oportunidad de la organización en superar sus expectativas a través de la innovación e impacto de sus resultados. Así mismo, el análisis entre dimensiones del plano de la percepción revela que se encuentra en promedio en un 79% (Q4), lo que se observa que las distintas dimensiones tienen resultados similares, señalando una aceptable prestación del servicio por parte de la organización, según la opinión de los clientes. En el plano interdimensional, se detecta que la expectativa de los clientes siempre es mayor que la percepción que tienen actualmente sobre el servicio prestado por la organización, ya que en todos los casos se observa una brecha entre 8 (mínimo) y 16 (máximo) puntos porcentuales (un promedio de 12%) entre la expectativa que presentan los clientes y la percepción que tiene frente a las distintas dimensiones de la calidad del servicio evaluado. Así pues, aunque el desempeño del servicio ha sido evaluado de manera predominante por los clientes, en todos los casos la empresa posee oportunidades de mejora frente al servicio que viene presentando para poder alcanzar sus expectativas.

Esto representa un reto para la organización, que debería destinar esfuerzos para establecer un plan estratégico de innovación en sus procesos, métodos, productos y servicios con miras a alcanzar las expectativas de sus clientes.

5.6 Relación entre la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio

Para evaluar la correlación de lo obtenido entre la cultura organizacional y la calidad de servicio percibida por los clientes, se compararon las medias obtenidas en los dos instrumentos.

Tabla 30 Análisis de ANOVA

ANOVA

	Suma de Cuadrados	Gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	15.488	15	1.033	1.159	.341
Intra-grupos	35.625	40	.891		
Total	51.113	55			

Al observar la tabla 59, se obtiene en la prueba de análisis de varianza, definida cómo un "método para analizar la varianza de población que permite hacer pruebas de hipótesis acerca de medias de poblaciones" (Triola, 2004, pág. 785) una significación mayor al 0,05 lo cual indica que las medias evaluadas no son iguales y al observar que el valor F es diferente a 1 por lo cual se rechaza la hipótesis nula, y se considera la hipótesis alternativa que establece que la variable *Cultura Organizacional* no está relacionada con la variable *Calidad de Servicio*. Lo que quiere decir que las variables cultura organizacional y calidad de servicio son independientes entre sí. Por lo tanto, la cultura organizacional presente en la organización no está relacionada con la calidad de servicio prestada por los empleados bajo las condiciones de este estudio. Se rechaza la Hipótesis alternativa de que la cultura organizacional está relacionada con la atención al cliente, por lo que se acepta la Hipótesis nula, la cual establece que la cultura organizacional no está relacionada con la atención al cliente.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

Luego de analizar los resultados, en el presente capítulo se dará respuesta la pregunta de investigación mediante los objetivos planteados e hipótesis establecida para la presente investigación, así como considerar aspectos relevantes a lo efectivamente obtenido.

En esta investigación se midió la cultura organizacional de la empresa farmacéutica de retail a través del sistema de valores en competencias de Quinn y Cameron (1999), herramienta que permitió conocer el funcionamiento y perfil de la organización en un momento especifico, para determinar el tipo de modelo que la caracteriza.

A través de la evaluación de los criterios que conforman cada modelo, se observó una cercana interacción entre los cuatro modelos de cultura organizacional que maneja la variable según Quinn y Cameron (1999), por lo que se concluye que cada dimensión se interrelaciona con la dinámica de la organización, sin embargo, el perfil cultural predominante de la empresa farmacéutica de retail es el modelo de relaciones humanas, ya que alcanzó el índice de cultura total más alto entre todos los modelos. Este modelo se encuentra alineado con las características demográficas de los colaboradores, y su nivel educativo, los cuales tienen un perfil de edad con mayor frecuencia entre los 18 y 30 años y su nivel educativo es profesional. Además, este modelo describe que la organización se encuentra orientada a las personas, creando esfuerzos para facilitar la interacción de los colaboradores, impulsa el desarrollo de los colaboradores a través de planes de formación; el mentor es preocupado, sensible, considerado y abierto, posee escucha activa lo que genera confianza en los colaboradores, (Fairholm G. , 1994) explica que el objetivo de la cultura organizacional es crear un clima y condición de confianza mutua en una

organización, en donde las personas puedan decidir crecer y desarrollarse a su potencial máximo, como líderes y seguidores (Olivares, 2013, pág. 10). Este cuadrante se encuentra orientado al grupo con un estilo flexible responsable.

Al considerar que es una empresa comercializadora masiva de productos y servicios a grandes cantidades de clientes que apunta al largo plazo y que además cuenta con una trayectoria históricamente progresiva y exitosa de 100 años la cual la estabiliza en términos de Estrategia, Estructura, Políticas y Valores a siempre una proyección en el largo plazo como lo señala (Montañez Duato, 2006). Ello hace que en este momento se concentre más hacia una orientación hacia el foco interno ante las carencias de suministros, una hiperinflación acelerada y de igual manera, la orientación a la focalización a una gestión orientada a logros mediante presupuestos y cierta efectividad, pueda lograr resultados en las pasadas y actuales condiciones, y todo lo que contribuya a ello, se ve reflejado en los resultados individuales de ambas variables consideradas para la presente investigación, es decir predominio del hemisferio del Control [Procesos Internos y Metas Racionales] pero justamente en algo hay la suficiente consideración del otro hemisferio de Flexibilidad [Sistema de Relaciones Humanas y de Sistema Abierto] que también tiene énfasis en la gente y así se valora entendiendo que la Gente es una clave diferenciadora (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2005) tanto por las políticas y prácticas de la Empresa como por el personal considerado para la presente investigación.

También se considera que la organización cuenta con estándares de funcionamiento que aplica a cada una de sus sucursales, para lo cual coincide en responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático, en su situación actual reactiva – defensiva en un ambiente contingente y exigido que no es otra cosa que una adaptación a un ambiente no simple pero si complejo y nada estable como la crisis y totalmente inestable para las operaciones como bien lo señala Daft (1998). Este modelo se encuentra enfocado internamente a la organización [Sistema Relaciones Humanas y Sistema de Procesos Internos] sin duda alguna. Olivares (2013) cita a Jex (2002) donde afirma:

> El objetivo último de la cultura organizacional, es permitirle a la empresa adaptarse al medio ambiente externo con la finalidad de que sobreviva en el largo plazo. Por ejemplo, la empresa 3M evito la bancarrota y se convirtió en una de las corporaciones más exitosas del mundo, gracias al desarrollo de una cultura que

> hacía énfasis en la innovación de productos nuevos. De igual manera el desarrollo de una cultura orientada al servicio al cliente por parte de Disney, le permitió a esta empresa, transformarse de ser una empresa productora de películas, a todo un conglomerado con diversos productos y servicios (pág. 412).

Por otro lado, los farmacéuticos poseen una idea clara de las normas y reglas que deben cumplir dentro de la organización ya que posee políticas y normas claras, todas las actividades realizadas por ellos son supervisadas por sus jefes, en el caso de los farmacéuticos adjuntos lo supervisa el regente de la farmacia y en el caso de los regentes de farmacia lo supervisa el gerente de tienda, teniendo un control sobre las funciones que realizan diariamente los farmacéuticos en un encadenamiento tanto vertical descendente como lo es efectivamente ascendente y ello es propicio para la situación nada expansiva de los negocios en la actual Venezuela y las exigencias legales y normativas tanto de la SUNDEE como del Ministerio del Poder Popular para la Salud y sus correspondientes permisos.

Las redes de comunicación que existen en la empresa como el correo corporativo, página organizacional y grupos de WhatsApp, permiten que se dé en forma fluida la comunicación entre el supervisor y el supervisado permitiendo a la organización que todos sus colaboradores se encuentren bien informados tanto estructural como coyunturalmente hablando en el sentido formal como en el mundo paralelo de lo informal necesario.

Adicionalmente, la empresa farmacéutica de retail tiene una gran influencia de modelo de fijación racional de metas, este modelo se encuentra enfocado externamente, pero pertenece al Hemisferio de Control dando una situación de dialéctica interesante tal como lo evidencian los diferentes estudios en solitario y acompañado del Dr. Robert E. Quinn, en los criterios de efectividad. Es ventajosa la unión de ambos modelos ya que se encuentran enfocados interna como externamente obteniendo los resultados organizacionales esperados por el cumplimiento de normas y políticas organizacionales.

Los farmacéuticos cuentan con planes de productividad establecidos por la empresa, donde establecen los objetivos específicos que deben cumplir a lo largo del semestre, los colaboradores son recompensados por el cumplimiento de sus funciones eficientes a través de la compensación variable que se calcula por el cumplimiento de dichos objetivos, los cuales se

evalúan a través de la gestión de desempeño. En relación con la toma de decisiones de los farmacéuticos, es muy rígida, ya que se encuentran establecidos paso a paso los diferentes procesos por la estructura de la empresa debido a la venta de medicamentos y productos misceláneos de difícil reposición, por ende, no hay una participación considerable de los colaboradores en el establecimiento de las estrategias y la toma de decisiones.

La empresa posee criterios de todos los modelos, sin embargo, los que predominan son los antes mencionados que se encuentran enfocados con una estructura establecida para todos sus procesos tanto internos como externos por la naturaleza del negocio. Esto se evidencia en los objetivos estratégicos de la organización que se encuentran alineados los modelos de procesos internos y fijación racional de metas, es decir en el hemisferio de control ya que los objetivos son estructurados apuntando a un desempeño superior de los colaboradores a través de su cumplimiento, los mismos son: ser la cadena de farmacias preferida de los clientes actuales y potenciales, crecer en los mercados donde estén presentes y hacia nuevos mercados, alcanzar la excelencia operativa y alcanzar un alto compromiso recíproco entre la empresa, sus colaboradores y la comunidad.

Para la variable de calidad de servicio se consultó con una muestra de clientes aplicándole la escala SERVQUAL diseñada en el basamento teórico propuesto por Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988), permitiendo obtener las expectativas del cliente al visitar la organización en un plano, mientras que en un segundo plano se les consultó la percepción de servicio prestado respecto a la organización en estudio permitiendo hacer un contraste entre expectativa y percepción, es decir en dos tiempos.

Ahora bien, evaluando la calidad del servicio ofrecido por la organización en cuestión en una visión general los clientes consultados para el estudio valoran positivamente la gestión de la empresa en términos de calidad de servicio, con promedios de respuesta ubicados en el quinto quintil de los datos en cada una de sus dimensiones. En todas las dimensiones se presentan brechas como áreas de mejora respecto a las expectativas que presentan los clientes, sin embargo, las brechas de mayor importancia se encuentran en las dimensiones de confiabilidad, responsabilidad y empatía.

En la dimensión de confiabilidad, se presentó una expectativa alta de 89% (Q5) que quiere decir que dichos clientes están bastante de acuerdo con que una organización excelente debe tener “habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma viable y cuidadosa” (Villanueva, 2006. Pág. 78-31). La percepción de los clientes fue de 79%, lo que evalúa un aceptable nivel con que la organización cumple con lo establecido en sus distintos enunciados, sin embargo, se identificaron áreas de mejora en las promesas que realiza la organización y los tiempos de cumplimiento de las mismas, al igual que los canales de información mediante los que comunican el momento de desempeñar servicios. Esta problemática es cónsona con la situación de incertidumbre, hiperinflación, disminución de los inventarios, escases de productos que no permiten mayor fluidez y de mejor atención a las demandas pertinentes de los clientes, tantos actuales como potenciales.

En el contexto de la responsabilidad como dimensión, al evaluar el plano de las expectativas de los clientes, los mismos plantearon in índice de 91% (Q5) con que un servicio excelente debe mostrar “disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio” (Villanueva, 2006). Ahora bien, al evaluar el plano de las percepciones del cliente respecto a la organización en estudio los mismos señalaron estar de acuerdo con un índice de 71% (Q4) con el cumplimiento de la organización de los elementos presentes dentro de esta dimensión de responsabilidad, sin embargo, se presentan áreas de mejora en aspectos como tiempos de respuesta y agilidad para la atención a los clientes de manera particular, es decir que se encontró leve disconformidad al momento en que los empleados de la organización no están disponibles para atender a algún cliente ya que se encuentran ocupados.

Finalmente, otra brecha como área de mejora que se debe señalar se encuentra en la dimensión de empatía, ya que, al evaluar el plano de las expectativas, los clientes esperan un estándar alto de los servicios prestados, con un índice de 91% (Q5), mostrándose bastante de acuerdo con que la misma debe tener “habilidades para inspirar credibilidad y confianza” (Pamies, 2004, pág. 23). Al revisar el plano de las percepciones descritas por los clientes respecto a la organización en estudio, se obtuvo un índice de 79% (Q4), en donde, si bien la los clientes señalaron estar de acuerdo con que dicha empresa cumple con los elementos presentados en la dimensión de empatía, es pertinente señalar áreas de mejora en los aspectos

de la atención personalizada al cliente, el cuidado de los intereses de los mismos y el entendimiento de las necesidades específicas presentadas por cada cliente.

Para esta variable de calidad del servicio se concluye que la organización está evaluada de manera positiva, con respecto a la muestra tomada y bajo las condiciones dadas en el presente estudio, en el tipo de negocio y en el contexto sociopolítico que se presenta; aunque presentando oportunidades de mejoras identificadas y descritas anteriormente; lo cual cumple con los objetivos de la investigación.

Para relacionar las dos variables, cultura organizacional y calidad de servicio se llevó a cabo la prueba estadística de análisis de varianza (ANOVA) para comparar las medias de ambas variables como resultado luego de aplicar los instrumentos permitiendo establecer algún tipo de relación entre las mismas, con lo cual se procederá a responder la pregunta de investigación y establecer el cumplimiento de verificación, o no, de hipótesis.

Bajo las condiciones planteadas en el presente estudio, el hallazgo observado fue que la cultura organizacional no guarda relación con la calidad de servicio al cliente de acuerdo con el comportamiento observado en el análisis de varianza al relacionar las dos variables.

Si bien se identificó la cultura predominante en los trabajadores farmacéuticos, la misma no se traduce en la calidad del servicio prestada por los mismos ya que no se establece ninguna relación en los resultados obtenidos. Puede que sólo consultar a los farmacéuticos de las tiendas y no todo el personal que interactúa con los clientes haya afectado la relación entre ambas variables ya que no se midieron todos los colaboradores que interactúan en la calidad de servicio prestada al cliente, o sea toda la consideración de lo que se denomina la cara al cliente, en todos sus puntos de contacto (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991).

Otro factor que pudo haber incidido en los resultados de los modelos presentes de cultura es que los farmacéuticos al formar parte de uno de los procesos importantes para el negocio, en relación con otro personal como cajeros o personal de pasillos de tienda, los mismos puede que tengan una mejor valoración hacía la organización al ser un personal clave y comparativamente mayor remunerado por ser escaso. El ser personal supervisor incide en temas de remuneración,

reconocimiento, calidad de vida distintos al de los demás colaboradores que puedan interactuar con el cliente en las tiendas.

Por lo anteriormente expuesto puede que medir únicamente basándose en la percepción de dichos farmacéuticos deje por fuera elementos que pueden incidir en los resultados que arrojó el cuestionario aplicado a los clientes, también en la expectativa los clientes dada experiencias aprendidas pudiese tener alta confianza en conseguir las cosas, pero su percepción en situación real no era o fue posible. Lo que pudo influir en que la percepción que obtuvo la organización al evaluar la calidad del servicio en sus tiendas no muestra una relación clara o estadísticamente demostrable con la cultura organizacional presentada dentro de la misma. Lo que en general lleva a la conclusión de que la cultura organizacional presentada como variable independiente no ha tenido relación con la percepción de los clientes medida en momentos idénticos, a pesar de que la valoración de los trabajadores hacia la empresa ha sido muy positiva y de igual manera los clientes valoraron a la empresa muy positivamente.

B. Recomendaciones

Luego de establecer las conclusiones a las que se pudo llegar con la investigación realizada, se realizan una serie de recomendaciones para futuros estudios relacionados con el tema de cultura organizacional y calidad de servicio al igual que en organizaciones farmacéuticas de retail.

a) Con respecto al estudio en sí

A efectos de medición, se recomienda incluir al personal base los cuales tienen un peso importante en cuanto al trato con el cliente e igualmente al evaluar la cultura organizacional en la empresa al personal que forma parte de sus tiendas no sólo los farmacéuticos. Esto debido a que, si bien los farmacéuticos son un personal importante en el trato con el cliente, otros tipos de cargo como cajeros, personal de pasillo y tienda en general que mantienen un trato con el cliente puedan agregar valor a los resultados que se puedan obtener.

Otra recomendación pasa por el alcance de la medición, ya que se podría realizar una investigación a nivel nacional que permita un estudio que incluya una muestra representativa de todas las localidades en las que se encuentra la organización.

Igualmente se recomienda aplicar el estudio binacional, es decir si la organización consta de sedes en otros países en este caso dos, aplicar el estudio permitiendo comparar resultados en cultura y calidad de servicio viéndose afectados por contextos distintos en cada país, ya sea en el ámbito económico, político y social.

Siguiendo la misma línea de estudio binacional, se recomienda también aplicar el estudio en otras organizaciones que consten con las características de la empresa farmacéutica de retail la cual está presente en dos países, ya que pueden aportar nuevos enfoques al compararse en dos países e incluso más si la organización cuenta con presencia en varios países.

Por otro lado, se recomienda observar el comportamiento de las dos variables estudiadas en organizaciones de otro sector ya que dependiendo del sector en el cual se encuentre pueden resultar percepciones de calidad de servicio distintas y por el estilo de organización puede presentarse otro tipo de cultura organizacional.

Podría ser interesante medir las variables en organizaciones con casa matriz en el extranjero, ya que podrían tener un comportamiento distinto en cuanto a cultura organizacional por una cultura marcada desde la casa matriz distinta a la del país en la cual se está presente.

b) Con respecto al impacto de otras posibles variables intervinientes

Considerar los niveles de inventario de medicamentos según peticiones u entregas, así como convenios de entregas de medicamentos para asociaciones específicas de enfermedades y sus respectivos pacientes y mediante mediciones secuenciales vigilar tanto expectativas como percepciones tanto de clientes como con participación de los mismos trabajadores, a nivel profesional como técnico y otros oficios que contribuyan con la calidad de atención como un todo. Tener un programa de mayor cercanía, dinámico, con todo el personal más allá de una remuneración tanto tangible como intangible habida cuenta que ambas tienen su costo económico

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcantar, V., Maldonado, S., & Arcos, J. (2015). Medición de la calidad del servicio en el área financiera de una universidad pública: desarrollo y validación del instrumento. *Revista electrónica de investigación educativa*, 146-160.

Arevalo, E. (2007). *Clima escolar y niveles de interacción social en estudiantes de secundarias del Colegio Claretiano de Trujillo.* Actualidades Investigativas en Educación.

Banco Mundial. (25 de Enero de 2017). *Grupo Banco Mundial.* Obtenido de Banco Mundial: http://www.bancomundial.org/es/country/venezuela/overview

Bastos, A. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.* Brasília: Universidade de Brasília.

Bayona, C., Legaz, S. G., & Madorrán, C. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos.* Navarra: Departamento de gestión de empresas.

BCV. (25 de Enero de 2017). *Banco Central de Venezuela*. Obtenido de Banco Central de Venezuela: http://www.bcv.org.ve/

Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success.* . Simon and Schuster.

Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *anales de psicología Vol 23, No 2*, 207-215 .

Bill, J., Serrano, O., & Alexandra, P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2013). Employee recognition and performance: a field of experiment.

Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 717-718.

Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las Organizaciones.* México: Editorial Trillas.

Cabello, E., & Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas SERVQUAL modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 88-95.

Cabeza, M. (2002). Sistemas de incentivos basados en el reconocimiento. Un enfoque más estratégico. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 201-208.

Calixto, M. G., Sawada, N. O., Hayashida, M., Costa, I. A., Trevizan, M. A., & De Godoy, S. (2011). Escala SERVQUAL: validación en población mexicana. *Scielo*.

Camejo, A. J. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *revista interdisciplinar*, 97-115.

Camero, N., & Pérez, K. (1998). *Perfil Cultural sobre los valores en competencia asociado a los rolres gerenciales.* Caracas.

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework.* Addison-Wesley, Reading.

Cançado, V., Moraes, D., & Da Silva, E. (2006). COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DA EMPRESA XSA. *Revista De Administração Mackenzie*, 13.

Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos*, 20-26.

Carrascal, R., & Martín, O. (2013). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas.* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Clavería, A. (20 de Agosto de 2009). *mba&educación ejecutiva.* Recuperado el 4 de Diciembre de 2015, de La importancia de reconocer a los empleados: http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social.* McGraw.

Crosby, P. (1988). *La organización permanece exitosa.* México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.

Daft, R. (1998). *Teoria y Diseno Organizacional* . Mexico: Thomson Editores.

De Canales, F., & Pineda, E. (1998). *Metodología de la Investigación.* 2da Edición. : Organización Panamericana de la Salud.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* . Madrid: Díaz de Santos.

Diccionario de la Lengua Española. (10 de Enero de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: https://dle.rae.es/?id=9SnxU0N

Dubrin, A. (2012). *Essentials of Management.*

Dutka, A. (1998). *Manual De AMA (American Marketing Association) Para La Satisfacción Del Cliente.* Buenos Aires: Granica.

Elías, J. (2000). *Clientes contentos de verdad.* Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

Fairholm, G. (1994). *Leadership and the Culture of Trust.* Estados Unidos: Praeger Publishers.

Fairholm, G. W. (1994). *Leading diverse followers. Journal of Leadership & Organizational Studies.*

Faría, R. O. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Daena: International Journal of Good Conscience.* , 72-91.

Farías, R. O. (Octubre de 2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Cost. *Daena: International Journal of Good Conscience*, págs. 72-91.

Fernández-Ríos, M. &. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación.* Ediciones Díaz de Santos.

Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1977). *Eficacia Organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid, España: Díaz de Santos.

Gomez Mejias, L., & Balking, D. (1995). *Gestion de Recursos Humanos.* New York: Prentice Hall.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.* Argentina: Brujas.

Gomez-Mejia, L., Balkin, C., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos* (5ta. Edición ed.). Madrid, Espana : Pearson Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R., Collado, C., & Pilar, L. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill. 5ta edición.

Hernández, L. (Abril-Junio de 2016). Entorno y empresa. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) Universidad el Zulia, XXII*, 6-7.

Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). .* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Ireland, J., & Rivas, E. (2005). En busca del alma del servicio criollo. *Debates IESA.*

Jex, S. (2002). *Organizational Psychology A Scientist-Practitioner Approach.* Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional diseño y cambio en las organizaciones.* México: Pearson educación.

Kouses, J., & Posner, B. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It.* San Francisco: Jossey-Bass.

Ley de Medicamentos. (3 de Agosto de 2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.006. Caracas, Venezuela.

López, C. (2002). Valores Gerenciales y Comportamiento. *Encuentro Educacional*, 162-184.

Lovelock, C. (2008). *Marketing de Servicios.*

Lovelock, C., Wirtz, J., & Pineda, L. (2009). *Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia.* México: Pearson Educación.

Lucas Marin, A., García Ruiz, P., & Llano Aristizabal, S. (2013). *Sociologia de las Organizaciones Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.* Madrid: editorial Fragua.

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional.* México D.F.: McGraw Hill.

Martínez, J. M. (2015). Regulación, realidad y operatividad del sistema de garantías constitucionales sobre derechos y libertades en Venezuela. *Revista de Derecho UNE*, 321-364.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad.* España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents. *Psychological Bulletin, Vol. 108, Nº 2*, 171-194.

Meyer, J., & Allen, N. (1997). the measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *journal of occupational psychology*, 11.

Montañez Duato, P. (2006). *Inteligencia Política El Poder Creador en las Organizaciones.* Madrid: Prentice Hall Finacial Times.

Moraes, L. (1997). *Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras:um exercício preliminar de análise.* Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas.

Morales, E. C. (2016). *Gestiopolis: Escala SERVQUAL para medir la calidad en el servicio*. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/

Msoroka, M. (2011). *Organizational Culture: Its implications to educational Institutions.*

Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35.

Observatorio Venezolano de Conflictividad Social. (17 de Noviembre de 2016). *Observatorio Venezolano de Conflictividad Social* . Obtenido de Observatorio Venezolano de Conflictividad Social : http://www.observatoriodeconflictos.org.ve/oc/wp-content/uploads/2016/11/Conflictividad-social-en-Venezuela-en-octubre-2016.pdf

Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia.*

Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 74.

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Caracas: Fedupel.

Pamies, D. S. (2004). *La Calidad del Servicio a la fidelidad del cliente.* Madrid: Esic.

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality* (Vol. 64). Journal of Retailing.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing, 67*(4), 420-450.

Pfister, J. (2009). *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control.*

Quinn, R. (1999). *Beyond Rational Management.*

Quirós, I. S. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19*(1), 107-126.

Robbins , S., & Coulter, M. (2010). *Administracion.* Prentice-Hall.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, y aplicaciones.* México: Prentice-Hall Hispano Americana.

Rocher, G. (1983). *Introducción a la Sociologia General.* Barcelona: Editorial Herder.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values. .* Free press.

Romero Garcia, O. (1999). *Crecimiento Psicologico y Motivaciones Sociales.* Mérida: Ediciones Rogya.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Caracas: Panapo.

Salvador, C., & García, E. (2010). Compromiso e inteligencia emocional en mediadores del Poder Judicial de Oaxaca, México. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA - Vol. 6, No 2*, 377.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership.* John Wiley & Sons.

Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente.*

Shein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership.*

Spencer, & Spencer. (1993). *Competencia en el trabajo, el modelo de evaluación superior.* Nueva York: John Wiley & San.

Stanton, W. J., Etzel, M. E., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing.* México: McGraw Hill.

Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate.* New Yersey: Prentice-Hall.

Sumarium, R. (26 de julio de 2015). *Redacción Sumarium*. Obtenido de http://sumarium.com/inflacion-en-julio-se-acerca-al-15-segun-la-red-por-la-defensa-al-trabajo/

Sun, S. (Diciembre de 2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management, 3*(12), págs. 137-141.

Uzcategui , R., & Nelsas , M. (1991). *Sistema de Valores en Competencia y su aplicación para determinar la cultura organizacional.* Caracas.

Villanueva, J. D. (2006). ¿cómo medimos el servicio? *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Gestión en el Tercer Milenio,* 73-81.

Weiss, D. (1992). *La Función de los Recursos Humanos.* Madrid: Ciencias de la dirección ESDEN Escuela de Negocios.

Zuñiga, G. (2004). Caracterizaca de la presencia femenina en el mercado laboral e identificacion de mujeres tipo. *II Encuentro Nacional de Demografos y Estudiosos de Poblacion.* Caracas.

ANEXOS

ANEXO A: Evaluación de la Cultura Organizacional

El cuestionario propuesto a continuación tiene como finalidad recoger información que permita identificar modelos relacionados al manejo de la cultura en la organización. Dicha información ofrecerá un diagnóstico el cual permitirá a la organización tomar acciones de acuerdo a su situación.

La información que comparta en dicho cuestionario será tratada de manera anónima y confidencial por lo que agradeceríamos conteste con sinceridad cada uno de los enunciados para obtener una muestra de calidad.

INSTRUCCIONES

Marque únicamente una sola respuesta que se ajuste adecuadamente a su opinión sobre el enunciado. Cada enunciado o pregunta está estructurada mediante una escala que va del 1 (Totalmente en desacuerdo) al 5 (Totalmente de acuerdo). Cualquier comentario o inquietud no dude en consultar con el encargado de facilitarle el cuestionario.

Muchas gracias por el apoyo que nos pueda dar en el llenado de dicho cuestionario

Señale con una “X” el rango al cual pertenece

Edad:	18 a 23	24 a 29	30 a 35	36 a 41	42 a 47	48 a 53	54 o mas
Sexo:	M	F					
Nivel Educativo:	Primaria Completa	Secundaria Completa	TSU completo	Licenciatura completa	Especialización completa		Maestría Completa
Antigüedad:	dos años a meses	Tres a 6 años	7 a 10 años	11 a 14 años	15 a 18 años	19 a 22 años	23 años o mas
Cargo actual:							

	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. La organización busca introducir novedades que mejoren los métodos ya existentes en ella.	1	2	3	4	5
2. La información escrita permite a la organización que todos sus empleados se encuentren bien informados.	1	2	3	4	5
3. La organización permite que los empleados tengan cierta libertad de acción en la ejecución de su trabajo.	1	2	3	4	5
4. La organización clarifica sus metas tanto a nivel general como a nivel de cada departamento.	1	2	3	4	5
5. La organización es flexible ante los cambios que mejoren el trabajo en favor de ella misma.	1	2	3	4	5
6. La empresa permite que exista una buena comunicación entre jefe y subordinado.	1	2	3	4	5
7. La organización se preocupa porque su gente se comprometa con ella.	1	2	3	4	5
8. La organización cumple con los objetivos planificados.	1	2	3	4	5
9. La organización se esfuerza por adquirir recursos, tecnología y personal nuevo.	1	2	3	4	5
10. En la organización existe un control estricto sobre las funciones que los empleados realizan diariamente.	1	2	3	4	5
11. La organización promueve la capacitación y el adiestramiento de sus miembros buscando su desarrollo.	1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
12. La organización cumple con los planes de productividad establecidos por la misma.					
13. La organización busca crecer, ampliarse a nuevas áreas de competencia.					
14. En la organización los empleados conocen claramente las tareas que deben realizar en su trabajo.					
15. La organización da apoyo a sus empleados en situaciones externas de la misma.					
16. La organización recompensa a aquellos miembros que cumplen con eficiencia sus funciones.					
17. La dirección se preocupa por buscar asesorías externas para las diferentes áreas de la empresa.					
18. La organización posee políticas y normas claras.					
19. La empresa promueve que los empleados contribuyan a establecer los objetivos y metas organizacionales.					
20. La organización toma en cuenta a sus empleados para el proceso de toma de decisiones.					
21. La organización se preocupa por introducir cambios que mejoren su propio desempeño.					
22. Existen normas que regulen la información en todas las áreas.					
	1	2	3	4	5

23. La organización da autonomía a los empleados en cuanto a la asunción de nuevos retos.					

24. La gerencia se preocupa por que cada departamento clarifique y determine sus propias metas y objetivos.	1	2	3	4	5

25. La empresa se adapta rápidamente a los cambios.	1	2	3	4	5

26. Las redes de comunicación que existen en la empresa permiten que esta se dé en forma fluida.	1	2	3	4	5

27. La dirección promueve las relaciones de amistad y la formación de grupos entre esos miembros.	1	2	3	4	5

28. La organización programa la definición de metas y objetivos a seguir.	1	2	3	4	5

29. La organización utiliza los recursos necesarios para cumplir con las metas propuestas.	1	2	3	4	5

30. Todas las actividades realizadas por los empleados son supervisadas por sus jefes.	1	2	3	4	5

31. La dirección promueve al personal con regularidad, buscando el mejor desarrollo de su recurso humano.	1	2	3	4	5

32. La organización elabora planes de productividad específicos a cada departamento.	1	2	3	4	5

33. La organización busca ampliar nuevas áreas de trabajo bien sea en funciones o tareas.	1	2	3	4	5

34. La organización establece las actividades y funciones que deben cumplir sus empleados.	1	2	3	4	5

35. El programa de planes y beneficios garantiza el bienestar de sus empleados.	1	2	3	4	5
36. El sistema de evaluación de desempeño evalúa satisfactoriamente a sus miembros.	1	2	3	4	5
37. Para la adquisición de recursos la organización recurre a la utilización de entes externos.	1	2	3	4	5
38. Cada empleado posee una clara idea de las normas y reglas que debe cumplir en su trabajo.	1	2	3	4	5
39. La empresa permite la participación de los empleados en la definición de los métodos de trabajo.	1	2	3	4	5
40. Hay participación activa de los miembros en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.	1	2	3	4	5

ANEXO B: Evaluación de las expectativas de calidad de servicios de los clientes.

1-. Cuestionario sobre expectativas de calidad de servicios de los clientes.

Instrucciones

Basado en su experiencia como consumidor piense en una empresa que brindaría una excelente calidad en el servicio. Piense en la empresa con la que usted estaría complacido de hacer negocios.

Por favor, indique el grado que usted piensa que una empresa excelente debe tener respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente esencial, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente esencial para una empresa excelente, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

Señale con una “X” el rango al cual pertenece

Edad:	18 a 23	24 a 29	30 a 35	36 a 41	42 a 47	48 a 53	54 o mas
Sexo:	M	F					
Nivel Educativo:	Primaria Completa	Secundaria Completa	TSU completo	Licenciatura completa	Especialización completa		Maestría Completada

	Total de acuerdo				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple					
2. Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.					

3. Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.					
4. Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.					
5. Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.					
6. Los empleados de una organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes.					
7. Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.					
8. Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.					
9. El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza.					
10. Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro.					
11. Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía.					
12. Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.					
13. Una organización excelente le brinda atención individual.					
14. Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal.					
15. Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.					
16. Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas.					
17. La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna.					
18. Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas.					
19. La presentación de los empleados de una organización excelente es buena.					
20. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos.					
21. Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes.					

2.- Cuestionario sobre la percepción de la calidad del servicio

Instrucciones

Piense en como lo hace la organización en estudio cuando se trata de brindar servicios al cliente e indique su percepción en cada pregunta del cuestionario.

Por favor, indique el grado que usted piensa que la organización tiene respecto a las características descritas en cada uno de los enunciados. Si usted siente que la característica no es totalmente satisfecha, encierre el número 1. Si cree que la característica es absolutamente satisfecha por la organización en estudio, encierre el número 7. Si su decisión no es muy definida, encierre uno de los números intermedios.

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto a las empresas que ofrecen una excelente calidad en el servicio.

	Total de acuerdo				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Cuando la organización XX promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple.					
2. Cuando Ud. tiene un problema, la organización XX muestra sincero interés por resolverlo.					
3. La organización XX desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez.					
4. La organización XX proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo.					
5. La organización XX mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios.					
6. Los empleados de la organización XX le brindan el servicio con prontitud.					
7. Los empleados de la organización XX siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes.					
8. Los empleados de la organización XX nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.					
9. El comportamiento de los empleados de la organización XX le inspira confianza.					

10. Se siente seguro al realizar transacciones con la organización XX.					
11. Los empleados de la organización XX lo tratan siempre con cortesía.					
12. Los empleados de la organización XX cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.					
13. La organización XX le brinda atención individual.					
14. La organización XX cuenta con empleados que le brindan atención personal.					
15. La organización XX se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes.					
16. Los empleados de la organización XX entienden sus necesidades específicas.					
17. La apariencia de los equipos de la organización XX es moderna.					
18. Las instalaciones físicas de la organización XX son visualmente atractivas.					
19. La presentación de los empleados de la organización XX es buena.					
20. Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la organización XX son visualmente atractivos.					
21. Los horarios de actividades de la organización XX son convenientes.					