

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA.**

**LERCY DEL CARMEN RODELO YEPES  
CESAR AUGUSTO ARTEAGA MARRUGO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE CARTAGENA  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2013**

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA.**

**LERCY DEL CARMEN RODELO YEPES  
CESAR AUGUSTO ARTEAGA MARRUGO**

**Proyecto de grado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor  
RODRIGO KURMEN**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SEDE CARTAGENA  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2013**

**NOTA DE PRESENTACIÓN**

---

---

---

**FIRMA DEL PRESIDENTE DE JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**Cartagena de Indias D. T. Y C. Abril de 2013**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres y familia, por su apoyo incondicional, por ser mí ejemplo a seguir.*

*A mi esposo e hijos, por ser el motor que impulsa cada uno de mis pasos, por su acompañamiento y comprensión*

*A mi asesor, por su dirección para sacar adelante este proyecto.*

*A los docentes y todo el cuerpo administrativo de la Fundación Universitaria Los libertadores, por ser mí guía en los caminos del saber.*

*A todos los que de una u otra forma me acompañaron.*

*Gracias*

*Lercy del C. Rodelo Yepes*

## **DEDICATORIA**

*A Dios, Nuestro Señor, quien es mi guía y quien orienta mis pasos.*

*A mis padres, esposa e hijos por su comprensión y apoyo.*

*A la Universidad, su cuerpo administrativo y todo su Talento Humano.*

*A quienes de una u otra forma me acompañaron durante este proceso y me permitieron llegar a éxito al término de esta meta.*

*Gracias*

*César A. Arteaga Marrugo*

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	13
INTRODUCCIÓN	15
1. JUSTIFICACIÓN	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
3. OBJETIVOS	23
OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. DELIMITACIÓN	24
4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	24
4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	24
4.3 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL	24
5. ESTADO DEL ARTE	26
6. MARCO REFERENCIAL	27
6.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	27
6.2 MARCO INSTITUCIONAL.	30
6.2.1 Misión	30
6.2.2 Visión	31

6.2.3 Valores	31
6.2.4 Política de Calidad	31
6.2.5 Objetivo de Calidad	31
6.2.6 Historia	32
6.3 MARCO TEÓRICO	32
6.4 MARCO LEGAL	43
7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	45
7.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
7.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
7.3.1 Descripción de la Población	48
7.3.2 Descripción de la Muestra	48
7.3.3 Tipo de Muestreo	49
7.4 FUENTE DE INFORMACIÓN	50
7.4.1 Fuentes de Información Primaria	50
7.4.2. Fuentes de Información Secundaria	50
7.4.3 Técnica de Recolección de Información	50
7.4.4 Técnica de Recolección de la Información y Procesamiento de la Misma	50
7.5 RESULTADOS ESPERADOS	51
7.5.1 Resultados Directos Esperados	51
7.5.2 Resultados Indirectos Esperados	51
8. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	52
8.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS 7'S DE MCKINSEY EN DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA. MEDIANTE LA TÉCNICA O CUESTIONARIO DISEÑADO PARA CADA UNA DE LAS S".	52
8.1.1 S. Estrategia	52
8.1.2 S. Estructura	55
8.1.3 S. Sistemas	59

8.1.4 S. Estilo	62
8.1.5 S. Personal	65
8.1.6 S. Valores Compartidos	67
8.1.7 S. Habilidades	70
8.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA TÉCNICA Y EL CUESTIONARIO IMPLEMENTADO.	73
8.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS "S"	74
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	93

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Distribución proporcional de la muestra.	49
Tabla 2. Tabla de resultado: Estrategia.	53
Tabla 3. Resultado de la S. Estructura	57
Tabla 4. Resultado de la S. Sistemas.	60
Tabla 5. Resultado de la S. Estilo.	63
Tabla 6. Resultado del Análisis de la S. de Personal.	65
Tabla 7. Resultado del Análisis de la S. de Valores Compartidos.	68
Tabla 8. Resultado del análisis de la S. de Habilidades.	70
Tabla 9. Confiabilidad de la técnica utilizada	73

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Resultado de la S. Estrategia en Pharmaser S. A.	54
Gráfica 2. S. Estructura	58
Gráfica 3. S. Sistema.	61
Gráfica 4. S. Estilo	64
Gráfica 5. S. Personal	66
Gráfica 6. S. Valores Compartidos.	69
Gráfica 7. S. Habilidades.	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Las 7's de McKinsey	38

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENCUESTA MODELO 7'S	94
ANEXO B. VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL CUESTIONARIO	103

## GLOSARIO

**Cambio:** son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten (Cantú, 2002).

**Cambio organizacional:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa (Cantú, 2002).

**Competitividad:** capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología. (Cantú, 2002).

**Conducta:** conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación. (Larousse, 2001).

**Cultura:** es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones, a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. (Cantú, 2002).

**Estrategia:** es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. (Cantú, 2002).

**Gerencia:** es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones. (Encarta 2003).

Gestión: periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento, tratan de lograr un objetivo. (Larousse, 2001).

Organización: manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas (Larousse, 2001).

Recursos humanos: es el departamento de una organización, encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa. (Cantú, 2002).

Sistema: es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito. (Larousse, 2001).

Tecnología: estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria. (Larousse, 2001).

Tendencia: inclinación hacia ciertos fines (Encarta 2003).

Visión: es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que ha de ocurrir en el futuro (Encarta, 2003).

## INTRODUCCIÓN

Dada la complejidad para definir la Cultura Organizacional, debido a sus múltiples definiciones, cada día es mayor el número de personas que se dedican a buscar sus orígenes y significación. Anzola, (2009); Deal, T. y Kennedy, A. (2000), Chiavenato, (2002), la definen como algo que se comparte entre sus miembros y que es propio de la organización, que la distingue de los demás e incluso podría decirse que es la organización misma, por lo que ha de considerar, mantener una cultura flexible en las organizaciones, que facilite la adaptación a los permanentes cambios sociales, económicos y tecnológicos, que se viven en el mundo actual, debido a la globalización.

Todo esto y teniendo en cuenta que la cultura organizacional, cumple un papel importante dentro de una organización, el presente estudio, de tipo cuantitativo, se desarrolla mediante un investigación descriptiva, dado que la información obtenida a través del análisis de la problemática, refleja la situación actual de la empresa, donde se tuvo como fuente de información el talento humano de la misma, utilizándose el modelo de las 7's de McKinsey, el cual fue creado a inicio de los años 80s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey, y cuya principal característica es que se consideran siete (7) aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos.

Este modelo, ha sido utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, dado que es una potente combinación de la práctica y la teoría y generalmente se utiliza para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización se encuentra alineada con dichos factores, de no ser así, se hace necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

Por otro lado se tiene, que para lograr una mayor comprensión de la investigación, el trabajo se desarrolla en capítulos, referenciándose, en los primeros (1-7), a la justificación, objetivos, planteamiento del problema, delimitación, estado del arte, marco referencial, aspectos metodológicos.

Posteriormente, a partir del capítulo 8, se encuentran los resultados de la investigación, donde inicialmente se analiza el comportamiento de las 7's de McKinsey, en Distribuciones Pharmaser Ltda., mediante la técnica o cuestionario diseñado para cada una de las "S".

Posteriormente se determina la confiabilidad y validez de la técnica y el instrumento utilizado para determinar las 7's o componentes de las 7's de McKinsey.

Basados en el diagnóstico del comportamiento de las 7's de Mckinsey, se diseñan las estrategias que mejoren el comportamiento de éstas en la empresa.

Por último, se encuentran los aspectos más relevantes a manera de conclusiones.

## 1. JUSTIFICACIÓN

DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA. es una empresa que ha surgido gracias al empeño y dedicación de sus socios, con base en la problemática hallada en la empresa, la cual se expone en el planteamiento del problema, (aparte 2 de este documento) se crea la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional que allí se presenta, logrando así proyectar una identidad clara de la empresa, un dispositivo para dar sentido a la labor y repercutir en una mejor imagen ante sus competidores. Cabe mencionar que si una organización cuenta con una cultura organizacional favorable, la cual se manifiesta con el crecimiento de su eficacia, severá en ventaja frente a otras ya que facilitará una mayor calidad en productos o servicios y por consiguiente, aumento de captación en su cartera de clientes, por lo que la presente investigación, contribuye a identificar las variables intervinientes de los procesos o servicios que determinan los comportamientos, actitudes, aptitudes y habilidades organizacionales de direccionamiento estratégico, permitiendo obtener información para posibles cambios, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional; dado la relación de la cultura organizacional con estos factores.

Igualmente, es importante considerar que en la era de la globalización, el entorno es cada vez más cambiante, impredecible e induce a fomentar en las organizaciones una cultura organizacional preparada para adaptarse fácilmente a dicho entorno. Es por ello que la identificación del grado de adaptación de los empleados a su ambiente laboral y las dinámicas sociales existentes en los grupos de la organización, son importantes de identificar, ya que se pueden asociar con la estabilidad de la organización en su ambiente.

Así mismo, cuando no existe una cohesión entre el talento humano de la empresa, ni un lenguaje común, ni se da un programa de recompensas, no existe un criterio para la solución de problemas, ni se delegan responsabilidades, e igualmente tampoco se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores, se puede decir, entonces, que no existe una cultura organizacional favorable dentro de la empresa, o que esta no es la adecuada, por lo que se hace necesario implementar acciones para mejorar y disminuir los eventos que afectan de manera negativa a la empresa y pueden tanto entorpecer la buena marcha de la empresa como disminuir la productividad y competitividad.

Sucede lo contrario, si se tiene en cuenta que la Cultura Organizacional es un sistema de valores y creencias compartidas; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control, interactúan para producir normas de comportamiento, se puede afirmar que una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de la organización al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades e igualmente atraer recompensas y mantener el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con las metas relevantes, trazadas por la empresa. Al no darse esto, se puede decir que dentro en la empresa no se cumple con una de las responsabilidades de los administradores o de los líderes, quienes deben dar forma a los valores y normas culturales, dentro de la empresa.

Una de las teorías dirigidas al estudio del comportamiento, como la escuela de las ciencias del comportamiento de Músterberg, el enfoque de los sistemas sociales aplicados a la administración de Barnard o el enfoque operacional de la teoría y la ciencia administrativa, cuyo amplio campo de estudio incluye el concepto de eficiencia organizacional, es decir estudiar que tan eficiente es la organización o empresa administrando sus diferentes recursos para lograr sus metas. Bajo este enfoque está el modelo de gestión desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman Jr.: el Modelo de Mckinsey de las siete claves de la organización o

Modelo de las 7's de McKinsey, cuyo enfoque tiene fortalezas, dado que estudia las organizaciones desde un punto de vista sistémico, ya que considera no es suficiente la identificación del estado de cada una de las variables en la empresa, sino que es necesario conocer las relaciones entre ellas para obtener una medida precisa de su situación, permitiendo obtener una visión global al utilizarlo como herramienta diagnóstica interna.

El presente trabajo investigativo, es pertinente con el perfil profesional de los estudiantes, dado que se realiza un diagnóstico de los principales factores que influyen en la Cultura organización de Distribuciones Pharmaser Ltda., con el fin de proponer estrategias para el mejoramiento de la empresa.

Igualmente, la investigación es pertinente con el objetivo profesional del Administrador de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores, "tiene como objetivo formar profesionales integrales en el conocimiento y práctica de la Ciencia Administrativa, con una perspectiva y entendimiento amplio del entorno empresarial; enmarcado en la globalización de los mercados, de las relaciones internacionales y organizacionales. Con capacidad de liderazgo y compromiso ético frente a las actividades que desarrolla para el crecimiento de las empresas bajo su responsabilidad". Así mismo, se establece su pertinencia, con el perfil profesional del Administrador de Empresas, de la Institución de educación Superior, el cual se encuentra enfocado hacia la gestión y el desarrollo de proyectos empresariales innovadores que aporten un valor agregado a la sociedad; con gran facilidad de reacción ante las exigencias de un entorno cambiante. Se destaca su liderazgo, sus habilidades comunicativas, la sensibilidad social y ética que posee, además, de su espíritu emprendedor e investigativo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Fundación Universitaria Los Libertadores. Facultad de Ciencias Administrativas. Perfil profesional y ocupacional. Disponible en <http://www.ulibertadores.edu.co:8089/index.php?idcategoria=730>

Además de ello, la presente investigación, servirá de base para futuras investigaciones que se realicen, tanto en la empresa como en organizaciones, que ofrezcan el mismo servicio. Su relevancia y pertinencia, también se encuentra dada, desde el punto de vista metodológico, ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario estructurado de una encuesta que generarán los resultados analizados estadísticamente, produciendo, finalmente el diseño de estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representados a través del beneficio obtenido por la empresa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Dada la importancia que la Cultura Organizacional ha venido adquiriendo desde los años ochenta (80) para las empresas, el trabajo investigativo contribuye a la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas de todos sus miembros; permitiendo con ello una mayor identificación de la empresa, diferenciándola de las demás, facilitando el sentido de pertenencia, dado que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, entre otros

La empresa Distribuciones PharmaserLtda., actualmente, se encuentra en un periodo de restructuración donde busca optimizar sus procesos y ser más competitiva. Esto ha llevado a que se planteen despidos laborales y por ende, se ha visto afectada la Cultura Organizacional y el desempeño de los trabajadores. En lo referente a sus estrategias, se identifica que la empresa no refleja una evaluación del entorno de la competencia, ni una adecuada asignación de recursos. Se tiene, además que su estructura posee falencias en lo referente a la orientación al logro de sus objetivos y su misión y visión, no son identificadas por su talento humano, originando con ello el desconocimiento hacia donde se dirige la empresa.

Igualmente, se manifiesta una ausencia de sistemas de monitoreo de los procesos y estándares de calidad que no les permite la evaluación de los mismos.

Finalmente, se tiene que en la empresa, sus fortalezas y atributos dominantes, que la distinguen de sus competidores, no se encuentran claros, razón por la cual no se visualizan en forma clara.

Lo anterior, indica que de continuar tal situación, se podría llegar al inconformismo total de los clientes internos y externos, generando la pérdida de los mismos y generando igualmente, un ambiente de insatisfacción e incertidumbre, lo que precisa la búsqueda de alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional que allí se está desarrollando.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo investigativo, se da con el fin de crear una herramienta que contribuya a emprender el camino hacia la transformación de valores y el cambio organizacional, para que así la empresa esté enfocada a hacer especial énfasis en crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos y a su vez, sensibilizar al talento humano de la empresa para interiorizar la cultura como ventaja competitiva, teniendo en cuenta que el elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, por lo que la transmisión de los nuevos valores y creencias debe darse a través de procesos de comunicación efectivos.

### **2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los elementos que influyen en la Cultura Organizacional en Distribuciones PharmaserLtda., y cómo se encuentran actualmente?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar la evaluación y análisis de los elementos que influyen en la cultura Organizacional de Distribuciones Pharmaser Ltda.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Analizar el comportamiento de las 7's de McKinsey, en Distribuciones Pharmaser Ltda., mediante la técnica o cuestionario diseñado para cada una de las "S"
- ✚ Determinar la confiabilidad y validez de la técnica y el instrumento utilizado para determinar las 7's o componentes de las 7's de McKinsey.
- ✚ Diseñar estrategias que mejoren el comportamiento de los componentes de las 7's de McKinsey, basados en el diagnóstico de cada una de ellas

## **4. DELIMITACIÓN**

### **4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Este estudio se realizará en Cartagena de Indias, en la empresa DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA., especializada en la comercialización, distribución y dispensación de medicamentos, material médico quirúrgico e insumos hospitalarios a nivel nacional, ubicada en la carretera Troncal Sector la Concepción N° 71 B 105

### **4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La presente investigación tuvo lugar durante los meses de octubre de 2.010 y marzo de 2.012.

### **4.3 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

La conceptualización se basa en la realización de un estudio de la Cultura Organizacional en la empresa DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA., especializada en la distribución, comercialización, distribución y dispensación de medicamentos, material médico quirúrgico e insumos hospitalarios a nivel nacional.

A pesar del término “Cultura Organizacional”, encontrarse, hoy día, estrechamente relacionado con la organización, no se puede dejar de lado el hecho de que se considera que éste tuvo sus inicios, en las ciencias filosóficas y antropológicas, al igual que en la sociología.

Geertz (1973), define la cultura organizacional como el sistema a través del cual la gente se comunica, amplía y obtiene sus conocimientos de acuerdo a la actitud que asume hacia la vida o la perspectiva desde la cual mira ésta. Sostenía además, que desde el punto de vista antropológico, la única forma, en la cual es posible, analizar los comportamientos y conductas humanas, al interior del ambiente cultural en el cual se desenvuelve, es desde la óptica del investigador (externamente), dada la claridad con que se presentan los símbolos culturales.

No obstante, fue a partir de principios de la década de los 80, cuando los estudios empezaron a orientarse a las organizaciones, debido a los cambios que se presentaron en la economía mundial y el ámbito académico obligando a la búsqueda de nuevos enfoques, dirigidos hacia la competitividad, como factor relevante para la efectividad, calidad, productividad e internacionalización<sup>2</sup>.

A pesar de ser heterogénea la conceptualización de la cultura organizacional, muchos de los autores, están de acuerdo en considerar, que ésta existe en el ser humano y que a pesar de dificultarse su definición, se visualiza, con los sistemas dinámicos de la organización y el comportamiento que usualmente se destaca en una sociedad y ejerce cierta influencia en las acciones del individuo, sin que necesariamente, ingrese a sus pensamientos conscientes.

---

<sup>2</sup>Gámez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. [Versión DX Reader]. Recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0154.dir/doc.pdf>

## 5. ESTADO DEL ARTE

La Cultura Organizacional es un tema de gran importancia, hoy día, ya que gracias a él, se ha podido conocer la influencia que esta tiene para el desarrollo cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en una buena Cultura Organizacional, logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial.

En la ciudad de Cartagena de Indias, empresas del sector plástico, que se encuentran certificadas, en el momento que se solicita la certificación realizan la evaluación de la Cultura Organizacional e implementan planes de mejora, los cuales crean un mejor ambiente laboral, pero que difícilmente se sostiene, sino se aplica una evaluación continua, empresas como Propilco, Tuvinil de Colombia S. A. Mexichem, Dexton, Biofilm S. A., Empaquetaduras y Empaques S. A., Cellux Colombiana S. A., entre otras, son empresas del sector que han evaluado e implementado mejoras en su Cultura Organizacional y que esto les ha permitido mantenerse y crecer no sólo en el mercado nacional, sino también a nivel internacional<sup>3</sup>.

De acuerdo al estudio realizado por Castillo y Mercado, se ha de anotar que en la ciudad el 90% de las empresas que han evaluado e implementado mejoras, son las empresas grandes, generalmente las pequeñas empresas no poseen esta cultura y las medianas sólo lo hacen cuando se encuentran en busca de una certificación<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> CASTILLO Deulufeuth Jader y MERCADO Berrio Roberto. Determinación de los elementos de la Cultura Organizacional en Propilco S. A. Cartagena. 2009.

<sup>4</sup> *Ibíd.*

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La cultura organizacional cumple un papel importante dentro de una organización, existen teorías generales sobre conceptos de Cultura, desarrollándose varios estudios respecto al tema, entre los que se encuentran:

En la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el año (2009), Almanza Moreno, Katherine Paola, elaboraron el trabajo de grado titulado “Diseño de un plan de inducción a partir del establecimiento de la planeación estratégica en el restaurante la Casa de Socorro-Cartagena, teniendo en cuenta el impacto que esta tiene en la cultura organizacional”. El objetivo de la investigación fue diseñar un plan de inducción partiendo de los criterios de planeación estratégica, con el fin de permitir el establecimiento de una cultura organizacional, alineando el desempeño de los colaboradores a la estrategia del negocio. Las conclusiones del trabajo investigativo, reflejaron un cumplimiento de los objetivos propuestos y dieron la oportunidad de continuar trabajando para el mantenimiento de los mismos, entendiendo que el Gerente de Recursos Humanos al utilizar como herramienta la planeación estratégica de recursos humanos, no sólo puede realizar actividades alineadas al negocio, sino que también puede convertirse en una pieza clave en el desarrollo de puntos neurálgicos para la construcción y el crecimiento de la empresa.

En la Universidad Rafael Núñez por Hernández y Meza, desarrollaron el trabajo investigativo titulado: “Diseño de un programa para la implementación de una cultura de Servicio al interior de la empresa Abogados Especializados en Cobranzas Ltda., sucursal Cartagena, en el año 2007”. El objetivo de la investigación fue diseñar un programa para la implementación de una cultura de

servicio al interior de la empresa en estudio. Dentro de las conclusiones, se estableció que existen algunas falencias como el crecimiento total de incentivos y motivación para los clientes internos de la empresa. Se fijaron estrategias, como la inclusión del área de Atención al Cliente en la estructura organizacional de la misma. Igualmente se estableció adoptar un modelo de administración participativa, consolidación de grupos y formación de líderes, implementación de mecanismos efectivos de recompensa, fomentar una cultura de participación en las actividades y decisiones en los empleados, creación de sistemas de evaluación, entre otras.

En la Fundación Universitaria Los Libertadores, Sede Cartagena, se realizó el trabajo investigativo, titulado “DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA LABORAL EN LA EMPRESA FRIGORÍFICO LA CANDELARIA LTDA. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS”, realizado por los estudiantes Jacobo González Padilla y Rafael Martínez Villamizar y cuyos objetivos fue la identificación, mediante un cuestionario, de las características de la cultura laboral de la empresa “Frigoríficos la Candelaria Ltda., en la ciudad de Cartagena, con el fin de formular un diagnóstico y proponer un plan de mejoramiento integral para la empresa “Frigoríficos la Candelaria Ltda., en la ciudad de Cartagena

En él se llegó a las conclusiones, de que desarrollado el trabajo investigativo y realizados los análisis pertinentes de las 7's de McKinsey, se pudo establecer que la empresa Frigoríficos La Candelaria, posee fuertes falencias, ambigüedades, omisiones en cada uno de los procesos establecidos al interior de la misma.

El trabajo se desarrolló bajo una investigación de tipo descriptiva, donde se pretendió evaluar la Cultura Organizacional de la empresa frigoríficos La Candelaria, pudiéndose establecer que esta carece de los manuales de funciones y procedimientos, los cuales ocasionan duplicidad en las funciones e interrupción de los procesos. La comunicación dentro de la empresa es deficiente ya que no

existe una comunicación que permita al Talento Humano de la empresa conocer los procesos, cambios y procedimientos, por lo que no se trabaja por objetivos, ni se encuentran establecidas las metas dentro de la misma.

La Gerencia es completamente centralizada, ya que es el Gerente quién toma las decisiones y no se tienen en cuenta las sugerencias del Talento Humano, al igual que se carece de una evaluación de los procesos e Indicadores de Gestión, que permitan la evaluación del desempeño de su Talento Humano. Esto, junto con la falta de incentivos, bonificaciones y reconocimiento de horas extras, festivos y dominicales, crea desmotivación dentro del mismo, lo que no le permite un mayor desarrollo de la eficacia y eficiencia dentro de la empresa y los procesos establecidos.

Por último, se fijaron estrategias que permitan el desarrollo de un plan de mejoramiento que conlleve a una mayor competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado actual.

Mejía T. Esperanza. Monografía para optar por el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica de Bolívar. El objetivo general del tema del pasado estudio es mostrar la cultura organizacional en la gestión de los recursos humanos como ventaja competitiva de la empresa Sportwear, S.A. en donde la monografía se basó en una investigación documental, donde se consideró relevante que: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos. Es decir, ellos son responsables de fomentar el aprendizaje de todos los empleados.

Carvajal Gladis (2000) "importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Universidad San Buenaventura. Sede Cartagena. Trabajo Especial de Grado

presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. A través de la investigación, la autora destaca que la cultura organizacional y el clima como tal, son impulsores del éxito ante cualquier organización, lo cual la incentivó a sembrar reflexión sobre la importancia de la misma como herramienta estratégica, para alcanzar altos grados de productividad en la organización castrense. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, y se desarrolló el presente estudio como documental – descriptivo y concluyó en que se recomendaba a la alta gerencia de la organización castrense, gestionar un programa de cambio cultural que permitiera lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

## 6.2 MARCO INSTITUCIONAL.



**6.2.1 Misión.** Somos una empresa que comercializa productos farmacéuticos a nivel nacional, con talento humano competente y comprometido con la calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes; basados en el mejoramiento continuo de los procesos y la tecnología adecuada, que propicia el cuidado del medio ambiente y estilos de vida saludables.

**6.2.2 Visión.** Somos una empresa líder, reconocida por la entrega oportuna y completa de los productos a sus clientes, brindando excelente asesoría sobre su adecuado uso y promoviendo el desarrollo social.

### **6.2.3 Valores.**

1. Responsabilidad social: contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, apoyando proyectos de desarrollo social.
2. Trabajo en equipo: Buscamos permanentemente crear sinergias para obtener resultados superiores.
3. Calidad: Somos rigurosos en la utilización de las mejores prácticas para brindar un excelente servicio, orientados a la satisfacción de nuestros clientes.
4. Liderazgo: estamos a la vanguardia en los procesos de cambio para el mejoramiento continuo.
5. Respeto: Valoramos y defendemos los derechos individuales y colectivos, preservamos el medio ambiente y acatamos las normas.

**6.2.4 Política de Calidad.** Distribuciones Pharmaser Ltda. se compromete a crecer sosteniblemente en participación de mercado y ventas, ofreciendo un servicio de comercialización, distribución y dispensación de medicamentos de manera cálida, amable y oportuna, que permita aumentar la satisfacción del cliente y mejorar continuamente el sistema de gestión en alianza estratégica con nuestros proveedores.

### **6.2.5 Objetivo de Calidad.**

1. Crecer en participación de mercado y ventas de manera sostenible
2. Ofrecer un servicio de comercialización, distribución y dispensación de manera cálida y amable.
3. Optimizar la entrega completa y oportuna de los productos.
4. Generar estrategias para aumentar la satisfacción del cliente y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad.
5. Convertir a los proveedores en aliados estratégicos.

**6.2.6 Historia.** Distribuciones Pharmaser Ltda., es una empresa distribuidora a nivel nacional de medicamentos, material médico – quirúrgico e insumos hospitalarios. Constituida jurídicamente el 14 de junio de 2002, e inició actividades el 1 de agosto del mismo año.

Surgió de la necesidad de constituir una sociedad que se encargara inicialmente del suministro de medicamentos a los afiliados a EPSS.

En el año 2002 Pharmaser se encontraba constituida por un área limitada, en donde solo existía la bodega para almacenar medicamentos. No existía área de administración y la nómina estaba conformada por 16 personas. Los puntos de dispensación con los que se contaban eran 13.

Durante el año 2004 se inició con la venta de insumos y material médico quirúrgico.

### **6.3 MARCO TEÓRICO**

El hombre es un ser social, percibe e interpreta el mundo a partir de los significados aprendidos, producto de su interacción con el contexto en el cual se constituye, por lo que trabaja con el fin de satisfacer sus necesidades tanto económicas, como para su desarrollo personal, con el fin de sentirse participe, útil y reconocido por sus logros. La satisfacción de estas necesidades es lo que deriva en el bienestar de los empleados y la Cultura Organizacional de la empresa, la que es considerada por algunos investigadores, “como algo que una organización tiene<sup>5</sup>”. No obstante, también es considerada “como algo que la organización es”<sup>6</sup>, dado que toda organización es como tal, una cultura.

---

<sup>5</sup> PASQUARÉ, Claudia y otros. Eje: nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Disponible en [www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/4.../Pasquar%E9yotros-II.doc](http://www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/4.../Pasquar%E9yotros-II.doc). Enero 2004. Consultada en junio 2010.

<sup>6</sup> *Ibíd.*

A pesar del término “Cultura Organizacional”, encontrarse, hoy día, estrechamente relacionado con la organización, no se puede dejar de lado el hecho de que se considera que éste tuvo sus inicios en las ciencias filosóficas y antropológicas, al igual que en la sociología. Antropólogos como Geertz<sup>7</sup>, dedicaron tiempo a su estudio, por considerar no se le había dado la importancia que ésta reviste y en su famoso libro “La interpretación de las culturas”, la define como el sistema a través del cual la gente se comunica, amplía y obtiene sus conocimientos de acuerdo a la actitud que asume hacia la vida o la perspectiva desde la cual mira ésta. Sostenía además, que desde el punto de vista antropológico, la única forma, en la cual es posible, analizar los comportamientos y conductas humanas, al interior del ambiente cultural en el cual se desenvuelve, es desde la óptica del investigador (externamente), dada la claridad con que se presentan los símbolos culturales.

No obstante, fue a partir de principios de la década de los 80, cuando los estudios empezaron a orientarse a las organizaciones<sup>8</sup>, debido a los cambios que se presentaron en la economía mundial y el ámbito académico, obligando a la búsqueda de nuevos enfoques, dirigidos hacia la competitividad, como factor relevante para la efectividad, calidad, productividad e internacionalización.

Considerase, entonces, la cultura organizacional, aquel elemento que se encuentra enfocado, planificada y estratégicamente, para la consecución de los objetivos específicos<sup>9</sup>, por lo que se concibe como algo muy específico de cada

---

<sup>7</sup> González, J. & Parra, C. (2008) Caracterización de la cultura organizacional clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión* 25, 40-57. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64612241003>. Consultado el 10 de Noviembre de 2011.

<sup>8</sup>Barley, Meyer y Gash, 1988, Citados por Gámez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. [Versión DX Reader]. Disponible en <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0154.dir/doc.pdf>. Consultado el 10 de Noviembre de 2011.

<sup>9</sup>Ogliastri, McMillen, Altschul, Arias, Bustamante, Davila, Dorfman, Coletta, Fimmen, Ickis y Martinez (1999). Cultura y Liderazgo Organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Revista

organización y que cada una posee en particular y hacen parte de sus actividades, significados, creencias y puntos de vista<sup>10</sup>, de allí que, se encuentre sustentada en la conducta social de la organización relacionado con la lealtad, responsabilidad, cohesión, desempeño, a nivel particular como de grupo<sup>11</sup>.

Sin embargo, para algunos autores, cultura y desempeño no siempre guardan relación, dado que en ocasiones, ambas poseen cierto grado de complejidad, considerándose, incluso, que la cultura necesita la estrategia para poder fortalecer su desempeño, lo que generalmente se debe proyectar a corto plazo para poder obtener mejores resultados<sup>12</sup>.

A pesar de ser heterogénea la conceptualización de la cultura organizacional, muchos de los autores, están de acuerdo en considerar que ésta existe en el ser humano y que a pesar de dificultarse su definición, se visualiza, con los sistemas dinámicos de la organización y el comportamiento que usualmente se destaca en una sociedad y ejerce cierta influencia en las acciones del individuo, sin que necesariamente, ingrese a sus pensamientos conscientes.

Se considera, entonces, la cultura, desde los aspectos visibles, representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con valor intrínseco y los supuestos o creencias, con relación a la realidad y naturaleza humana.

---

Latinoamericana de Administración 22. 29-57. Disponible en <http://www.redalyc.com/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602203>. Consultado Noviembre 10 de 2011.

<sup>10</sup>Smircich, 1983, Citado por Salas, E. (2009). Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima de la organización. Tecnológico de Monterrey. Disponible en [http://www.csf.itesm.mx/egade/2011/doctorados/tesis/DCA-Tesis\\_efecto\\_interaccion\\_cultura-edgar\\_salas-040609.pdf](http://www.csf.itesm.mx/egade/2011/doctorados/tesis/DCA-Tesis_efecto_interaccion_cultura-edgar_salas-040609.pdf). Consultado Noviembre 10 de 2011.

<sup>11</sup>Wilkins y Ouchi, 1983, citado por Toca, C. & Carrillo, J., (2009). Theoretical and methodological matters of Organizational Culture. *Civilizar*. 9 (17), 117- 136. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1002/100212301008.pdf>. Consultado Noviembre 10 de 2011.

<sup>12</sup>Kotter y Heskett, 1992 Citados por Gámez, R. (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. [Versión DX Reader]. Disponible en <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASH0154.dir/doc.pdf>. Consultado el 10 de Noviembre de 2011.

Considerando, estos elementos de carácter jerárquico, porque al modificarse los aspectos perceptibles, éstos modifican los valores y a más largo plazo, los supuestos o a la inversa<sup>13</sup>.

Para Edgar Schein<sup>14</sup>, considerado uno de los principales investigadores de la cultura organizacional, ésta, es vista como un fenómeno que reviste de cierta complejidad y que muchas veces no es fácil entenderla, pero que si se llega a su comprensión, se facilita el esclarecimiento de algunos aspectos que al interior de la empresa son difíciles de entender y comprender, logrando así los directivos de la empresa dar una mejor proyección y visión a éstas.

Observa, además, la cultura, desde tres puntos de vista diferentes, pero que se entrelazan entre sí, como son los valores, los cuales constituyen los objetivos e ideales del grupo y los procedimientos o medios aceptados para obtenerlos, las creencias o dogmas fundamentales (lenguaje, tecnología) y la organización social. Considera, entonces, que la cultura es un patrón de suposiciones elementales acompañadas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Miskel (1996), coincidieron en lo referente a los tres niveles dados a la cultura, pero los artefactos fueron considerados normas, las cuales pueden ser compartidas (expectativas informales que representan el menor grado de abstracción en el nivel del concepto), valores compartidos (lo que es deseable.

---

<sup>13</sup>Arrellín, L. (2002). La cultura organizacional y los trabajadores sindicalizados de la Industria Nuclear en México. Disponible en <http://148.206.53.231/UAMI10397.PDF>. Consultada el 20 de Noviembre de 2011.

<sup>14</sup>Schein, 1984, citado por Montuschi, Falco, Barbosa, Bossi, Doria, Olivieri y Heckmann (2007), Cultura Organizacional. Revista académica sobre temas de management (V), Recuperada en <http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/TemasNov07.pdf>. Consultada el 20 de Noviembre de 2011.

Definen el carácter de la organización y le dan sentido de identidad e influyen en la vida de la organización) y cultura como supuestos tácitos<sup>15</sup>.

Thomas J. Peters, (1998)<sup>16</sup>, por su parte, se interesó por identificar aquellas variables y componentes claves que caracterizan y diferencian a las empresas exitosas de aquellas que dejan de serlo, en el tiempo, basándose, inicialmente en las empresas norteamericanas más grandes que contaran con un crecimiento y retorno financiero por encima del promedio durante un plazo razonablemente largo (más de 20 años), además de ser reconocidas en el mercado por su innovación continua. Se tomaron indicadores como el crecimiento de los activos y del patrimonio, el cociente entre el valor del mercado y el valor libro del patrimonio, el retorno sobre el capital y el retorno sobre las ventas de la empresa.

Tanto Peters, 1988, como Waterman, 1988<sup>17</sup>, quienes eran socios de McKinsey and Company, no consideraron importante tener en cuenta aspectos formales que tienen todas las empresas (balance general, manual de procedimientos y procesos, descripción de funciones y responsabilidades), dado que estas herramientas analíticas son más bien conservadoras y permiten apreciar más el pasado que el futuro, además de dar origen a una cultura de baja experimentación y riesgo.

En lugar de los aspectos mencionados Peters y Waterman, se dedicaron a considerar aquellas variables que dentro del proceso organizacional, están fuera de lo formal como por ejemplo la intuición, lo irracional, lo informal. Para esto

---

<sup>15</sup>Ibíd

<sup>16</sup>Thomas J. Peters, (1998), citado por Daft R. y Marcic D. (2001). Introducción a la Administración. Editorial Thomson cuarta edición. [Versión DX Reader]. Consultado el [http://books.google.com.co/books?id=1o6ccwPj5tIC&pg=PA643&lpg=PA643&dq=Thomas+J.+Peters+\(1998\),&source=bl&ots=iK1VRPKQM0&sig=3JhEoJJTphxvMO5Yooo93\\_G-](http://books.google.com.co/books?id=1o6ccwPj5tIC&pg=PA643&lpg=PA643&dq=Thomas+J.+Peters+(1998),&source=bl&ots=iK1VRPKQM0&sig=3JhEoJJTphxvMO5Yooo93_G-) Consultado el 20 de noviembre de 2011.

<sup>17</sup>Dolley, S. (2011). 8 dispatches from the new world of work. A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model. Tom Peters. Recuperado en <http://www.tompeters.com/dispatches/012016.php>. Consultado el 20 de noviembre de 2011.

contaron con la colaboración de otros dos colegas – Anthony Athos y Richard Pascale – identificaron 7 componentes interdependientes que denominaron las 7-S de McKinsey, el cual es un modelo de gestión que describe siete factores para organizar a la empresa de una manera holística y eficaz. Juntos, estos factores determinan, la manera en la cual una organización opera e igualmente, engloban los factores relevantes en la política de las empresas y se desglosan en “S duras” y “S blandas”. Las “S blandas” entendidas como la política de “software” de las empresas, formadas por:

- “Staff” (personal): Son las personas que ejecutan la estrategia.
- “Style” (cultura de la empresa): La forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir.
- “Skills” (facultades, habilidades): Son las capacidades distintivas de la empresa.

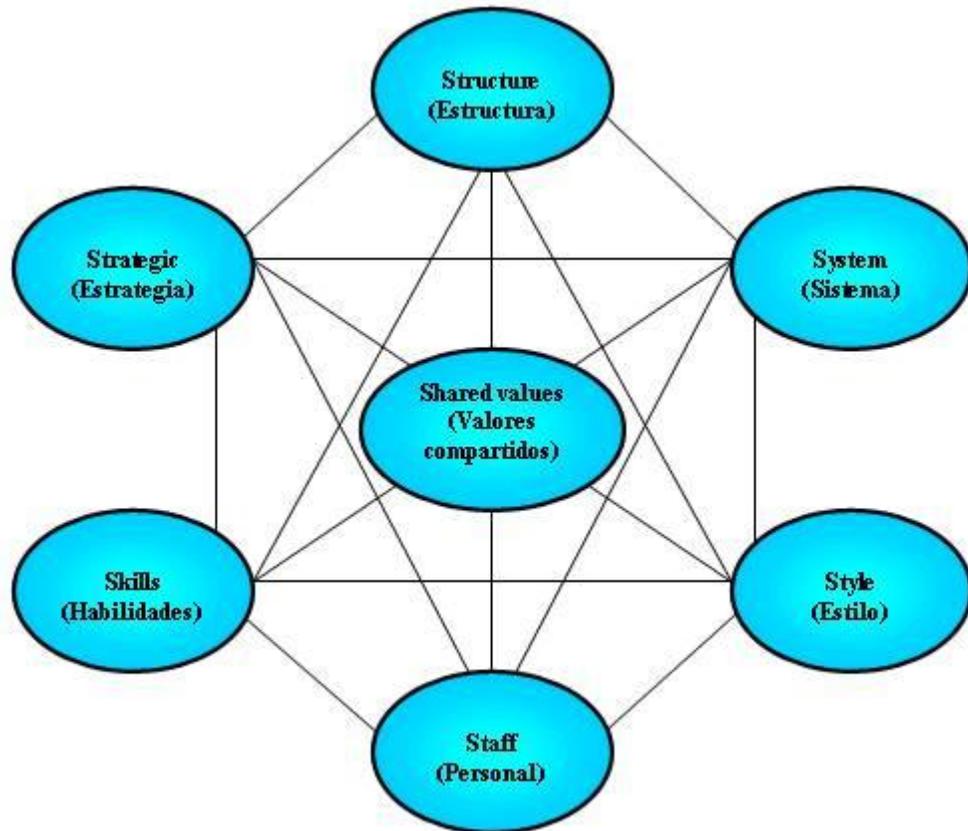
El modelo, postula que los cambios en la eficacia organizacional, son consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y otros que no son considerados por los modelos tradicionales.

Las “S duras”, en cambio caracterizan la política “Hardware” de las empresas, son estas:

- “Strategy” (estrategia de la empresa): Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia.
- “Structure” (estructura de la organización): Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.
- “Systems” (sistema entendido como programas y procesos): Son todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione la

organización y desarrolle las estrategias (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.), como se puede observar en la figura 1, la cual muestra cómo se engloban aquellos factores relevantes en las políticas de la empresa

Figura1. Las 7's de McKinsey



Fuente: Stoner James "Administración", Primera Parte, Quinta Edición, página 236.

De la figura 1, se pueden extraer tres ideas fundamentales: la primera, que la existencia de una multiplicidad de factores influye en la viabilidad de una organización; la segunda, que no basta con la sola identificación de esta diversidad de factores, ya que lo más importante es la combinación que se logra

entre ellos para optimizar los resultados y la tercera y última idea es que la forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones y más lejos de una estructura piramidal, determina que a priori, ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. Su importancia dependerá de las condiciones de tiempo y espacio<sup>18</sup>.

Robbins (2004), a su vez, considera que dentro de la empresa, aparecen unas culturas que al desprenderse de la cultura principal, son consideradas subculturas, las cuales dejan de manifiesto las diferentes realidades, dificultades, perspectivas y expectativas de los miembros de una organización. Existen en ellas particularidades que la diferencian de las demás, pero que son comunes en sus integrantes.

La Cultura Organizacional, es vista, desde la perspectiva de Robbins (2004)<sup>19</sup>, también, como la percepción más o menos uniforme que los integrantes de una organización conservan y que la diferencia de otra, en términos de pautas comunes y estables. Para él, la cultura de una organización es su cultura dominante y la que proporciona su personalidad distintiva.

Se considera, que la cultura organizacional, cumple funciones que generan beneficios, tanto a la empresa como a su talento humano, contribuyendo, así a forjar la identificación y coherencia con sus objetivos, lográndose, igualmente, la armonización y compromiso de los empleados para con el logro de éstos en la empresa. Otro de los beneficios que genera, la Cultura Organizacional, para los empleados es el descenso de imprecisiones, indica cómo se hacen las cosas y qué es importante. No obstante, se convierte en un desierto cuando los valores compartidos no son los que acrecientan la eficacia de la organización, situación

---

18McKinsey&Company. La empresa. Disponible en:  
[www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/McKinsey\\_trabajo.doc](http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/McKinsey_trabajo.doc)

<sup>19</sup>Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson México. Recuperado en <http://www.librosp.com/2011/04/comportamiento-organizacional.html>

que se presenta cuando el entorno es dinámico, cuando los cambios son rápidos y se mantiene una cultura arraigada, lo que dificulta que ésta logre una rápida aceptación a ellos.

Y continuando con la conceptualización de la cultura organizacional, se tiene que la Sociología, sigue de cerca la metamorfosis de las organizaciones, la cual, hoy día posee su propia identidad que la distingue de las otras, constituyéndose éste en un factor de diferenciación, que le permite distinguirse de las demás y dar respuestas rápidas a los cambios que se generan a nivel social, económico, y que les facilita establecer estrategias para identificar mitos, valores, costumbres y tradiciones, entre otras<sup>20</sup>.

Igualmente, en la cultura organizacional se reconocen características únicas, que considera son particulares de cada organización, región o país, con sus creencias, valores, conductas, estilos que comparte el talento humano y que la diferencia de las demás<sup>21</sup>. En ese sentido es la forma de comportarse, pensar, actuar que estos tienen y que le imparte características propias que la diferencian de las demás organizaciones. Es decir, es la forma de pensar y hacer las cosas en la organización<sup>22</sup>.

Se considera, además, que la cultura puede ser estudiada desde tres perspectivas: el Management Comparativo, mediante la cual la cultura se observa como una variable externa que ingresa a la organización a través sus miembros; como organización informal, considerada, al interior de la organización y como una

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*

<sup>21</sup> Molina, I. (1999). Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Espacio abierto. 8(001), 116- 111. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/122/12280109.pdf>

<sup>22</sup> Marín, D. Cano, C., Zevallos, M. & Mora, R. (2009). Determinantes del análisis y Diseño Organizacional. Recuperado de [http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Determinantes\\_del\\_Analisis\\_y\\_Disenio\\_Organizacional.pdf](http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Determinantes_del_Analisis_y_Disenio_Organizacional.pdf)

organización formal e Informal, en la cual se circunscribe, el lenguaje, la estructura, la tecnología, mitos, historias y el trabajo en sí mismo<sup>23</sup>.

Mientras que Méndez (2006), considera que la cultura organizacional, le da dinamismo a las organizaciones y que el individuo dentro de su proceso de crecimiento, desarrollo y socialización, logra asimilarla, llevándola a su diario vivir, al interior de la empresa, donde le da aplicación para ir construyendo la conciencia y la razón de ser del grupo, que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales<sup>24</sup>.

Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros. Aguilar (2010)<sup>25</sup>, la presenta como las reglas o normas que a pesar de no encontrarse escrituradas, logran guiar o servir de directriz para el direccionamiento de los miembros o equipos de la organización. Es ella quien guía el actuar de éstos para el logro de los objetivos y metas en la organización<sup>26</sup>.

Considerase, entonces, perfecta, la concepción teórico metodológica de Shein (1994)<sup>27</sup>, para quien la cultura organizacional, es el conjunto de presupuestos

---

<sup>23</sup>Castro, L. (2008). La identidad como hipervínculo en la organización. Cultura en las organizaciones. Ra Ximhai. Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable 4 (2): 1-19. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2746109>

<sup>24</sup>Méndez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. [Versión DX Reader]. Recuperado de [http://www.lalibreriadelaui.com/libros-de-gestion-empresarial-ca26\\_68/libro-transformacion-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-p15703](http://www.lalibreriadelaui.com/libros-de-gestion-empresarial-ca26_68/libro-transformacion-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-p15703)

<sup>25</sup>Aguilar, J. (2010). Cultura Organizacional y la toma de decisiones. Caso para empresas Pymes de Cali. Recuperado de [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20(P).pdf)

<sup>26</sup>Chiavenato Adalberto I. (2002), Comportamiento organizacional. Editorial Thomson. McGraw Hill Bogotá D. C.

<sup>27</sup>Shein (1994), citado por Rodríguez, O. (2007). La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. Recuperado de <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1624/1463>

básicos que un grupo establece, evidencia y desarrolla en el proceso de aprendizaje

Para Rodríguez (2007), toda organización posee el reto de cambiar y así poder dar respuesta a las demandas que los nuevos retos de una economía cambiante y la globalización, imponen hoy día. Para dar ejemplo se vale de las instituciones educativas en general y las universidades, las cuales tienen como misión la formación de hombres en una sociedad para que de manera cultural, respondan a las características del contexto y desarrollen aportes al ritmo que el entorno cambie. Igualmente, las organizaciones dentro de la sociedad, deben alcanzar niveles de eficiencia y competitividad que les permita responder a las cambiantes y complejas demandas que aparecen en ella, lo que exige un desarrollo organizacional en el cual el talento humano es relevante para el éxito<sup>28</sup>.

Por ello se considera, la mejor ventaja competitiva de la empresa, es la cultura organizacional, donde se deben practicar valores fundamentales como la comunicación, el respeto, la integridad y la excelencia, para ello, la cultura no es un negocio, es el negocio mismo, donde se destacan cuatro pilares fundamentales, dos visibles (adaptabilidad y misión) y dos invisibles (participación y coherencia)<sup>29</sup>.

## **6.4 MARCO LEGAL**

Ley 50 de 1.990, la cual se da en el contexto de entrada a la apertura económica y modernización productiva en Colombia. Su principal propósito fue liberar las rigideces de las relaciones laborales, con el fin de mejorar las condiciones de las

---

<sup>28</sup>Rodríguez, O. (2007). La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. Recuperado de <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1624/1463>

<sup>29</sup>Denison, D. (2010). Cultura organizacional como estrategia efectiva y real en el mundo de los negocios. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/cultura-organizacional-como-estrategia-efectiva-real-mundo-negocios/95227>

empresas colombianas, en el nuevo modelo económico de globalización. Se crea la figura de los fondos de cesantías, para administrar las cesantías de los empleados y con el fin de fomentar la demanda de papeles en el mercado de valores, dinamizando el sector financiero. Estas son vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo tales como:

- ✚ Implementación de los contratos a término fijo, el empleo temporal y diversas modalidades de subcontratación.
- ✚ Establecimiento del salario integral para los salarios superiores a 10 salarios mínimos legales vigentes.
- ✚ Cambio en el régimen de cesantías, dado que éstas entran a ser administradas por los Fondos de Cesantías y se da la terminación a la retroactividad de las cesantías para los contratos de trabajo celebrados posteriormente a la expedición de la Ley, lo que genera una falta de estabilidad, inconformidades en el talento humano y no permite, en muchas ocasiones se cree un sentido de pertenencia en los mismos.

Tradicionalmente la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha considerado como Derechos Humanos a sus convenios referidos a la libertad sindical, la igualdad y no discriminación y al trabajo forzoso. Esta posición restrictiva ha sido ampliada en la 75ª Conferencia Internacional del Trabajo (1988), en donde se acordó definir el campo de actuación de la OIT en función de los derechos enunciados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y de los Pactos Internacionales de Derechos Humanos que se referían a:

- ✚ Libertad sindical.
- ✚ Libertad de trabajo.
- ✚ Eliminación de la discriminación y promoción de igualdad de oportunidades.
- ✚ Derecho al trabajo.
- ✚ Derecho a un ingreso mínimo.

- ✚ Derecho a la seguridad social.
- ✚ Derecho a condiciones de trabajo y de vida satisfactoria.
- ✚ La participación de los individuos en la medida para fomentar y salvaguardar los derechos humanos.

Dentro de los convenios y recomendaciones de la OIT en materia de relaciones profesionales, se tiene que en 1967, se sugieren los medios para lograr que reine en cada empresa un clima de comprensión y confianza mutua entre los empleadores y los trabajadores y sus organizaciones, mediante una política de comunicación y consulta eficaz. Preconiza la rápida difusión e intercambio de informaciones completas y tan objetivas como sea posible sobre una serie de cuestiones relativas a diversos aspectos de la vida de la empresa y a las condiciones sociales de los trabajadores.

Así mismo, la Constitución Política de 1991, consagra como derechos fundamentales del ciudadano, el derecho al trabajo, la igualdad, libertad de pensamiento, expresión y de información, todos ellos poseen pertinencia con el clima organizacional en la empresa.

## **7. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **7.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio es descriptivo, dado que la problemática estudiada utiliza datos tomados directamente de una realidad, en la cual las variables se encuentran fuera del control de los investigadores. Es además un estudio de campo y Kerlinger (1975), al respecto, señala que “se consideran estudios de campo a todos los trabajos científicos, grandes o pequeños, que en forma sistemática busquen relaciones y prueben hipótesis de tipo ex post facto, que se lleven a cabo en situaciones vitales, como en comunidades, empresas, organizaciones e instituciones, por lo que la información obtenida refleja la situación actual de la empresa u organización, teniéndose como fuente de información la primaria, en este caso el talento humano de la empresa Distribuciones Pharmaser Ltda.

En lo referente al diseño de la investigación de campo, este es de carácter ex post facto, dado que el fenómeno estudiado ya ha acontecido, por lo que no se tendrá control directo sobre las variables, lo que Kerlinger define como la búsqueda sistemática empírica, en la cual el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, dado que ya éstas acontecieron o por ser intrínsecamente no manipulables, por lo que se considera de tipo no experimental, al no haber control ni manipulación experimental de las variables.

Respecto al momento en el cual se recolectan los datos, se clasifica en un diseño no experimental de tipo transversal o transeccional, dado que los datos se

recolectan en un solo momento o tiempo único (6 meses). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado<sup>30</sup>.

## **7.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la presente investigación es de tipo cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y/o probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”<sup>31</sup>.

Una de las técnicas utilizadas y considerada la más eficaz herramienta para el diagnóstico organizacional, es el de las 7's de McKinsey, desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman, pertenecientes al equipo de la Consultora McKinsey utilizado en el presente trabajo investigativo para determinar los elementos más relevantes de la Cultura Organizacional, en la empresa Distribuciones Pharmaser Ltda., para lo cual la encuesta laborada para cada una de las variables, fue aplicada, a la muestra seleccionada (64), y evaluada en cada una de estas variables o dimensiones (estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades) que el cuestionario de las 7S de McKinsey midió. Para esta medición, se tuvo en cuenta una calificación de 1 a 5, con el fin de medir ¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?, donde, el criterio de cada una de las calificaciones es:

1: Algunas Veces

2: Hasta cierto punto

3: Regularmente

---

<sup>30</sup> Hernández, R.; Fernández, C. Baptista, P. (1998). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S. A. de C.V.

<sup>31</sup> *Ibíd.* Pág. 5

4: Satisfactoriamente

5: En alto Grado

Para comprobar la validez del contenido del cuestionario, es decir el grado en el cual la técnica utilizada mide lo que pretende medir<sup>32</sup>, se utilizó el método de Juicio de Expertos, concretamente se utilizó el juicio de personas expertas en el tema como Eliécer Mayorca, Profesor de la Universidad de Cartagena, Luis Carlos Arraut y María Isabel Martínez, Docentes de la Universidad tecnológica de Bolívar, quienes validaron si a su juicio, los ítems de la técnica son representativos de los componentes de la técnica, en términos de correspondencia con los indicadores de las variables (correspondencia ítem-dominio), claridad de la redacción de instrucciones y tendenciosidad (posible sesgo en la formulación de las preguntas – tendenciosidad), Puesto que la validez predictiva o concurrente, se presenta como un porcentaje de aprobación entre jueces igual al 100%, en los criterios señalados, es decir la terna de expertos coincidió que la encuesta tenía la validez de contenido suficiente para ser suministrada (Anexo B).

Para comprobar la confiabilidad de la técnica utilizada finalmente, es decir la exactitud de la medición o que se mide lo que se pretende medir, independientemente, se realizó la sumatoria de las respuestas de las preguntas del cuestionario de cada una de las "S", luego se saca el promedio y la sumatoria de éste, para calcular la Desviación Estándar del promedio y el coeficiente de correlación, el cual cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

---

<sup>32</sup> Ibíd.

### 7.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

**7.3.1 Descripción de la Población.** La población objeto, se encuentra conformada por ciento ocho (108) empleados de la empresa en estudio.

**7.3.2 Descripción de la Muestra.** Para la selección de la muestra se da aplicación a la siguiente formula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 108}{(5\%)^2 \times (108 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{103.68}{1.62} = 64$$

$$n = 64$$

Es decir la muestra en el presente trabajo investigativo fue de 64

Dónde:

n = Tamaño de la muestra (lo que se va hallar)

N = Tamaño de la población (108)

p = Probabilidad de éxito = 0.5 (para garantizar el máximo tamaño de muestra)

q = Probabilidad de fracaso = 0.5 (para garantizar el máximo tamaño de muestra)

(1- $\alpha$ ) = Nivel de confianza = 95%

$Z_{\alpha/2}$  = Depende del nivel de confianza que se asuma (Asumiendo el 95% este

parámetro toma el valor de 1,96 según tabla de la distribución normal)

e = Error muestral permisible = 5% (este parámetro por lo general se asume entre el 1% y 10%. El 5% es el valor más utilizado entre más cerca este del 10%, menor confiabilidad tendrá el estudio).

**7.3.3 Tipo de Muestreo.** El tipo de muestreo utilizado, es el muestreo estratificado proporcional donde se distribuye la muestra, en porcentaje proporcional a su representación en la muestra (64)

Ahora, bien, para que exista un número representativo de cada población, se mira el porcentaje que representa, dentro de la muestra, lo que arroja:

Tabla 1. Distribución proporcional de la muestra.

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	POBLACIÓN	PORCENTAJE REPRESENTATIVO DENTRO DE LA POBLACIÓN	MUESTRA REPRESENTATIVA
Área Administrativa	21	19%	11
Auxiliares de Almacén	6	6%	4
Servicio General	1	1%	1
Operativos Auxiliares de Droguería	74	68%	44
Coordinadores	3	3%	2
Estudiantes en Práctica	3	3%	2
TOTAL	108	100%	64

Fuente: Autores del proyecto.

## **7.4 FUENTE DE INFORMACIÓN**

**7.4.1 Fuentes de Información Primaria.** Las fuentes primarias están constituidas por la información obtenida del talento humano de la empresa, junto con su Directiva (64), mediante la encuesta aplicada, a la muestra seleccionada.

**7.4.2. Fuentes de Información Secundaria.** Se encuentra constituida por textos, internet, revistas, folletos, estudios realizados por Distribuciones Pharmaser Ltda., trabajos de grado.

**7.4.3 Técnica de Recolección de Información.** La técnica a utilizar es el Modelo de las 7's de McKinsey.

### **7.4.4 Técnica de Recolección de la Información y Procesamiento de la Misma**

Las acciones que se llevarán a cabo para recoger la información es a través de la técnica seleccionada para la recolección de la información (Modelo de las 7's de McKinsey), donde a cada una de las preguntas se les dio el mismo número de alternativas de respuestas, A cada punto de la escala, se le asignó un determinado valor numérico, para efectos del procesamiento posterior de los datos.

En la elaboración de la técnica, se realizó la definición operacional de las variables con sus correspondientes dimensiones e indicadores, a partir de los cuales se generaron las preguntas o ítems que fueron incluidos en el cuestionario a aplicar.

Para establecer el resultado de cada una de las variables de las 7's, se sumaron los puntajes obtenidos en cada uno de los rangos establecidos (1, 2, 3, 4 y 5) y luego se dividió el resultado obtenido entre la cantidad de ítems de cada variable, para obtener el promedio.

Finalmente se procedió al análisis de los resultados, el cual se hizo mediante una revisión detallada de éstos para cada variable del modelo de Mckinsey, tomando como base la información contenida en el marco teórico y los comentarios de los encuestados.

## **7.5 RESULTADOS ESPERADOS**

**7.5.1 Resultados Directos Esperados.** Con la realización de este trabajo, se busca evaluar y analizar la Cultura Organizacional actual en la empresa Distribuciones Pharmaser Ltda. y basados en el diagnóstico, formular una estrategia que conlleve a la mejora de éste.

**7.5.2 Resultados Indirectos Esperados.** Poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, dentro y fuera de la Universidad, ver como estos pueden contribuir a la solución de un problema e igualmente, incrementar los conocimientos adquiridos y el aprendizaje acerca de las evaluaciones y factores que afectan la Cultura Organizacional en las empresas.

## 8. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### 8.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS 7'S DE MCKINSEY EN DISTRIBUCIONES PHARMASER LTDA. MEDIANTE LA TÉCNICA O CUESTIONARIO DISEÑADO PARA CADA UNA DE LAS S".

Para el análisis de las dimensiones que describen los aspectos de la cultura organizacional de Distribuciones Pharmaser Ltda. se utilizan las "Siete S" de la estructura organizativa de McKinsey, que es un modelo de gestión que describe siete (7) variables para organizar la empresa de una manera eficaz. Juntos estos factores determinan la manera en la cual la empresa opera, por lo que también es considerada una herramienta de diagnóstico, análisis y para la toma de decisiones. Estos factores son interdependientes, es decir, todos tienen importancia en sí mismos, pero su fortaleza radica en la interrelación entre ellos.

La primera "S" a analizar es la de "estrategia", que de acuerdo a Koontz y Weihrich, en el modelo de McKinsey, se refiere a la acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los objetivos de la empresa. Es decir, se relaciona con el hecho de seleccionar entre diferentes planes, para traducir los objetivos estratégicos en acciones, a fin de obtener una ventaja competitiva. La estrategia debe considerar aspectos tales como definir al mercado o ante la aparición de posibles sustitutos; una estrategia corporativa que ayude a los accionistas a conocer como se distribuirán los recursos entre los distintos negocios, la sinergia entre ellos y como la empresa intenta agregarles valor.

**8.1.1 S. Estrategia.** Hoy día, las empresas se rigen y dirigen en base a una planeación estratégica en los procesos, el cual consiste en desarrollar y mantener

un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercado<sup>33</sup>.

Tabla 2. Tabla de resultado: Estrategia.

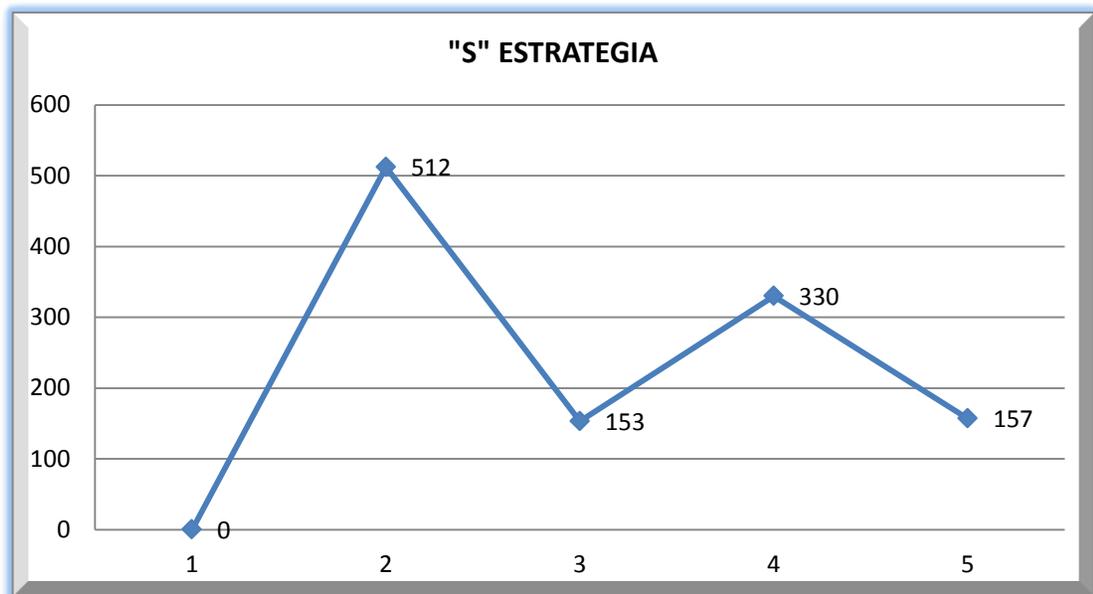
<b>DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA</b>		1	2	3	4	5
1.	Se visualiza el futuro, se construyen planes y proyectos y se trazan programas de acción Conducente a un futuro realizable.	0	40	10	10	4
2.	La empresa se asegura de que la gente sepa hacia dónde va como negocio, lo que está haciendo para llegar ahí y cómo puede el talento de los trabajadores contribuir a lograrlo	0	35	14	15	0
3.	Se desarrollan, comunican y se explican premisas de planeación cruciales a todos los integrantes de la cadena de decisión	0	0	0	10	54
4.	Se dan instrucciones sobre el desarrollo de programas y acciones que estén acordes a estas premisas.	0	0	0	10	54
5.	Se comprueban que los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales y esta (acción) son reflejo de estas.	0	54	0	10	0
6.	¿Se desarrollan estrategias y planes de contingencia?	0	34	0	20	10
7.	Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación.	0	39	0	25	0
8.	El objetivo primario está dirigido a la satisfacción del cliente y a todas sus necesidades.	0	50	0	14	0
9.	Se hace un fuerte énfasis en el trabajo de equipo.	0	20	10	34	0
10.	Para servir a los mercados existentes la organización utiliza métodos probados	0	20	10	34	0
11.	La inversión de capital y tecnología es una herramienta vital para la consecución de los propósitos u objetivos organizacionales.	0	24	20	20	0
12.	Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión – Visión) se hace énfasis en la productividad y los costos.	0	24	20	10	10
13.	Para cumplir los objetivos estratégicos se hace énfasis en la participación en el mercado.	0	39	10	10	5
14.	Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en la tasa de crecimiento del mercado	0	25	9	30	0
15.	Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión- Visión), se hace énfasis en la calidad del producto/servicio	0	24	10	20	10
16.	Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en el desarrollo de producto/diferenciación con los competidores	0	24	10	20	10
17.	Para cumplir con los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en la integración Vertical/Horizontal	0	30	15	19	0
18.	Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en la minimización de los costos	0	30	15	19	0

<sup>33</sup> Koontz, H., Weinrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva Global. McGraw Hill/Interamericana de México S. A. de C. V. México.

ÍTEMS 1: ESTRATEGIA		1	2	3	4	5
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>512</b>	<b>153</b>	<b>330</b>	<b>157</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>0</b>	<b>28,4</b> <b>4</b>	<b>8,5</b>	<b>18,33</b>	<b>8,72</b>
<b>PROMEDIO</b>						<b>64</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>						<b>23,06</b>
<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>						<b>0,91</b>

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 1. Resultado de la S. Estrategia en Pharmaser S. A.



Fuente: Tabulación de encuesta.

Al aplicar el cuestionario diseñado, en la “S” estrategia y hacer la sumatoria del ítems que obtuvo mayor respuesta, se pudo determinar el grado de cumplimiento en la organización fue calificado con la opción 2 (“hasta cierto punto”), identificando con ello que Distribuciones Pharmaser Ltda., considera hasta cierto punto lo relacionado con los componentes de la “S”, Estrategia, lo cual implica que ésta no refleja, de manera precisa, en su cultura, la realización frecuente de una evaluación del entorno, de la competencia, y una adecuada asignación de

recursos. Otro factor relevante en la dimensión “Estrategia”, es lo relativo a una buena comunicación o divulgación hacia los empleados de los planes y proyectos de la empresa y de cómo los empleados pueden contribuir a lograrlos. De acuerdo a la definición de McKinsey en su modelo de las 7’s, la estrategia de la empresa, debe reflejar una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia.

Cuando la S. Estrategia, es sólo considerada; “hasta cierto punto”, refleja que dentro de la empresa existen falencias al seleccionar los medios o planes para traducir sus objetivos estratégicos en acciones y así poder obtener ventajas competitivas y se limita su capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes de hoy día. Lo anterior obliga a la empresa a establecer planes estratégicos a mediano y largo plazo que conlleven a una mayor competitividad de la empresa y les permita monitorear en forma permanente sus objetivos con respecto a su visión y misión organizacional. Además de ello, la relevancia que tiene el conocimiento de ello, por parte de su talento humano, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos, a establecer una cultura de calidad, dentro de la empresa y a la reducción de costos, lo que conlleva a una mayor competitividad en el mercado.

Igualmente, se hace énfasis en esta estrategia en la satisfacción del cliente, el trabajo en equipo, la utilización de métodos probados y la inversión en tecnología para la consecución de los objetivos de la empresa.

**8.1.2 S. Estructura.** La estructura, es la segunda “S” analizada en la empresa. De acuerdo a Koontz y Weihrich, esta variable en el modelo de las 7’s de McKinsey, es decir es la forma en que las actividades de una organización se dividen y coordinan, definiendo las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad que en ella se dan. La mayoría de las empresas son demasiado complejas para transmitirse verbalmente, por lo que se trazan los organigramas o representación gráfica de la estructura, donde se muestran las divisiones, funciones,

departamentos o posiciones, dentro de la organización y su respectiva relación, líneas de mando y flujo de comunicación.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma. Es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado al interior de la empresa, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

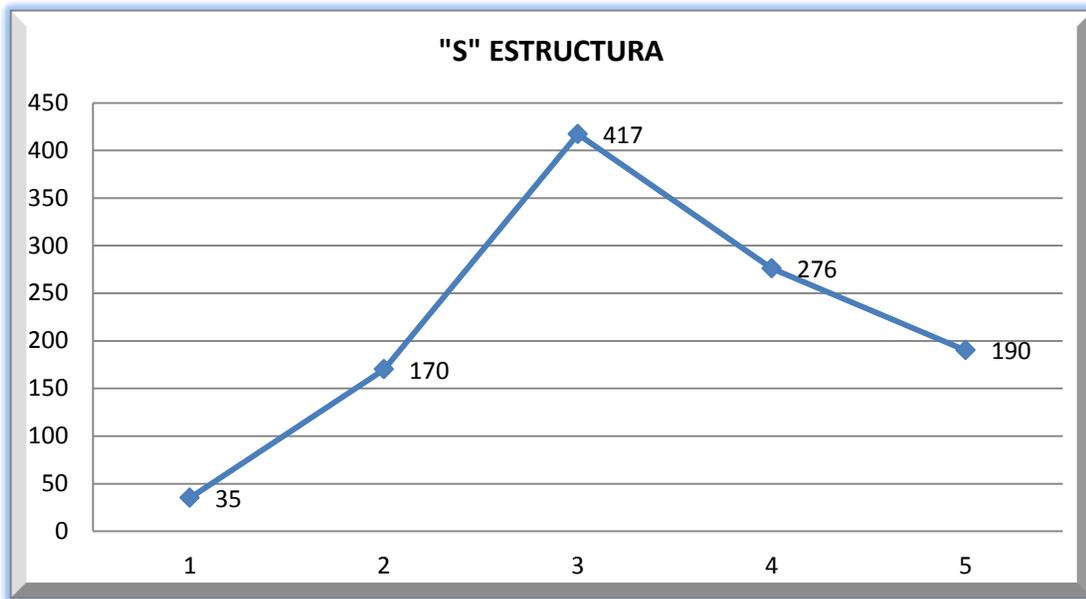
A medida que la empresa se desarrolla, la necesidad de medir resultados con recursos especializados resultan en la generación de una estructura funcional con unidades independientes (Finanzas, Compras, Talento Humano) y la clara definición de roles y responsabilidades. Debido a la expansión de productos y/o servicios o a la expansión de mercados, la estructura evoluciona hacia un diseño por “silos”, alrededor de divisiones de productos relativamente autónomas, geografías o unidades de negocio. Bajo este modelo, cada unidad es responsable por sus propios resultados, generando competencias innecesarias, falta de sinergia, problemas de comunicación, duplicación de funciones y autonomía disfuncional.

Tabla 3. Resultado de la S. Estructura

<b>DIMENSIÓN 2: ESTRUCTURA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	La estructura organizacional está adecuada a las necesidades de planeación y de tal manera, que permita el cumplimiento de las metas.	0	10	34	10	10
2.	La estructura organizacional de la empresa contempla equipos de participación, como los círculos de calidad, etc.	5	10	19	20	10
3.	Establece descripciones y requisitos claros para los puestos y funciones	0	15	14	20	15
4.	La organización mantiene líneas claras de autoridad y responsabilidad (Gestión vertical de arriba abajo a través de la línea jerárquica)	0	10	24	20	10
5.	La estructura de la empresa está organizada en torno a especialización o funciones	0	15	14	20	15
6.	La estructura de la empresa está organizada en torno a los requerimientos del cliente.	0	10	34	10	10
7.	La estructura de la empresa está organizada en torno a divisiones empresariales destinadas a sectores o líneas específicas de productos.	0	10	10	34	10
8.	La estructura de la organización es elegante simple.	0	0	24	20	20
9.	La estructura permite la formación de equipos permanentes	10	10	20	14	10
10.	La estructura está basada en unidades de negocios.	0	20	20	14	10
11.	Las decisiones se toman con base a las necesidades del cliente o consumidor	0	0	24	20	20
12.	Las decisiones se orientan hacia los valores	0	10	14	20	20
13.	En las tomas de decisiones se da el empoderamiento	0	10	24	20	10
14.	Las comunicaciones son formales y regularmente programadas y generalmente unilateralmente (de arriba hacia abajo).	0	0	64	0	0
15.	Las comunicaciones son constantes y decididamente multidireccional.	10	20	10	14	10
16.	Las comunicaciones son esporádicas, informales y sobre demanda	0	0	54	10	0
17.	La organización trata de minimizar la incertidumbre en los resultados comerciales.	10	20	14	10	10
	<b>TOTAL</b>	35	170	417	276	190
	<b>RESULTADOS</b>	4.12	12.06	26.59	18.29	13.24
	<b>PROMEDIO</b>					<b>74.29</b>
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>					<b>8,30</b>
	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>					<b>0,93</b>

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 2. S. Estructura



Fuente: Tabulación de encuesta

En el análisis de la dimensión (S) Estructura (Gráfica 2), se obtiene un mayor número de respuesta en la opción 3 ("Regularmente"), lo que significa que en la empresa Pharmaser Ltda., el grado de cumplimiento en cada una de las fases de su estructura es regular, dificultándose se tenga claridad de los grados de autoridad y responsabilidad de los procesos y a pesar de contar la empresa con un organigrama, no se han establecido con claridad, las líneas de mando con sus correspondientes esferas de control y su carácter dinámico, e igualmente estas no han evolucionado a medida que la empresa crece y los procesos de negocio cambian.

Así mismo se puede determinar que la estructura organizacional, de la empresa en estudio, se encuentra regularmente adecuada a las necesidades de planeación, lo que no permite se dé estricto cumplimiento a las metas, ni la sinergia en la empresa.

**8.1.3 S. Sistemas.** De acuerdo a Koontz y Weihrich, esta variable en el modelo de McKinsey se refiere a los procedimientos y procesos tales como sistemas de información, procesos de fabricación, presupuestación y control.

El modelo se refiere a todos los procesos y procedimientos, tanto formales como informales, que le permitan funcionar a la empresa, tales como el presupuesto anual, la planificación estratégica, financiera, tecnológica, calidad, control, entre otras.

Es así, como la mayoría de las empresas, hoy día, lideran procesos de cambio y de innovación tratando de anticiparse y promover ellas mismas los cambios en el mundo de los negocios. A través de la gestión como del sistema, se deben desarrollar y mantener los mecanismos y técnicas a través de las cuales es posible con la mejor combinación de recursos, lograr los objetivos esperados.

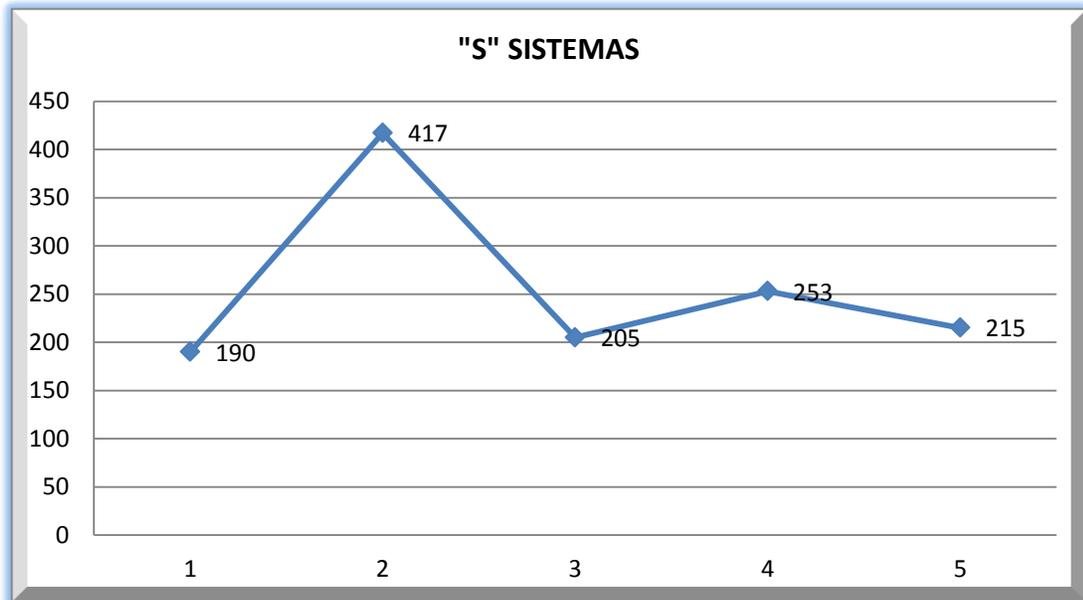
Estos sistemas pueden ser de recursos humanos, financieros, tecnológicos y logísticos. La transformación de los recursos conduce al producto final, bienes o servicios, que caracterizan a la actividad de la empresa y poseen un impacto en la efectividad de la empresa.

Tabla 4. Resultado de la S. Sistemas.

ITEMS 3: SISTEMAS		1	2	3	4	5
1.	Se guía y se orienta al personal, se toman decisiones y se incorporan órdenes e instrucciones específicas y generales para lograr el máximo rendimiento.	10	24	10	10	10
2.	Se regulan las actividades previstas en la organización de tal manera que todo suceda con los estándares de calidad y el logro de objetivos y metas.	15	14	10	10	15
3.	Los sistemas de registro y evaluación están bien concebidos para dar la información oportuna, y corregir los problemas antes de complicarse más.	10	14	15	15	10
4.	Los sistemas de registro y evaluación están bien concebidos para ayudar a la gente a saber cómo están haciendo su trabajo	10	24	10	10	10
5.	Las evaluaciones de rendimiento estimulan a la gente para hacer cosas que parecen buenas a corto plazo, pero que realmente no alcanzan las verdaderas notas de la organización.	0	40	0	24	0
6.	Los procesos de la organización están orientados a recibir significativamente la duración de los ciclos de los productos.	15	9	10	15	15
7.	Los procesos de la organización están orientados a desarrollar nuevos productos o servicios	0	40	0	24	0
8.	Los procesos de la organización están desarrollados para aprovechar la creatividad y la innovación	10	19	10	10	15
9.	Se desarrollan, comunican y se explican premisas para planeación cruciales a todos los integrantes de la cadena de decisión	10	14	15	15	10
10.	Se dan instrucciones sobre el desarrollo de programas y acciones que estén acordes a estas premisas	10	24	10	10	10
11.	Se comprueban que los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales y esta (acciones) son reflejo de estas	10	24	10	10	10
12.	Se revisan regularmente las estrategias	10	9	15	15	15
13.	Se desarrollan estrategias y planes de contingencias	10	24	10	10	10
14.	Se insiste permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias	10	24	10	10	10
15.	Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación.	10	24	10	10	10
16.	Existe un modelo o modelos elaborados de sistemas de control	10	24	10	10	10
17.	Los controles implantados en la organización son flexibles de tal manera que le permitan a la empresa afrontar cambios o circunstancias previstas o rotundos fracasos.	10	14	10	10	20
18.	Los controles establecidos en la organización permiten la medición de desempeño de tal manera que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa	10	14	15	10	15
19.	La compañía cuenta con un sistema de escucha permanente y eficaz del cliente	10	14	15	15	10
20.	La empresa es a la vez centralizada y descentralizada	10	24	10	10	10
	<b>TOTAL</b>	190	417	205	253	215
	<b>RESULTADOS</b>	9,5	20,85	10,25	12,65	10,75
	<b>PROMEDIO</b>					64
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>					4,65
	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>					0,97

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 3. S. Sistema.



Fuente: Tabulación de encuesta

Cómo se puede identificar en la Gráfica 3, al realizar la sumatoria de las respuestas dadas por los encuestados, se pudo determinar que el mayor número fue para la opción 2 (“Hasta cierto punto”). Es decir que la Distribuidora Pharmaser Ltda., hasta cierto punto da cumplimiento a la “S” de Sistemas, de acuerdo a lo planeado por Koontz y Weihrich, se refiere a los procedimientos y procesos tales como sistemas de información, procesos de fabricación, presupuestación y control.

Es así como ante las deficiencias en el “Sistema”, son pocos los controles ejercidos en los procesos, dado que no existe un monitoreo permanente, que permita la evaluación de cada uno de ellos, en la empresa. Igualmente no se han establecido estándares de calidad, lo que no le permite una mayor efectividad de los mismos. Los niveles en la S. de Sistema, son bajos, lo que indica que la empresa no posee sistemas de información con tecnología de punta, todos los procesos no cuentan con una reserva presupuestal e igualmente, no existe un

presupuesto para imprevistos, que se puedan presentar durante los procedimientos establecidos en la empresa, No obstante, es relevante anotar que el portafolio de la empresa se ha ampliado, al igual que su número de clientes y su expansión en el mercado.

Lo anterior, deja de manifiesto, la necesidad de evaluar todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione la organización con unos procesos con mayor eficiencia y efectividad.

**8.1.4 S. Estilo.** Estavariante, en el modelo de las 7's de McKinsey, de acuerdo a Koontz y Weihrich, se refiere a la forma en que se comporta la administración y utiliza colectivamente su tiempo para alcanzar las metas organizacionales. El estilo es el patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los gerentes en su interacción con los empleados. El estilo dicta las normas que la gente sigue y por las cuales se relaciona.

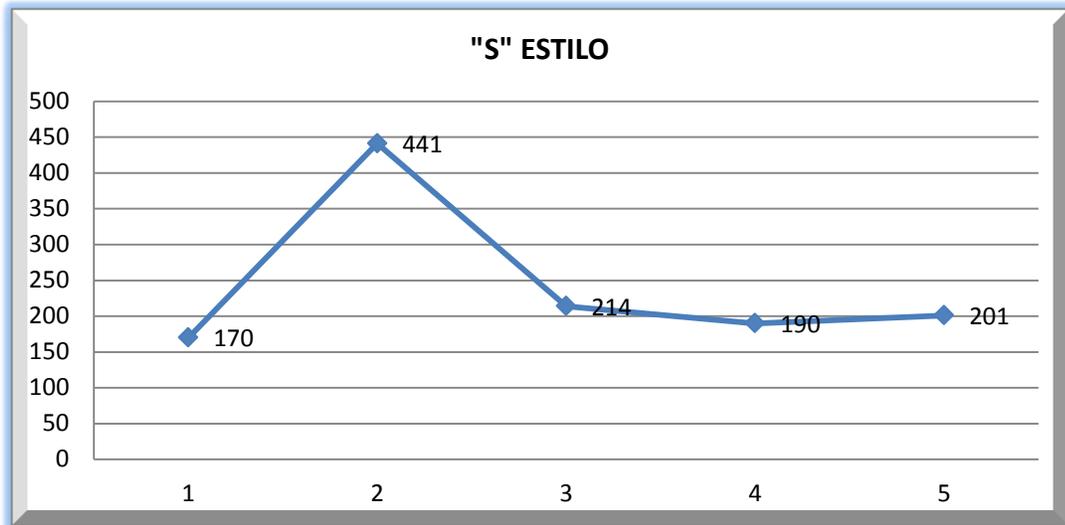
La "s" Estilo, es la forma en la cual la alta dirección se comporta, se puede decir que es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa para con la estrategia, al establecerse los Principios Corporativos de la misma, se puede afirmar existe un conocimiento absoluto de ellas, ya que el Talento Humano conoce cuáles son los objetivos, los medios y recursos con que se cuentan para la consecución de los mismos, lo que en Distribuciones Pharmaser Ltda., sólo se cumple hasta cierto punto.

Tabla 5. Resultado de la S. Estilo.

<b>ÍTEMS 4: ESTILO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	La organización en su dedicación al cumplimiento de sus propósitos tiene en cuenta la dignidad de las personas.	0	25	10	10	19
2.	La organización induce a los trabajadores y a sus miembros a contribuir en beneficios de ellos mismos y de la organización.	0	24	10	10	20
3.	El cumplimiento del desempeño se relaciona con las recompensas y satisfacciones.	10	30	10	10	4
4.	La organización contribuye a que sus miembros participen en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación regular con elogios y reconocimientos.	10	25	10	10	9
5.	La organización persigue con mayor interés el enriquecimiento de los puestos para atraer motivaciones de alto desempeño.	10	20	10	10	14
6.	El personal de la organización valora la disciplina, el objetivo, los parámetros establecidos y la seguridad a largo plazo dentro del ámbito laboral.	10	24	10	10	10
7.	Se establecen procesos laborales bien documentados.	10	24	10	10	10
8.	La asignación de autoridad se canaliza a través de asignaciones individuales y los niveles de capacidad técnica.	10	30	10	10	4
9.	La autoridad deriva del talento y la destreza individual aportada al proyecto o empresa.	10	25	10	10	9
10.	La organización presta concienzuda atención a las necesidades de las personas y crea una atmósfera organizacional cómoda y amigable y buen ritmo de trabajo	10	24	10	10	10
11.	El trabajo es cumplido por personas comprometidas con interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto	10	24	10	10	10
12.	Desempeño adecuado mediante el equilibrio entre los requerimientos de trabajo y la conservación de una moral satisfactoria	10	10	20	10	14
13.	La eficiencia resulta de ordenar las labores en tal forma que los elementos humanos ejerzan escaso efectos en ellas	10	10	20	10	14
14.	Se requiere un esfuerzo mínimo para el cumplimiento de las labores y el sostenimiento de la moral organizacional.	10	20	14	10	10
15.	Para efectos de creación de nuevos servicios o productos forman equipos de varias personas y niveles y prueban con un cliente	10	24	10	10	10
16.	La dirección de la compañía estimula a correr riesgo y apoyan los inventos.	10	24	10	10	10
17.	El estilo de la organización es seleccionar personal que encaje con los valores.	10	30	10	10	4
18.	El estilo y los cambios de la empresa podría corresponder a un proceso de escuchar a los clientes y empleados ajustando sus prácticas y comportamientos de acuerdo a lo que ellos le dicen	10	24	10	10	10
19.	La empresa le expresa claramente a todos los empleados la cultura y capacidades que necesita de ellos	10	24	10	10	10
	<b>TOTALES</b>	170	441	214	190	201
	<b>PROMEDIO</b>	9	23	11	10	11
	<b>Σ DEL PROMEDIO</b>					64
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>					5.88
	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>					0.99

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 4. S. Estilo



Fuente: Tabulación de encuesta

Al realizar el análisis de la “S” estilo, de acuerdo a las respuestas dadas por la muestra seleccionada en Distribuciones Pharmaser Ltda., se pudo identificar que el mayor puntaje en las respuesta lo tuvo la opción 2 “hasta cierto punto”, lo que indica que el grado de cumplimiento de la empresa, en lo referente al comportamiento de la administración y la forma como se utiliza el tiempo para alcanzar las metas organizacionales, sólo se cumple, hasta cierto punto. Igualmente existe falencia al no lograr comunicar a los empleados, en forma clara la cultura de la empresa y lo que ésta espera de su talento humano, por lo que no se logra desarrollar el sentido de pertenencia, en éstos y por tanto, no existe un verdadero compromiso de parte de las personas, para trabajar por un mismo objetivo con confianza y respeto.

Además de ello, no se comunica en forma oportuna, las estrategias de la empresa, lo que obliga al diseño de estrategias que conlleven a un proceso de comunicación eficiente y eficaz en la empresa, al igual que una planificación estratégica y de los recursos de los cuales dispone.

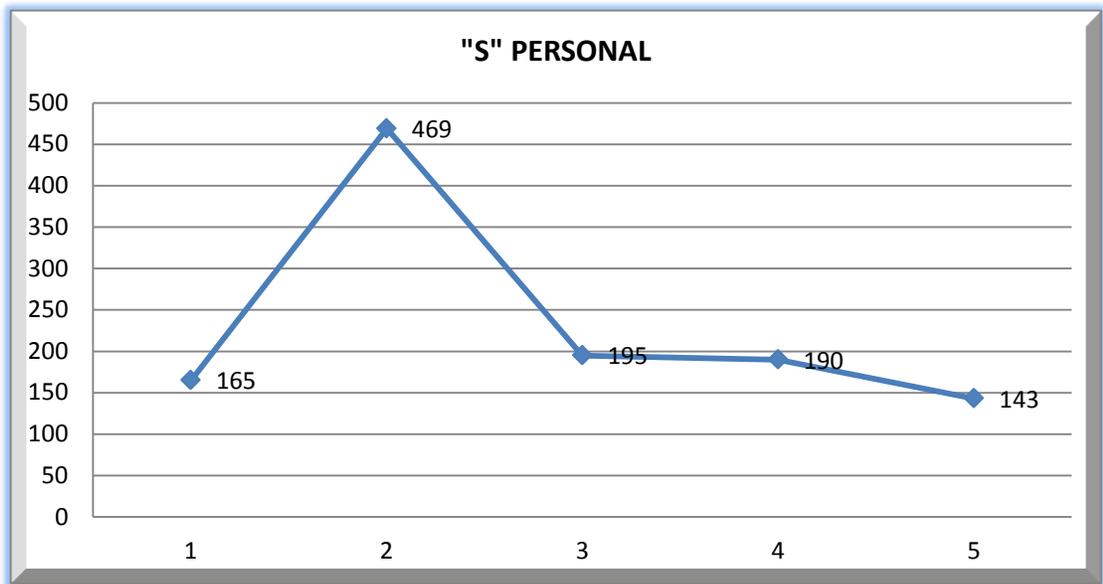
**8.1.5 S. Personal.** De acuerdo al modelo de Mckinsey, Koontz y Weihrich, esta variable se refiere a las personas en la empresa y su socialización para integrarse a la cultura organizacional. Además de caracterizar a la cantidad y tipo de personal, incluye las actitudes, la motivación, los procesos de socialización y los niveles de compromiso de las personas en los diferentes niveles organizacionales.

Tabla 6. Resultado del Análisis de la S. de Personal.

	ÍTEMS 5: PERSONAL	1	2	3	4	5
1.	Existe una relación muy estrecha entre la excelencia del trabajo dado y las recompensas dadas	0	34	10	10	10
2.	Existe un sistema de promoción que hace que los mejores lleguen a la cima.	10	24	10	10	10
3.	El grado de capacitación y responsabilidad del personal es alto.	10	34	10	10	10
4.	La selección del personal se hace sobre la base del conocimiento técnico y sus habilidades para aprender y luego se alienta para que perfeccione y actualice estas habilidades a través del tiempo.	10	24	10	10	10
5.	Hay muchos incentivos para que el personal trate de hacer mejor su trabajo	10	30	10	10	4
6.	La compañía considera que sus empleados ordinarios son la fuente principal de la calidad y de las ganancias de la productividad	10	24	10	10	10
7.	Las políticas de personal no alientan antagonismos laborales empleados/dirección	0	24	15	15	10
8.	El trabajador es considerado como una fuente de ideas, no solamente como un par de manos.	10	24	10	10	10
9.	Se alienta al personal a participar en programas para contribuir al excelente nivel de productividad de la empresa	10	24	10	10	10
10.	Las políticas de gestión de recursos humanos tratan de comprometer o generar compromisos de la gente con el propósito general de la empresa.	15	15	10	10	14
11.	Las políticas de gestión de recursos humanos generan un gran ambiente o entorno de trabajo como clave para atraer y conservar la gente talentosa	10	34	10	10	0
12.	Las políticas de medición de desempeño están encaminadas a mirar el nivel de contribución de la gente y como mejorarla.	10	24	10	10	10
13.	La selección de personal se hace teniendo en cuenta las habilidades por inteligencia, aptitudes, calificaciones técnicas y aun interpersonales o de presentación.	10	24	10	10	10
14.	La selección de personal se hace con bastante énfasis en los valores y creencias de las personas.	10	24	15	10	5
15.	El salario actual es adecuado y justo para todos los empleados.	10	34	10	10	0
16.	Se estimula y recompensa la gente por ser creativo, por encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas	10	24	10	10	10
17.	Las políticas salariales están basadas en el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, análisis, comprensión financiera/operativa, atención al detalle y teniendo como marco de referencia los resultados	10	24	15	15	0
18.	¿Los contratos que rigen actualmente existen una relación a largo plazo (seguridad laboral)?	10	24	10	10	10
	<b>TOTAL</b>	165	469	195	190	143
	<b>PROMEDIO</b>	9,17	26,06	10,83	10,56	7,94
	<b>∑ DEL PROMEDIO</b>					64,56
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>					7,44
	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>					0,99

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 5. S. Personal



Fuente: Tabulación de encuesta

El análisis de la “S” Personal, arrojó como resultado una sumatoria con un mayor número de respuestas en la opción 2 “hasta cierto punto”, lo que identifica la ausencia de programas de incentivos y bonificación, manteniendo al Talento Humano de la empresa, con niveles bajos de motivación, no se mide el desempeño de los trabajadores, así como tampoco se da la recepción de quejas y reclamos, esto no permite desarrollar programas de evaluación del desempeño de las funciones de cada uno de los cargos establecidos al interior de la misma. Igualmente, no se cuenta con un sistema organizacional, acorde a sus verdaderas necesidades, lo que contribuye a una baja eficiencia y eficacia en los procesos establecidos dentro de la misma. El ambiente laboral posee niveles bajos, debido a la distribución de puestos de trabajo, lo cual no contribuye al rendimiento en las funciones,debiéndose establecer políticas de desarrollo, incentivos y bonificaciones, al talento humano de la empresa e igualmente políticas de gestión de recursos humanos que generen un ambiente o entorno de trabajo adecuado,como clave para atraer y conservar la gente talentosa.

**8.1.6 S. Valores Compartidos.** Se refiere a los valores, metas de rango superior que comparten los miembros de una organización. Es decir, se refiere a los principios, valores y aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común. Contribuyen a focalizar la atención y proveen un amplio sentido del propósito. Estos valores se comunican de manera simple, e incluso pueden aparecer insignificantes vistos desde afuera, pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y proveen un amplio sentido del propósito.

Muy relacionado con el concepto de valores es lo referente a la cultura. De acuerdo a Koontz y Weihrich, cultura es “el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros”, La cultura se puede inferir ya que las decisiones y acciones gerenciales relevantes, incluso las simbólicas, comunican, a cada miembro de la organización, las prioridades y compromisos de la empresa, así como el sistema de normas que la rigen.

La cultura de una organización se va formando gradualmente y es a través de ella que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas, para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran. Todas las organizaciones poseen una cultura, pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre el talento humano. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos: cuanto más acepten los empleados los valores y esté alineada con los valores personales, más fuerte será la cultura. Al respecto, Peter y Waterman, afirman que “la predominancia y la coherencia de la cultura se ha revelado, sin excepción, como cualidad esencial de las compañías excelentes”.

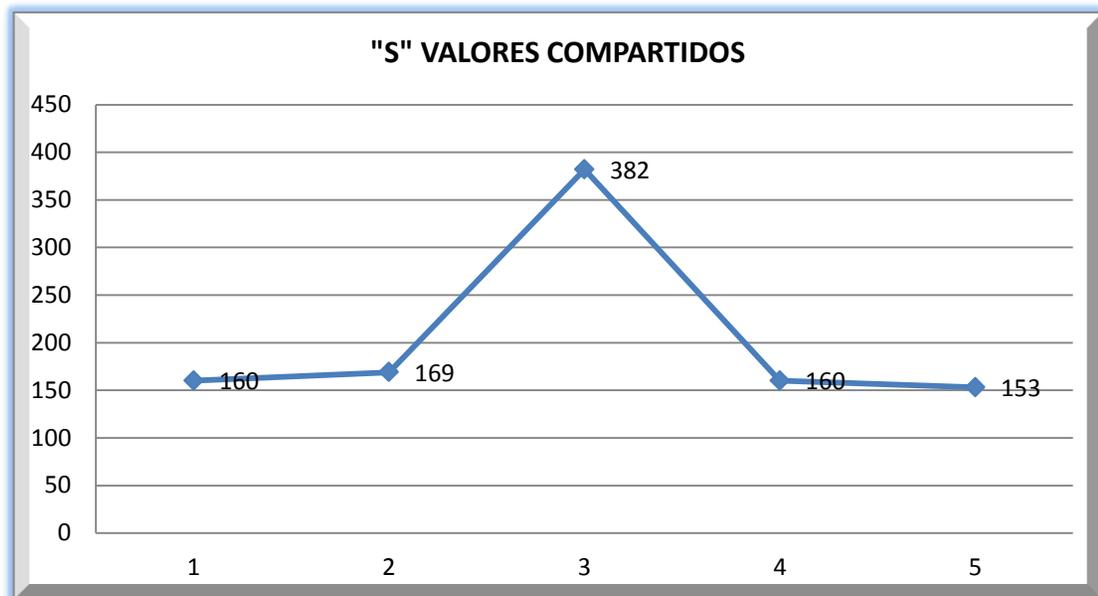
Tabla 7. Resultado del Análisis de la S. de Valores Compartidos.

	<b>ÍTEMS 6: VALORES COMPARTIDOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1.	Existe la certeza en la compañía que la gente quiera tratarse de una manera justa y que muestra preocupación dispuesta por los demás.	10	10	24	10	10
2.	Una de las creencias más arraigadas dentro del personal es que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar.	10	10	24	10	10
3.	Fe en la empresa y el respeto y admiración por sus propietarios y líderes se podrían percibir a nivel interno dentro de la empresa	10	0	34	10	10
4.	El personal de la empresa cree en la competencia y la competitividad en todos los aspectos de la vida, particularmente en los negocios.	10	15	24	10	5
5.	La empresa se esfuerza por respetar la dignidad individual y hacer del trabajo una fuente de satisfacción, ya sea porque es agradable o porque sus desafíos son motivadores.	10	10	24	10	10
6.	El respeto por la autoridad a nivel empresa surge de la posesión de propiedades, especialización y/o de los puestos por elección o designación.	10	10	24	10	10
7.	Creencia y respeto por la educación	10	15	20	10	9
8.	La fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología	10	14	20	10	10
9.	La certeza de la importancia del cambio y la experimentación para encontrar nuevas maneras de hacer las cosas	10	10	24	10	10
10.	Una de las normas más importantes de la empresa es el de "hágalo, arréglole y pruébelo"	10	10	24	10	10
11.	Un criterio general de la empresa es el de "todo el mundo debe actuar"	10	10	24	10	10
12.	¿El "Asegúrese de cometer un número razonable de errores", podría ser un mandamiento de la empresa?	10	10	24	10	10
13.	Queremos ser los mejores todo el tiempo es una de las premisas y creencias que tiene todo el personal de la empresa.	10	10	24	10	10
14.	Se rinde culto a la confiabilidad y a la autonomía	10	10	24	10	10
15.	Existe un aire de entusiasmo en la organización: la gente siempre está tratando de encontrar métodos creativos y nuevos para hacer mejor su trabajo	10	15	20	10	9
16.	Hacer lo que sea por nuestro cliente es una creencia generalizada en la empresa	10	10	24	10	10
	<b>TOTAL</b>	160	169	382	160	153
	<b>PROMEDIO</b>	10	10,56	23,88	10	9,56
	<b>Σ PROMEDIO</b>					64
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>					6.20
	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>					1

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 6. S. Valores Compartidos.



Fuente: Tabulación de encuesta

Es en esta “S”, donde se muestran los valores que comparten los miembros de la organización, en la cual existe una mayor participación de las empresas, el mayor porcentaje se dio en la opción 3 “Regularmente”, es decir el grado de cumplimiento de Distribuciones Pharmaser Ltda., con los valores compartidos es regular, dado que éstos no se comunican de forma simple, sencilla, entendible, lo que dificulta en ocasiones, el entendimiento o comprensión de las metas o propósitos y el encontrar métodos que conlleven a una mejora continua de los procesos, implementados en la empresa.

En ésta “s” se encuentran las capacidades distintivas de las empresas. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor. Existen políticas de permitir errores operacionales, pero no se da un proceso de retroalimentación, por lo que no es posible aprender de ellos para no volver a cometerlos y corregirlos a tiempo, lo que hace necesario establecer estándares de calidad que puedan ser monitoreados permanentemente.

Existe un aire de entusiasmo en la organización: la gente siempre está tratando de encontrar métodos creativos y nuevos para hacer mejor su trabajo

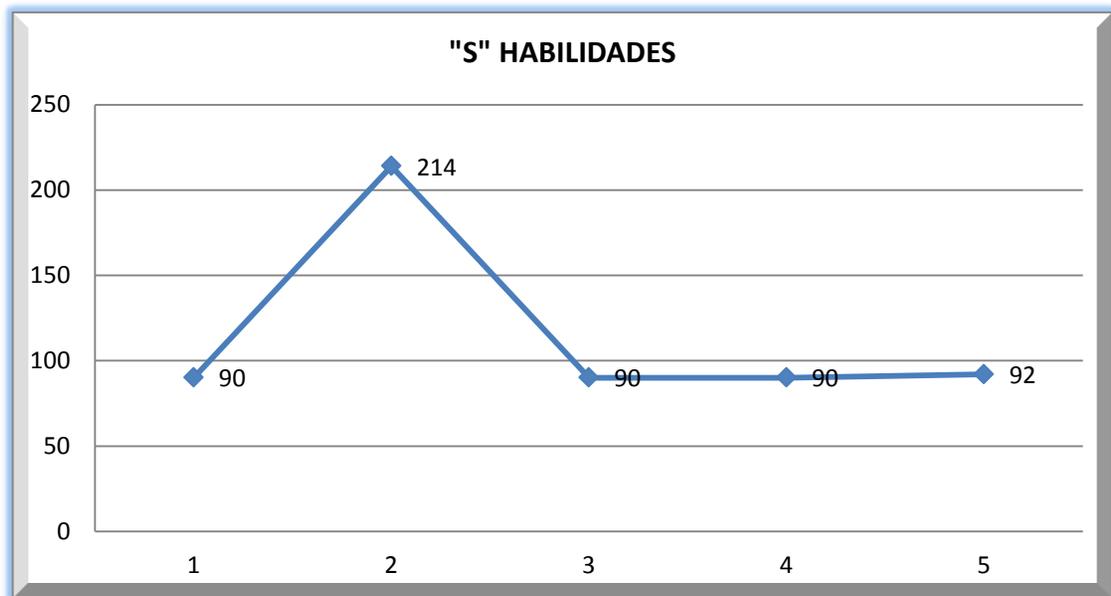
**8.1.7 S. Habilidades.** Se refiere a las capacidades distintivas de una empresa. Es decir, son los atributos dominantes que distinguen a una empresa de sus competidores, por lo que no solo se relacionan con el concepto tradicional de habilidades como destrezas técnicas. Pueden ser aptitudes especializadas de personas, prácticas administrativas, tecnología, metodologías, capacidades adscritas a la organización y no a un individuo en particular, que se desarrollan con los años.

Tabla 8. Resultado del análisis de la S. de Habilidades.

	<b>ÍTEMS 7: HABILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Líder en costos, o sea un productor de costos bajos.	10	10	10	10	24
2.	Posee un producto o servicio único.	10	10	10	10	24
3.	Enfocado a servicios o productos especializados en un nicho específico del mercado.	10	10	10	10	24
4.	Excelencia operativa: bajos costos, confiabilidad y productos o servicios fáciles de usar.	10	24	10	10	10
5.	Ofrecer productos con la última tecnología.	10	34	10	10	0
6.	Mantiene contacto íntimo con el cliente ofreciéndoles soluciones y servicios altamente especializados.	10	24	10	10	10
7.	Uno de los distintivos de la empresa es el ambiente de trabajo impulsado por valores, dinámico, cambiante, informal, empleados como clientes con la idea "no importa lo que haya que hacer".	10	34	10	10	0
8.	Uno de nuestros distintivos es el ambiente de trabajo estable, medible, jerárquico, consciente de los costos	10	34	10	10	0
9.	Nuestro ambiente de trabajo es excitante, experimental, centrado en el aprendizaje, rico en recursos, cómodo, constantemente en cambio, veloz en mercadeo	10	34	10	10	0
	<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>214</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>92</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>10</b>	<b>23,78</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10,22</b>
	<b>Σ PROMEDIO</b>					<b>64</b>
	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>					<b>6.14</b>
	<b>COEFICIENTE DE CORRELACIÓN</b>					<b>0.93</b>

Fuente: Tabulación de encuesta

Gráfica 7. S. Habilidades.



Fuente: Tabulación de encuesta

En esta “S” (habilidades) se encuentran todos los procedimientos y procesos necesarios para la capacidad distintiva de la organización, como se ha expresado en el transcurso del trabajo investigativo, la empresa en estudio, no deja entrever en forma clara cuáles son sus atributos dominantes que la distinguen de sus competidores, por lo que el grado de cumplimiento de Distribuciones Pharmaser Ltda., al hacer la sumatoria de las respuestas dadas por los encuestados, el mayor puntaje se obtuvo en la opción 2 (“hasta cierto punto”), ya que en todas las áreas la empresa no establecen su rendimiento, eficacia y eficiencia, con el fin de lograr una mayor rentabilidad dentro de la misma.

Igualmente, se tiene que debido a las falencias presentadas en esta “S”, no es posible identificar los atributos dominantes que distinguen a Distribuciones Pharmaser Ltda., de sus competidores.

Como se puede determinar, mediante el análisis del resultado de las 7’s de McKinsey, la empresa Distribuciones Pharmaser Ltda., es una empresa

administrativamente centralizada, dado que todas las decisiones relevantes son tomadas sin tener en cuenta la opinión y el concepto del talento humano de la empresa. Al interior de la misma, no existe una adecuada distribución de las funciones, lo que origina ambigüedades, vacíos y sobrecargos, permitiendo se originen congestiones y esto a su vez no permite cumplir con el normal desenvolvimiento de las operaciones y el logro de los objetivos

Igualmente, no se encuentran establecidos las políticas y los procesos, lo que redundaría en una completa desinformación, que no les permite actuar en forma segura, creando problemas en los procedimientos. Su ambiente laboral presenta deficiencias, desde el punto de vista de las relaciones interpersonales.

La comunicación y los canales organizacionales, no permiten una mayor eficacia y eficiencia en los procesos establecidos en la empresa. Se puede afirmar que en el desarrollo del cuestionario de la 7's de McKinsey, se encontró que Distribuciones Pharmaser Ltda., posee una cultura organizacional inadecuada para un buen desempeño de las funciones de su Talento Humano y para el buen desarrollo de los procesos establecidos dentro de la empresa, lo que no le permite lograr una mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado actual, ni resaltar sus atributos que la distinguen de la competencia.

De acuerdo a la aplicación del cuestionario de la 7's de McKinsey, en la empresa Distribuciones Pharmaser Ltda., se puede concluir que los resultados no son muy favorables de acuerdo a las mismas condiciones que se les brinda al talento humano, en donde, no se muestra la aplicación exitosa de la estrategia de la empresa.

Del mismo modo, no se presentan estrategias para evaluar el entorno y las competencias e igualmente no se asignan recursos suficientes para el logro de los objetivos, ni presentan en forma clara su misión, ni procesos y procedimiento para desarrollar las estrategias. Además de ello, la empresa no se encuentra

comprometida en el desarrollo del talento humano, en su orientación hacia la estrategia y la dirección no se comporta como modelo a seguir en las organizaciones.

## 8.2 CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA TÉCNICA Y EL CUESTIONARIO IMPLEMENTADO.

Para comprobar la confiabilidad de la técnica utilizada, es decir la exactitud de la medición o que se mide lo que se pretende medir, se tiene en cuenta el coeficiente de correlación, el cual cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala.

El coeficiente de correlación se calcula para cada una de las dimensiones de la técnica de las 7'S de McKinsey, cuyo resultado arrojado es un alto grado de confiabilidad, dado que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.91 mínimo y máximo de 1.00, como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Confiabilidad de la técnica utilizada

DIMENSIONES	PROMEDIO	DESVIACIÓN	COEFICIENTE
		ESTÁNDAR	DE CORRELACIÓN
1	64,00	23,06	0,91
2	74,29	8,30	0,93
3	64,00	4,65	0,97
4	64,00	5,88	0,99
5	64,56	7,44	0,99
6	64,00	6,20	1,00
7	64,00	6,14	0,93

Fuente: Tabulación de encuesta

Con el fin de verificar la validez del cuestionario, se solicitó a tres expertos en el tema, como se dijo en el diseño metodológico, para que basados en sus conocimientos y experiencia con el Modelo de las 7's de McKinsey, emitieran una opinión final respecto al nivel de validez del contenido que ellos adjudicarían al cuestionario, con un valor entre 0 y 100, de acuerdo a lo que considerarán al respecto del grado de representatividad de cada ítem, con su respectiva variable y si este mide en términos y si posee o no, los criterios de congruencia ítems-dominio; claridad en la redacción y tendenciosidad.

Se obtuvo, entonces una congruencia, una claridad y una tendenciosidad del 100% de parte de las tres personas seleccionadas.

### **8.3 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS “S”**

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de medición, que en este estudio fue el Modelo de las 7's de McKinsey, se diseñan las estrategias y se desarrolla el plan de acción a seguir, su frecuencia, responsables, las acciones o tareas a desarrollar para el cumplimiento de éstas, los recursos que se utilizan y sus indicadores para poder medir o monitorear en forma permanente el desarrollo de éstas y lograr una retroalimentación que permita visualizar fallas u omisiones con el fin de implementar una mejora continua.

"S" ESTRATEGIA						
Estrategias	Objetivos	Indicador	Frecuencia	Responsable	Acciones	Recursos
Establecer los medios para comunicar la cultura en la empresa en la empresa	Establecer con claridad la cultura organizacional de Distribuciones PharmaserLtda. y darla a conocer a sus clientes internos y externos	No. de clientes internos/No. de clientes que identifican la cultura organizacional de la empresa	Mensual	Gerencia Jefes de Áreas	<p>Evaluar la competencia</p> <p>Asignar en forma adecuada los recursos de la empresa</p> <p>Dar a conocer los objetivos y metas trazadas al talento humano de la empresa</p> <p>Distribuir las tareas</p> <p>Controlar el cumplimiento de las tareas</p> <p>Evaluar las tareas con el fin de determinar si cumplen los objetivos y metas trazadas</p> <p>Lograr una retroalimentación con el fin de implementar una mejora continua</p> <p>Realizar Reserva Presupuestal para el desarrollo de los planes de acción y el logro de los objetivos</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Cientes externos</p> <p>Recursos económicos</p> <p>Bienes y servicios, sistema de información</p>

"S" ESTRATEGIA						
Estrategia	Objetivos	Indicador	Frecuencia	Responsable	Acciones	Recursos
Diseñar los medios de comunicación claros que permitan transmitir, a su talento humano, en forma oportuna y adecuadamente los planes y proyectos de la empresa	Dar a conocer en forma oportuna y adecuada los planes y proyectos de la empresa	No. de empleados/No. de empleados que conocen los planes y proyectos de la empresa a corto, mediano y largo plazo	Diaria	Gerencia Talento Humano Jefes de Áreas	Diseñar los sistemas de comunicación que permitan la comunicación en forma vertical, horizontal(multidireccional), entre todo el talento humano de la empresa Dar a conocer a todo el talento humano sus funciones, responsabilidades y desarrollo de cada uno de los procesos establecidos en la empresa Incentivar al talento humano para que exprese libremente sus quejas, reclamos y sugerencias	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información

<b>"S" ESTRATEGIA</b>						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>
Diseñar programas de monitoreo	Implementar una mejora continúa	No. de procesos/No. de reprocesos	Diaria	Talento Humano Jefes de Áreas	Implementar un programa de monitoreo constante a cada uno de los procesos en la empresa	Recursos humanos, económicos, de bienes y servicios
<b>"S" ESTRUCTURA</b>						
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>
Establecer una estructura jerárquica funcional en la empresa	Establecer una estructura jerárquica funcional en Distribuciones Pharmaser Ltda., con sus respectivas líneas de mando y esferas de control	No. de trabajadores/No. de trabajadores que conocen sus responsabilidades y a quien tienen que rendir informe	Diaria	Talento Humano Jefes de Áreas	Diseñar la estructura jerárquica funcional en la empresa	Recursos humanos, económicos, de bienes y servicios

<b>"S" SISTEMAS</b>						
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>
Establecer estándares de calidad que permitan la evaluación de los procesos	Lograr la calidad total en todos los procesos establecidos en la empresa	No. de quejas/No. de clientes atendidos  Inconformidades/ Productos comercializados	mensual	Gerencia Atención al Cliente Talento Humano Jefes de Áreas	Establecer programas de Evaluación al talento humano Programas de seguimiento a clientes Hacer seguimiento a quejas, reclamos y sugerencias	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información
Establecer reserva presupuestal para imprevistos	Estar preparados para el cambio	Presupuesto anual/ No. de imprevistos	Mensual	Gerencia Atención al Cliente Talento Humano Jefes de Áreas	Establecer presupuesto anual de la empresa	Gerencia Área Contabilidad Jefes de Áreas

"S" ESTILO						
Estrategias	Objetivos	Indicador	Frecuencia	Responsable	Acciones	Recursos
Trazar metas y objetivos estableciendo los que son a corto, mediano y largo plazo	Tener claridad sobre las metas y objetivos de la empresa, dándolas a conocer a todo el talento humano con el fin de lograr un mejor sentido de pertenencia	No. de metas y objetivos/No. de trabajadores que conocen las metas y objetivos	Diaria	Talento Humano Jefes de Áreas	Trazar lo objetivos y metas en la empresa y darlos a conocer al talento humano de la misma	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información
	Realizar el monitoreo permanente de los objetivos y metas con el fin de establecer claramente el cumplimiento de éstos e ir corrigiendo errores y falencias	No. de objetivos y metas/No. de objetivos y metas corregidos			Diseñar un programa de monitoreo constante de los objetivos y metas de la empresa	
	Involucrar al talento humano en la consecución de metas y objetivos de la empresa	No. de Metas y objetivos trazados/No. de metas y objetivos cumplidos	Anual	Gerencia Jefe de Talento Humano Talento Humano	Diseñar un programa de participación del talento humano en las metas y objetivos de la empresa	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información

<b>"S" PERSONAL</b>						
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>
Establecer un programa de evaluación del talento humano	Contar con un talento humano comprometido con la empresa	No. de Trabajadores/No. Trabajadores evaluados	Anual	Gerencia Jefe de Talento Humano Jefes de Áreas Talento Humano	Diseñar programa de evaluación del talento humano	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información
Establecer el programa de Quejas y reclamos	Lograr la satisfacción del cliente	No. de quejas y reclamos recibidos/No. de quejas y reclamos atendidos y resueltos	Mensual	Gerencia Jefe de Talento Humano Jefes de Áreas Talento Humano	Ubicar buzón de quejas, reclamos y sugerencias en la empresa.  Establecer un programa para atender y resolver prontamente las quejas y reclamos de los clientes	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información

<b>"S" VALORES COMPARTIDOS</b>						
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>
Dar a conocer al talento humano de la empresa sus valores y principios corporativos	Lograr sentido de pertenencia en el talento humano de la empresa	No. de trabajadores en la empresa/No. de trabajadores que conocen los valores y principios corporativos de la empresa	Diaria	Gerencia Jefe de Talento Humano Jefes de Áreas Talento Humano	Publicar los valores y principios corporativos en la empresa, en sitio visible que sea visualizados por los clientes internos y externos de la empresa	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información
Determinar y comunicar en forma clara los atributos de la empresa	Dar a conocer y resaltar los atributos de la empresa	No. de trabajadores/No. de trabajadores que identifican los atributos de la empresa  No. de clientes/No. de clientes que identifican los atributos de la empresa	Mensual	Gerencia Jefe de Talento Humano Jefes de Áreas Talento Humano Clientes	Establecer un Benchmarking  Resaltas las cualidades de la empresa	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información

<b>"S" HABILIDADES</b>						
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>
Diseñar un Manual de Funciones por competencias que conlleve a un proceso de selección y reclutamiento del talento humano por competencias laborales con el fin de establecer las habilidades de cada uno de ellos	Contar con un talento humano competitivo	No. de trabajadores en la empresa/No. de trabajadores seleccionado por competencias laborales	Anual	Gerencia Jefe de Talento Humano Jefes de Áreas	Establecer las habilidades necesarias para el desempeño de cada uno de los cargos  Establecer un proceso de selección del talento humano por competencias laborales	Bienes y servicios, desarrollo de recurso humano, sistema de información

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la conceptualización de la Cultura Organizacional, ésta se encuentra estrechamente ligada a las organizaciones y a pesar de existir heterogeneidad en sus definiciones, autores como Geertz, la define como ese sistema a través del cual, se logra una comunicación amplia y se obtienen conocimientos desde la óptica que se mire. Como se puede observar, la definición de Geertz, consideraba únicamente la comunicación y el aprendizaje como factor relevante dentro de la cultura organizacional, concepto que es ampliado a partir de los años ochenta (80's), cuando se introducen a ésta elementos como la planificación estratégica, la lealtad, responsabilidad, cohesión y el desempeño, cuando es definida, como "aquel elemento que se encuentra enfocado, planificada y estratégicamente, para la consecución de los objetivos específicos, de allí que, se encuentre sustentada en la conducta social de la organización relacionado con la lealtad, responsabilidad, cohesión, desempeño, a nivel particular como de grupo". Sin embargo, no todos consideran que la cultura y el desempeño, mantienen una estrecha relación dado que la cultura necesita la estrategia para fortalecer su desempeño.

Otro de los elementos introducidos en las definiciones de la cultura organizacional, se encuentra relacionado con los aspectos visibles o intrínsecos, como las creencias. Sin embargo Edgar Schein, define, la cultura, desde tres puntos de vista diferentes, entrelazados entre sí, como son los valores, los cuales constituyen los objetivos y procedimientos, las creencias (el lenguaje, tecnología) y la organización social.

Miskel, por su parte, coincide con Shein, en lo referente a los tres niveles dados a la cultura, pero contrario a éste, consideró, las normas, las cuales pueden ser

compartidas, valores compartidos (lo que es deseable) y cultura como supuestos tácitos.

Sin embargo, Thomas J. Peters, para caracterizar la cultura, toma como punto de referencia las grandes empresas norteamericanas, que presentaron un crecimiento y retorno financiero por encima del promedio, tomando indicadores como el crecimiento de los activos y del patrimonio, el cociente entre el valor del mercado y el valor libro del patrimonio, el retorno sobre el capital y el retorno sobre las ventas de la empresa.

Peters y Waterman, junto con Anthony Athos y Richard Pascale, identifican siete (7), que denominan las 7'S de McKinsey, las cuales son el "Staff" (personal), "Style" (cultura de la empresa), "Skills" (facultades, habilidades), "Strategy" (estrategia de la empresa), "Structure" (estructura de la organización) y "Systems" (sistema entendido como programas y procesos), para lo cual es relevante la combinación de todos estos factores, determinándose incluso que si uno de ellos falla, es posible que la cultura dentro de la organización no se encuentre claramente definida, lo que no permite optimizar los resultados o el logro de los objetivos.

Fue este modelo el que se tuvo en cuenta para medir la cultura organizacional en Distribuciones Pharmaser Ltda., para lo cual se elaboró un cuestionario que permitiera identificar la situación de cada una de las variables o dimensiones de las 7'S de McKinsey, pudiéndose determinar mediante su aplicación que en la empresa existe una gran falencia o existen vacíos, que se determinan al establecerse las calificaciones en la opción 2 (hasta cierto punto) y 3 (regularmente) lo que no permite identificar con claridad su cultura organizacional, dado en la "S" estrategia, no se han establecido los medios para comunicar la cultura de la empresa y no existen los medios de comunicación adecuados que transmitan oportuna y adecuadamente sus planes y proyectos, y al no existir un programa de monitoreo constante, no es posible evaluar los

procesos, lo que conlleva a que se cometan errores y falencias que no son corregidos a tiempo.

En la “S”, estructura, se pudo identificar que la empresa no posee una estructura jerárquica con sus líneas de mando y esferas de control, completamente establecidas. Igualmente en la “S” Sistemas, se determinó, no están establecidos estándares de calidad que conlleven a una evaluación constante de los procesos, ni se establecen reservas presupuestales para imprevistos, lo que no permite que la empresa se encuentre preparada para afrontar los cambios. Es decir, no se logra la funcionalidad de la misma, lo que genera contratiempos y pone en riesgo sus sostenibilidad ante la competencia, la que ante la era de la globalización es cada día mayor.

En la “S” estilo, se determina que las metas a corto, mediano y largo plazo, no se encuentran plenamente establecidas e igualmente no se involucra al talento humano en la consecución de éstas.

En la “S” Personal, se determina que no existe una evaluación del desempeño y se establece un programa de quejas y reclamos, lo que no permite determinar si el talento humano de la empresa, cumple con los objetivos trazados y con las funciones del cargo, al igual que no se establece con claridad el nivel de satisfacción de los clientes.

En la “S” Valores Compartidos, se determinó el desconocimiento que existe, por parte del talento humano de la empresa, de los valores y principios corporativos de la misma, dada la falta de comunicación y el conocimiento de éstos, por parte del talento humano de la empresa. Igual sucede con los atributos de la empresa, los que no se destacan ante la ausencia de políticas claras de comunicación y promoción y la falta de estudios de la competencia que no permiten identificar aquellos atributos que posee la competencia para resaltar los propios.

En la “S” Habilidades, que es donde se encuentran todos los procedimientos y procesos necesarios para la capacidad distintiva de la organización, no se establecen, en todas las áreas de la organización, el rendimiento, eficacia y eficiencia, que conlleven a una mayor rentabilidad en la empresa. Lo que igualmente no permite se identifiquen los atributos dominantes que distinguen a Distribuciones Pharmaser Ltda., de sus competidores.

En el segundo objetivo específico se determinó la confiabilidad y validez de la técnica y el instrumento utilizado para determinar las 7's o componentes de las 7's de McKinsey, para lo cual se calificó, de acuerdo al criterio de tres personas conocedoras y con experiencia en el tema, los ítems o técnica utilizada en términos de, correspondencia con los indicadores de las variables, claridad de la redacción de instrucciones y tendenciosidad, quienes otorgaron un porcentaje de aprobación igual al 100%, en los criterios señalados.

La confiabilidad de la técnica, utilizada, se determinó de acuerdo al coeficiente de correlación, el cual cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala, lográndose un coeficiente de correlación de 0.91 a 1.00, lo que determinó que la técnica utilizada es completamente confiable.

Finalmente, dando cumplimiento al tercer objetivo específico de la investigación se diseñaron estrategias, para una mejora continua, basados en el diagnóstico o situación de las 7'S de McKinsey, en Distribuciones Pharmaser Ltda.

## RECOMENDACIONES

Atendiendo las conclusiones, sólo resta recomendar:

- ✚ Implementar las estrategias diseñadas
- ✚ Establecer los medios de comunicación más eficaces para transmitir la imagen de la empresa, tanto interna como externamente
- ✚ Implementar estudios de benchmarking que permita identificar las características sobresalientes de la competencia
- ✚ Implementar una mejora continua en la empresa y dar valor agregado a los productos y servicios de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, J. (2010). Cultura Organizacional y la toma de decisiones. Caso para empresas Pymes de Cali. Recuperado de [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/5.3%20GTH%20-%20AGUILAR%20(P).pdf) el día 20 de marzo de 2012.

Arrellín, L. (2002). La cultura organizacional y los trabajadores sindicalizados de la Industria Nuclear en México. Disponible en <http://148.206.53.231/UAMI10397.PDF>. el día 20 de marzo de 2012.

Brunet L. (1999). El clima de trabajo en las organizaciones. México editorial trillas.

Cantú (2002), desarrollo de una cultura de calidad, cuarta edición. México D.F, McGraw – Hill.

Castro, L. (2008). La identidad como hipervínculo en la organización. Cultura en las organizaciones. Ra Ximhai. Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable 4 (2): 1-19. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2746109> el día 20 de marzo de 2012.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2000, 699p.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Mc. Graw Hill. 1999. Pág. 169.

Chiavenato Adalberto I. (2002), Comportamiento organizacional. Editorial Thomson. McGraw Hill Bogotá D. C.

Cruz, Teresa (2001). La cultura organizacional. La Habana. Ediciones CEEC – UH.

Denison, D. (2010). Cultura organizacional como estrategia efectiva y real en el mundo de los negocios. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/cultura-organizacional-como-estrategia-efectiva-real-mundo-negocios/95227> el día 25 de marzo de 2012.

Dolley, S. (2011). 8 dispatches from the new world of work. A Brief History of the 7-S ("McKinsey 7-S") Model. Tom Peters. Recuperado en <http://www.tompeters.com/dispatches/012016.php>. el día 25 de marzo de 2012.

Gámez, Gastélum Rosalinda. Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas

Darío, R. (1997). *Teorías de motivación*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion/motivacion.shtml>. el día 25 de marzo de 2012.

Dommele, P. (s.f). El impacto de los estudios de Clima Laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural. Revista Better Be Yourself, España. Disponible en <http://www.rrhmagazine.com/better/articulo5rh.htm> el día 25 de marzo de 2012.

González, J. & Parra, C. (2008) Caracterización de la cultura organizacional clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. Pensamiento

&Gestión 25, 40-57. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64612241003> el día 25 de marzo de 2012.

INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004.

Marín, D. Cano, C., Zevallos, M. & Mora, R. (2009). Determinantes del análisis y Diseño Organizacional. Recuperado de [http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Determinantes\\_del\\_Analisis\\_y\\_Di\\_seno\\_Organizacional.pdf](http://www.managementensalud.com.ar/ebooks/Determinantes_del_Analisis_y_Di_seno_Organizacional.pdf) el día 5 de abril de 2012.

Méndez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. [Versión DX Reader]. Recuperado de [http://www.lalibriadelau.com/libros-de-gestion-empresarial-ca26\\_68/libro-transformacion-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-p15703](http://www.lalibriadelau.com/libros-de-gestion-empresarial-ca26_68/libro-transformacion-cultural-en-las-organizaciones-un-modelo-p15703) el día 5 de abril de 2012.

Mondy, W. y Noe, R. (1997). Administración de recursos humanos. (6ta. ed.). México: Prentice Hall.

Molina, I. (1999). Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Espacio abierto. 8(001), 116- 11. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/122/12280109.pdf> el día 5 de abril de 2012.

Montuschi, Falco, Barbosa, Bossi, Doria, Olivieri y Heckmann (2007), Cultura Organizacional. Revista académica sobre temas de management (V), Recuperada en <http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/TemasNov07.pdf>. el día 5 de abril de 2012.

Morgan, G. (1996). Imágenes de la organización. México: Alfaomega.

Oglisartri, McMillen, Altschul, Arias, Bustamante, Davila, Dorfman, Coletta, Fimmen, Ickis y Martinez (1999). Cultura y Liderazgo Organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Revista Latinoamericana de Administración 22. 29-57. Disponible en <http://www.redalyc.com/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602203>. el día 5 de abril de 2012.

PASQUARÉ, Claudia y otros. Eje: nuevas herramientas de gestión de recursos humanos. Disponible en [www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/4.../Pasquar%E9yotros-II.doc](http://www.riurhc.unc.edu.ar/descargas/4.../Pasquar%E9yotros-II.doc) el día 5 de abril de 2012.

Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Revista Venezolana de Gerencia 14 (46), 183- 194.

Pérez, D. (2005). Estrategias para mejorar el clima organizacional en Confitería El Loro C.A. Sucursal La Concordia; Colombia (En Red: <http://www.monografias.com/trabajos22/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>). el día 10 de abril de 2012.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Pearson Education.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Editorial Panapo, caracas.

Salas, E. (2009). Efecto de la interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima de la organización. Tecnológico de Monterrey. Disponible en <http://www.csf.itesm.mx/egade/2011/doctorados/tesis/DCA->

Tesis\_efecto\_interaccion\_cultura-edgar\_salas-040609.pdf.el día 10 de abril de 2012.

Thomas J. Peters, (1998), citado por Daft R. y Marcic D. (2001). Introducción a la Administración. Editorial Thomson cuarta edición. [Versión DX Reader]. Consultado el [http://books.google.com.co/books?id=1o6ccwPj5tIC&pg=PA643&lpg=PA643&dq=Thomas+J.+Peters+\(1998\),&source=bl&ots=iKIVRPKQM0&sig=3JhEoJJTphxvMO5Yooo93\\_G-](http://books.google.com.co/books?id=1o6ccwPj5tIC&pg=PA643&lpg=PA643&dq=Thomas+J.+Peters+(1998),&source=bl&ots=iKIVRPKQM0&sig=3JhEoJJTphxvMO5Yooo93_G-) el día 10 de abril de 2012.

Toca, C. & Carrillo, J., (2009). Theoretical and methodological matters of Organizational Culture. *Civilizar*. 9 (17), 117- 136. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1002/100212301008.pdf>.el día 10 de abril de 2012.

Toro, García N., Ochoa, T. Elena y Adrian de Jesús Vargas. Clima Organizacional; Promotor de la creatividad en la empresa. *Revista Creando*, Universidad Nacional de Colombia, 2004.

Rodríguez, O. (2007). La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. Recuperado de <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1624/1463>el día 10 de abril de 2012.

Shein (1994), citado por Rodríguez, O. (2007). La cultura organizacional: comprensiones, características y reflexiones en una institución de carácter social y comunitario. Recuperado de <http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/sotavento/article/viewFile/1624/1463> el día 10 de abril de 2012.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. Ed.). México: McGraw – Hill.

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Encuesta modelo 7's**

Objetivo: Evaluar la Cultura Organizacional en la empresa Distribuciones Pharmaser Ltda.

Califique de 1 a 5, ¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización? 1 (algunas veces), 2 (hasta cierto punto), 3 (regularmente), 4 satisfactoriamente y 5 (en alto grado).

<b>1. ESTRATEGIA</b>	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
Acción y asignación sistemática de recursos para el logro de los propósitos de la organización	1	2	3	4	5
Se visualiza el futuro, se construyen planes y proyectos y se trazan programas de acción conducente a un futuro realizable.					
La empresa se asegura de que la gente sepa hacia dónde va como negocio, lo que está haciendo para llegar ahí y cómo puede el talento de los trabajadores contribuir a lograrlo.					
Se desarrollan, comunican y se explican premisas de planeación cruciales a todos los integrantes de la cadena de decisión.					
Se dan instrucciones sobre el desarrollo de programas y acciones que estén acordes a estas premisas.					
Se comprueban que los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales y esta (acción) son reflejo de estas.					
Se desarrollan estrategias y planes de contingencia?					
Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación.					
El objetivo primario está dirigido a la satisfacción del cliente y a todas sus necesidades.					
Se hace un fuerte énfasis en el trabajo de equipo.					
Para servir a los mercados existentes la organización utiliza métodos probados					
La inversión de capital y tecnología es una herramienta vital para la consecución de los propósitos u objetivos organizacionales.					
Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión – Visión) se hace énfasis en la productividad y los costos.					
Para cumplir los objetivos estratégicos se hace énfasis en la participación en el mercado.					
Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en la tasa de crecimiento del mercado					
Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión- Visión), se hace énfasis en la calidad del producto/servicio					
Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en el desarrollo de producto/diferenciación con los competidores					
Para cumplir con los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en la integración Vertical/Horizontal					
Para cumplir los objetivos estratégicos (Misión-Visión), se hace énfasis en la minimización de los costos					
<b>TOTAL</b>					

<b>2. ESTRUCTURA</b>					
	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
Definición: Estructura organizacional y relación de la autoridad/responsabilidad					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
La estructura organizacional está adecuada a las necesidades de planeación y de tal manera que permita el cumplimiento de las metas.					
La estructura organizacional de la empresa contempla equipos de participación, como los círculos de calidad, etc.					
Establece descripciones y requisitos claros para los puestos y funciones					
La organización mantiene líneas claras de autoridad y responsabilidad (Gestión vertical de arriba abajo a través de la línea jerárquica)					
La estructura de la empresa está organizada en torno a especialización o funciones					
La estructura de la empresa está organizada en torno a los requerimientos del cliente.					
La estructura de la empresa está organizada en torno a divisiones empresariales destinadas a sectores o líneas específicas de productos.					
La estructura de la organización es elegante simple.					
La estructura permite la formación de equipos permanentes					
La estructura está basada en unidades de negocios.					
Las decisiones se toman con base a las necesidades del cliente o consumidor.					
Las decisiones se orientan hacia los valores					
En las tomas de decisiones se da el empoderamiento.					
Las comunicaciones son formales y regularmente programadas y generalmente unilateralmente (de arriba hacia abajo).					
Las comunicaciones son constantes y decididamente multidireccional.					
Las comunicaciones son esporádicas, informales y sobre demanda					
La organización trata de minimizar la incertidumbre en los resultados comerciales.					
<b>TOTAL</b>					
<b>PROMEDIO</b>					

<b>3. SISTEMAS</b>					
Procedimientos y procesos, como sistemas de gestión de información, manufactura, presupuesto y procesos de control	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
	1	2	3	4	5
Se guía y se orienta al personal, se toman decisiones y se incorporan órdenes e instrucciones específicas y generales para lograr el máximo rendimiento.					
Se regulan las actividades previstas en la organización de tal manera que todo suceda con los estándares de calidad y el logro de objetivos y metas.					
Los sistemas de registro y evaluación están bien concebidos para dar la información oportuna, y corregir los problemas antes de complicarse más.					
Los sistemas de registro y evaluación están bien concebidos para ayudar a la gente a saber cómo están haciendo su trabajo					
Las evaluaciones de rendimiento estimulan a la gente para hacer cosas que parecen buenas a corto plazo, pero que realmente no alcanzan las verdaderas notas de la organización.					
Los procesos de la organización están orientados a recibir significativamente la duración de los ciclos de los productos.					
Los procesos de la organización están orientados a desarrollar nuevos productos o servicios					
Los procesos de la organización están desarrollados para aprovechar la creatividad y la innovación					
Se desarrollan, comunican y se explican premisas para planeación cruciales a todos los integrantes de la cadena de decisión					
Se dan instrucciones sobre el desarrollo de programas y acciones que estén acordes a estas premisas					
Se comprueban que los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales y esta (acciones) son reflejo de estas					
Se revisan regularmente las estrategias					
Se desarrollan estrategias y planes de contingencias					
Se insiste permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias					
Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación.					
Existe un modelo o modelos elaborados de sistemas de control					
Los controles implantados en la organización son flexibles de tal manera que le permitan a la empresa afrontar cambios o circunstancias previstas o rotundos fracasos.					
Los controles establecidos en la organización permiten la medición de desempeño de tal manera que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa					
La compañía cuenta con un sistema de escucha permanente y eficaz del cliente					
La empresa es a la vez centralizada y descentralizada					
TOTAL					
PROMEDIO					

4. ESTILO					
Modos de comportamientos de los administradores y de dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
	1	2	3	4	5
La organización en su dedicación al cumplimiento de sus propósitos tiene en cuenta la dignidad de las personas.					
La organización induce a los trabajadores y a sus miembros a contribuir en beneficios de ellos mismos y de la organización.					
El cumplimiento del desempeño se relaciona con las recompensas y satisfacciones.					
La organización contribuye a que sus miembros participen en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación regular con elogios y reconocimientos.					
La organización persigue con mayor interés el enriquecimiento de los puestos para atraer motivaciones de alto desempeño.					
El personal de la organización valora la disciplina, el objetivo, los parámetros establecidos y la seguridad a largo plazo dentro del ámbito laboral.					
Se establecen procesos laborales bien documentados.					
La asignación de autoridad se canaliza a través de asignaciones individuales y los niveles de capacidad técnica.					
La autoridad deriva del talento y la destreza individual aportada al proyecto o empresa.					
La organización presta concienzuda atención a las necesidades de las personas y crea una atmósfera organizacional cómoda y amigable y buen ritmo de trabajo					
El trabajo es cumplido por personas comprometidas con interdependencia entre sí mediante un interés común en el propósito de la organización y con confianza y respeto					
Desempeño adecuado mediante el equilibrio entre los requerimientos de trabajo y la conservación de una moral satisfactoria					
La eficiencia resulta de ordenar las labores en tal forma que los elementos humanos ejerzan escaso efectos en ellas					
Se requiere un esfuerzo mínimo para el cumplimiento de las labores y el sostenimiento de la moral organizacional.					
Para efectos de creación de nuevos servicios o productos forman equipos de varias personas y niveles y prueban con un cliente					
La dirección de la compañía estimula a correr riesgo y apoyan los inventos.					
El estilo de la organización es seleccionar personal que encaje con los valores.					
El estilo y los cambios de la empresa podría corresponder a un proceso de escuchar a los clientes y empleados ajustando sus prácticas y comportamientos de acuerdo a lo que ellos le dicen					

La empresa le expresa claramente a todos los empleados la cultura y capacidades que necesita de ellos					
TOTAL					
PROMEDIO					
<b>5. PERSONAL</b>					
Personas que forman parte de la empresa y su socialización en la cultura organizacional	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Existe una relación muy estrecha entre la excelencia del trabajo dado y las recompensas dadas					
Existe un sistema de promoción que hace que los mejores lleguen a la cima.					
El grado de capacitación y responsabilidad del personal es alto.					
La selección del personal se hace sobre la base del conocimiento técnico y sus habilidades para aprender y luego se alienta para que perfeccione y actualice estas habilidades a través del tiempo.					
Hay muchos incentivos para que el personal trate de hacer mejor su trabajo					
La compañía considera que sus empleados ordinarios son la fuente principal de la calidad y de las ganancias de la productividad					
Las políticas de personal no alientan antagonismos laborales empleados/dirección					
El trabajador es considerado como una fuente de ideas, no solamente como un par de manos.					
Se alienta al personal a participar en programas para contribuir al excelente nivel de productividad de la empresa					
Las políticas de gestión de recursos humanos tratan de comprometer o generar compromisos de la gente con el propósito general de la empresa.					
Las políticas de gestión de recursos humanos generan un gran ambiente o entorno de trabajo como clave para atraer y conservar la gente talentosa					
Las políticas de medición de desempeño están encaminadas a mirar el nivel de contribución de la gente y como mejorarla.					
La selección de personal se hace teniendo en cuenta las habilidades por inteligencia, aptitudes, calificaciones técnicas y aun interpersonales o de presentación.					
La selección de personal se hace con bastante énfasis en los valores y creencias de las personas.					
El salario actual es adecuado y justo para todos los empleados.					
Se estimula y recompensa la gente por ser creativo, por encontrar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas					
Las políticas salariales están basadas en el mejoramiento continuo, trabajo en equipo, análisis, comprensión financiera/operativa, atención al detalle y teniendo como marco de referencia los resultados					
Los contratos que rigen actualmente existen una relación a largo plazo (seguridad laboral)?					
TOTAL					
PROMEDIO					

<b>6. VALORES COMPARTIDOS</b>					
Valores que comparten los miembros de la Organización	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
	1	2	3	4	5
Existe la certeza en la compañía que la gente quiera tratarse de una manera justa y que muestra preocupación dispuesta por los demás.					
Una de las creencias más arraigadas dentro del personal es que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar.					
Fe en la empresa y el respeto y admiración por sus propietarios y líderes se podrían percibir a nivel interno dentro de la empresa					
El personal de la empresa cree en la competencia y la competitividad en todos los aspectos de la vida, particularmente en los negocios.					
La empresa se esfuerza por respetar la dignidad individual y hacer del trabajo una fuente de satisfacción, ya sea porque es agradable o porque sus desafíos son motivadores.					
El respeto por la autoridad a nivel empresa surge de la posesión de propiedades, especialización y/o de los puestos por elección o designación.					
Creencia y respeto por la educación					
La fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología					
La certeza de la importancia del cambio y la experimentación para encontrar nuevas maneras de hacer las cosas					
Una de las normas más importantes de la empresa es el de "hágalo, arréglole y pruébelo"					
Un criterio general de la empresa es el de "todo el mundo debe actuar"					
El "Asegúrese de cometer un número razonable de errores", podría ser un mandamiento de la empresa?					
Queremos ser los mejores todo el tiempo es una de las premisas y creencias que tiene todo el personal de la empresa.					
Se rinde culto a la confiabilidad y a la autonomía					
Existe un aire de entusiasmo en la organización: la gente siempre está tratando de encontrar métodos creativos y nuevos para hacer mejor su trabajo					
Hacer lo que sea por nuestro cliente es una creencia generalizada en la empresa					
TOTAL					
PROMEDIO					

7.HABILIDADES					
Capacidad distintiva de la Organización	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
Líder en costos, o sea un productor de costos bajos.					
Posee un producto o servicio único.					
Enfocado a servicios o productos especializados en un nicho específico del mercado.					
Excelencia operativa: bajos costos, confiabilidad y productos o servicios fáciles de usar.					
Ofrecer productos con la última tecnología.					
Mantiene contacto íntimo con el cliente ofreciéndoles soluciones y servicios altamente especializados.					
Uno de los distintivos de la empresa es el ambiente de trabajo impulsado por valores, dinámico, cambiante, informal, empelados como clientes con la idea "no importa lo que haya que hacer".					
Uno de nuestros distintivos es el ambiente de trabajo estable, medible, jerárquico, consciente de los costos					
Nuestro ambiente de trabajo es excitante, experimental, centrado en el aprendizaje, rico en recursos, cómodo, constantemente en cambio, veloz en mercadeo					
TOTAL					
PROMEDIO					

## ANEXO B

### VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

Basado en sus conocimientos y experiencia con el Modelo de las 7's de McKinsey, por favor complete la siguiente tabla, emitiendo una opinión final respecto al nivel de validez del contenido que usted le adjudicaría al presente cuestionario, con un valor entre 0 y 100, de acuerdo a lo que usted considere al respecto del grado de representatividad de cada ítem con su respectiva variable. Indique si los ítems son apropiados o congruentes con la variable que pretende medir, en términos de si posee o no los siguientes criterios:

**Congruencia ítem-dominio:** grado de pertinencia del ítem con el concepto o criterio

**Claridad en la redacción**

**Tendenciosidad:** Si la redacción del ítem contiene alguna tendencia sutil a inducir la respuesta del encuestado en una dirección específica. Finalmente,

DIMENSIONES	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	100%		100%		100%	
2	100%		100%		100%	
3	100%		100%		100%	
4	100%		100%		100%	
5	100%		100%		100%	
6	100%		100%		100%	
7	100%		100%		100%	

DIMENSIONES	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	100%		100%		100%	
2	100%		100%		100%	
3	100%		100%		100%	
4	100%		100%		100%	
5	100%		100%		100%	
6	100%		100%		100%	
7	100%		100%		100%	

DIMENSIONES	CONGRUENCIA		CLARIDAD		TENDENCIOSIDAD	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	100%		100%		100%	
2	100%		100%		100%	
3	100%		100%		100%	
4	100%		100%		100%	
5	100%		100%		100%	
6	100%		100%		100%	
7	100%		100%		100%	