

**Universidad del Azuay**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Escuela de Psicología Laboral y Organizacional**

**Factores Culturales que Determinan la Efectividad en el Cuenca Tennis y Golf Club**

**Tesis previo a la obtención del Título de Psicólogo Laboral y Organizacional con  
equivalencia a Licenciatura**

**Autor: Sebastián Montesinos**

**Director: Cristián Catillo Peñaherrera MDCO**

**Cuenca-Ecuador**

**2008**

## **Dedicatoria**

Quiero agradecer este trabajo en primer lugar

A mis Padres, que con mucha paciencia me

Han estimulado a continuar con la carrera. A

Mis profesores, que gracias a ellos el camino

Se me ha hecho más fácil. A mi director de

Tesis por soportar mis constantes preguntas,

Y a mis amigos y compañeros por estar a mi

Lado en las buenas y malas.

## **Resumen**

Con esta investigación se trató de determinar si la función del Cuenca Tennis y Golf Club es efectiva, basándose en el Modelo de Cultura y Efectividad de Daniel Denison. El Modelo está compuesto por cuatro hipótesis que son: Participación, consistencia, adaptabilidad y la misión, cada una de ellas son de vital importancia para poder conocer cómo es su influencia dentro del Club.

Para poder realizar este proyecto, la metodología empleada fue de tipo cualitativa con la observación y entrevista como principales métodos, y una encuesta como método cuantitativo. Con los resultados obtenidos gracias a estos tres métodos, se pudo obtener como resultados que en el Club la única hipótesis que se cumple es la de la adaptabilidad, en cambio las otras tres no se cumplieron, por lo que la función del Club no es culturalmente efectiva.

## **Abstract**

With this investigation we tried to determine the function of the Cuenca Tennis y Golf Club is effective, based on the research model of Culture and Effectiveness by Daniel Denison. This model is made of four hypotheses that are as follows: Participation, consistency, adaptability and the mission, each one of them is of vital importance to understand what you influence inside the club.

To make this project a reality, the method of choice is qualitative with observation and interviews the main methods, and a survey as the quantitative method. With the result gathered by these three methods, our results show that the only hypothesis is the one of adaptability, but the other three were not fulfilled, because the function of the club is not culturally effective.

## Índice de Contenidos

Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Razón de ser de la Investigación.....	1
1.3 Perspectiva empleada.....	2
1.4 Objetivo de la Investigación.....	2
1.5 Importancia para el Cuenca Tenis y Golf Club.....	2
1.6 Metodología.....	3
1.7 Sumario.....	3
Capítulo 2. Cuenca Tenis y Golf Club.....	4
2.1 Introducción.....	4
2.2 Antecedentes del Club.....	4
2.3 Estructura del Club.....	4
2.4 El Entorno.....	7
2.5 Los Empleados.....	8
2.6 Sumario.....	10
Capítulo 3. Cultura Organizacional.....	12
3.1 Introducción.....	12
3.2 Qué es una organización.....	12
3.3 Tipos de Organización.....	13
3.4 Cultura.....	14

3.5 Elementos de la Cultura.....	14
3.6 Cultura Organizacional.....	15
3.7 Funciones de la Cultura Organizacional.....	17
3.8 Teoría de la Efectividad de Daniel Denison.....	18
3.8.1 La efectividad es una función de los valores o creencias desempeñada por los miembros de una organización.....	19
3.8.2 La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización.....	20
3.8.3 La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y procedimientos de manera uniforme.....	20
3.8.4 La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente laboral de la organización.....	20
3.9 Hipótesis.....	21
3.9.1 La hipótesis de la Participación.....	21
3.9.2 La hipótesis de la Consistencia.....	22
3.9.3 La hipótesis de la Adaptabilidad.....	22
3.9.4 La hipótesis de la Misión.....	23
3.10 Integración de las cuatro hipótesis.....	24
3.11 Sumario.....	26
Capítulo 4. Cultura y la Teoría de la Efectividad.....	28
4.1 Introducción.....	28

4.2 La Cultura del Cuenca Tenis y Golf Club.....	28
4.3 Criterio para determinar la Efectividad.....	30
4.4 Procedimientos Gerenciales.....	31
4.5 Efectividad.....	33
4.6 Sumario.....	33
Capítulo 5. Resultados de la Investigación.....	35
5.1 Introducción.....	35
5.2 Herramientas metodológicas.....	35
5.3 Resultados de las hipótesis.....	36
Participación.....	36
Consistencia.....	39
Adaptabilidad.....	42
Misión.....	45
5.4 Sumario.....	47
Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
6.1 Introducción.....	48
6.2 Conclusiones.....	48
6.3 Observaciones finales.....	49
6.4 Recomendaciones.....	51

Bibliografía.....	52
-------------------	----

# **Factores Culturales que determinan la Efectividad en el Cuenca Tenis y Golf Club**

## **1. Introducción**

### **1.1. Introducción**

Esta investigación analiza el impacto que tiene la cultura dentro de una organización como el Cuenca Tenis y Golf Club, además de conocer los factores más importantes que tiene la teoría de la Efectividad de Denison (Participación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) en la función del Club.

Esta investigación analiza cómo la cultura es un determinante para conocer la efectiva función de una organización, además de permitirnos averiguar cuáles son los elementos de la Teoría de la Efectividad (Denison, 1995) que tienen mayor impacto en la organización. Esta teoría nos permite responder a la siguiente pregunta: **¿Es el Cuenca Tenis y Golf Club una organización efectiva?**

Actualmente las organizaciones que se encuentran en el sector de servicios, como lo es el Cuenca Tenis y Golf Club, se rigen por su nivel de ventas y las ganancias obtenidas en un periodo como el determinante de su efectividad, pero dejando de lado el análisis de la cultura como otro factor que permite conocer con mayor profundidad la efectividad de su función.

Pero no hay que dejar a un lado otros factores que influyen en la cultura y en la efectividad del club. Hay que tener en cuenta factores como el tamaño de la organización, su estructura, el nivel de participación que tiene en el mercado, los años que tiene la organización, el nivel de rotación de sus empleados, entre otros factores. Según Denison (1995) "Es necesario tomar en cuenta muchos más factores para entender la relación entre la cultura de una organización y su efectividad".

### **1.2 Razón de ser de la Investigación**

La razón de ser de ésta investigación es el poder establecer cuál de los factores que pertenecen a la Teoría de Denison tienen un rol importante al momento de determinar la Efectividad en la función del Cuenca Tenis y Golf Club. El resultado de ésta investigación nos ayudará a entender de una mejor manera la influencia que tienen estos factores culturales al momento de determinar la efectividad del Club, además nos permitirá conocer cuáles son los puntos fuertes y los posibles focos de mejora que deberá

plantearse la organización en pos de conseguir una mejora en su función para alcanzar su meta trazada.

### **1.3 Perspectiva empleada**

La perspectiva que ésta investigación va a emplear es la de tomar a la cultura como su principal fuente de análisis, lo que no quiere decir que necesariamente se tenga que dejar a un lado el análisis económico del Club, el nivel de ventas o la cantidad de socios que tiene el Club para determinar su grado de efectividad.

Además, gracias a que ésta teoría tiene determinado sus factores de estudio, los resultados pueden llegar a ser muy precisos, siendo éste un factor muy importante para el Club y sus intereses.

### **1.4 Objetivo de la Investigación**

El objetivo de la investigación es determinar qué factores culturales intervienen en la efectividad del Cuenca Tenis y Golf Club, basándose en la Teoría de la Efectividad de Denison (1995), para la cual se deberán responder una serie de preguntas como:

- ¿Organizaciones que generen un mayor grado de participación en sus empleados lograrán ser más eficiente?
- ¿Organizaciones que logren en sus empleados un sentido o propósito compartido entre todos será más eficiente?
- ¿Organizaciones que generen un grado de adaptación rápido en sus empleados lograrán ser más eficientes?
- ¿Organizaciones que compartan su misión con todos los empleados serán más eficientes?

Todas estas preguntas son de vital importancia al momento de definir los elementos culturales más representativos de la Cultura, además de que nos va a ayudar a describir estos elementos y su importancia relativa en la Efectividad, así como también encontrar las relaciones existentes entre todas las variables.

### **1.5 Importancia para el Cuenca Tenis y Golf Club**

La importancia radica en que un estudio de estas características nunca antes se lo ha realizado en el Club, por lo que se ha vuelto necesario realizarlo y de esta manera poder

conocer cuál es la influencia que tiene la cultura en la función del Club. También es importante porque la cultura se encuentra en todas las organizaciones, en algunas de ellas se podrá observar una cultura sólida y fuerte, mientras que en otras la cultura será débil, por eso es importante poder determinar la influencia de la Cultura en el Cuenca Tennis y Golf Club.

Cada estudio de Cultura es diferente, por lo que no se puede pensar que un estudio realizado en organizaciones similares puede tener algún grado de semejanza con el Club, porque cada organización es diferente, teniendo características únicas que no van a estar visibles en otras organizaciones y viceversa, por lo que éste estudio es vital para el Club.

## **1.6 Metodología**

La Metodología que se va a emplear es básicamente de tipo cualitativo, aunque también se emplea una técnica cuantitativa, como son las encuestas, de esta manera la investigación y sus resultados pueden ser comparados con futuras investigaciones.

Dentro del enfoque cualitativo se utilizará las Investigaciones Bibliográficas con el objetivo de conocer todo lo referente al Club y al modelo de cultura empleado, además de la Observación y la Etnografía (CASELL y SIMON, 2004) como métodos que nos dirán cuáles son los elementos de la teoría de la Efectividad de Denison (1995) que son más representativas en el Club.

## **1.7 Sumario**

El Capítulo Uno es una pequeña introducción a la investigación y a los objetivos de la misma, así como también la importancia de la misma tanto para la organización como personal. También la Metodología que se va a emplear en la investigación, con el objetivo de desarrollarla en los siguientes capítulos.

En los siguientes capítulos se va a explicar de mejor manera como se va a realizar la investigación, así como descripciones tanto de la organización como de la teoría empleada y los resultados obtenidos.

## **2. Cuenca Tenis y Golf Club**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo se va a analizar algunos antecedentes del Club, como su fundación, su estructura, su entorno, el Directorio y su influencia en la toma de decisiones, algunas características de sus empleados, así como otras características que poco a poco van a ser descritas a lo largo de este capítulo.

### **2.2 Antecedentes del Club**

Los orígenes del Club se remontan al año de 1928, nació como una alternativa dentro de la Ciudad para la realización de acontecimientos de tipo social, constituido por las personas más representativas de la sociedad cuencana de la época. A finales de los sesenta y principios de los setenta se creó la sede que actualmente se conoce, ampliándose su actividad a las áreas deportivas con las que hoy funciona.

El Club cuenta, dentro de sus instalaciones, con canchas de tenis, de racquet, pista de bolos y una cancha de golf con nueve hoyos. Gracias a estas instalaciones el Club ha podido ser sede de varios torneos nacionales e internacionales en varias disciplinas, como la Copa Cosat de Tenis, el torneo Challenger Ciudad de Cuenca de Tenis, y fue sede de algunos partidos de los juegos Odesur en disciplinas como tenis y racquet.

Los ingresos que tiene el Club vienen de las aportaciones mensuales que por obligación tienen que cancelar los socios del Club, y éstas varían según la categoría, ya que pueden ser Socios junior y Socios sénior, además el Club a los socios que cumplen treinta años de sociedad ya no deben cancelar la aportación mensual y pasan a ser socios Honoríficos del Club. Otro de los ingresos que tiene el Club es por la venta de servicios tales como los consumos de los socios dentro de las instalaciones, los eventos que se realizan en los salones del Club, sean deportivos como de índole social, y donaciones de los socios.

### **2.3 Estructura del Club**

"Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo" (ROBBINS, 2004). Hay otras consideraciones que se deben tomar en cuenta al momento de revisar la estructura de una organización como su tamaño. "Las organizaciones grandes muestran más especialización, más

departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas" (ROBBINS).

Sabiendo todo esto, el Cuenca Tenis y Golf Club es una organización que se puede considerar de mediano tamaño, teniendo más o menos ochenta empleados de manera permanente. El Club está constituido en primer lugar por un Directorio compuesto por los socios, elegidos en una elección que se la realiza anualmente. La elección se realiza solamente cuando existen dos o más listas. Dentro del mismo directorio se elige a un Presidente que es la mayor autoridad dentro del Club, además de tener un miembro del directorio para cada una de sus áreas.

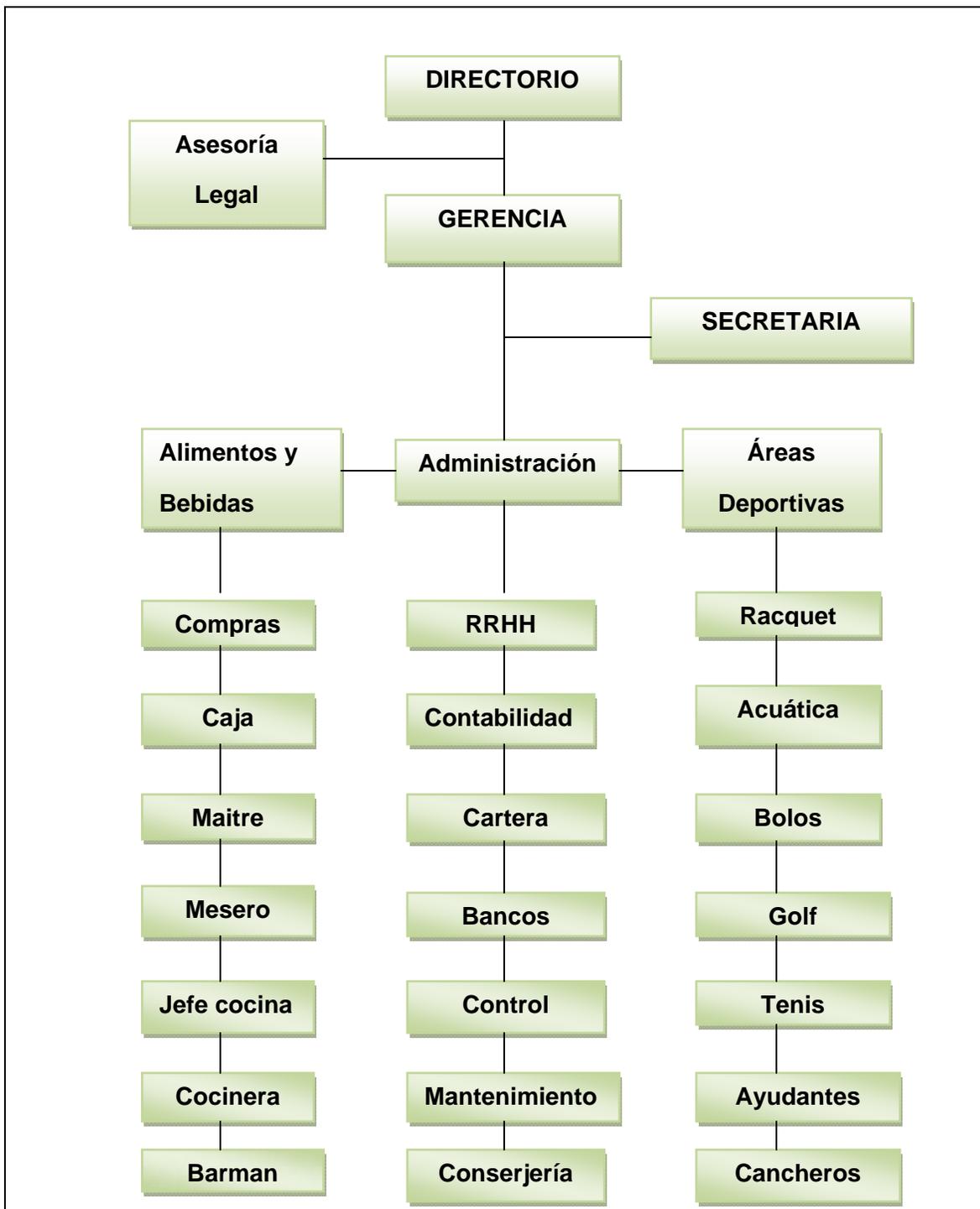
El problema de la estructura del Club se encuentra en la poca independencia que tiene el Gerente para la toma de decisiones, pues la mayoría de ellas las toman en última instancia el Directorio del Club, por lo que la figura de Gerente no tiene un papel tan importante, ya que su trabajo se ve muchas de las veces limitado, esto hace que se afecte su función y la de todo el Club. Puede considerarse el puesto de Gerente como el de un Administrador.

El Directorio del Club está compuesto por los mismos socios del Club, éstos tienen que ser elegidos por una mayoría en una elección anual que participan todos los socios del Club. El número de candidatos depende de la cantidad de listas que se presenten; las mismas que tienen que estar compuestas por un socio que represente cada una de las áreas del Club, y en el caso del área deportiva, uno por cada disciplina que tiene el Club.

La influencia que tiene los miembros del Directorio es muy notoria, ya que las decisiones principales las toman éstos, dejando que la figura del Gerente sea más bien de tipo operativa. Esto trae muchas de las veces problemas, más que nada para agilizar la toma de una decisión, debido en gran parte a que el Directorio se reúne ocasionalmente, teniendo como consecuencia que los problemas se acumulen o que las decisiones tomadas no sean, muchas de las veces, de su total agrado. La influencia que tiene el Directorio es tan grande que muchas de las veces son ellos quienes deciden a quién se debe contratar, o si los despidos son correctos o no.

## Organigrama Cuenca Tenis y Golf Club

Cuadro 1.



Fuente: Área de Recursos Humano Cuenca Tenis y Golf Club.

Esta es la estructura principal del Cuenca Tenis y Golf Club, a este tipo de estructura se la llama estructura simple. "La estructura simple es una organización plana, por lo regular

tiene solo dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones" (ROBBINS).

## **2.4 El Entorno**

"El entorno es el ambiente donde la organización se desarrolla; allí están sus competidores, en él surgen coaliciones favorables o desfavorables. El entorno le determina a la organización las condiciones económicas, tecnológicas, de regulaciones nacionales e internacionales en las que efectúa sus actividades" (KRIEGER, 2001). Pero el entorno también puede estar compuesto por proveedores, por los socios del Club, y en ciertas áreas, por la competencia.

El entorno es un factor que puede ser determinante a la hora de conocer la efectividad de una organización, ya que es un factor que genera incertidumbre. "Y como la incertidumbre es una amenaza para la efectividad de la organización, la administración tratará de reducirla al mínimo." (ROBBINS, pag 443). Hay que tomar en cuenta que el Club no tiene competencia en la ciudad, por lo que es más fácil tener una participación en el mercado local.

Es muy importante para la supervivencia de una organización que logren identificar los requerimientos de sus clientes, en este caso los requerimientos de sus socios. Por eso actualmente se debe hacer un estudio donde se pregunte al socio qué cosas espera del Club en algunas áreas, para de esta forma determinar los cambios a los que debe alcanzar la organización. "La cultura, el clima organizacional interno, la motivación y el sistema de roles deben estar orientados a la satisfacción del cliente." (KRIEGER, 2001).

En cuanto a la organización de eventos, el Club no contaba con la competencia que tiene actualmente, en donde existen muchos lugares de recepciones y esto ha afectado los ingresos que por este concepto tiene la organización, y la participación en este segmento ha disminuido considerablemente. El club ha tratado de hacerle frente a este descenso en los ingresos, remodelando su salón de recepciones, tratando de acoplarlo a las exigencias de la ciudad y sobre todo de sus socios.

Según Esteban Rueda<sup>1</sup> (Director Alimentos y Bebidas) "El Club tiene muchas cosas que cambiar, sobre todo en Infraestructura, ya que por el momento no cuenta con espacios dedicados a los menores, así como tampoco instalaciones dedicadas a la mujer como

---

<sup>1</sup> Entrevista a Esteban Rueda, Diciembre 12 del 2007

pueden ser un Spa o una Peluquería". También añadió que es necesario mejorar en toda la infraestructura, teniendo en cuenta que no se tiene una competencia directa con otro club, pero que las personas en la ciudad acuden mucho a haciendas particulares porque sienten que el Club no cubre totalmente sus expectativas.

Por otro lado, el Club se encuentra dentro del sector terciario o de servicios, por lo que su función principalmente es poder satisfacer las necesidades de sus socios. Pero depende de otros para cumplir su cometido, como son los proveedores, ya que sin ellos sería muy difícil poder realizar una buena función. Por lo que es fundamental para el Club poder mantener buenas relaciones con sus proveedores y cumplir con todas las expectativas que tienen éstos con el Club y así poder, a su vez, satisfacer al socio proporcionándole los mejores productos existentes en el mercado.

## **2.5 Los empleados**

"Las organizaciones de servicios contratan empleados sociables y amables" (ROBBINS, pag 540). Esto es fundamental para poder entender la influencia que tienen los empleados en la efectividad de la función del Club. Un mal servicio puede ser la causa para que un socio no regrese al Club o tenga una queja, lo que afecta la imagen que se tiene del Club.

Hay que diferenciar a los empleados del Club, ya que existen muchas características que hacen que los empleados de cada sección sean diferentes. Puede ser por el tipo de contrato, el nivel cultural o la experiencia en puestos similares. También por la estructura del Club hay empleados que pertenecen a las distintas secciones del Club, como son los empleados de Administración, Alimentos y Bebidas y Área Deportiva, cada una de ellas con sus propias características y requerimientos que los distinguen de las otras secciones.

Otra característica que se tiene que analizar es la diversidad laboral, entendiéndose la expresión como el género, la raza, el nivel de educación y su orientación sexual. En el Club se puede ver que existen muchas mujeres desempeñando cargos que anteriormente lo desempeñaban hombres, por lo que la igualdad de género es muy notoria, aunque siguen existiendo cargos en donde, por la exigencia de la actividad, se requiere de hombres para cumplir el trabajo. Esta diversidad tiene que ser reconocida con el propósito

de evitar una gran rotación de los empleados y garantizar el trabajo sin discriminar a los empleados.

Dentro de las características que tienen los empleados de Administración están básicamente el nivel de educación, ya que se necesita tener como mínimo un título universitario o están por acabar la Universidad para poder trabajar en esta área. Aquí se encuentran cargos como el de Gerencia, Recursos Humanos, Sistemas, Contabilidad entre otros puestos.

Los empleados de las áreas deportivas tienen completamente otro perfil, su nivel de educación no es tan alto, y no es necesario el nivel universitario, y muchos de ellos ni siquiera tienen un título de bachillerato. Las características que deben tener estos empleados tienen que ver más con el conocimiento del deporte del área que están encargados, otros con el mantenimiento de estas áreas; también deben de tener competencias que puedan orientar su comportamiento o manera de actuar a la búsqueda de la satisfacción del socio, y de esta manera poder mantener un buen nivel en todas las secciones.

En cuanto al área de Alimentos y Bebidas, existen diferentes cargos y muchos de ellos necesitan tener un título universitario, y en otros casos, la experiencia es más importante. Los empleados de esta área son los que tienen el mayor contacto con los socios, porque aquí se encuentra el personal de servicios que están encargados de las áreas sociales del Club, es decir, de los Snacks y del Salón de Eventos. También se encuentra el personal que tiene contacto con los proveedores, como son las personas que ocupan los cargos de compras y bodega.

Para estos empleados las funciones de su cargo tienen que estar muy claras, pero también deben ser empleados con un alto grado de iniciativa y calidad en el servicio para satisfacer las necesidades de los socios. "Las culturas orientadas al cliente contratan empleados con orientación de servicio, capacidad de escuchar y la disposición a superar los límites de la descripción de su puesto y hacer lo necesario para satisfacer a los clientes". (ROBBINS).

Existen acciones que puede tomar Gerencia y Recursos Humanos para hacer que todas las áreas del Club tengan empleados orientados al servicio al cliente, son acciones como, entre otras, un buen proceso de selección; "El lugar para comenzar a fincar una cultura

orientada al cliente es contratar personal de servicio y contacto con personalidad y actitudes congruentes con una orientación al servicio". (ROBBINS). La selección es fundamental a la hora de generar una cultura orientada al cliente, porque de aquí comienza a cimentarse los objetivos del Club, y puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la función.

En el caso de no poder contratar empleados nuevos, la capacitación es otra acción que se debe aplicar y que puede tener buenos resultados. La capacitación se puede entender como un proceso de aprendizaje, en donde se intenta guiar el comportamiento de los empleados mediante la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos que contribuyan a mejorar su desempeño en el trabajo. Con esto se puede suplir ciertas características que los empleados no pueden tener actualmente y que puede estar afectando su desempeño. En el Club no se da mucha capacitación, pero respetando las políticas que existen sobre este tema, se ha podido mejorar la capacitación en diversos temas que deben dar como resultado una mejora en el servicio del Club.

El nivel de rotación en los empleados del Club es relativamente bajo, existiendo empleados con muchos años de servicio. El nivel de rotación promedio en el Club es de aproximadamente tres empleados por año, un nivel que es considerado muy bajo en Recursos Humanos considerando que es una organización de servicios, donde por lo general el nivel de rotación es mayor.

## **2.6 Sumario**

- Una pequeña introducción al Cuenca Tenis y Golf Club, describiendo todo lo que se va a ver en este capítulo.
- A continuación se describen ciertos antecedentes de la organización, como es su año de fundación, las instalaciones con la que cuenta actualmente el Club, así como de donde provienen sus ingresos.
- Luego se describe la estructura del Club, se muestra como es el organigrama del Club, cómo está constituido el mismo, el tipo de estructura, y algunas características del directorio y la influencia de éste en el Club.
- Luego se analizó el entorno, teniendo en cuenta al mismo como la relación que tiene el Club tanto con sus socios como sus proveedores y con la sociedad en general. Identificar las necesidades del socio y tener una buena relación con los proveedores.

- Para finalizar el Capítulo 2 se analizó a los empleados del Club, las características de los empleados y de las distintas áreas del Club, así como las políticas que manejan Recursos Humanos y Gerencia, además del nivel de rotación.

## **Capítulo 3.**

### **Cultura Organizacional**

#### **3.1 Introducción**

Dentro de este capítulo se va a analizar lo que es una organización, así como también los tipos de organización que existen. Algunos conceptos de cultura, elementos de la cultura, conceptos de cultura organizacional, cuáles son las funciones de la cultura organizacional, así como también la teoría de la Efectividad de Denison como el modelo cultural en el cuál está basada esta investigación.

#### **3.2 Qué es una Organización**

En estos tiempos es imposible que el hombre pueda vivir sin los servicios que le brinda una organización. "Una organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo" (KRIEGER, 2001).

Las Organizaciones se encuentran en todas partes, pertenecemos a algunas e intentamos conseguir los servicios de otras. Actualmente es imposible no pertenecer a una organización, ya que en estos tiempos la civilización vive rodeada de un gran número de ellas, y aparte proporcionan la mayor fuente de trabajo. "La organización es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía" (MOCHON, 1997).

Con estos dos conceptos, una organización debe entenderse como la interrelación entre dos o más personas que tienen objetivos comunes, que basados en una estructura y en la definición de roles que desempeña cada persona en la misma, buscan conseguir un producto final que está destino a terceros. Las organizaciones también son fundamentales para que la economía crezca, ya que genera un flujo de dinero que es necesario para que sus empleados puedan satisfacer sus necesidades.

Las organizaciones se encuentran sumergidas en procesos de cambio, principalmente por las modificaciones del entorno, tanto externo como interno. "La innovación es la capacidad de que dispone un sistema organizacional, para reaccionar a este cambio inevitable, para dirigirlo, para ser capaz de orientar sus propios procesos adaptativos en un sentido deseado" (RODRÍGUEZ, 1995). Y es esto lo que hace que muchas

organizaciones tengan que sufrir cambios, muchas veces drásticos, con tal de poder adaptarse lo más rápido posible y no quedarse estancadas en procesos obsoletos, que al final de cuentas solo va a perjudicar a la misma organización.

A medida que la competencia aumente, y que los requerimientos del mercado lo hagan también, la capacidad de las organizaciones para innovar y adaptarse a esas innovaciones, como en el caso del Cuenca Tenis y Golf Club, mejorar sus servicios, su infraestructura y la calidad de sus eventos, lograrán un crecimiento como organización y de paso serán de gran beneficio para la economía local, ya que necesitará de nuevos empleados para cubrir estas mejoras y eso generará nuevas fuentes de empleo.

### **3.3 Tipos de Organización**

Según muchos estudiosos del tema organizacional, reconocen la existencia de tres formas fundamentales de organización empresarial: La propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima.

"Una empresa de propiedad individual es aquella que es propiedad de un individuo, que lógicamente tiene pleno derecho a recibir los beneficios que genere el negocio y es totalmente responsable de las pérdidas en que incurre" (MOCHÓN). Uno de los grandes problemas de la propiedad individual es la falta de recursos, ya que al ser de una sola persona es más difícil tener un gran capital y muchas de las veces es la primera en verse afectada por un entorno negativo.

"Una empresa de propiedad colectiva es aquella cuyos propietarios son un número reducido de personas que participan conjuntamente en los beneficios" (MOCHÓN). Aquí los socios son responsables si la empresa incurre en pérdidas, de igual forma, dependiendo del grado de participación, tienen derecho a las ganancias.

"En una sociedad anónima el capital está dividido en pequeñas partes alícuotas llamadas acciones, lo que facilita la reunión de grandes capitales. Cada socio accionista tiene una responsabilidad limitada, en concreto sólo responde del capital que ha aportado, pero no se responsabiliza de las deudas sociales de la empresa" (MOCHÓN). A este tipo de organización pertenece el Club, ya que está constituido por socios que aportan una cantidad específica de dinero por concepto de sus acciones.

### 3.4 Cultura

Ángel Aguirre dice: "Un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento, este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generado y compartido por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros". (AGUIRRE, 2004).

La UNESCO define a la cultura de la siguiente manera: "que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden" (UNESCO, 1982. Declaración de México).

La cultura se puede entender como elementos que determinan nuestra manera de actuar, los mismos que pueden ser comunes para toda la sociedad, en este caso para todos los miembros de una organización, y que deben ser transmitidos a los nuevos miembros para que de esta manera se pueda hablar de compromiso por parte de todos ellos. La cultura puede abarcar muchas cosas y puede ser diferente para cada uno, pero se debe encontrar elementos que son comunes para todos y poder fomentarlos para el bien común de todos los que pueden verse afectados.

### 3.5 Elementos de la Cultura

La Cultura está formada por algunos elementos, entre los principales se encuentran la Etnohistoria, las creencias y cosmovisiones, los valores y normas, la comunicación y el lenguaje. (AGUIRRE)

La **Etnohistoria** es la historia propia de un grupo cultural, es por lo general transmitida de forma oral. Gracias a la Etnohistoria es posible conocer el pasado de un grupo cultural con la intención de conocer su futuro.

Las **creencias** y **cosmovisiones** son el conjunto de opiniones que conforman una imagen o concepto general del mundo que tiene una persona o una cultura, son los mitos y narraciones, la religión como una filosofía que explica el mundo.

"Los **valores** son ideas generales que comparten las personas respecto de lo que es bueno o malo" y las normas "son guías específicas para la acción, que indican la forma como las personas deben comportarse en situaciones particulares." (ARELLANO, Estuardo)

Como otros elementos que forman una cultura se encuentran la comunicación, el lenguaje y rituales, entendiéndose a éstos como formas de comunicación que tienen los miembros de una cultura para comunicarse y entenderse entre sí. "Los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más" (ROBBINS, 2004). Y entre los rituales puede encontrarse las fiestas, los rituales de iniciación y de salida, entre los que se puede encontrar la inducción.

"Muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan" (ROBBINS, 2004). Es decir, cada organización tiene su propio lenguaje que es entendido por los miembros de la organización y que les permite diferenciarse de otras organizaciones.

La cultura es finalmente un modo de ver las cosas y también la manera de obrar, basados en un conjunto de normas, valores, creencias y símbolos, acompañados de una cantidad de artefactos materiales.

### **3.6 Cultura organizacional**

Para definir lo que es la cultura en las organizaciones tenemos que entender primero que todas éstas tienen su cultura que las diferencia de otras. Para Karl Weick "una organización no tiene una cultura, es una cultura. Es por eso que resulta tan terriblemente difícil de cambiar". (KRIEGER)

Según Schein, "la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización" (KRIEGER)

La cultura organizacional es importante porque al estudiarla lo que intentamos conocer es cómo los empleados perciben a la organización y ciertas características que hacen que una organización sea importante. "En la investigación de cultura organizacional se ha tratado de medir cómo ven los empleados a su organización" (ROBBINS).

Las presunciones básicas son algo que no cuestionamos, tienden a ser indiscutibles, y tienen que ver cómo la cultura entiende al entorno; con la naturaleza de la realidad, tiempo y espacio; con la naturaleza del ser humano, es decir, cómo se ve el ser humano y la actividad que realiza, además de cómo son las relaciones entre los mismos. Estas presunciones perduran porque realmente tienen un significado para los miembros de la organización, ya que muchas de ellas son las que permiten que la organización se mantenga y conformen las estrategias de éstas.

La cultura organizacional depende siempre del entorno local en donde se encuentra afincada la organización, porque de esta manera adopta muchas premisas que le van a servir para sobrevivir. Esto se puede observar en empresas multinacionales que tienen que tratar de lograr un equilibrio entre lo que es su propia cultura y la cultura del lugar en donde se encuentran.

"Por varias razones, las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa. Les dan una identidad organizacional a los empleados; esto es, una visión que define lo que la organización representa" (NEWSTROM, 2007). Con el tiempo, la cultura se vuelve tan fuerte dentro de una organización, que se perpetúa en la misma. Otra cosa es que los empleados pueden preferir tal o cual cultura de acuerdo a sus características y a las de la organización.

"El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas" (ROBBINS). Por tal razón existe una cultura dominante, que básicamente es compartida por todos los miembros de la organización y existen una serie de subculturas principalmente definidas por las divisiones o departamentos existentes en cada organización.

En una organización en donde las subculturas dominen el panorama y no se tenga una cultura dominante, no se puede hablar de una cultura organizacional fuerte y muchos principios que deben ser generales para toda la organización se pierden o simplemente

nunca existieron. Esto pone en constante peligro el crecimiento homogéneo de la organización y tiene como consecuencia que algunos departamentos tengan mayor influencia en el contexto mismo de la organización.

"Los grupos pueden tener completamente desarrollados su propio lenguaje especializado y un conjunto de conceptos que favorecen su formulación de la organización. En muchas organizaciones las divisiones funcionales existen realmente con el resultado de una serie de subculturas profesionales que dificultan las comunicaciones entre unos u otros" (KRIEGER)

Por eso se habla del término cultura fuerte, en donde "los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura" (ROBBINS). Esto quiere decir, que mientras más empleados entiendan el significado de una cultura fuerte y sólida, puede favorecer al rendimiento que tendrán sus miembros en la organización.

### **3.7 Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización, entre las principales funciones definidas por Robbins (2004) tenemos:

1) Define los límites, estableciendo distinciones entre la cultura de una organización y de otra. Como sabemos, no todas las organizaciones son similares al igual que su cultura, es por eso que cada organización tiene sus propios códigos y su manera de actuar y reaccionar ante tal o cual situación, incluso siendo organizaciones similares.

2) La cultura transmite una sensación de identidad a los integrantes. Esto quiere decir que gracias a una cultura fuerte los integrantes pueden sentirse miembros de la organización, este sentimiento les permitirá cumplir los objetivos trazados por la organización, así como sentirse parte de algo que es más grande que un puesto de trabajo, lo que hará que la organización pueda crecer, tanto en tamaño como en importancia.

3) Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Al ser parte de una gran organización, los intereses personales se convierten en intereses organizacionales, beneficiando a la organización en general. Puede llegar a ser una organización en donde el individualismo pase al colectivismo, es decir, puede llegar a

convertirse en una organización en donde se priorice el trabajo en equipo, algo que es muy buscado por las organizaciones en la actualidad.

4) Aumenta la estabilidad del sistema social. Al ser una cultura sólida, tiene ciertos parámetros para que los empleados actúen y se puedan relacionar entre sí, lo que generará un mejor ambiente de trabajo, lo que puede mejorar el desempeño de sus miembros y el sentido de pertenencia con la organización.

5) La cultura permite el control orientando las actitudes y comportamientos de los empleados. Esto con la intención de lograr el objetivo planteado. Muchas organizaciones, sobre todo del área de servicios, tienen cierto nivel de exigencias en el comportamiento y en las actitudes que los empleados deben cumplir en la atención del cliente, como son el saludo, la calidad del servicio, la forma en que se lo realiza.

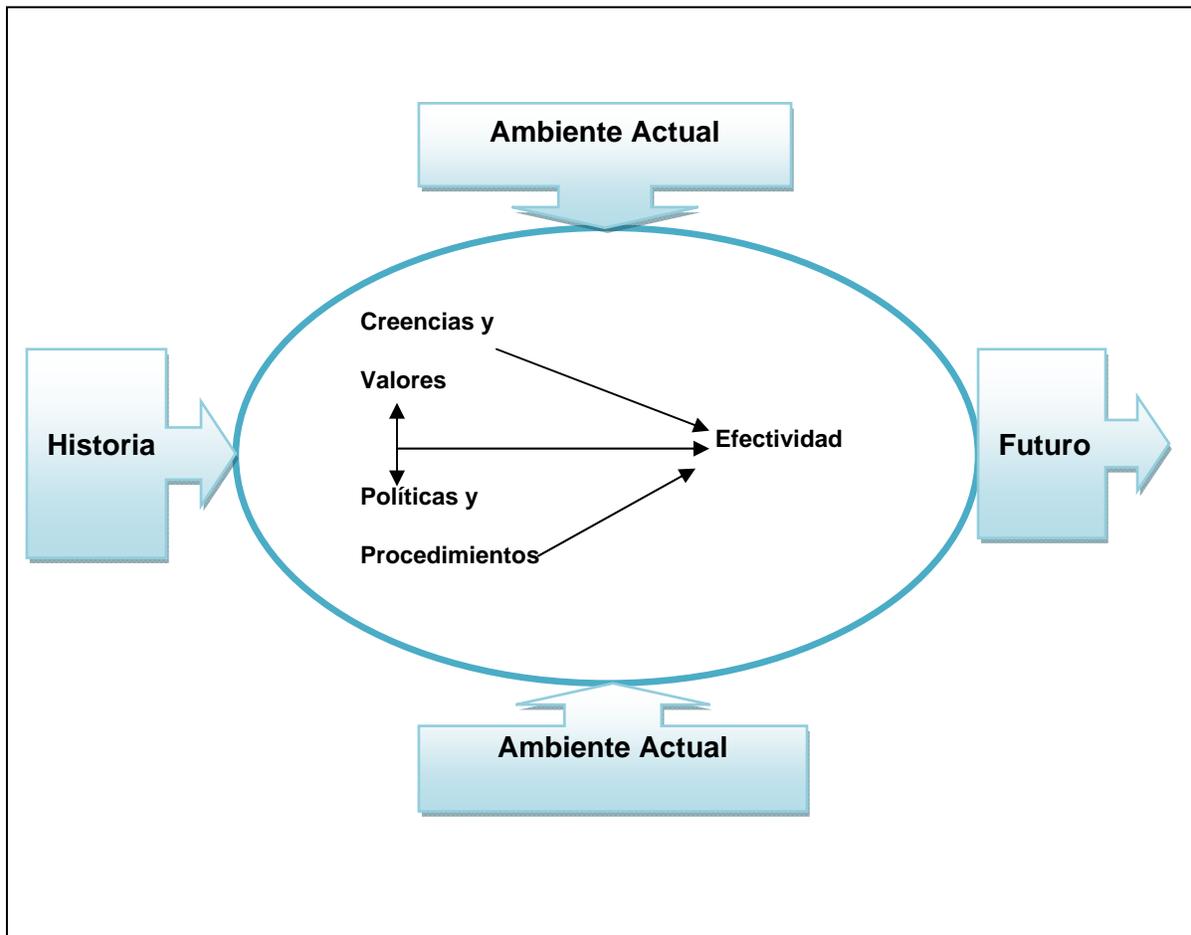
Otra característica de la Cultura es que permite la adaptación o no de empleados nuevos a su entorno. "Por lo general, las personas están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desean agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo" (NEWSTRON, 2007). Es muy importante que la cultura de una organización permita a los empleados nuevos una rápida adaptación, porque en una organización donde el grado de rotación es muy alto, es muy difícil hablar de una cultura fuerte y sólida.

### **3.8 Teoría de la Efectividad de Daniel Denison**

Muchos de los estudios sobre cultura organizacional dan mucha importancia al estudio de los valores y las creencias como tema central e importante en las organizaciones. "Los valores y creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización" (DENISON, 1991).

También es importante analizar las políticas y procedimientos de la organización, ya que se encuentran muy ligados a los valores y creencias. La efectividad de una organización viene muchas veces dada por la relación que existe entre las políticas, procedimientos, valores y creencias, además de investigar la historia de la organización para conocer el futuro de la misma. En el siguiente cuadro se explica la relación existente:

**Cuadro 3. Marco de Referencia para estudiar la Cultura Organizacional y la Efectividad**



**Fuente: Cultura Corporativa y Productividad Organizacional (1991)**

A continuación se expresan una serie de relaciones entre las variables culturales citadas en el cuadro 3 y que según Denison tienen mucha relación con la Efectividad.

**3.8.1 a) La efectividad es una función de los valores o creencias desempeñada por los miembros de una organización**

Según Estuardo Arellano Escobar, "los valores y creencias son ideas generales que comparten las personas respecto de lo que es bueno o malo". Los valores o creencias que tienen los miembros de una organización logran una influencia muy grande en la efectividad de la organización. Estos valores y creencias pueden ser determinantes dentro de una organización, porque si no son compartidos por la mayoría de los miembros de la

organización, no se puede hablar de una cultura sólida que esté enfocada en la efectividad.

### **3.8.2 b) La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización**

Para Denison es muy difícil separar las políticas y procedimientos de los valores y creencias, ya que con frecuencia los considera que son dos caras de la misma moneda. Es muy importante para la efectividad de la organización las políticas que tiene la empresa y que afectan a todos los miembros de la misma, estas políticas que pueden ser tomadas desde la gerencia o desde recursos humanos y pueden condicionar la manera de actuar de los miembros ante ciertos problemas, y de paso afectar la efectividad. Dentro de éstas políticas pueden estar la selección del personal, la capacitación, la manera de resolver los conflictos, el diseño de los puestos de trabajo, entre otros que pueden afectar el desenvolvimiento de los miembros en sus puestos de trabajo.

### **3.8.3 c) La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de una manera uniforme**

La manera de traducir los valores y creencias en políticas y procedimientos debe ser de una manera que se lo realice en forma consistente. Si se quiere tener una cultura fuerte y sólida los líderes de la organización no pueden ser vacilantes al momento de aplicar sus políticas, ya que gracias a esto podemos hablar de que la organización es fuerte y clara en cuanto a su reglamento.

### **3.8.4 d) La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente laboral de la organización**

No se debería hablar de que una organización puede tener una cultura fuerte y sólida si su propio ambiente no es el ideal. Muchas veces el ambiente condiciona el tipo de organización que puede ser, y la cultura de la organización tiene que acoplarse a lo que el ambiente requiere si es que quiere sobrevivir. Es por eso que es necesario que la interrelación entre estas variables se dé de una manera adecuada y facilite que la organización llegue a ser efectiva.

### **3.9 Hipótesis**

Por otra parte, la teoría de la Efectividad de Denison consta de cuatro hipótesis que analiza la cultura de la organización y la relación que tienen estos elementos culturales con la efectividad. Las hipótesis son: Participación, consistencia, adaptabilidad y la misión. A continuación se analizan una por una describiendo la relación que tienen estas hipótesis con la efectividad.

#### **3.9.1 La hipótesis de la Participación**

Esta hipótesis nos habla sobre el grado de participación de los empleados con respecto a la organización donde trabajan. Según Denison " la hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad" (DENISON, 1995)

Con esto se entiende que una organización que ha logrado que los miembros tengan un alto grado de participación y compromiso logrará mejores resultados con ellos, ya que se sienten parte de la misma y el lugar de trabajo se convertirá en un lugar más productivo, pudiendo inclusive tener un clima más acorde al de una organización exitosa. "La participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño efectivo y una estrategia del trabajador para un mejor ambiente de trabajo" (DENISON).

Las organizaciones que generen participación en sus empleados pueden llegar a ser más efectivas debido a que generan un mayor nivel de compromiso en sus miembros. Pero también estas organizaciones corren el riesgo cuando al no poder cumplir con las peticiones de sus miembros, éstos pueden molestarse, y puede ocurrir que su desempeño se vea afectado perjudicando a la misma organización.

Una organización que tiene alto el nivel de participación es mucho más abierta a tomar en cuenta la opinión de sus miembros, para esto deben de tener jefes que permiten a sus empleados participar en las decisiones que afectan sus puestos de trabajo. Todo esto puede deberse a la buena comunicación que se maneje en la organización y al estilo de liderazgo que impere en la misma.

Por el contrario, organizaciones con bajo nivel de participación tienen menor apertura al diálogo, teniendo un modelo de liderazgo centrado en menor cantidad de personas, son más del tipo individualista que centran su poder e influencia en pocas personas. Los

miembros de organizaciones de este tipo tienen poca participación en la toma de decisiones importantes que se realizan dentro de la misma.

### **3.9.2 La hipótesis de la consistencia**

"Las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican" (DENISON).

Con esto podemos ver cuán importante es la comunicación dentro de la efectividad de la organización: además que todos los empleados tengan un conocimiento adecuado de cómo se emplea la comunicación, se puede convertir en una organización sólida, en donde cada miembro se adaptará al medio social facilitando el intercambio de información y evitando conflictos. Es importante que para que una cultura pueda considerarse sólida, exista una consistencia entre los principios y comportamientos, además de existir una conformidad con lo que se practica dentro de la misma.

Una organización que ha logrado conseguir en sus miembros un sentido común o un propósito compartido puede lograr mayor efectividad. "El sentido compartido se refiere a la existencia de un sistema sólido de normas y expectativas con el cual se está de acuerdo y sirve para regular el comportamiento en una forma que no lo hacen las reglas, la burocracia y las estructuras formales". (DENISON).

Cuando una organización tiene un conjunto de valores sólidos y comunes para todos sus miembros, va a permitir que éstos tengan mejores reacciones ante acontecimientos que son impredecibles, es decir, sus reacciones van a estar más de acuerdo al deseable de la organización. Cuando se tiene inconsistencia entre los valores, normas y políticas en una organización, atenta contra el sentido común que tienen los miembros de una organización. "La hipótesis de la cultura sólida sostiene que debe haber consistencia entre principios y comportamiento y una conformidad con las prácticas organizacionales". (DENISON).

### **3.9.3 La hipótesis de la adaptabilidad**

Consiste en analizar cómo la organización se adapta a los cambios que se generan tanto en ella, como en el ambiente externo donde se maneja. "Para formular una teoría cultural

y proactiva de la adaptación organizacional, necesitamos describir un sistema de normas y creencias que pueda apoyar la necesidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo" (DENISON).

Dentro de esta teoría se explican tres aspectos que son importantes para analizar este factor. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo. Existen muchas organizaciones que tienen mucho contacto con clientes y proveedores, y se preocupan demasiado por mantener buenas relaciones con ellos. Existen países que culturalmente mantienen excelentes relaciones con sus clientes y proveedores, como son Japón y Estados Unidos.

El segundo es tener la habilidad para responder a los clientes internos. Una de los principales problemas que puede presentarse en una organización es el divorcio entre los distintos departamentos que forman parte de una organización. Una organización está compuesta por muchos departamentos, los mismos que mantienen, en algunos casos, estrecha relación entre ellos, pero cuando esto es al contrario, se producen una serie de inconvenientes dentro de la organización que pueden afectar su efectividad.

El tercero es la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten que la organización pueda adaptarse. Si la organización no puede cumplir con alguno de estos tres aspectos, es muy difícil que pueda ser muy efectiva.

#### **3.9.4 La hipótesis de la misión**

Se refiere a la importancia que tiene la misión y cómo es compartida por todos los miembros de la organización. Según DENISON (1991) la misión tiene dos influencias principales. "Primero, la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, un sentido de misión fuerte ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros"

La misión contribuye a generar un compromiso en los miembros de la organización, así como también a un rendimiento que puede llegar a ser más efectivo, porque al aumentar el compromiso, se puede conseguir miembros más orientados hacia la meta de la organización. Para definir la misión (KRIEGER), las organizaciones deben tomar en

cuenta algunos aspectos que pueden ser significativos para los miembros de la organización, tales como:

1. ¿A qué nos dedicamos?
2. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
3. ¿Qué tiene de único o especial nuestra organización?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios principales?
6. ¿Cuáles son nuestros principales segmentos de mercado, presentes y futuros?
7. ¿Qué diferencia se observa en nuestra organización en comparación con la que era hace tres o cinco años?

Estas pueden ser algunas de las preguntas más significativas para los miembros de una organización, y la respuesta tiene que venir de los altos directivos de esas organizaciones, teniendo en cuenta que van a influir en todas las personas que de una u otra forma se encuentran relacionadas con la organización.

### **3.10 Integración de las cuatro hipótesis**

Existen algunas relaciones entre estas cuatro hipótesis que pueden explicarnos, de una manera conjunta, factores culturales de rendimiento y efectividad. La primera relación que se da entre las cuatro hipótesis es entre la participación y la consistencia, "la participación y la consistencia orientan principalmente la dinámica interna de una organización con el ambiente externo. Por el contrario, adaptabilidad y misión tienen como foco central la relación entre organización y su ambiente externo." (DENISON).

Otra de las formas de relación que existe entre las hipótesis viene dada de la siguiente manera: La participación y la adaptabilidad tienen una relación que destaca a una organización y su capacidad para la flexibilidad y el cambio, "un sistema orientado hacia la adaptabilidad y participación introducirá más variedad, más insumos y soluciones más posibles para una situación dada" (DENISON). También existe la relación entre la consistencia y la misión, "una inclinación hacia la consistencia y misión tiene más probabilidades de reducir la variedad y dar más relieve al control y a la estabilidad" (DENISON).

Pero estas relaciones no necesariamente deben cumplirse, porque cuando una organización es demasiado rígida en cuanto a la consistencia de sus valores y creencias puede dejar de ser flexible y participativa, lo que puede ser contraproducente para la misma organización. Pero tampoco se puede decir que una organización que no tiene una misión que es compartida por todos sus miembros pueda generar un alto nivel de adaptación, ya que es muy difícil adaptarse a la misma cuando no se conocen los objetivos principales de la organización. "En consecuencia, una cultura que es al mismo tiempo adaptable, pero altamente consistente o sensible a la participación individual, pero dentro del contexto de una misión compartida, será más efectiva". (DENISON).

Por ejemplo, un caso hipotético puede ser que una organización permita que sus miembros tengan un alto grado de participación en las decisiones que afecten su puesto de trabajo, y que los empleados se adapten mucho a la organización, pero por otro lado la organización no sea tan consistente con las ideas de sus empleados y no ponga en práctica las mismas, y que las decisiones principales sean tomadas por los mandos superiores, por lo que la participación se ve afectada por una inconsistencia entre lo que se promulga y lo que realmente se hace.

Otro caso puede ser el de una organización que tiene mucha consistencia entre lo que se dice y se hace, y que los empleados tengan un alto conocimiento de la misión de la organización, pero al mismo tiempo la organización no permite que sus empleados tengan un papel importante en la toma de decisiones que afecten su desempeño en el trabajo, y que por lo tanto no permiten una mejor adaptación a la organización. Esto puede hacer que la organización tarde o temprano comience a tener problemas como rotación y malestar en sus empleados.

Ambos son casos hipotéticos que pueden ocurrir en una organización. Estas relaciones que se producen entre las hipótesis nos permiten observar ciertas características que pueden presentarse en una organización, y la manera de reaccionar que tienen ante tal o cual acontecimiento. A continuación estos conceptos se pueden integrar en el siguiente gráfico.

## Modelo de Cultura y Flexibilidad



Fuente: Cultura Corporativa y Productividad Organizacional (1995)

### 3.11 Sumario

- En este capítulo se trató sobre lo que es una organización, se dieron algunas características de las mismas, así como conceptos básicos sobre lo que es una organización
- Luego se habló sobre los tipos de organizaciones, y se hizo una breve explicación sobre cada una de ellas y a cuál pertenece el Club.
- Después se hizo una breve descripción sobre lo que es la cultura, como influye ésta en los seres humanos y en una organización.
- Continuando con el capítulo, se habló sobre lo que es la cultura organizacional, principales definiciones y una breve descripción sobre las subculturas que puede tener una organización.

- Después se hizo una descripción sobre las funciones de la cultura organizacional, siendo cinco sus funciones principales.
- Por último, la descripción de la teoría de Efectividad de Denison, con la descripción de sus hipótesis y la integración de los mismos.

## **Capítulo 4.**

### **Cultura y la Teoría de la Efectividad**

#### **4.1 Introducción**

Este capítulo trata sobre la aplicación del Modelo de Efectividad de Denison dentro del Club, los procedimientos gerenciales, determinar cuál de los componentes del modelo se encuentran presentes en la organización así como la importancia que pueden tener éstos en la Efectividad de las funciones del Club. También se estudiará la Cultura Organizacional existente con el objetivo de averiguar características de su cultura que pueden ayudar a identificar alguno de los componentes del modelo, determinar para quién es importante la Efectividad.

#### **4.2 La Cultura del Cuenca Tenis y Golf Club**

La cultura del Cuenca Tenis y Golf Club se ve fuertemente influenciada por su Directorio, principalmente porque el Directorio es elegido una vez al año, lo cual no permite al Club tener una cultura organizacional sólida porque cada año están modificando sus objetivos y la manera de dirigir la organización. Esto ha hecho que la organización tenga que adaptarse cada año a cambios, tanto en la gerencia como en la mayoría de áreas del Club, esto no ha permitido que la cultura dentro del Club se fortalezca.

Otra de las características que se produce como consecuencia directa de tener un Directorio diferente cada año es en cuanto al estilo de liderazgo que tiene cada uno. En algunos casos el Directorio no ha tenido gran influencia en la toma de decisiones dentro del Club, pero en otros casos no se pueden tomar decisiones grandes sin que el Directorio esté enterado, y en otros casos su influencia es tan grande que muchas de las veces una persona no puede ser contratada o despedida sin la autorización del mismo.

Otro problema tiene que ver con la inversión de los recursos que tiene el Club, ya que cada Directorio quiere dejar su huella en el Club se han realizado inversiones que muchas de las veces no han tenido la acogida necesaria por parte de los socios, esta tiene consecuencias negativas porque no se recupera la inversión en el tiempo previsto, lo que deja problemas graves en los presupuesto de años siguientes, esto ha hecho que en la actualidad se apliquen Políticas de Ahorro, que no es más que tratar de ahorrar en gastos administrativos, tales como ahorro de luz, en papel, en ciertos materiales de mantenimientos, entre otros, que sumado a otras medidas como el congelamiento de

salarios a todos los empleados, han permitido al Club cumplir con sus obligaciones tanto internamente como externamente.

Pero éstas políticas de ahorro tiene también consecuencias entre los empleados de la organización, ya que al no tener un aumento en sus salarios se comienza a sentir un descontento generalizado entre los empleados, generando un sentimiento de insatisfacción que puede afectar su rendimiento en el corto plazo, que en el mediano y largo plazo puede afectar a la efectividad del Club y ocasionar un descontento en los socios.

La satisfacción que tengan los empleados se va a ver reflejada al momento de atender a los socios, porque la satisfacción se define "como la actitud general de un empleado hacia su trabajo" (ROBBINS). Teniendo en cuenta que el Club es una organización que se dedica a brindar servicios, tener empleados insatisfechos va a afectar la imagen del Club, por lo tanto la afluencia de socios puede verse afectada.

Para impedir que ocurran estos problemas, la Administración del Club ha permitido a los empleados realizar horas extras para aumentar sus salarios. Lo que anteriormente la semana de trabajo se la realizaba de miércoles a domingo en el área de servicios, ahora tienen la oportunidad de comenzar los días martes, y esas horas se las hacen valer como horas extras, aparte de participar en todos los eventos que tiene el Club, esto hace que en algo los salarios no sean muy bajos y poder cubrir en algo los requerimientos de mayores salarios por parte de los empleados del Club.

Otra característica que tiene que ver con el Club es que dentro de sus empleados existen muchas personas que pertenecen al sector donde se encuentra ubicado el Club, lo que en cierto modo ha permitido que personas de la localidad tengan otra fuente de empleo, aparte de sus negocios propios o tradicionales como la agricultura, y de paso consideren a la organización como algo muy propio de la localidad. Esta es una buena iniciativa que tuvo el Club desde su construcción en este sector, porque aparte de modificar el entorno de la zona, proporciona empleo a las personas del lugar.

Algo que está tratando de conseguir el Club es la excelencia en el servicio, brindada en todas las áreas del mismo. Esta es una característica que se observa claramente en todas las instalaciones con las que cuenta la organización. Este se debe en gran parte a la competencia que puede tener el Club en la ciudad, sobre todo con los nuevos

establecimientos de recepciones que hacen que aumente la competencia por ganar y conservar clientes. A pesar de que el Socio del Club no paga arriendo por los respectivos locales, se ha visto reducido el nivel de ventas que se tenía por concepto de recepciones y otros eventos. Esto hace que la preparación tenga que ser mucho más específica y para eso se necesita de mejor capacitación para los empleados y mejora en muchos de los servicios que brindaba el Club para esos eventos.

El Club en periodos anteriores dejó muy de lado el tema de los empleados y se generó un ambiente muy pesado en donde los empleados comenzaron a reclamar cosas que anteriormente la organización les daba, tales como la realización anual de paseos, y otras cosas que iban en beneficio de ellos y que sienten que ya no eran tomados en cuenta. En esta administración se está tratando de retomar la idea de realizar los paseos y otras actividades que vayan en beneficio de los empleados, teniendo en cuenta que al ser una organización que se dedica al área de servicios, los empleados deben ser considerados como lo más importante dentro de la organización.

Una de las mayores fortalezas que se observa en el Club es su bajo nivel de rotación, teniendo más o menos cada tres meses un empleado que deja de trabajar. Esto es muy bueno porque para que se pueda constituir una cultura sólida es necesario que no exista un alto nivel de rotación, por lo que se puede decir que la gente está muy conforme de trabajar en el Club a pesar de muchos factores que pueda tener el Club en su contra.

#### **4.3 Criterio para determinar la Efectividad**

"Las organizaciones inevitablemente tienen un grupo de interés y una medida particular de rendimiento, la cual con frecuencia, tiende a poner a pelear unos con la otra. A los accionistas les gustan los dividendos, pero los gerentes consideran como costos y generalmente prefieren utilidades, crecimiento y potencial" (DENISON, 1991). En este caso lo importante es conocer a cuál de las dos partes es más importante la Efectividad como un determinante de su función.

En el caso de la Gerencia la Efectividad se ve marcada por las utilidades que puede tener el Club al final de cada año, y básicamente mejorar lo hecho en años anteriores. Para la Gerencia es muy importante conocer cómo se encuentra el Club en el ámbito financiero porque su trabajo es tener en detalle las cifras que luego tiene que presentar a los

miembros del Directorio, aparte con la influencia que tiene el Directorio, es muy difícil para la Gerencia poder hacer otras cosas o participar en la toma de decisiones importantes.

Pero sin lugar a dudas, algo que complica mucho la labor que tiene la Gerencia es que el Club no puede vender membresías a todos los aspirantes, porque de esta manera dejaría de ser un lugar exclusivo, lo que complica aun más el hecho de generar ingresos para el Club. Así que esto complica la búsqueda de la Efectividad basada en los ingresos económicos que se tiene como organización.

En cambio, la Efectividad para el Directorio se mide en el número de obras que pueden ejecutar y que deje una huella en la organización. Tal es así que no dudaron en invertir alrededor de \$300.000 dólares en la remodelación del salón de eventos, con el propósito de poder competir con los salones existentes en el resto de la ciudad, aunque como no se tiene una estadística clara, no se ha podido clarificar si esta inversión ha beneficiado los ingresos del Club o si se mantiene la misma tendencia que en los años previos a la remodelación.

Actualmente, con el nuevo Directorio ocurre algo similar, está en planes la remodelación del Bar Hoyo 19, que prácticamente es de uso exclusivo para los golfistas, y tomando en cuenta el nivel de ventas por consumo que tiene el Bar, una gran inversión para su remodelación sería algo innecesario considerando el tiempo que tardaría en recuperar la inversión. Es por eso que la Gerencia junto con el Directorio consideran necesario realizar un estudio dentro de los socios del Club para saber qué obras quisieran ellos que se realicen dentro del mismo, con el propósito de cumplir con las expectativas de los socios, tomando en cuenta que ellos van a ser los beneficiarios principales de las obras ejecutadas dentro de las instalaciones del Club.

#### **4.4 Procedimientos gerenciales**

Una característica de la organización es que garantiza una elevada estabilidad en los empleados, teniendo empleados que bordean los treinta años de trabajo para el Club. Esto es positivo para los empleados que llevan un menor tiempo en la organización o son nuevos, porque pueden tener una garantía en el trabajo y esto hace que se trabaje con menor presión. Esto es importante porque altos niveles de rotación hacen que sea muy difícil la creación de una cultura. Según muchos empleados, a pesar de que los salarios

no sean los mejores o los más propicios, el Club proporciona mucha estabilidad lo que en gran parte compensa el tema salarial.

Uno de los mayores problemas en cuanto al tema de Recursos Humanos es la independencia que debería tener esta área para poder desempeñar de mejor manera sus funciones, pero debido al involucramiento, sobre todo del Directorio, al momento de hacer una selección de empleados, es muy difícil realizar procesos claros de selección. A pesar de las intenciones de la persona que ocupa este cargo, por falta de recursos económicos su trabajo se ve limitado a funciones de control de faltas y roles de pago, por lo que procesos como selección, capacitación, evaluación del rendimiento, entre otros, se ven bastante relegados en el Club, por lo que puede ser una de las mayores falencias que tiene que corregirse dentro del mismo.

Uno de los mayores problemas gerenciales de la organización es el tiempo que permanecen los miembros del Directorio al cargo del Club, ya que al permanecer un año al cargo de la organización no es mucho lo que pueden hacer por el Club, y tratar de hacer cambios estructurales es algo que la mayoría de miembros no lo quieren realizar, por lo que su presencia se reduce en hacer obras por las cuales su administración sea recordada por los socios del Club. En este sentido se han realizado obras tales como el mejoramiento de las canchas de racquet, del salón de recepciones.

En cuanto a planes de carrera dentro del Club es muy difícil poder ascender ya que no existen procedimientos de sucesión, aparte como no existe una rotación marcada es muy difícil poder ascender de puesto, por lo que los empleados no tienen oportunidades de mejorar dentro del Club, ocupando sus respectivos puestos todo el tiempo que se encuentren trabajando en el Club. Por lo general cuando existe una vacante no se realiza un proceso de sucesión sino se realiza un proceso de selección externo para llenar la misma.

En anteriores periodos se daba mucha importancia al tema motivación de los empleados, tomándola no desde un punto de vista económico sino más bien con la realización de un paseo anual con todos los empleados y las olimpiadas de los mismos. Pero luego de un tiempo estas prácticas dejaron de realizarse lo que causó mucha insatisfacción en los empleados porque consideran que el Club los dejó a un lado. Estas prácticas se están tratando de retomar con la actual administración y el primer paso que se tomó fue el de realizar el paseo con todos los empleados del Club, algo que sirvió mucho para mejorar

las relaciones entre la Gerencia y los empleados del Club, cosa que fue bien vista por éstos últimos, ya que lo consideran un punto a favor del Gerente en su intento por mejorar las condiciones de los empleados.

En esta Administración lo que se quiere conseguir es hacer un estudio en donde se le pregunte al socio los cambios que quisiera ver en el Club, ya sea en sus instalaciones como en su servicio, con el propósito de mejorar en los servicios que actualmente se le brinda y poder atraer a muchos de ellos que no asisten regularmente, cosa que genera disminución en los ingresos. Como el Club desea mantener su exclusividad no tiene la política de vender acciones para aumentar sus ingresos, por lo que estudios como éstos sirven para conocer que puntos necesitan mejorarse para atraer a los socios nuevamente.

#### **4.5 Efectividad**

Para poder medir la efectividad hay que reconocer aspectos tales como que el Club es el único en su clase en la ciudad, por lo que no tiene competencia directa con otros clubes en Cuenca, otro aspecto son los años de funcionamiento que tiene el Club ya sea en este local como en sus inicios en el sector del Estadio, y también hay que analizar su cultura como determinante de su efectividad.

A pesar de ser el único Club en la ciudad, no ha podido encontrar la manera de satisfacer a todos sus socios, ya que tiene un alto porcentaje de socios que dejaron de asistir al Club, y tiene otro grupo que lo hace esporádicamente, es por esta razón que el Club ve cómo ha ido disminuyendo sus ingresos por concepto de venta de servicio, que a final de cuentas es su principal ingreso.

El Club ha tratado de paliar estas ausencias gracias a eventos deportivos que se realizan en el Club aprovechando sus instalaciones, como son la Copa Cosat de Tenis, el torneo Challenger Ciudad de Cuenca de Tenis, ambos de carácter internacional, y otros torneos en otras disciplinas que han logrado que el Club pueda tener ingresos que le permitan, en cierta forma, aumentar los mismos y poder compensar la ausencia de los socios.

#### **4.6 Sumario**

- En primer punto es sobre la cultura existente en el Cuenca Tenis y Golf Club, las principales características culturales que se encontraron en el Club.

- Luego se describen los criterios que se emplearon en esta investigación para poder determinar la efectividad.
- A continuación los procedimientos gerenciales que utiliza el Club.
- Y por último el estudio de la efectividad en el Club.

## **Capítulo 5**

### **Resultados de la Investigación**

#### **5.1 Introducción**

En este capítulo se analizarán los resultados cuantitativos y cualitativos de aplicar el Modelo de Efectividad de Denison, estos resultados determinarán si la función del Club es o no efectiva. Además se conocerá de mejor manera cómo las cuatro hipótesis pertenecientes al modelo se encuentran presentes en el Club y cuál de ellas tiene mayor presencia dentro del mismo.

#### **5.2 Herramientas Metodológicas**

La Metodología empleada para realizar esta investigación comenzó con un periodo de observación de aproximadamente dos meses, en donde se comenzó a delimitar el curso del estudio. Este tiempo fue muy importante porque sirvió para luego realizar entrevistas a los miembros del Club que son representativos en la organización, ya sea por el cargo que desempeña o por su influencia dentro del Club. Para construir una entrevista se deben seguir cuatro pasos que son:

- 1) Definir las preguntas a investigar
- 2) Creación de una guía de entrevistas
- 3) Seleccionar a los participantes y,
- 4) Aplicar las entrevistas.

El siguiente paso fue realizar una encuesta a todos los miembros del Club, la misma que estaba enfocada en determinar de manera más precisa las cuatro hipótesis que componen el modelo. A continuación se describen estas herramientas:

#### **Observación**

Ficha Técnica: Observación

Periodo: Febrero- Marzo del 2008

Frecuencia: Diaria

Ámbito: Totalidad del Club

## **Entrevistas**

Ficha Técnica: Entrevista semi estructurada en profundidad

Periodo: Marzo del 2008

Universo: Totalidad del Club

Muestra: Siete personas (No representativo del universo)

## **Encuestas**

Ficha Técnica: Encuestas

Periodo: Mayo del 2008

Universo: Totalidad del Club

Muestra: Totalidad del Club

Error: N/A

Confiabilidad: 95%

### **5.3 Resultados de las hipótesis**

Para poder determinar los resultados finales de esta investigación es muy importante agradecer la participación de los empleados del Club, ya que son ellos los principales actores de esta investigación. Para determinar si la función del Club es efectiva o no es necesario responder a estas hipótesis planteadas al inicio de la investigación y que determinan la importancia de las cuatro hipótesis.

#### **Participación**

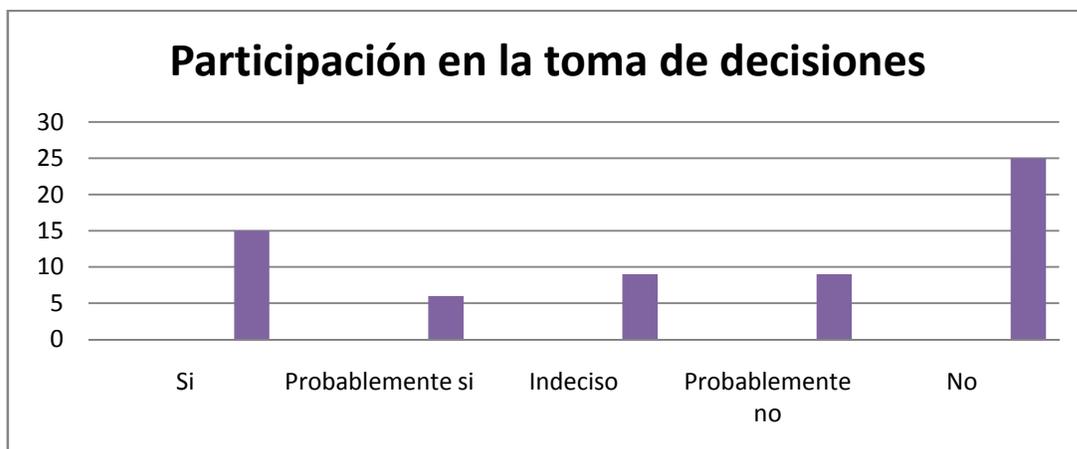
**¿Organizaciones que generen un mayor grado de participación en sus empleados lograrán ser más eficiente?**

"Los conocimientos y las habilidades humanas no utilizadas dentro de una organización se han convertido en una evidente desventaja competitiva". (DENISON). En el periodo que duró la observación es muy notoria la poca participación que tienen los empleados cuando se trata de tomar decisiones, pero no solo en los niveles inferiores, sino inclusive

en los niveles gerenciales. Según el Ec. Diego Valdivieso<sup>2</sup> "las grandes decisiones las toman los miembros del Directorio, dejando a un lado el rango de autoridad que tengo dentro del Club".

"La hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad" (DENISON). En este aspecto podemos decir que el Club no es una organización que ha logrado generar un alto grado de participación de sus empleados, ya que más de la mitad de sus empleados (53%) consideran no tener mayor grado de participación en la toma de decisiones (Gráfico 5.1), esto también lo corroboran los empleados que pudieron ser entrevistados, ya que la mayoría de ellos además piensan que cuando se trata de tomar decisiones importantes la mayoría son tomadas por los superiores, es decir, los jefes de área, Gerencia o Recursos Humanos.

**Gráfico 5.1. ¿Considera Usted que tiene participación en la toma de decisiones que afectan su lugar de trabajo?**



Esta puede ser una desventaja si tomamos en consideración que son los empleados los que tienen que vivir con esas decisiones y si ellos no son partícipes de ellas, van a sentir que están obligados a acatarlas y las respuestas posiblemente no sean iguales a las esperadas. "La interrogante actualmente es cómo capturar tanta participación como sea posible entre los miembros de la organización y utilizarla para mejorar los procesos organizacionales". (DENISON). Con esto se puede ver que una organización para que

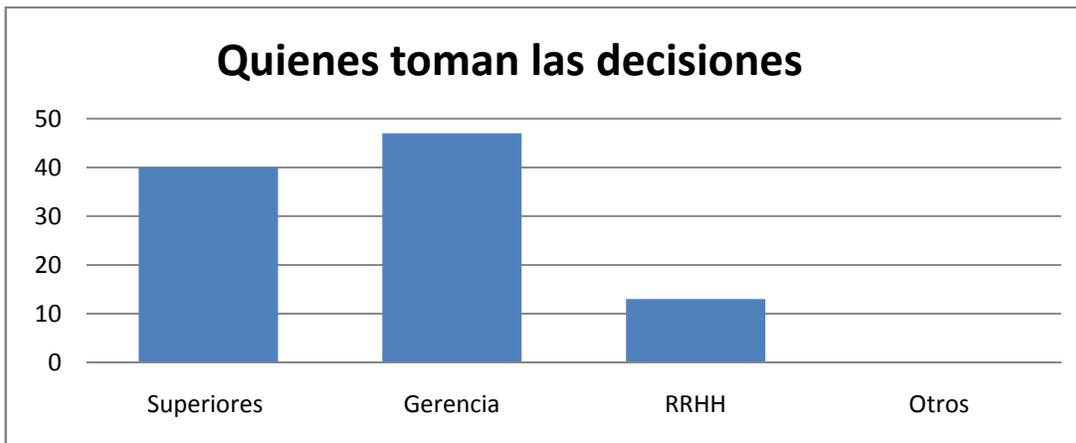
<sup>2</sup> Entrevista al Ec. Diego Valdivieso, Gerente del Club. Marzo 10 del 2008

sea exitosa debe lograr un alto grado de participación de sus miembros, para lo cual debe generar estrategias para poco a poco ir generando este nivel de participación.

El nivel de Participación que pueden tener los empleados dependen muchas veces de los jefes que tienen las diferentes secciones del Club, tal como dice Silvio Vera<sup>3</sup>: "Hay que tener en cuenta los distintos jefes que tienen las áreas y que no todos son abiertos a opiniones de los empleados, es por eso que en algunas áreas pueden haber mayor participación que en otras. Creo que en mi puesto de trabajo las funciones están bien determinadas pero debemos tener independencia para actuar según las circunstancias, porque no todos los socios se comportan y actúan de la misma manera."

Las grandes decisiones que afectan a los empleados en sus puestos de trabajo son tomadas principalmente por sus superiores, como se muestra en el gráfico 5.2, un 87% de los miembros del Club consideran que tanto sus superiores como la Gerencia son los encargados de tomar las grandes decisiones dentro del Club, limitando muchas de las veces el nivel de participación que deberían de tener los empleados del Club en las decisiones que afectan su puesto de trabajo.

**Gráfico 5.2. Cuando se debe tomar una decisión importante que afecta su lugar de trabajo, la decisión la toman:**



Otro problema que se da en el Club y que es consecuencia directa de la falta de Participación es que no se tiene una gran apertura al diálogo, los empleados consideran que sus superiores pocas veces tienen esa apertura, y que cuando lo hacen muchas de las veces sus ideas no son tomadas en cuenta, por lo que la mayoría de las veces dejan

<sup>3</sup> Entrevista a Silvia Guerra, Maitre. Marzo 12 del 2008

de hacerlas. Esto se puede comprobar en el gráfico 5.3 en donde un 53% de los miembros del Club consideran que existe poca apertura al diálogo (27%) y que sus ideas nunca se las implementan (24%).

**Gráfico 5.3. Razones por las que Usted considera que el Club no toma en cuenta sus ideas acerca de cómo mejorar en su trabajo**



"La interrogante actualmente es cómo capturar tanta participación como sea posible entre los miembros de la organización y utilizarla para mejorar los procesos organizacionales". (DENISON). En general, el Club tiene que mejorar mucho en este aspecto y permitir a sus empleados un mayor nivel de participación, basado muchas de las veces en la confianza que debe de tener una organización en sus miembros, porque son ellos con el día a día que van a notar esos cambios, y puede ser muy beneficioso para el mismo Club. No siempre los empleados van a tomar las decisiones por sí mismos, pero darle un grado de participación, y sobre todo escuchar sus ideas, no va a perjudicar a nadie, sino va a ir a beneficio de toda la organización.

**Consistencia**

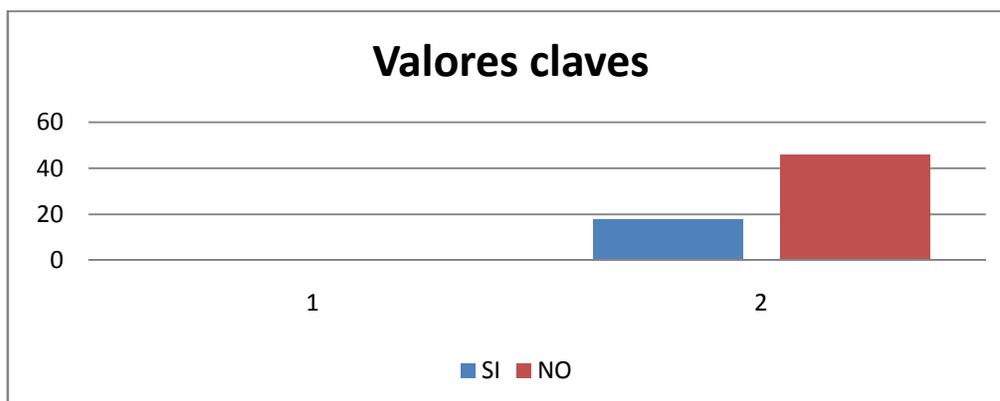
**¿Organizaciones que logren en sus empleados un sentido o propósito compartido entre todos será más eficiente?**

"Las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican".

(DENISON). Como dice Denison, una organización será consistente si logra un sentido o propósito compartido por todos los miembros de la misma, pero en el caso del Club no se ha creado este sentido o propósito, principalmente porque la organización no tiene un conjunto de valores que pueden considerarse claves y sean compartidos por todos.

El problema que se puede notar en el Club es que no tiene un conjunto sólido de valores y creencias que sean únicos para todos los miembros de la organización. Como se puede ver en el gráfico 5.4, un 72% de los miembros de la organización no tienen un conocimiento general de cuáles son los valores claves de la organización. Según Fernanda Mogrovejo<sup>4</sup>, "es muy difícil pedir a los empleados que actúen de tal o cual forma cuando nunca han existido valores que les digan cómo se debe actuar".

**Gráfico 5.4. Valores claves de la Organización**



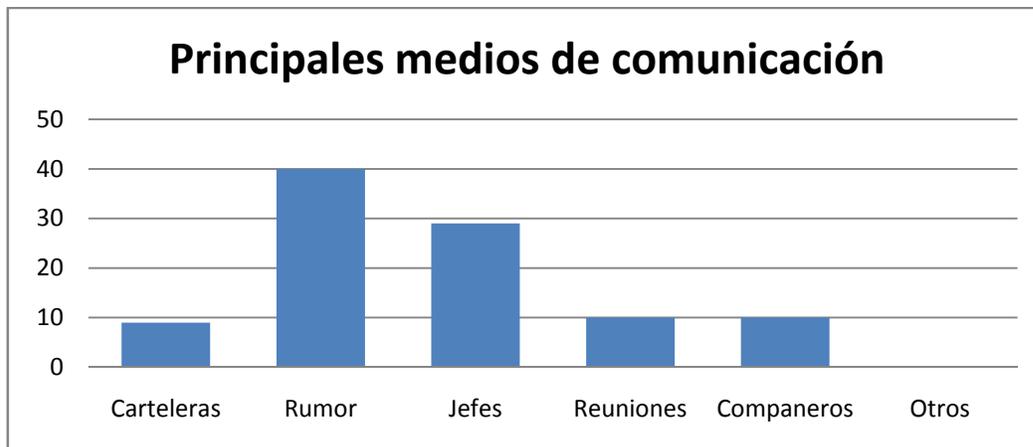
Otro problema que tiene el Club y que afecta su consistencia es en cuanto a la comunicación, ya que la misma no se maneja adecuadamente y no se tiene un medio principal para comunicar los cambios o información relevantes que se produce en el Club, eso se comprueba básicamente al entrevistar a empleados de ciertas áreas deportivas, como en el caso de Rigoberto Durán y Felipe Andrade<sup>5</sup>, encargados del área de Bolos, quienes comentan, "la comunicación con nosotros es inexistente, la mayoría de reuniones ni siquiera tenemos conocimiento, peor participación" dicen ambos y agregan "así es muy difícil poder decir que tenemos participación en decisiones que pueden afectar nuestro trabajo, porque sencillamente el Club nos ha dejado a un lado". Y este sentimiento se encuentra presente en muchos empleados del Club.

<sup>4</sup> Entrevista a Fernanda Mogrovejo, Jefa de RRHH. Marzo 10 del 2008

<sup>5</sup> Entrevista a Rigoberto Durán y Felipe Andrade, Ayudantes área de Bolos. Marzo 13 del 2008

Uno de los principales medios que se emplea en el Club y que se pudo comprobar realizando la encuesta es que el rumor. Como muestra el Gráfico 5.5, el 40% de los miembros del Club consideran al rumor como el principal medio de comunicación que se utiliza en el Club, mientras que medios más formales como son la cartelera o reuniones con sus superiores ocupan lugares secundarios.

**Gráfico 5.5. Principales medios de comunicación que utiliza el Club**



A pesar de todo esto, los empleados tienen un gran nivel de compromiso hacia el Club, pero cabe aclarar que el compromiso no ha sido generado específicamente por acciones del Club, sino más bien por el ambiente de trabajo. Según Rómulo Dumaguala<sup>6</sup>, "el compromiso es alto porque el Club nos brinda una estabilidad que no se encuentra en otros sitios, existen personas que llevan más de treinta años en el Club y eso debe ser por algo".

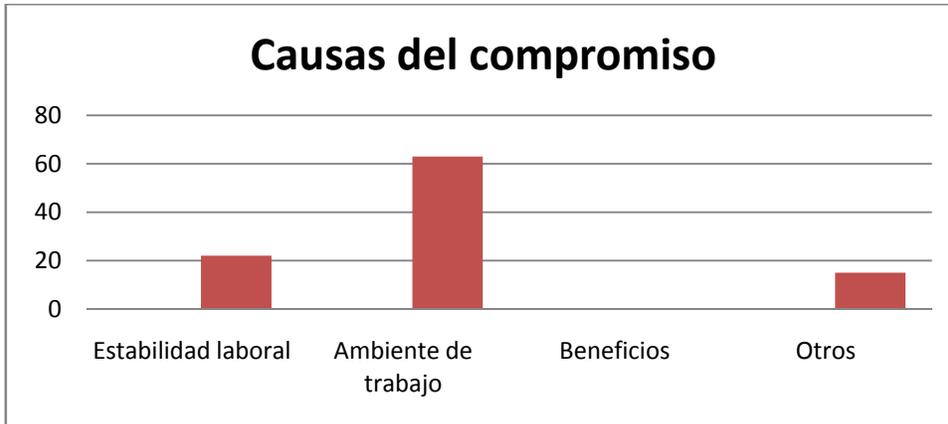
El Club se ha visto beneficiado con este compromiso, aunque en definitiva este nivel no se deba a que el Club ha hecho algo para que se dé el mismo, aunque este alto nivel de compromiso puede ser un punto de inflexión para que el Club pueda mejorar en algunos aspectos que necesita hacerlo y que van a ser más sencillos de realizar cuando se tiene un mayor nivel en sus miembros.

Como se muestra en el gráfico 5.6 existe mucha camaradería en el Club, y eso se nota inmediatamente cuando uno ingresa al Club, y así lo dicen las estadísticas, un 60% de los empleados consideran que sus compañeros de trabajo son la principal causa que los

<sup>6</sup> Entrevista a Rómulo Dumaguala. Supervisor de Cocina. Marzo 12 del 2008

empuja a trabajar con mayor empeño y ganas, mientras que un 9% consideran que las condiciones de trabajo son las causantes del empeño.

**Gráfico 5.6. Principales razones para tener este nivel de compromiso**



El Club realmente no ha logrado esa consistencia deseada por una organización, porque tiene muchos problemas e inconvenientes para generar un nivel de compromiso como organización, tal vez un punto de partida sea aprovechar el compañerismo existente para desde ahí comenzar a fomentar los cimientos de una mayor consistencia, así como también mejorar la comunicación y utilizar medios más formales para lograrla.

Hay también demasiada inconsistencia entre lo que se dice y se hace, y mucho juego de roles entre las principales autoridades del Club, esto quiere decir que algunos miembros ocupan roles que no les corresponde, lo que genera confusión en los empleados y muchas de las veces, el no saber a quién se debe obedecer porque no hay un acuerdo entre ellos para saber quién debe ordenar tal o cual cosa.

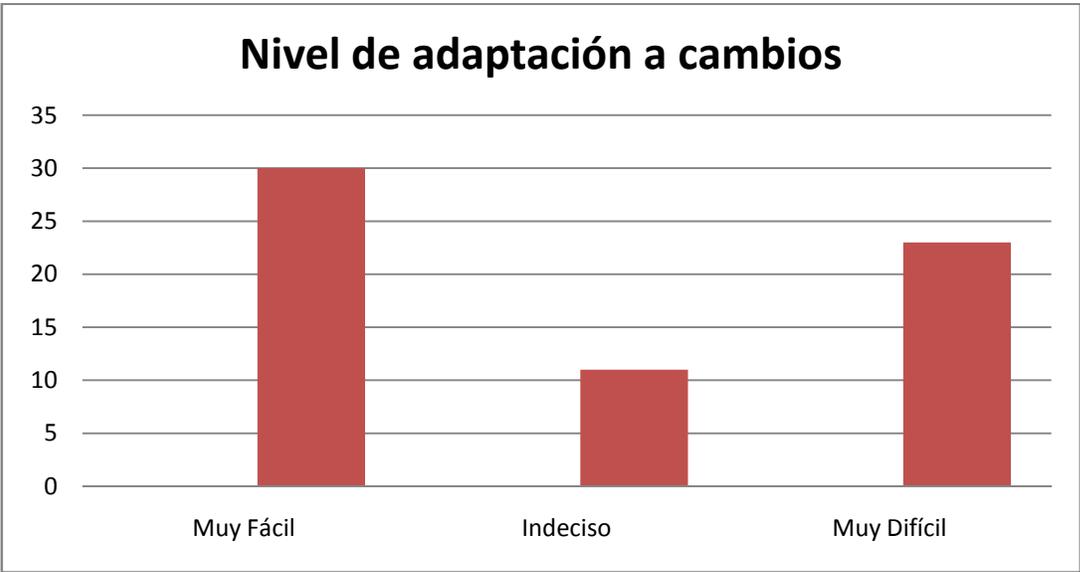
### **Adaptabilidad**

#### **¿Organizaciones que generen un grado de adaptación rápido en sus empleados lograrán ser más eficientes?**

Para que una organización logre adaptarse desde su interior a cambios que ocurren es necesario conocer la frecuencia con la que ocurren esos cambios y qué tan estresantes pueden ser esos cambios para sus empleados. "Mantener una ventaja competitiva significa que el sistema de inteligencia de la organización no está solamente abierto a ideas nuevas sino que también busque afanosamente fuentes de ventaja competitiva y las incorpore rápidamente a su propio repertorio". (DENISON).

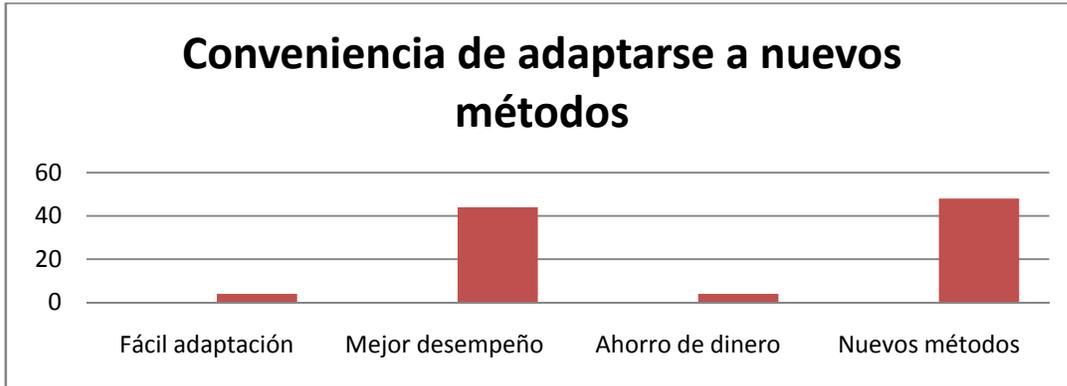
Como se muestra en el Gráfico 5.7, un 47% de las personas encuestadas consideran que es fácil adaptarse a los cambios que ocurren dentro del Club, principalmente porque son cambios sencillos que no necesitan de mucha capacitación. Según Fernanda Mogrovejo, "la gente se siente comprometida para trabajar por el Club, y esto ha hecho que se disimule el descontento que se puede tener en otros aspectos, como el salarial. Aparte el trabajo, en áreas como la de atención al cliente, no son tan exigentes porque la presencia de socios no es constante entre semana, más bien el flujo aumenta los fines de semana por lo que el trabajo no es tan pesado".

**Gráfico 5.7 Nivel de Adaptación a los cambios que ocurren dentro del Club**



Una de las grandes ventajas que tiene el Club es que con el tiempo se ha ido adaptando a nuevos métodos de trabajo, sobre todo porque la necesidad de mejorar y estar a la par con la competencia, sobre todo en la realización de eventos, ha hecho que se tenga que adaptar a nuevos métodos. En el gráfico 5.8, se ve reflejado este hecho que se da en el Club, ya que el 48% de los encuestados consideran que son necesarios estos cambios para el bien del Club y aparte un 44% de los mismos consideran que estos cambios han mejorado su desempeño dentro del Club, lo que a final de cuentas, el Club se ve beneficiado por ello. Entonces los encuestados consideran que el Club sí puede adaptarse a nuevos métodos de trabajo.

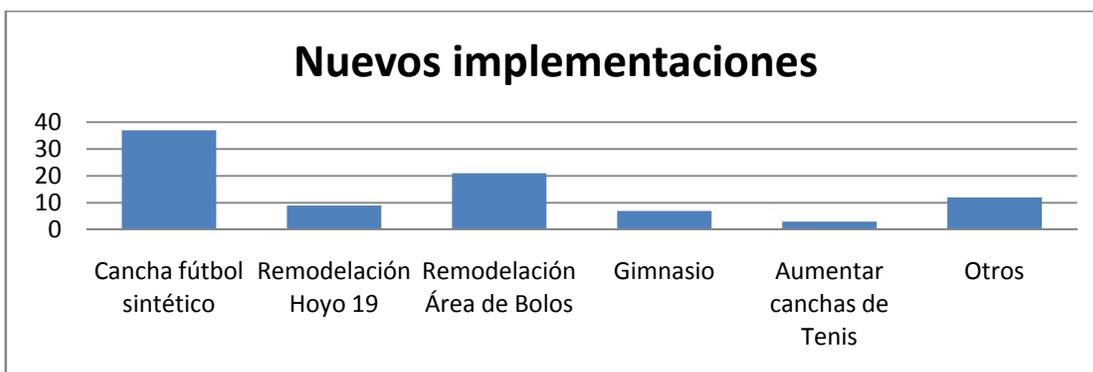
**Gráfico 5.8 Nivel de Adaptación del Club a nuevos métodos de trabajo**



Pero la Adaptación no se la debe mirar solo internamente, el Club para ser una organización efectiva debe tener la capacidad de adaptarse a cambios que ocurren en el exterior de la misma, y de aquí se verá la velocidad y su capacidad para realizar los cambios necesarios para su adaptación. En este sentido el cambio más relevante que se ha hecho en el Club es la remodelación de su salón principal, como una reacción a la competencia que había desplazado al Club en las preferencias de la ciudadanía para la organización de eventos.

Pero para seguir adaptándose a los requerimientos de sus socios es necesario preguntarles a ellos mismos cuáles deberían ser los próximos cambios que deben ocurrir en el Club, para el Ec. Valdivieso "se debería preguntar a los socios sobre las futuras mejoras que se planean hacer en el Club, mediante un estudio de satisfacción para el socio, con la finalidad de preguntar qué implementaciones debe hacer el Club para adaptarse a sus requerimientos". A continuación las nuevas implementaciones:

**Gráfico 5.9 Nuevas implementaciones que debe realizar el Club.**



La mayoría de los empleados del Club consideran que una cancha de fútbol sintético debe ser la nueva adaptación que realice el Club para adaptarse a los cambios que requieren sus socios, y también porque cuando se realizan las Olimpiadas de los socios no existen instalaciones propias en donde se pueda realizar este deporte, teniendo que usarse una parte de la cancha de Golf, la cual queda en muy mal estado para ser utilizada para la práctica regular de Golf.

A pesar de todos los cambios que ha habido en el Club, no se puede decir que los empleados hayan tenido que adaptarse a cambios tan drásticos, ya que la mayoría de implementaciones que se han realizado en el Club son principalmente en la Infraestructura, ya que el Directorio no ha implementado cambios drásticos en la administración que puedan generar algún tipo de malestar en los empleados, por lo que no se puede hablar de que existe una cultura de Adaptación ya que no existen tantos cambios, y cuando los hay no son tan drásticos.

## **Misión**

### **¿Organizaciones que comparten su misión con todos los empleados serán más eficientes?**

La Misión es muy importante para una organización por varias razones. "Primero, la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiada de acción para la organización y sus miembros". (DENISON, 1995).

La misión contribuye a generar un compromiso en los miembros de la Organización, así como también a un rendimiento que puede llegar a ser más efectivo, porque al aumentar el compromiso, se puede conseguir miembros más orientados hacia la meta de la organización. Aquí es importante mencionar que el nivel de compromiso existe en la organización, pero que lastimosamente no ha sido generado por la organización en sí, sino por otros factores antes mencionados.

Como dice Fernanda Mogrovejo, "la comunicación no ha sido buena y la difusión de la misión ha sufrido por este motivo, aparte nunca en la organización se ha tomado en cuenta a ésta como un determinante de Efectividad y Eficiencia". Siendo la comunicación uno de los principales problemas, para Silvio Vera "tal vez se deba en gran parte a que

nunca ha existido una buena comunicación, o que a nadie nunca le ha importado conocerla y no ha existido preocupación por saberla".

**Gráfico 5.10 Del 1 al 5, qué tanto conoce la Misión del Club.**

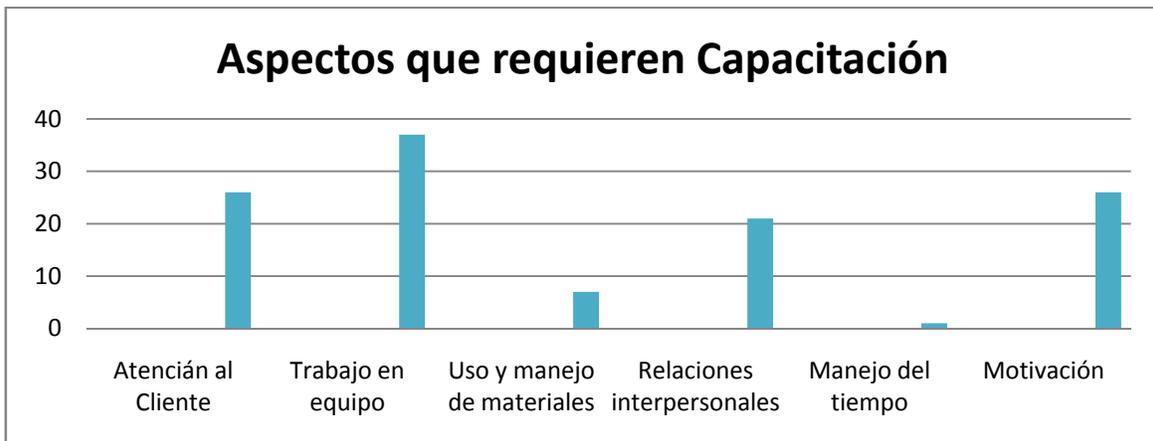


Un 77% de los encuestados no están al tanto de la misión del Club, como se muestra en el Gráfico 5.10 (Siendo Uno el nivel más bajo de conocimiento y cinco el más alto), así como también la mayoría de personas entrevistadas en esta investigación. El problema es que aparte de la mala comunicación, no se realiza una inducción al Club, es decir, conocer la misión y cuáles son los objetivos generales del mismo, para que el empleado nuevo sepa como tiene que hacer su trabajo y se maneje bajo las mismas condiciones que lo realizan todos los empleados del Club.

La Misión del Club profesa brindar un excelente servicio, atención personalizada buscando la satisfacción del socio y la constante actualización de métodos que vayan en búsqueda de generar esta satisfacción, se ve empañada en primer lugar por la falta de conocimiento de la misma, y en segundo lugar por la falta de capacitación que tienen los empleados en el Club. A razón de esto, un 43% de encuestados consideran que la falta de capacitación es un problema a la hora de utilizar toda su capacidad en su puesto de trabajo, y a la falta de iniciativa propia.

Los principales aspectos que los encuestados consideran necesarios para recibir capacitación vienen a continuación en el Gráfico 5.11, en el que trabajo en equipo, atención al cliente y motivación son los aspectos que los encuestados consideran más importante a la hora de recibir capacitación.

**Gráfico 5.11 Aspectos que son necesarios recibir Capacitación**



Otro problema con respecto a este punto es la falta de un plan estratégico, y esto se debe principalmente a que como cada año se cambia de Directorio, el Club no ha podido consolidar un plan estratégico porque cada Directorio tiene sus objetivos y su manera de dirigir el Club. "Una organización efectiva debe tener un plan estratégico y una clara dirección, pero también debe expresar el plan en una forma que tenga sentido para los miembros de la organización". (DENISON, 1995). Si tal cosa no ocurre, es muy difícil que se pueda hablar de éxito en una organización, porque como está escrito anteriormente, una misión compartida por todos los miembros puede ayudar a contrarrestar el descontento por situaciones económicas o de crisis, pero en el caso del Club, la misión no es conocida ni compartida, no podemos hablar de un compromiso generado por el mismo.

### **5.7 Sumario**

- En este capítulo se analizó los resultados de tipo cualitativo y cuantitativo, así como también las hipótesis que pertenecen al modelo.
- También se hizo un análisis de las técnicas metodológicas empleadas a lo largo de toda la investigación.
- Por último, la descripción, una por una, de todas las hipótesis que pertenecen al modelo.

## **Capítulo 6.**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **6.1 Introducción**

Luego de haber aplicado las diferentes técnicas metodológicas, es momento de sacar conclusiones acerca de la Efectividad del Club, así como también hacer las recomendaciones que se puedan considerar necesarias, como focos de mejora que puedan ser implementados por el Club en la búsqueda de la Efectividad.

Este capítulo es importante porque resume todo el trabajo realizado en este tiempo en el Club y que significa la terminación de una investigación muy importante para las partes involucradas.

#### **6.2 Conclusiones**

##### **¿Es el Club Efectivo?**

El Club tiene muchos aspectos negativos que pueden influir en el resultado final de la investigación, dentro de los que se encuentra el hecho de cambiar cada año a su Directorio, lo que hace que cada año se tengan nuevos objetivos, y muchas de las veces nuevo Gerente, esto tiene como consecuencia que no se pueda contar con un plan estratégico a futuro, porque cada Directorio va a imponer su estilo de Liderazgo y dirección.

Otro problema que se tiene es que dentro del Club no se cumplen las políticas de capacitación, así como tampoco se realiza un buen proceso de selección de personal, ya que la influencia que tiene el Directorio sobre la persona encargada de realizar el proceso es muy notoria, y muchas de las veces las personas contratadas no son las indicadas para el puesto, renunciando al poco tiempo de su contratación, teniendo que iniciar otro proceso nuevamente.

Basándose en el Modelo de Efectividad de Denison el Club tiene muchas falencias y según los resultados obtenidos en la investigación, se puede afirmar que el Club no es efectivo desde el punto de vista cultural, pues tiene una cultura con poca Participación, Consistencia y poco conocimiento de la Misión, y como no se tienen tantos cambios, no se puede hablar de una alto nivel de Adaptabilidad.

Por eso considero que el Club no es efectivo, tiene muchos problemas que tienen que ser corregidos desde el punto de vista cultural, pero que al mismo tiempo van a servir para que mejore en todo sentido y le permita subsistir sin tener la necesidad imperiosa de las aportaciones de sus socios. Desde la perspectiva de la participación, esta hipótesis es baja porque el Club no permite a sus empleados participar en la toma de decisiones que afectan su puesto de trabajo, y éstas son tomadas principalmente por sus superiores y Gerencia.

Es baja en consistencia porque el Club no tiene un conjunto sólido de valores que son comunes para todos sus miembros, además la comunicación no se la maneja de la mejor manera. Es baja en la misión porque el principal problema es el desconocimiento que tienen los empleados con respecto a la misión, ya sea por falta de información, o falta de preocupación de los mismos empleados en conocerla, y con toda la metodología empleada se puede ver exactamente cuáles son los principales problemas que afectan al Club en su Efectividad, y que pueden ser corregidos para llegar a tener una función más acorde a los requerimientos de sus socios y a las necesidades de sus empleados.

A esto hay que decir que en Adaptabilidad no hay existido cambios tan drásticos dentro de la organización, que no se puede decir que exista un alto nivel de adaptación por parte de los miembros del Club. Es decir, que el Club no cumple en ninguna de las cuatro hipótesis, por lo que se llega a la conclusión de que la función del Cuenca Tennis y Golf Club es, culturalmente hablando, no efectiva.

### **6.3 Observaciones finales**

Al momento de plantear un tema de Cultura y Efectividad, uno no sabe qué cosas pueden resultar de la investigación, ni mucho menos si esos resultados serán o no importantes para la organización. Uno de los primeros pasos al momento de realizar la investigación es ver la disposición de la organización para poder realizar el estudio, ya que al hacer un levantamiento de información tan profundo, muchas organizaciones no están dispuestas a realizarlas, en este sentido el Club siempre estuvo abierto a que se realice la investigación.

La investigación se la realizó en tres partes, la primera parte fue un proceso de observación que duró aproximadamente un mes, aprovechando también el tiempo en que se realizó pasantías como el comienzo de esta observación. En este tiempo el objetivo principal era recopilar información que fuera de ayuda al momento de realizar las

entrevistas y posteriormente las encuestas. Fue un periodo muy importante porque la gente se abrió mucho y pude, inclusive, pasar desapercibido entre los empleados y no generar esa molestia puede causar personas ajenas a la organización.

Luego de haber obtenido mucha información relevante y que podía servir para hacer las entrevistas, llegó el momento de aplicarlas, tal vez al comienzo con muchas dudas porque era la primera vez que realizaba entrevistas que tenían que ver con este tema, pero creo que con el tiempo y conforme lo hacía más iba facilitándose el proceso, y sobre todo, puliéndose las preguntas, que sin duda alguna, fueron muy importantes para luego poder plantear las encuestas que fueron aplicadas a la mayoría de miembros del Club.

Las respuestas obtenidas en las entrevistas no fueron tan diferentes a la percepción que tenía acerca de la realidad, por lo general se encontró muchas cosas que ya sabía que iban a pasar, sobre todo porque mucha gente ya me las había comentado, de este modo fue más fácil armar las preguntas que iban a ser aplicadas. Es conveniente mencionar que como el estudio está basado en un solo modelo, no había como darse muchas vueltas, así que las preguntas tenían que ser consistentes con el modelo, espero haberlo logrado porque de aquí dependía el éxito de la investigación.

Con la encuestas fue algo muy diferente, ya que al no estar familiarizado con la elaboración de las mismas, se me hizo muy difícil poder hacerlo. Pero con ayuda pude sacar adelante las mismas, y creo que fueron la principal herramienta al momento de poder sacar conclusiones, ya que aparte del tiempo que estuve en el Club y de las entrevistas, las encuestas nos dicen exactamente cuáles son los problemas que tiene el Club desde adentro.

Fue muy interesante el poder escuchar por tanto tiempo a empleados que tenían mucho por decir, y que lamentablemente nunca se los había permitido hacerlo. Creo que desde este punto puede significar una antes y un después en la manera de administrar el Club, y que puede ir en beneficio tanto de las personas que trabajan en el Club, como del Directorio que maneja el mismo, con los mayores beneficiados que serían los socios que son en última instancia, los usuarios finales de un producto que puede mejorar en su calidad.

## 6.4 Recomendaciones

- En cuanto a la Participación, es muy importante que los empleados tengan mayor participación en la toma de decisiones que afectan su lugar de trabajo, ya que más de la mitad de los empleados consideran que sus ideas no son tomadas en cuenta, o no se aplican, por tal motivo la mayoría de ellos han dejado de hacerlas.
- Ya que los superiores no siempre toman en cuenta las ideas planteadas por los empleados, es necesario que el diálogo mejore porque de esta manera será más fácil encontrar soluciones conjuntas que permitirán a ambas partes llegar a acuerdos que favorezcan a los dos.
- En relación con el punto anterior, el Club podría implementar un buzón de sugerencias, y que estas puedan ser tomadas en cuenta por la Administración del Club. Otra cosa que se puede hacer es permitir a los empleados tener una mayor participación al momento de realizar reuniones.
- La comunicación es muy importante dentro de una organización, es por eso que el Club debe encontrar un medio que sea más formal que el rumor para comunicar los cambios. Estos pueden ser el uso de la cartelera, reuniones entre superiores y subordinados, Intranet, o mediante el envío de oficios.
- Para mejorar en cuanto a la participación es importante realizar un estudio de satisfacción en los socios, que vaya encaminado a conocer el por qué dejaron de asistir, y cuáles sería los cambios que se deben implementar para que regresen al Club, ya que son ellos los que determinarán la Efectividad del Club.
- Es muy importante dar a conocer la Misión del Club, ya que la mayoría de sus miembros no la conocen y tener un plan estratégico que se pueda seguir a cabalidad y que, al mismo tiempo, sea realizable y de conocimiento de los empleados como de los socios, para que ambas partes estén al tanto de la visión que tiene el Club en un periodo de tiempo dado.
- El Club también debe invertir en capacitación para los empleados y mejorar los implementos de trabajo, porque de nada sirve invertir en Infraestructura cuando luego no se tienen los materiales ni la capacidad para utilizar las modificaciones.

## Bibliografía

- AGUIRRE, Ángel, "La Cultura de las Organizaciones". Ariel 2004
- CASSELL, Catherine y SYMON, Gillian, "Essential Guide Qualitative Methods in Organizational Research", Sage Publications, London, 2004, 386 pag.
- DENISON, Daniel. "Cultura corporativa y productividad organizacional". Fondo Editorial Legis. New York. 1991, 238 pag.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. "Metodología de la Investigación", Editora McGraw Hill. Chile. 2003. 705 pag.
- KREPS, Gary L. "La Comunicación en las Organizaciones", Editorial Adisson-Wesley Iberoamericana, EEUU, 1995, 356 pag.
- KRIEGER, Mario. "Sociología de las Organizaciones" Editorial Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina. 2001.
- LEVIN, Richard y RUBIN, David "Estadística para Administradores". Editorial Prentice Hall, México, 1996, 1018 pag.
- MOCHÓN, Francisco. "Economía, teoría y política", Editora McGraw Hill, Madrid España. 1997, pag. 707
- NEWSTROM, John W. "Comportamiento humano en el trabajo", Editora McGraw Hill. 2007, 501 pag.
- ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial Pearson. México D.F. 2003, 704 pag.
- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. "Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Junio 1995. 192 pag.

## Anexos

## **Anexo 1. Entrevistas**

### **Ec. Diego Valdivieso. Gerente del Cuenca Tennis<sup>7</sup>**

El Economista Valdivieso llevo poco tiempo al frente del Club, y en sus propias palabras le tomó un buen tiempo acoplarse al estilo de manejo del Club, ya que a pesar de ser la mayor autoridad dentro del Club no tiene el poder de decisión que quisiera. "Las grandes decisiones las toman los miembros del Directorio, dejando a un lado el rango de autoridad que tengo dentro del Club". Esto ha limitado muchas de las veces su campo de acción y la necesidad para tomar decisiones que afectan al Club.

"Es muy frustrante no poder tomar las decisiones que se deben tomar en el Club, y esperar que las tomen personas que no están en contacto con la organización y no saben lo que es el día a día de la misma". Considera que la influencia que tiene el Directorio es desmedida, tomando en cuenta que son los empleados que están a diario en la organización los que más conocen los problemas que ocurren en el Club y que deben ser ellos quienes puedan tomar las decisiones que personas que no están al tanto de los mismos.

En cuanto a preguntas que tienen que ver de lleno con el Modelo de Efectividad, y que por motivo del modelo se dividieron en las cuatro hipótesis, estas fueron las opiniones del Gerente con respecto a la Participación, Consistencia, Adaptabilidad y la Misión, y que fueron el punto de partida para conocer muchas otras cosas que salen en una entrevista y que pueden ser útiles en el estudio.

Al preguntarle por la Participación de los empleados en la toma de decisiones, nos comentó que ha existido una cultura de participación, que las decisiones importantes siempre las ha tomado un superior, limitando mucho el accionar de las personas dentro de sus puestos de trabajo, limitándoles su iniciativa al momento de tomar una decisión. El hecho es que básicamente los cargos están definidos, y por lo general no se presentan situaciones que pueden considerarse diferentes que necesiten de cambios en la manera de actuar de los empleados, por lo que no tienen muchos cambios en sus puestos de trabajo.

En cuanto a la comunicación y al manejo de la misma dentro del Club, comentó que es un problema porque se maneja mucho por rumores, no existe un medio efectivo para

---

<sup>7</sup> Entrevista a Ec. Diego Valdivieso. Marzo 10 del 2008

comunicar cambios o decisiones que se toman en el Club, y que el rumor muchas de las veces es distorsionado, generándose una inconsistencia en este sentido. También que la comunicación con el Presidente anterior se manejaba de mejor manera, "era más fluida y se manejaba de mejor manera, aparte el Presidente anterior estaba más involucrado en los problemas que se presentaban en el Club", esto hacía que las decisiones puedan ser tomadas de manera más rápida y efectiva.

En cuanto a los valores que debe tener la organización comentó: "Toda organización tiene sus valores, y el Club no está ajeno a ello, pero el problema es que no se tienen por escrito para poder identificar los principales y comunicar a los empleados". Este es un problema porque puede afectar el perfil de los empleados que busca el Club, y el único que va a tener problemas va a ser el mismo Club.

En lo que si se ha tratado de ser consistente es en generar una cultura del ahorro, ya que anteriormente el Club tenía muchos gastos administrativos que podían ser controlados y de esta manera poder mejorar en otros aspectos. "Ya que el Club ha gastado mucho dinero en remodelar el Salón principal y en los cambios que planean hacer a futuro, el dinero para gastos varios se han visto muy afectados, por lo que hay que ser consistentes en el ahorro de materiales y de otras cosas que van a generar un mayor flujo de dinero y que puede ser beneficioso para el mismo Club".

Por el tiempo que se encuentra en el Club es muy difícil poder preguntar que hace el Club para mejorar la Adaptación de sus empleados y del mismo Club, pero lo que si considera importante es preguntar a los socios sobre nuevos cambios. "Se debería preguntar a los socios sobre las futuras mejoras que se planean hacer en el Club, mediante un estudio de satisfacción para el socio, con la finalidad de preguntar que implementaciones debe hacer el Club para adaptarse a sus requerimientos".

En cuanto a su adaptación al Club comento que es muy difícil adaptarse al Club y al estilo de administración que se maneja aquí. "Luego de trabajar por varios años en el sector publico (ETAPA), el cambio ha sido muy difícil, sobre todo por las limitaciones propias del cargo impuestas por el Directorio". En un cargo tan importante considera que es necesario tener mayor independencia para poder tomar decisiones, siendo esto el principal problema que ha encontrado para adaptarse al Club.

En el último aspecto que se le consulto fue sobre el conocimiento y difusión de la Misión, a lo que comento "las personas no conocen la Misión porque ésta nunca ha sido difundida por las personas encargadas de hacerlo", de este modo considera que es muy difícil pedir a los empleados que busquen la excelencia en su trabajo, cuando la mayoría de ellos no conocen el objetivo principal del Club. "Tampoco se han establecido bien ciertas políticas, como selección, capacitación y evaluación del rendimiento, de esta manera es muy difícil poder cumplir con el objetivo del Club".

La entrevista sirvió para conocer lo que piensa la persona que está a cargo del Club, y de paso conocer aspectos que van a ser importantes al momento de realizar la encuesta a los empleados del Club, aparte siempre es importante comenzar una serie de entrevistas por la cabeza de la organización, para de esta manera poder comparar las opiniones de unos y otros y sacar conclusiones que nos lleven a determinar la efectividad del Club.

La siguiente persona en ser entrevistada es la Jefa de Recursos Humanos, ya que al encontrarse en un puesto en el que está en contacto con la mayoría de personas que trabajan en el Club, y la encargada de muchas otras cosas, debe tener un conocimiento de las cosas que ocurren en el Club, y que van a ayudar más adelante en la realización de la encuesta.

### **Fernanda Mogrovejo. Jefa de Recursos Humanos<sup>8</sup>**

Al ser una empleada que lleva más tiempo en el Club, y que tiene mayor conocimiento sobre lo que ocurre en el Club y sobre las personas que aquí trabajan, la entrevista va a ser muy importante para tener un punto de partida que nos lleve a la realización, en primer lugar de mejores entrevistas, y en segundo lugar de la encuesta. De la misma manera que la entrevista anterior, se le hizo preguntas relacionadas con las cuatro hipótesis que tiene el modelo, las respuestas obtenidas en esta entrevista no son tan diferentes que las obtenidas de la entrevista al Gerente, por lo que es más sencillo determinar los focos donde se tienen más problemas.

Al ser consultada sobre la primera hipótesis del modelo, la Participación, comentó que el Club lastimosamente no ha generado una cultura de participación. "No hay una cultura de participación debido muchas de las veces al nivel cultural de las personas que trabajan en el Club, pero también es cierto que esto no se da en todas las áreas del mismo". "En

---

<sup>8</sup> Entrevista a Fernanda Mogrovejo. Marzo 10 del 2008

áreas como Administración, en donde el nivel cultural es mayor, la gente tiene mayor nivel de participación en las decisiones que afectan su puesto de trabajo, porque tienen mayor preparación y más independencia al momento de realizar su trabajo".

Considera que es muy difícil dar ese nivel de independencia a personas que no tienen un nivel cultural mayor, ya que están más acostumbrados a que el superior controle su trabajo y tome las decisiones que afectan su puesto de trabajo. "Esto tal vez puede ser un problema de la cultura en el Club, pero es muy difícil cambiarla, porque se tendría que exigir un perfil más alto en puestos que no es necesario exigirlo".

En cuanto a la Consistencia considera que no han existido nunca un conjunto de valores que determinen la manera de actuar de los empleados, "es muy difícil pedir a los empleados que actúen de tal cual forma cuando nunca han existido valores que les digan como se debe actuar". Tampoco la comunicación ayuda en la consistencia, porque no se tiene una gran comunicación con los empleados de niveles inferiores, y viceversa, por lo que es muy difícil hacerla de buena manera.

En uno de los aspectos que, al igual que el Gerente, coinciden es en cuanto a la fácil adaptación que tienen los empleados en el Club, sobre todo porque considera que el trabajo que realizan en el Club no es tan fuerte, aparte el horario no es tan pesado y pueden participar en eventos, por lo que su salario puede aumentar al acumular horas extras. También es fácil adaptarse porque el ambiente de trabajo es bueno y porque no existe un alto nivel de rotación. "Existen empleados que tienen muchos años en el Club y hay otros que han regresado al ver que el ambiente de trabajo y la poca rotación permiten trabajar con mayor seguridad y confianza".

Esto ha permitido que se genere un alto nivel de compromiso, "la gente se siente comprometida para trabajar por el Club, y esto ha hecho que se disimule el descontento que se puede tener en otros aspectos, como el salarial. Aparte el trabajo, en áreas como la de atención al cliente, no son tan exigentes porque la presencia de socios no es constante entre semana, más bien el flujo aumenta los fines de semana por lo que el trabajo no es tan pesado".

En cuanto a la difusión de la Misión considera que ésta no es bien realizada, tal vez por culpa de ella pero también de personas que ocupaban ese puesto anteriormente. "La comunicación no ha sido buena y la difusión de la misión ha sufrido por este motivo,

aparte nunca en la organización se ha tomado en cuenta a ésta como un determinante de Efectividad y Eficiencia".

En algo que si está consciente y comparte con el Gerente es en la falta de buenas políticas de selección, capacitación y otras más. "El problema en este aspecto es por la falta de recursos que destina el Club para mejorar la capacitación de los empleados, y en cuanto a la selección es muy difícil realizar un buen proceso cuando el Directorio influye mucho en este aspecto y limitan mi trabajo". Todo esto ha contribuido para que los empleados no estén al tanto de la Misión y de los objetivos del Club.

Ambas entrevistas nos pueden dar resultados que pueden ser muy determinantes a la hora de determinar la Efectividad, además son cargos que les obligan a estar en contacto con los empleados del Club y conocer algunas falencias y puntos fuertes de la organización, así como aspectos que son cruciales para el mismo. Las siguientes entrevistas tienen que ver con personas que no tienen cargos tan altos pero que pueden dar resultados muy importantes para la investigación, y van desde meseros hasta responsables de áreas deportivas, cada uno de ellos con particularidades que hacen que cada entrevista de resultados que pueden ser importantes, pero sobre todo, muy directos que van a determinar el rumbo de las encuestas.

#### **Entrevista a Silvio Vera Guerrero. Maitre de Cocina<sup>9</sup>**

Al ser uno de los empleados más antiguos del Club, y sobre todo del área de Alimentos y Bebidas tiene un vasto conocimiento de lo que ocurre en el Club. Ha vivido muchas administraciones y sabe exactamente cuáles son las necesidades de los empleados. La entrevista tiene un carácter mucho más informal que las anteriores, pero la información obtenida es muy importante para la investigación.

Sobre el nivel de participación que tienen los empleados en el Club comentó que es muy poca. "Hay que tener en cuenta los distintos jefes que tienen las áreas y que no todos son abiertos a opiniones de los empleados, es por eso que en algunas áreas pueden haber mayor participación que en otras. Creo que en mi puesto de trabajo las funciones están bien determinadas pero debemos tener independencia para actuar según las circunstancias, porque no todos los socios se comportan y actúan de la misma manera."

---

<sup>9</sup> Entrevista a Silvio Vera. Marzo 12 del 2008

Pero el tener o no participación es algo que depende mucho de ellos, porque si no nos hacemos escuchar, luego no tenemos participación alguna. También al ser un empleado con mucha antigüedad confiesa que los jefes siempre lo tienen en cuenta antes de hacer algún cambio. "Es una de las ventajas que me da la antigüedad, así que siempre tengo voz cuando se trata de realizar algún cambio, pero eso no siempre ha sido así, más bien depende de quién es el superior". Considera que no tienen participación en la toma de decisiones que afectan al Club, y que simplemente tienen que aceptarlas porque no les queda de otra.

En los muchos años que lleva en el Club nunca ha tenido conocimiento exacto de cuáles son los valores principales del Club, simplemente porque nunca se lo han dicho. "La comunicación no se maneja en el Club de la mejor manera, y tal vez sea por esa razón es que nunca nos han dicho los valores que debería existir en la organización". De este mismo modo confía en los valores de las personas que actualmente se encuentran en el Club, y los cataloga de buenas personas.

En cuanto a la adaptabilidad se refiere más acerca de lo que hace el Club para adaptarse a cambios que exigen los socios y la competencia. "Está bien que hayan remodelado el Salón de Recepciones, pero el costo fue muy elevado y dejó una gran deuda para el Club, lo que ha hecho que se deje a un lado los requerimientos del personal". El objetivo no debería ser que el Club se gaste tanto dinero que luego tenga deudas, sino hacer los cambios que se deban hacer pero buscando la mejor manera de hacerlos y evitando gastar una fortuna en los mismos, comenta.

En cuanto a la Misión es muy difícil conocerla, a pesar de tantos años que lleva en el Club ésta nunca ha tenido una buena difusión. "Tal vez se deba en gran parte a que nunca ha existido una buena comunicación, o que a nadie nunca le ha importado conocerla y no ha existido preocupación por saberla". Así que cree que la culpa no es enteramente de las personas que están a cargo de dar a conocer la Misión, sino que la culpa es de ambas partes.

### **Entrevista a Rómulo Dumaguala. Supervisor de Cocina<sup>10</sup>**

Como todos los empleados del Club que han sido entrevistados, Rómulo coincide en la mayoría de cosas con respecto al Modelo de Efectividad que se preguntó. Por ejemplo

---

<sup>10</sup> Entrevista a Rómulo Dumaguala. Marzo 12 del 2008

considera que la participación ha dependido mucho de la relación que mantiene con su actual jefe, es decir, les ha permitido participar en decisiones que afectan su lugar de trabajo, ya que a final de cuentas son ellos los que deben verse afectados o beneficiados por estas decisiones. "Somos nosotros los que debemos tomar las decisiones que afectan nuestro lugar de trabajo, y en ese sentido se han logrado cambios gracias a nuevos jefes que permiten que esto suceda, tenemos más independencia con respecto a épocas anteriores."

En cuanto al compromiso que tienen con el Club, "el compromiso es alto porque el Club nos brinda una estabilidad que no se encuentra en otros sitios, existen personas que llevan más de treinta años en el Club y eso debe ser por algo". Pero en cuanto a los valores que tiene la organización, comento: "los valores son los mismos para todos, honestidad, calidad, eficiencia, buen servicio deben ser fundamentales a la hora de realizar nuestro trabajo. Pero exactamente no se cuáles son los valores que tiene la organización porque nunca me los han dicho". En el mismo sentido no tiene conocimiento de la Misión del Club, "cuando entré a trabajar al Club nunca me dijeron cuál era la misión, pero debe tener relación con la excelencia en la atención y la satisfacción del socio, que en última instancia es lo que busca el Club."

"El Club está haciendo cambios que deben ser los que los socios los requieran, eso tienen que saber las personas que son parte del Directorio". Es muy difícil saber exactamente que quiere el socio, pero considera que el Club ha tenido sus cambios, y esos deben ir encaminados a adaptarse a los requerimientos de sus socios.

### **Entrevista a Rigoberto Duran y Felipe Andrade. Ayudantes Área de Bolos<sup>11</sup>**

Para estos dos empleados pertenecientes al área de bolos las cosas dentro del Club están muy mal, aparte del hecho que consideran a esta área como la más abandonada del Club. "La comunicación con nosotros es inexistente, la mayoría de reuniones ni siquiera tenemos conocimiento, peor participación" dicen ambos y agregan "así es muy difícil poder decir que tenemos participación en decisiones que pueden afectar nuestro trabajo, porque sencillamente el Club nos ha dejado a un lado".

En cuanto a la adaptabilidad del Club a los requerimientos de los socios es bastante mala, "antes cuando el área de bolos estaba en buen estado había mucha concurrencia de

---

<sup>11</sup> Entrevista a Rigoberto Durán y Felipe Andrade. Marzo 13 del 2008

socios, pero el Club no le dio el mantenimiento adecuado, es por eso que los socios dejaron de venir." Es posible que el Club esté haciendo esfuerzos en otras áreas, pero en el área de bolos no se ve ningún cambio.

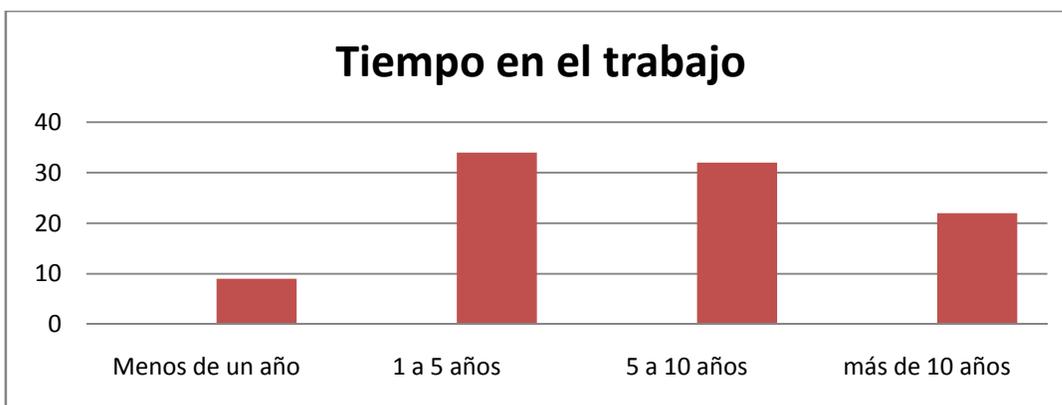
"No estamos al tanto de la Misión del Club, realmente somos el área con menos contacto con Recursos Humanos y Gerencia, así que por ese motivo nuestro contacto es mínimo y no conocemos muchas cosas del Club." Comentarios que ambos están de acuerdo y sienten que las cosas son diferentes en otras áreas, donde por lo menos tienen participación en charlas y reciben implementos de trabajo. "Si la misión es brindar un buen servicio creo que no la estamos cumpliendo porque nuestra área está en malas condiciones".

Existen muchas otras personas que nos dieron sus comentarios acerca de lo que ocurre en el Club relacionado con las cuatro hipótesis, pero las respuestas que nos daban eran similares a las mencionadas anteriormente, por lo que se dio una saturación teórica, pero estas opiniones han sido de gran ayuda al momento de determinar las preguntas para la encuesta. Aspectos relacionados con la falta de capacitación, la mala comunicación que impera en el Club, la falta de valores, la necesidad de implementar cambios en la infraestructura para atraer al socio y así aumentar los ingresos que tiene el Club. De esta forma tanto con la observación, las entrevistas y los comentarios de los empleados se pudo armar una encuesta, la misma que será aplicada a los empleados del Club.

## Anexo 2. Encuestas

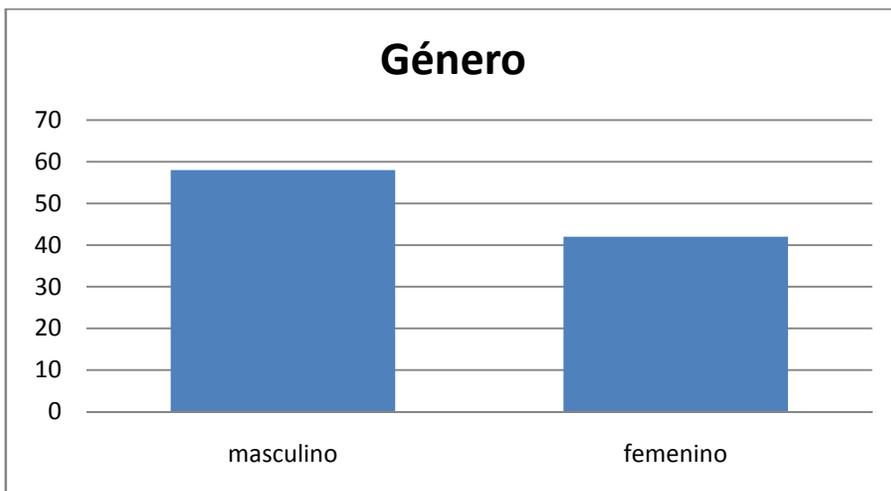
### 1. ¿Cuanto tiempo trabaja Usted en el Club?

Menos de 1 año	6	9%
1 a 5 años	22	34%
5 a 10 años	22	34%
más de 10 años	14	22%
Total:	64	



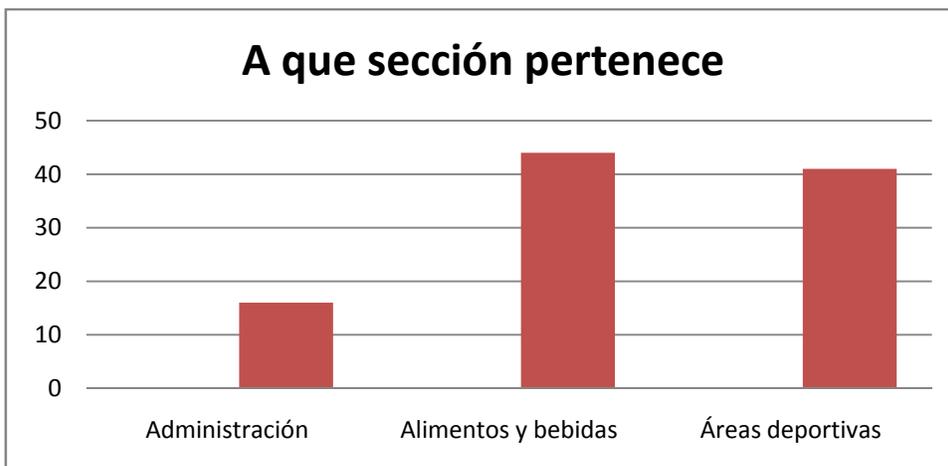
### 2. Género

Masculino	37	58%
Femenino	27	42%
Total	64	



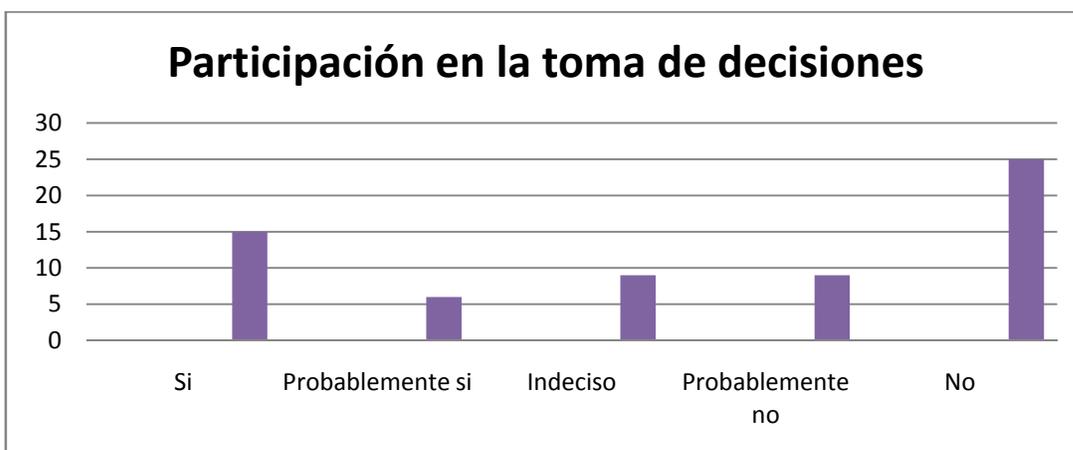
### 3. ¿A q sección pertenece?

Administración	10	16%
Alimentos y bebidas	28	44%
Áreas deportivas	26	41%
Total	64	



### 4. ¿Considera Usted que tiene participación en la toma de decisiones que afectan su lugar de trabajo?

Si	15	23%
Probablemente si	6	9%
Indeciso	9	14%
Probablemente no	9	14%
No	25	39%
Total	64	



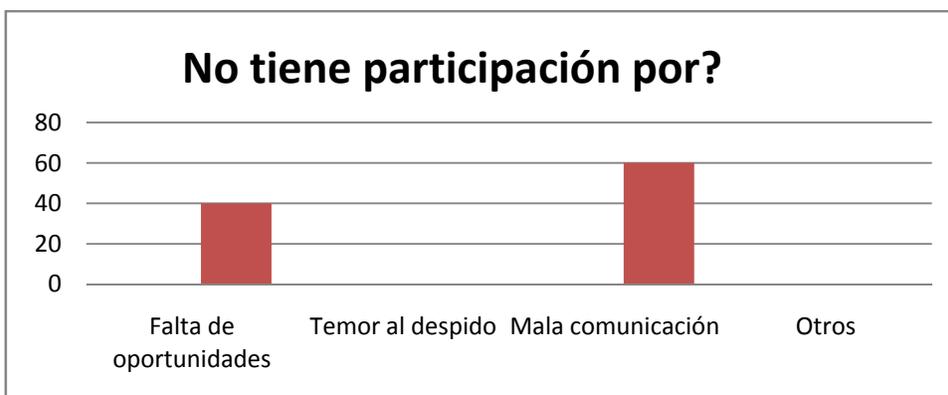
### 5. Si la pregunta 4 respondió que si, ¿por qué?

La empresa lo permite	2	13%
Su opinión cuenta	6	40%
Jefes participativos	7	47%
Otros	0	0%
Total	15	



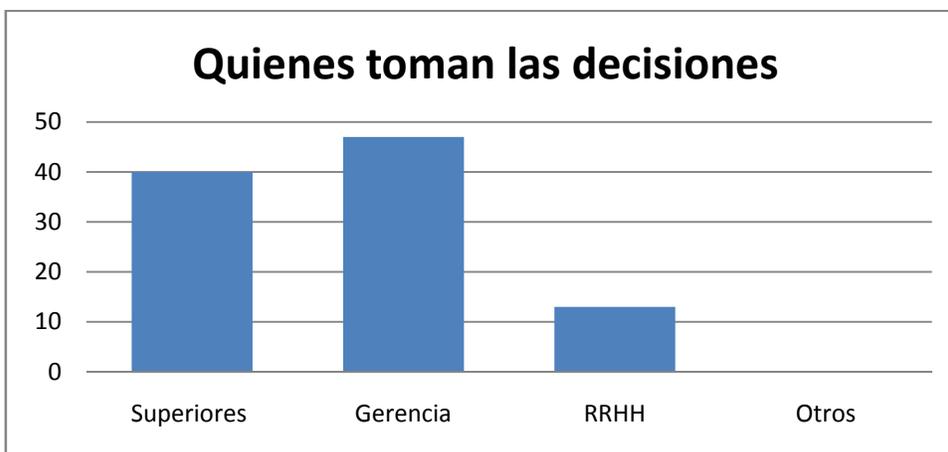
### 6. Si la pregunta 5 respondió que no, ¿por qué?

Falta de oportunidades	9	0,4
Temor al despido	1	0
Mala comunicación	15	0,6
Otros	0	0
Total	25	



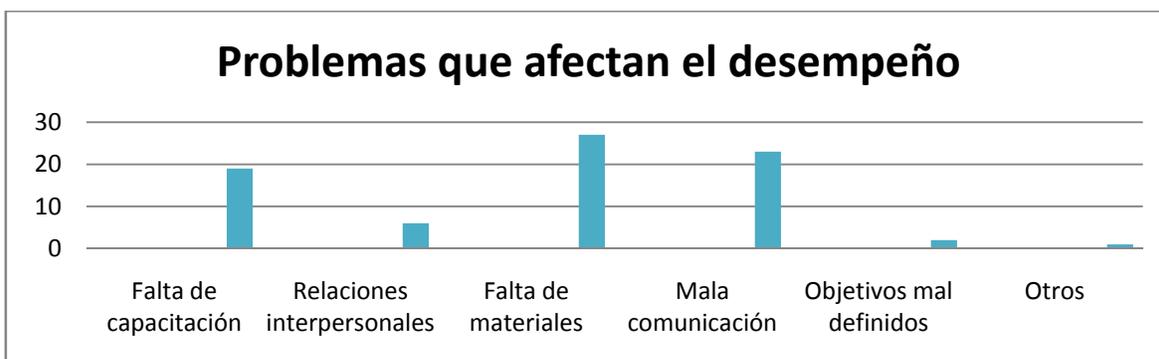
7. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante que afecta su lugar de trabajo, la decisión la toman:

Superiores	28	40%
Gerencia	33	47%
Recursos Humanos	9	13%
Otros	0	0%
Total	70	



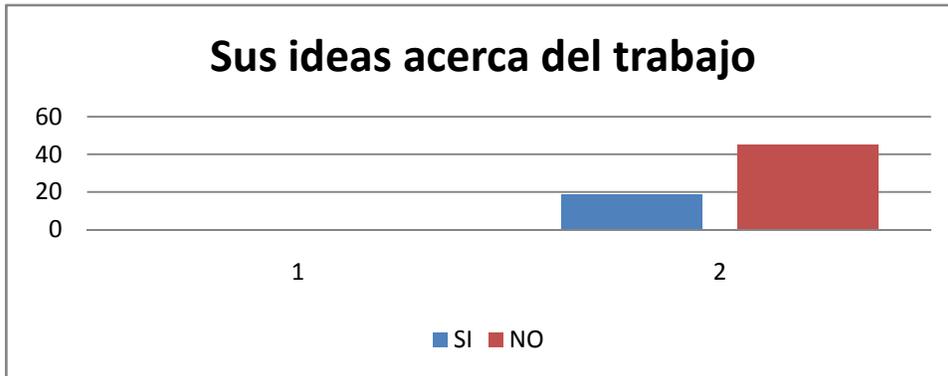
8. ¿Cuáles considera Usted son los principales problemas y que afectan su desempeño dentro del Club?

Falta de capacitación	19	24%
Relaciones interpersonales	6	8%
Falta de materiales	27	35%
Mala comunicación	23	29%
Objetivos mal definidos	2	3%
Otros	1	1%
Total	78	



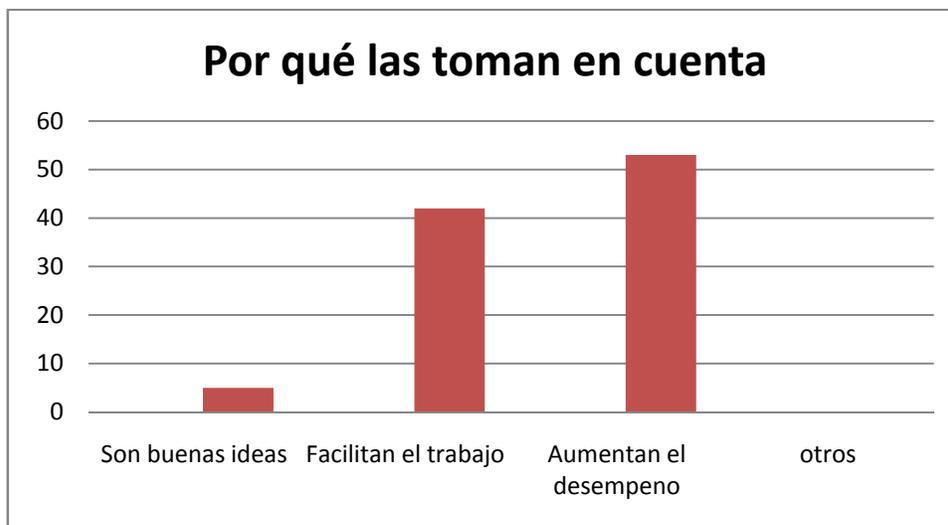
**9. ¿Considera Usted que el Club toma en cuenta sus ideas acerca de cómo mejorar en su lugar de trabajo?**

SI	19	30%
NO	45	70%
Total	64	



**10. Si la pregunta 9 respondió que si, ¿por qué?**

Son buenas ideas	1	5%
Facilitan el trabajo	8	42%
Aumentan el desempeño	10	53%
Otros	0	0%
Total	19	



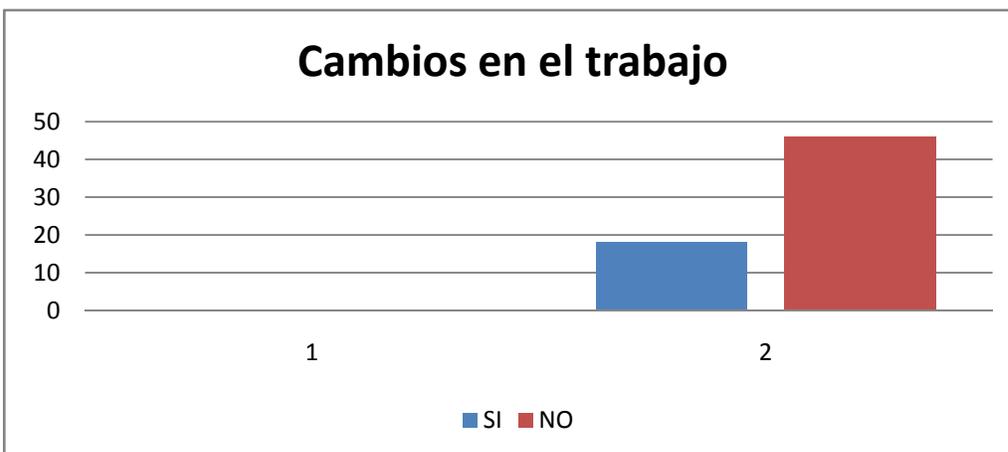
**11. Si la pregunta 9 respondió que no, ¿por qué?**

Poca participación	22	49%
Poca apertura al diálogo	12	27%
Nunca las implementan	11	24%
Otros	0	0%
Total	45	



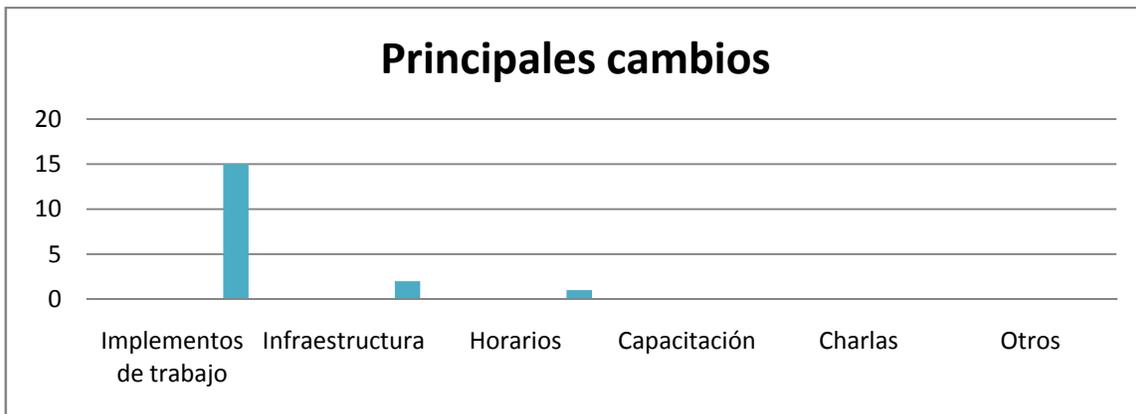
**12. ¿En el último año la Administración del Club ha realizado cambios para mejorar su trabajo?**

SI	18	28%
NO	46	72%
Total	64	



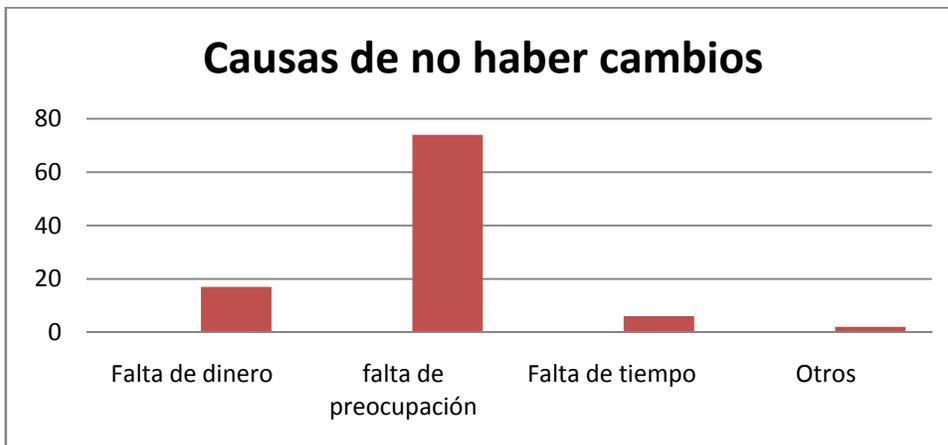
**13. Si la pregunta 12 es positiva, ¿cuáles cambios?**

Implementos de trabajo	15	83%
Infraestructura	2	11%
Horarios	1	6%
Capacitación	0	0
Charlas	0	0
Otros	0	0
Total	18	



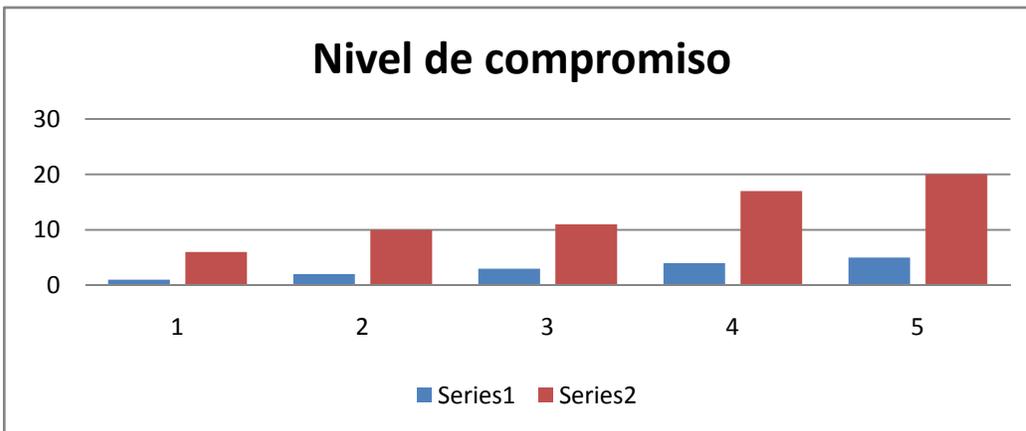
**14. Si la pregunta 12 respondió que no, ¿por qué?**

Falta de dinero	8	17%
Falta de preocupación	35	74%
Falta de tiempo	3	6%
Otros	1	0,02
Total	47	



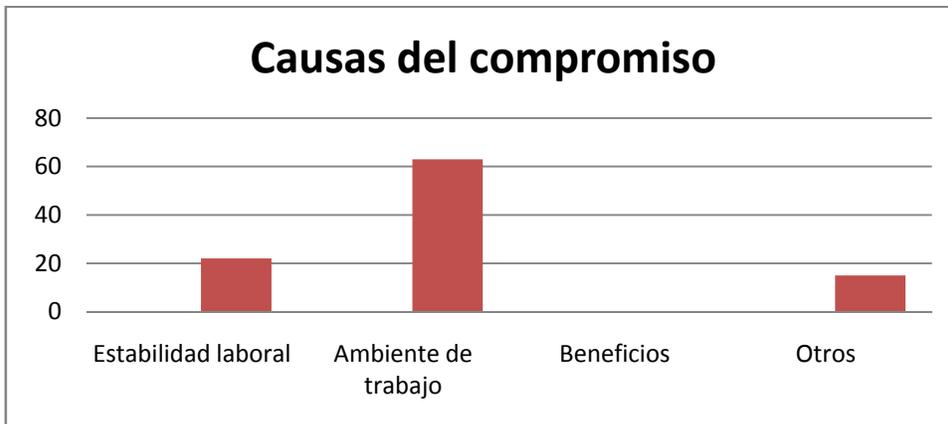
15. En la escala del 1 al 5, ¿qué tan comprometido se encuentra con trabajar en el Club?

1	6	9%
2	10	16%
3	11	17%
4	17	27%
5	20	31%
total	64	



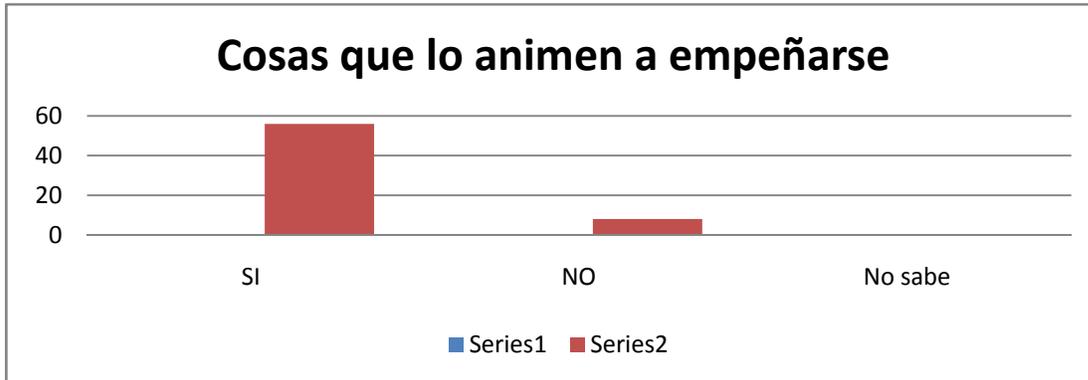
16. ¿Por qué este nivel de compromiso?

Estabilidad laboral	10	22%
Ambiente de trabajo	29	63%
Beneficios	0	0%
Otros	7	15%
Total	46	



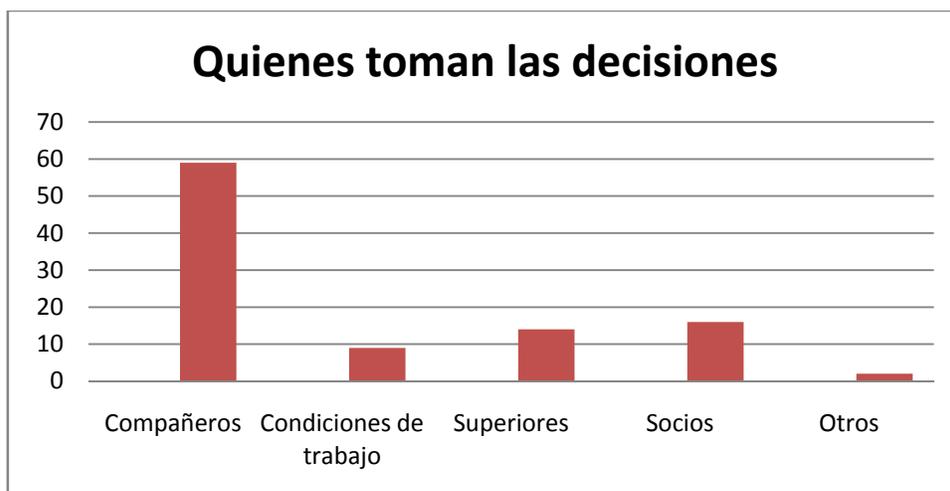
**17. ¿Existen cosas acerca del trabajo que lo animen a trabajar con más empeño?**

SI	56	88%
NO	8	13%
No sabe	0	0%
Total	64	



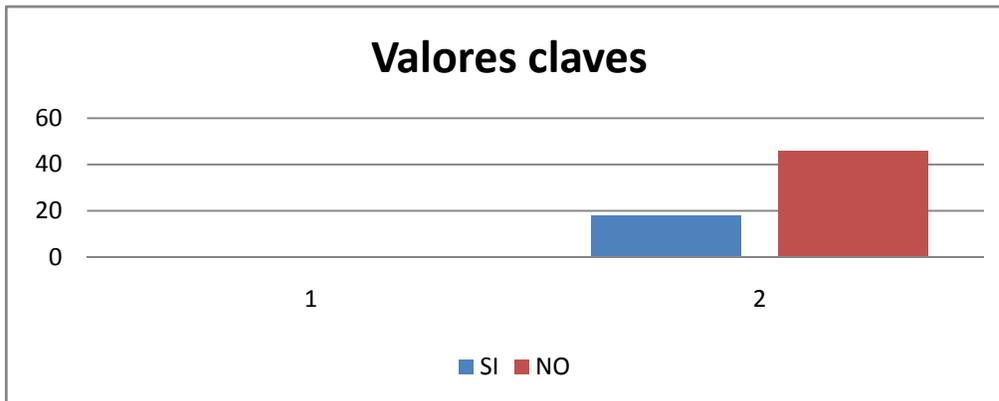
**18. Si la pregunta 17 respondió que si, ¿cuáles?**

Compañeros	38	59%
Condiciones de trabajo	6	9%
Superiores	9	14%
Socios	10	16%
Otros	1	2%
Total	64	



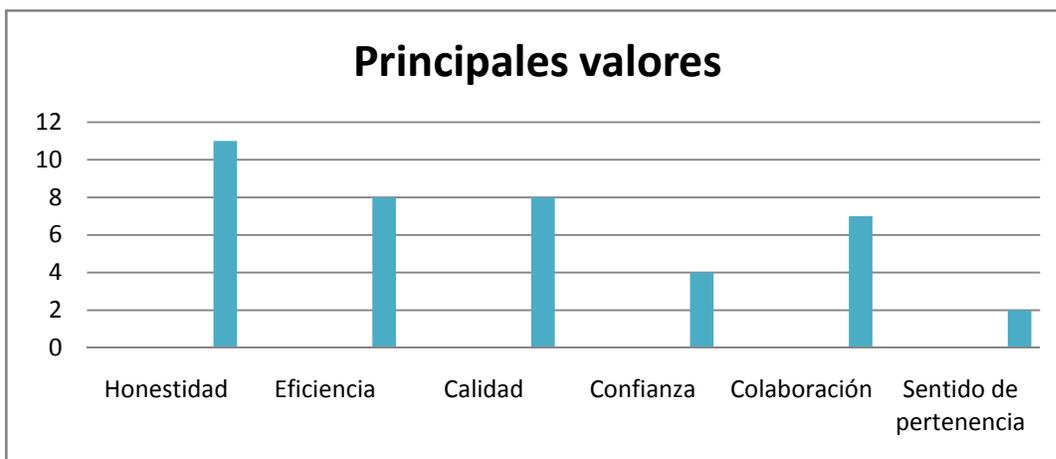
**19. ¿Conoce Usted cuáles son los valores claves de la organización?**

SI	18	28%
NO	46	72%
Total	64	



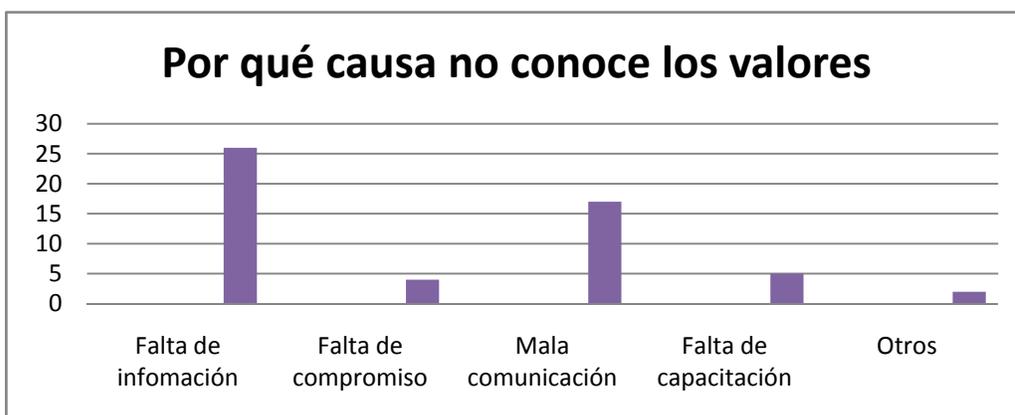
**20. Si la pregunta 19 respondió que si, ¿cuáles son esos valores?**

Honestidad	11	28%
Eficiencia	8	20%
Calidad	8	20%
Confianza	4	10%
Colaboración	7	18%
Sentido de pertenencia	2	5%
total	40	



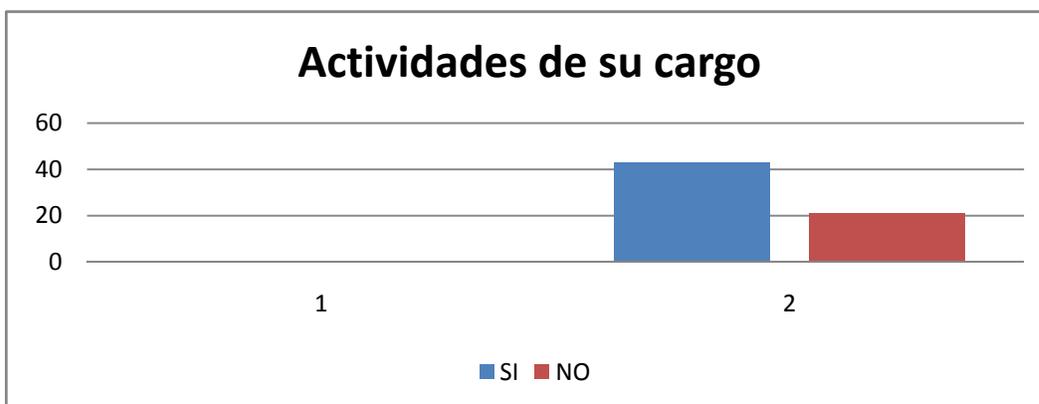
**21. Si la pregunta 19 respondió que no, ¿por qué?**

Falta de información	26	48%
Falta de compromiso	4	7%
Mala comunicación	17	31%
Falta de capacitación	5	9%
Otros	2	4%
Total	54	



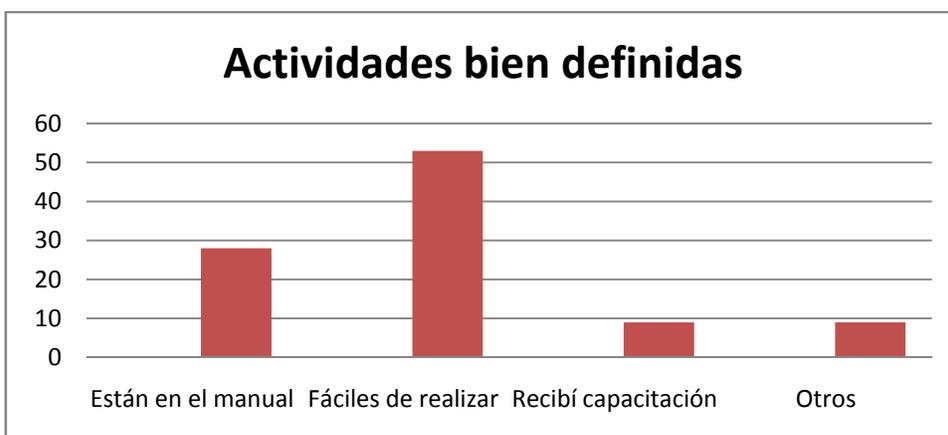
**22. ¿Considera Usted que las actividades que realiza en su lugar de trabajo son las adecuadas de acuerdo a su cargo?**

SI	43	67%
NO	21	33%
Total	64	



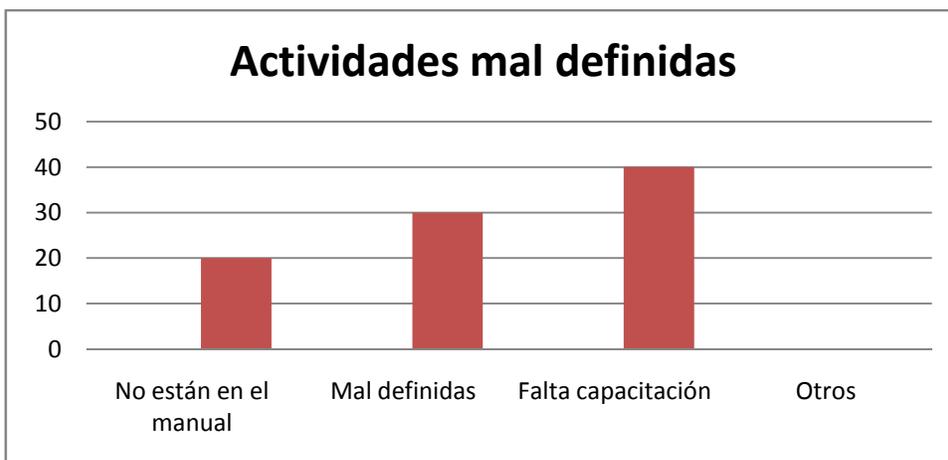
### 23. Si la pregunta 22 respondió que si, ¿por qué?

Están en el manual	12	28%
Fáciles de realizar	23	53%
Recibí capacitación	4	9%
Otros	4	9%
Total	43	



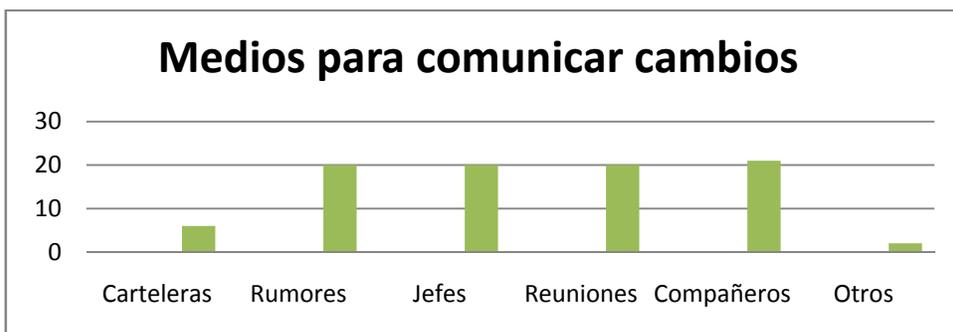
### 24. Si la pregunta 23 respondió que no, ¿por qué?

No están en el manual	5	0,2
Mal definidas	8	0,3
Falta capacitación	10	0,4
Otros	0	0
Total	23	



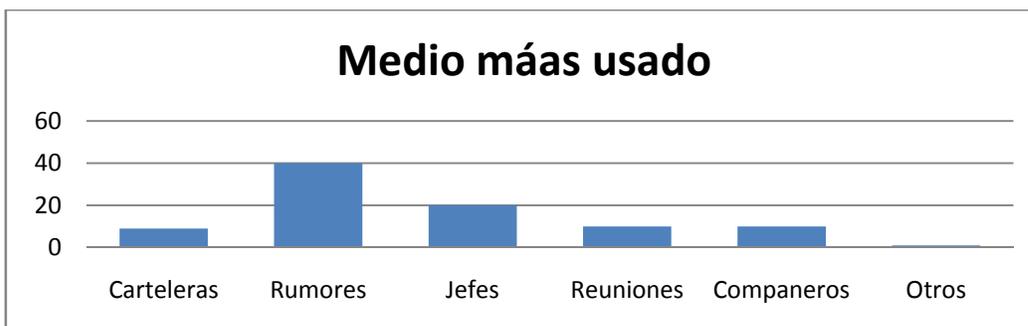
25. ¿Cuáles son los medios que utiliza el Club para comunicarles los cambios que ocurren en su lugar de trabajo?

Carteleras	6	7%
Rumores	20	22%
Jefes	20	22%
Reuniones	20	22%
Compañeros	21	24%
Otros	2	2%
Total	89	



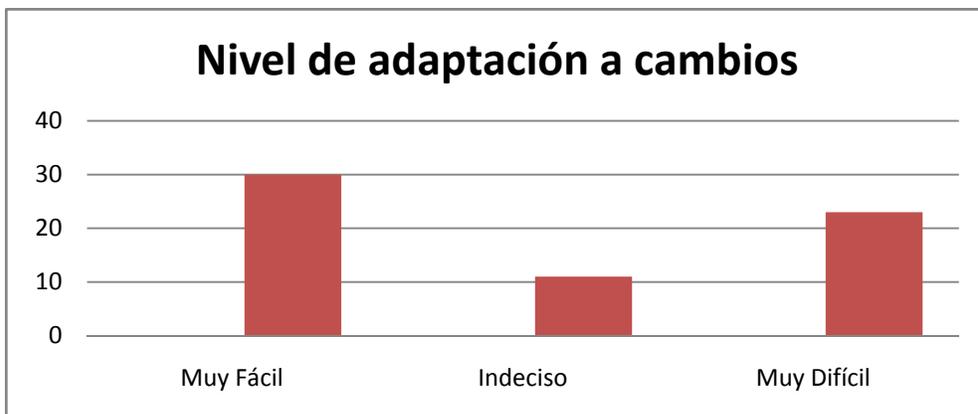
26. ¿Con qué frecuencia los usa?

Siempre		A veces	
4	9%	2	5%
16	0,4	4	9%
11	0,2	9	20%
6	0,1	14	32%
6	0,1	15	34%
2	0	0	0%
45		44	



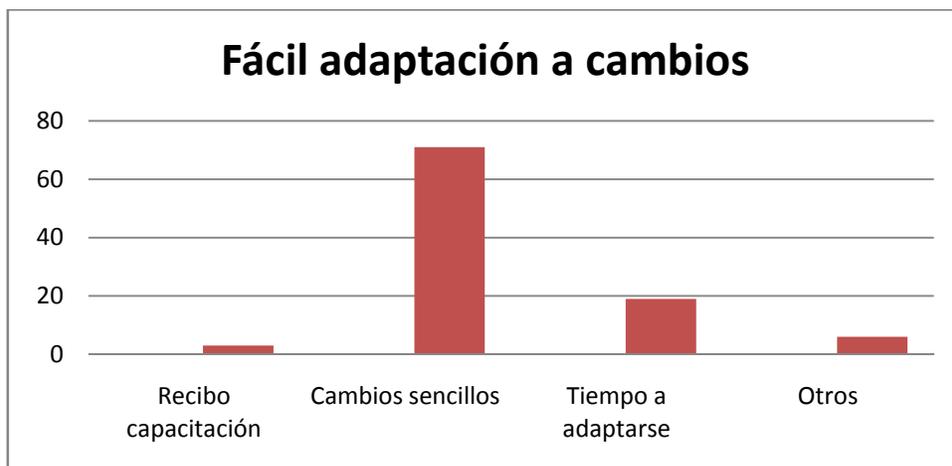
27. ¿Considera Usted que adaptarse a cambios que ocurren dentro del Club y que afectan su lugar de trabajo es?

Muy Fácil	30	47%
Indeciso	11	17%
Muy Difícil	23	36%
Total	64	



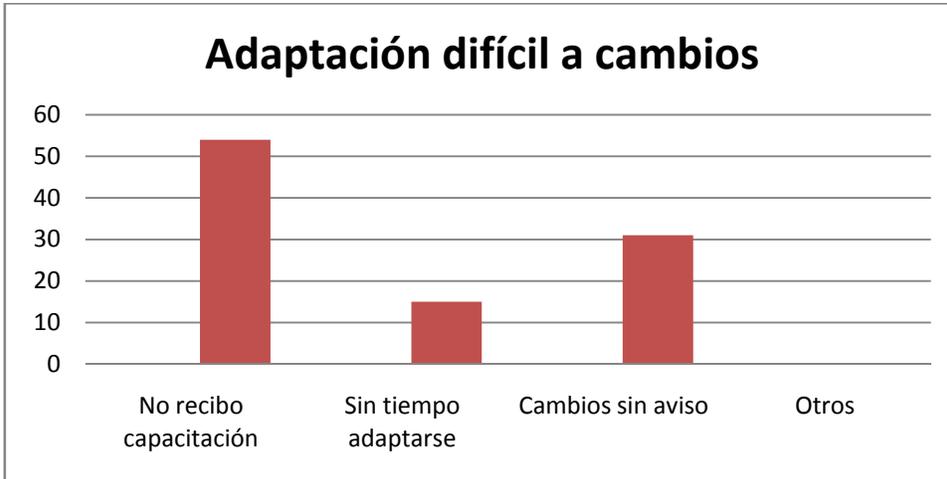
28. Si la pregunta 27 respondió que muy fácil, ¿por qué?

Recibo capacitación	1	3%
Cambios sencillos	22	71%
Tiempo a adaptarse	6	19%
Otros	2	6%
Total	31	



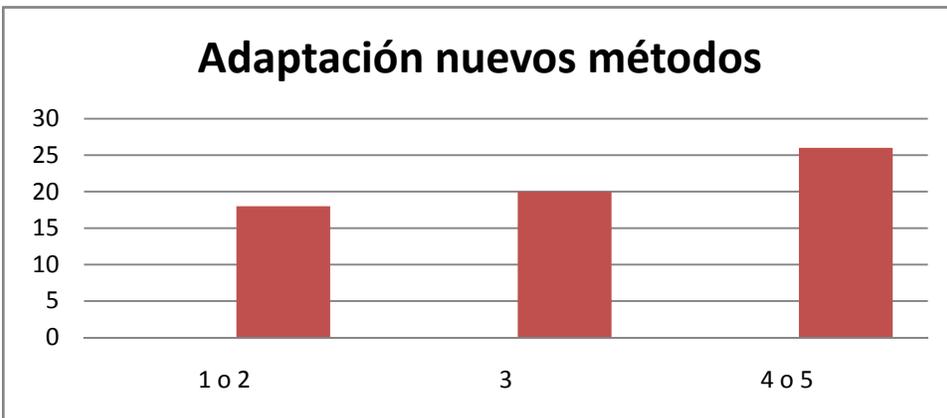
**29. Si la pregunta 27 respondió que muy difícil, ¿por qué?**

No recibo capacitación	14	54%
Sin tiempo para adaptarse	4	15%
Cambios sin previo aviso	8	31%
Otros	0	0%
Total	26	



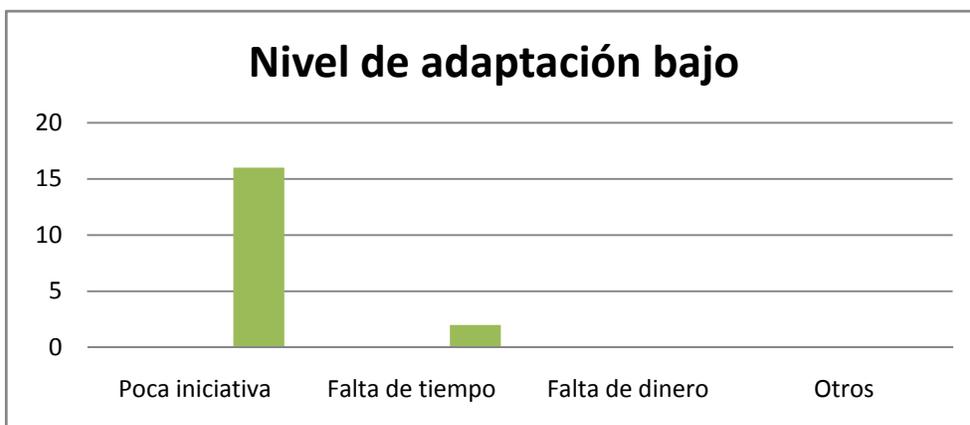
**30. En general, del 1 al 5, ¿considera Usted que el Club puede adaptarse a utilizar nuevos métodos de trabajo?**

1 o 2	18	28%
3	20	31%
4 o 5	26	41%
Total	64	



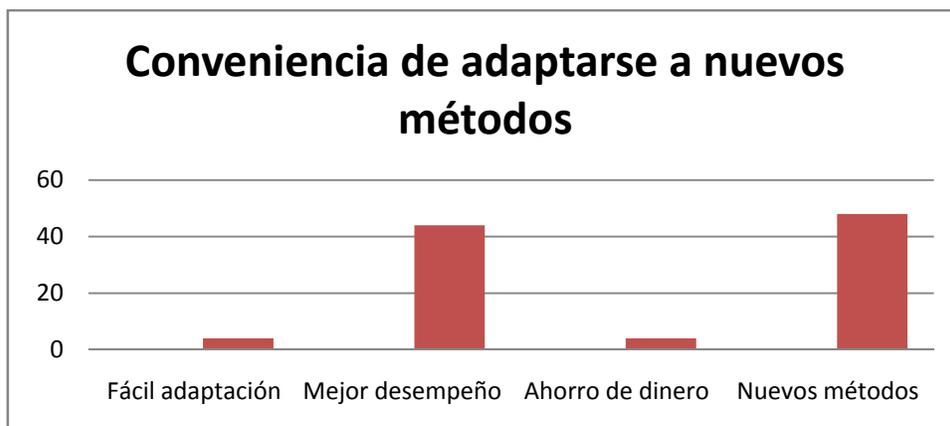
**31. Si la pregunta 30 respondió entre 1 y 2, ¿por qué?**

Poca iniciativa	16	89%
Falta de tiempo	2	11%
Falta de dinero	0	0%
Otros	0	0%
Total	18	



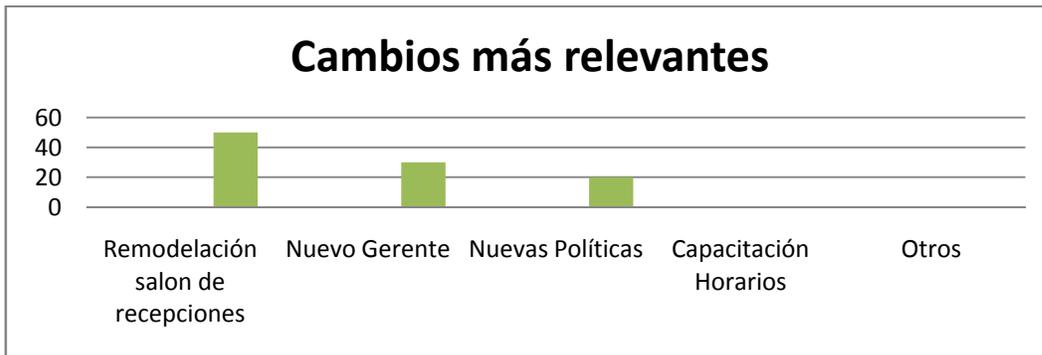
**32. Si la pregunta 30 respondió entre 4 y 5, ¿por qué?**

Fácil adaptación	1	4%
Mejor desempeño	12	44%
Ahorro de dinero	1	4%
Nuevos métodos	13	48%
Total	27	



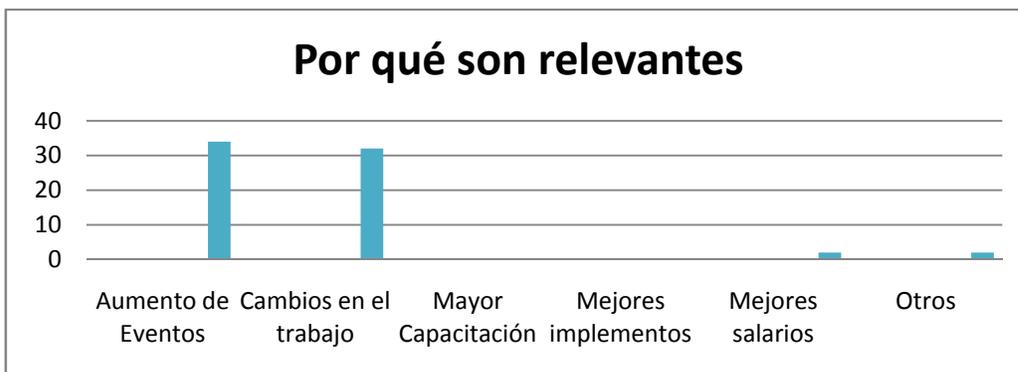
**33. ¿Cuáles cree Usted han sido los cambios más relevantes que han ocurrido en el Club en los últimos años?**

Remodelación Salón de Recepciones	36	0,5
Nuevo Gerente	24	0,3
Nuevas políticas	12	0,2
Capacitación	0	0
Horarios	0	0
Otros	1	0
<b>Total</b>	<b>73</b>	



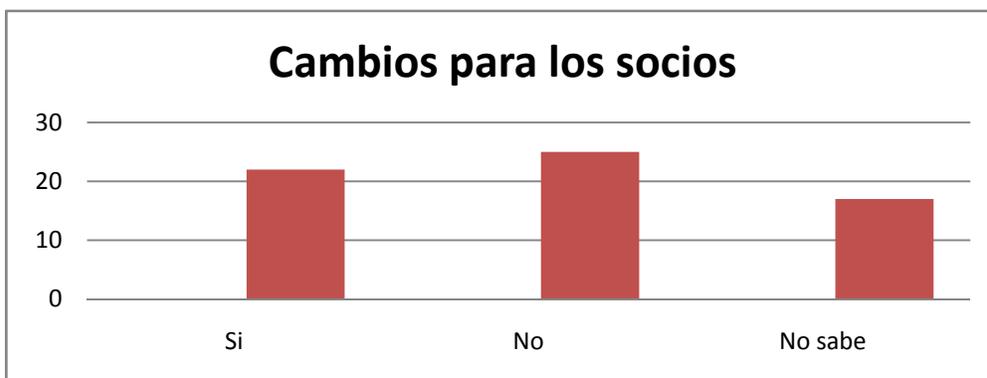
**34. ¿Por qué son relevantes?**

Aumento de Eventos	34	0,5
Cambios en el trabajo	32	0,5
Mayor Capacitación	0	0
Mejores implementos	0	0
Mejores salarios	2	0
Otros	2	0
<b>Total</b>	<b>70</b>	



**35. ¿Considera Usted que el Club ha realizado los cambios necesarios para adaptarse a los requerimientos de sus socios?**

Si	22	0,34
No	25	0,39
No sabe	17	0,27
Total	64	



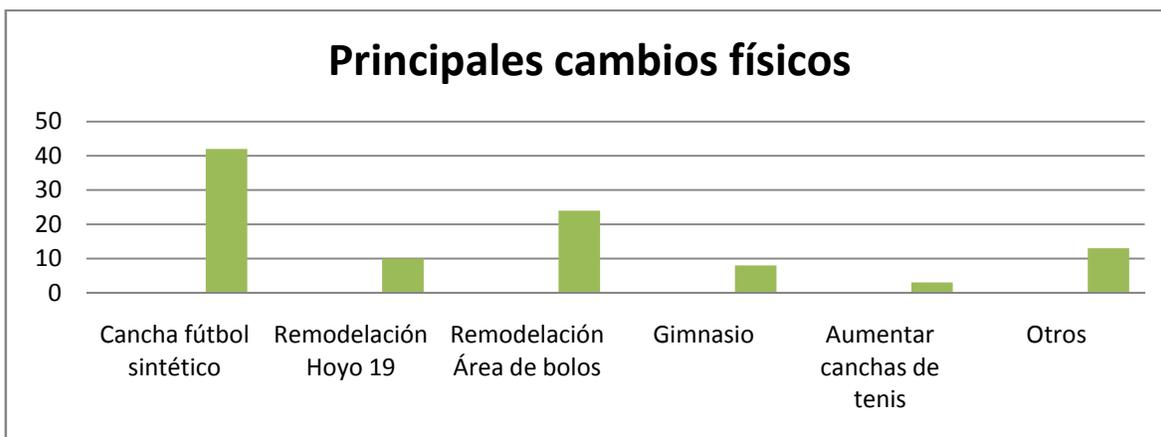
**36. Si la pregunta 35 respondió que no, ¿por qué no los ha hecho?**

Falta de consenso	16	67%
Falta de dinero	8	33%
Falta de tiempo	0	0%
Otros	0	0
Total	24	



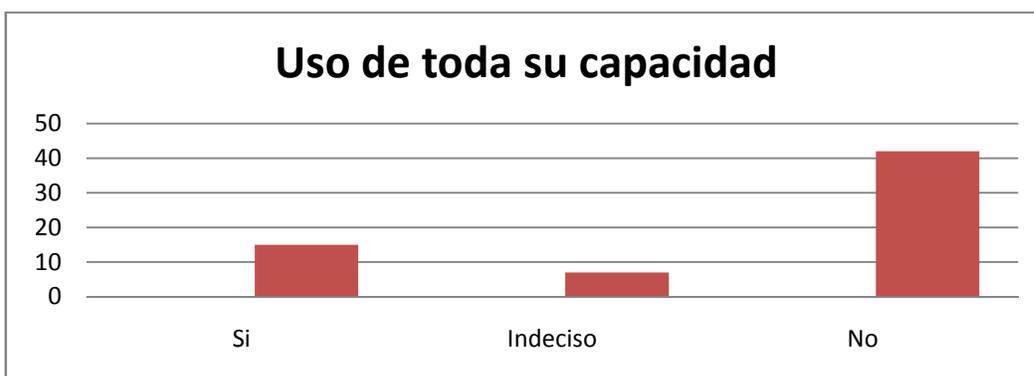
**37. ¿Cuáles considera Usted deberían ser las implementaciones que deba realizar el Club para atraer a sus socios?**

Cancha fútbol sintético	37	42%
Remodelación Hoyo 19	9	10%
Remodelación Área de Bolos	21	24%
Gimnasio	7	8%
Aumentar canchas de Tenis	3	3%
Otros	12	13%
Total	89	



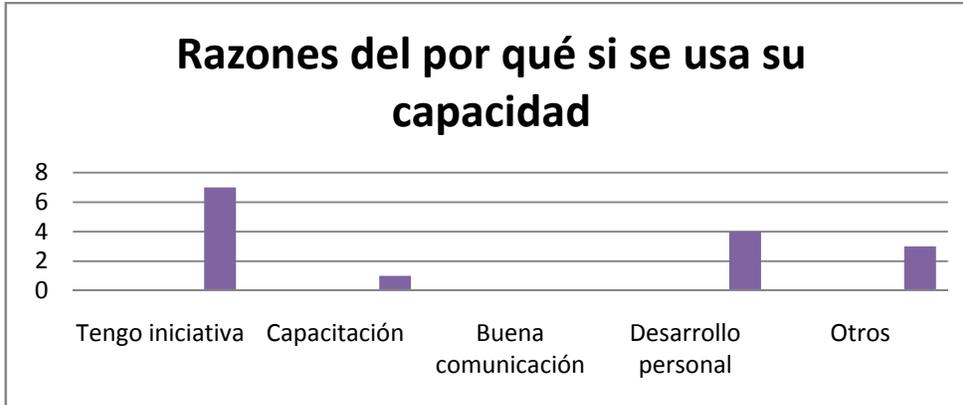
**38. ¿Cree Usted que el Club ha logrado usar toda su capacidad para hacer las cosas que sabe hacerlas mejor?**

Si	15	23%
Indeciso	7	11%
No	42	66%
Total	64	



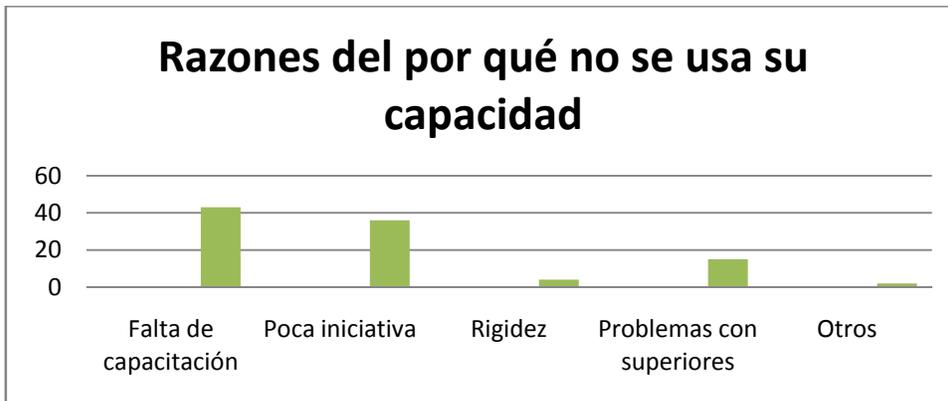
**39. Si la pregunta 38 respondió que si, ¿por qué?**

Tengo iniciativa	7	47%
Capacitación	1	7%
Buena comunicación	0	0%
Desarrollo personal	4	27%
Otros	3	20%
Total	15	



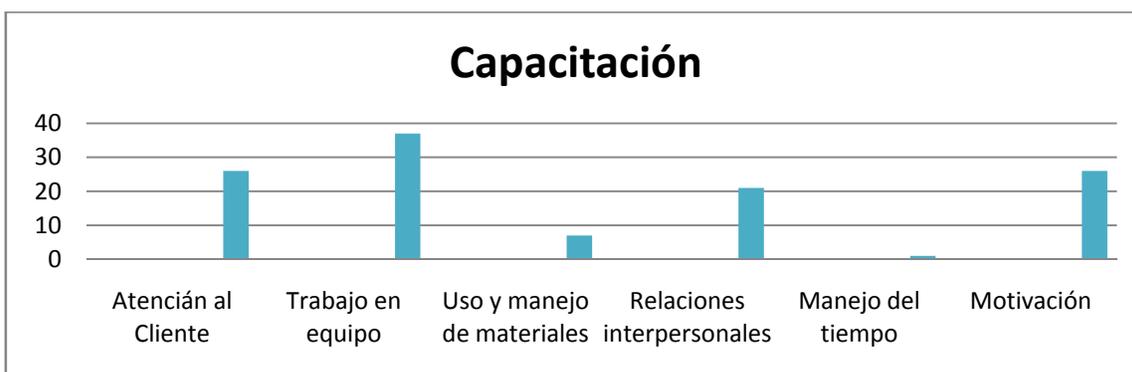
**40. Si la pregunta 38 respondió que no, ¿por qué?**

falta de capacitación	20	43%
Poca iniciativa	17	36%
Rigidez	2	4%
Problemas con superiores	7	15%
Otros	1	2%
Total	47	



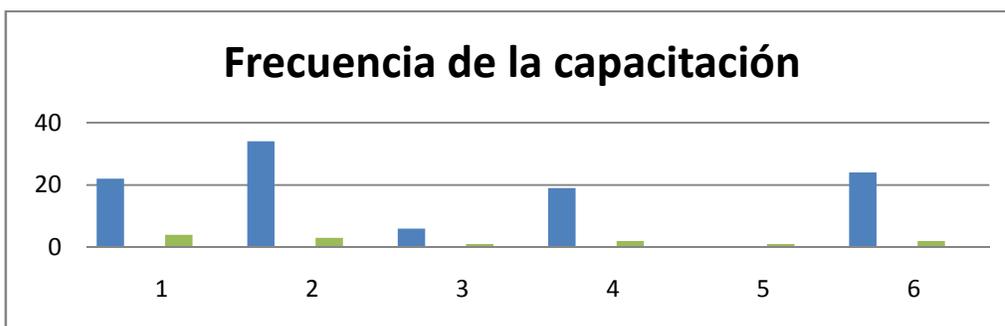
**41. ¿En qué aspectos considera Usted necesario recibir capacitación?**

Atención al Cliente	26	22%
Trabajo en equipo	37	31%
Uso y manejo de materiales	7	6%
Relaciones interpersonales	21	18%
Manejo del tiempo	1	1%
Motivación	26	22%
Total	118	



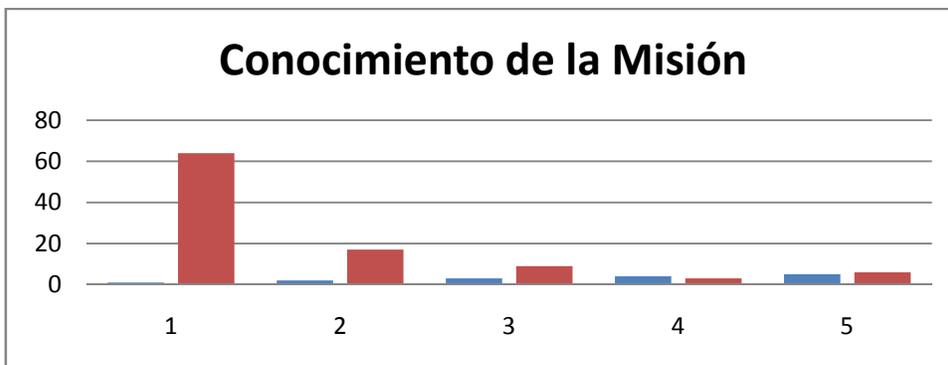
**42. ¿Con qué frecuencia?**

Siempre	A veces
22	4
34	3
6	1
19	2
0	1
24	2
105	13



**43. En la escala del 1 al 5, ¿que tanto conoce Usted la misión del Club?**

1	41	64%
2	11	17%
3	6	9%
4	2	3%
5	4	6%
Total	64	



**44. ¿Por qué este nivel de conocimiento?**

Mala comunicación	36	0,5
Nunca me la dijeron	28	0,4
Nunca la pregunté	4	0,1
Otros	4	0,1
Total	72	



**Anexo 3. Diseño de Tesis.**

Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

Título: Factores Culturales que Determinan la Efectividad en el Cuenca Tennis y Golf Club

Diseño de Tesis previo a la obtención del Título de Psicólogo Laboral y Organizacional

Autor: Sebastián Montesinos

Director: Lcdo. Cristián Castillo Peñaherrera MDCO

Cuenca-Ecuador

2008

## **1. Título**

Factores Culturales que Determinan la Efectividad en el Cuenca Tennis y Golf Club

## **2. Antecedentes**

La organización donde se plantea este tema de tesis es en el Cuenca Tennis y Golf Club, creado en Diciembre de 1928, como un club social, y en 1967 se creó lo que hoy es el Club, es decir, aparte de un club social, también deportivo y de servicios.

El Cuenca Tennis y Golf Club fue creado con la intención de que la Ciudad contara con un club en donde la gente pueda reunirse y realizar actividades de tipo social y deportivo, en un ambiente de exclusividad y alejado de la ciudad. El Club cuenta con amplias instalaciones para la práctica deportiva (racquet, tenis, natación, básquet, golf) además de salones para actos sociales.

El club es por el momento el único de su tipo en la ciudad de Cuenca, por lo que es muy difícil compararlo con otros dentro del medio, por lo que seguirá siendo el mayor club social de Cuenca y el más prestigioso, aparte dentro de sus socios están las personas más representativas de la ciudad, prestigiosos empresarios y políticos tanto del medio local como nacional. Dentro de sus instalaciones se han dado eventos muy importantes, como la Copa Cosat de Tenis, el torneo de tenis Challenger Ciudad de Cuenca, así como campeonatos nacionales de Golf, de Racquet.

Dentro de sus objetivos está prestar el mejor servicio posible para la satisfacción de sus socios, así como el mejoramiento y creación de nuevas instalaciones según sea el requerimiento de los mismos, ya que al ser un club exclusivo, éste debe brindar los mejores servicios posibles, además hay que tomar en cuenta que es el único de su clase en la ciudad, pero tiene que competir en ciertas áreas con otros locales en la ciudad, por lo que sus servicios deben ser los mejores.

Como nunca se ha hecho un estudio de cultura organizacional en la institución, no se conoce mucho sobre cómo influye este tema (cultura) en la efectividad del club, es por eso que este proyecto es muy necesario para que la empresa conozca como afecta la cultura y poder hacer correctivos en lo que está mal, y continuar en lo que esté bien.

En la Organización es muy marcada la diferencia en el nivel de educación que tienen los miembros, por lo que se tiene la impresión de tener varias culturas dentro de la

misma, además hay que considerar que existen empleados que pertenecen al Club y otros que son tercerizados, siendo este otro factor a considerar en la formación de una cultura, ya que afectará en el nivel de compromiso que tienen los miembros hacia la Organización.

Hay que saber con exactitud qué es lo que opina la Organización con respecto a la Efectividad, cuál es la meta que se tiene como organización y cómo afecta el ambiente en donde se desarrolla, como determinante de si la organización, en primer lugar, sobrevivirá, y en segundo lugar, logrará ser una organización efectiva que logre el éxito por la cual fue constituida.

El club tiene aproximadamente 80 empleados, divididos en personal administrativo, alimentos y bebidas (incluidos los Snacks) y el personal de las áreas deportivas, teniendo un presidente que es elegido por un directorio formado por los miembros del club, esta elección se la realiza anualmente pudiendo ser reelegido por los miembros del directorio.

### **3. Justificación**

Este estudio va a ser en beneficio tanto del club como personal, ya que para la organización va a ser importante conocer aspectos culturales que determinan el éxito o fracaso de su función, y en lo personal por la obtención del título universitario dentro de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional.

Dentro del club nunca se ha hecho un estudio de cultura organizacional, por lo que es muy conveniente realizarlo, además aplicando un modelo de eficiencia se puede encontrar muchas variables que determinen el futuro de la organización, y se puedan hacer los correctivos necesarios y continuar con lo que se está haciendo bien.

Este proyecto se lo realiza para que la organización conozca cuales son sus puntos fuertes y cuales son las debilidades que tiene que no le permite mejorar y crecer como organización. Se utilizará la teoría de la efectividad de Denison como teoría principal en la cual se basará este estudio, ya que determina algunas de las variables que pueden decirnos como afecta la cultura a la organización.

Adicionalmente, es importante este tipo de estudios, porque es necesario aplicar conceptos de desarrollo organizacional que sirven a las organizaciones para mejorar y

crecer, aparte no siempre es conveniente realizarlos sólo cuando se encuentran en problemas, sino también cuando se encuentran en situaciones no tan críticas, donde es más factible determinar los problemas que tienen, y la solución no tiene que ser tan crítica para la organización como para los miembros de la misma.

#### **4. Objetivo General**

Determinar qué factores culturales intervienen en la efectividad del Cuenca Tenis y Golf Club.

#### **5. Objetivos Específicos**

1. Definir los elementos culturales más representativos de la Cultura del Club.
2. Describir estos elementos y su importancia relativa en la Efectividad.
3. Encontrar las relaciones existentes en el comportamiento de estas variables.

#### **6. Marco Teórico**

Las Organizaciones se encuentran en todas partes, pertenecemos a algunas e intentamos conseguir los servicios de algunas otras. Actualmente es imposible no pertenecer a una organización, ya que en estos tiempos la civilización vive rodeada de un gran número de ellas, y proporcionan la mayor fuente de trabajo. La cultura cumple varias funciones entre las cuales la distinción entre una empresa y otra, la identidad de los miembros de la organización con la misma, entre otros.

Al realizar una tesis sobre cultura tenemos que entender qué es la cultura y cómo influye ésta en el rendimiento y efectividad de las organizaciones. Algunos de los máximos estudiosos de la cultura la definen de la siguiente manera:

Amadou Mahtar M'Bow dice: "Es a la vez todo aquello que una comunidad ha creado y lo que ha llegado a ser gracias a esa creación, lo que ha producido en todos los dominios donde ejerce su poder".

Ángel Aguirre dice "Un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento, este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generado y compartido

por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros". (AGUIRRE, 2004).

La cultura se forma a través de la interrelación entre tres elementos: La Estrategia, la Cultura y la Estructura (SOKO, 2002) y si no existe alguno de estos, es imposible que pueda existir una organización. Todos estos elementos son interdependientes, es decir, es explicable en la organización en la medida que existen los otros elementos.



Hay que tener una teoría que sirva como base para realizar este trabajo, por eso una teoría que puede explicar es la teoría de la Efectividad de Denison (DENISON, 1995) ya que analiza a la organización viendo desde el pasado con miras al futuro, y además analiza ciertas variables que son importantes para determinar el ambiente actual de la organización. Es muy importante las creencias y valores que tienen los miembros y la relación que tienen las mismas con las políticas y procedimientos, todo esto da como consecuencia el análisis de los resultados de la organización y que son determinantes de su efectividad.

Los valores y las creencias son elementos creados por los miembros de la organización, que sirven para explicar fenómenos que ocurren en su lugar de trabajo, y que son muy implícitos de ellos mismos. Estos pueden afectar el rendimiento de una organización, ya que al ser elementos culturales creados por los mismos miembros, pueden determinar ciertas conductas que no tienen una explicación lógica.

Las políticas y los procedimientos son elementos que también afectan la efectividad de la organización, siendo éstos fundamentales para determinar el rendimiento de los miembros, ya que muchas de ellas plantearán el modo de actuar ante ciertas circunstancias y como reaccionar ante las mismas. Estas pueden ser la manera de resolver los conflictos, la manera de plantear las estrategias, evaluar el rendimiento, entre otras. "El análisis organizacional deberá, por consiguiente, indicar cuál es la situación de la organización, como se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades

pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional". (RODRÍGUEZ, 1992)

La Teoría de la Efectividad (DENISON, 1995) consta de cuatro hipótesis: La hipótesis de la participación, la hipótesis de la consistencia, la hipótesis de la adaptabilidad y la hipótesis de la misión, cada una de las cuales van a ser analizadas por separado, aunque también tienen que ser analizadas en conjunto, como una integración de las cuatro hipótesis, que pueden ser tomadas de dos en dos.

La hipótesis de la participación.\_ Esta hipótesis nos habla sobre el grado de participación de los empleados con respecto a la organización donde trabajan. Según Denison " la hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad." (DENISON, 1995).

Con esto se entiende que una organización que ha logrado que los miembros tengan un alto grado de participación y compromiso logrará mejores resultados con ellos, ya que se sienten parte de la misma y el lugar de trabajo se convertirá en un lugar más productivo, pudiendo inclusive tener un clima más acorde al de una organización exitosa.

La hipótesis de la consistencia.\_ "Las teorías de la consistencia sostienen que el sentido o propósito compartido tiene un impacto positivo porque los miembros de una organización trabajan todos con base en un marco de valores y creencias, que forma la base a través de la cual se comunican". (DENISON, 1995).

Con esto podemos ver cuán importante es la comunicación dentro de la efectividad de la organización; además que todos los empleados tengan un conocimiento adecuado de cómo se emplea la comunicación en la organización, se puede convertir en una organización sólida, en donde cada miembro se adaptará al medio social facilitando el intercambio de información y evitando conflictos. Es importante que para que una cultura pueda considerarse sólida exista una consistencia entre los principios y comportamientos, además de existir una conformidad con lo que se practica en la organización.

La hipótesis de la adaptabilidad.\_ Consiste en analizar cómo la organización se adapta a los cambios que se generan tanto en ella, como en el ambiente externo donde se maneja. "Para formular una teoría cultural y proactiva de la adaptación organizacional, necesitamos describir un sistema de normas y creencias que pueda apoyar la necesidad de una organización para recibir, interpretar y traducir señales desde su ambiente hacia

cambios comportamentales internos que aumenten sus probabilidades de supervivencia, crecimiento y desarrollo". (DENISON, 1995).

Esta hipótesis es muy importante considerando el tipo de organización que es el Tenis Club, en donde todos los años se escoge un nuevo presidente, y muchas de las veces nuevo gerente, lo que tiene una implicación importante en el manejo del club, teniendo cada uno distintos objetivos y formas de cumplirlo, por lo que es muy importante poder conocer como influye esto en el rendimiento de los empleados y en la efectividad del club.

Dentro de esta teoría se explican tres aspectos que son importantes para analizar este factor. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo, el segundo es tener la habilidad para responder a los clientes internos, el tercero es la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten que la organización pueda adaptarse. Si la organización no puede cumplir con alguno de estos tres aspectos, es muy difícil que pueda ser muy efectiva.

La hipótesis de la misión.\_ Se refiere a la importancia que tiene la misión y como es compartida por todos los miembros de la organización. Según algunos autores definen que la misión tiene dos influencias principales. "Primero, la misión da propósito y sentido, así como también una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante. Segundo, un sentido de misión ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiada de acción para la organización y sus miembros". (DENISON, 1995)

La misión contribuye a generar un compromiso en los miembros de la Organización, así como también a un rendimiento que puede llegar a ser más efectivo, porque al aumentar el compromiso, se puede conseguir miembros más orientados hacia la meta de la organización.

Se debe tomar en cuenta que la función del Tenis Club es satisfacer las necesidades de los socios, por lo que la cultura debe estar orientada al cliente. En este sentido debe existir ciertas pautas de cultura organizacional que van encaminadas al cumplimiento de este propósito.

"Las organizaciones de servicios contratan empleados sociables y amables" (ROBBINS, 2004). Es muy importante el servicio que pueden brindar este tipo de

organizaciones, de aquí depende el éxito o fracaso de las mismas, otra cosa también es que los empleados deben tener la libertad para improvisar dentro del servicio, no regirse siempre con unas reglas que no se adaptan a las necesidades de los clientes, deben de tener autonomía para actuar.

"Deben tener claridad en las funciones. Los empleados de servicios fungen como "llaves de las fronteras" entre la organización y los clientes" (ROBBINS, 2004). Siendo de vital importancia para la organización, los empleados deben conocer exactamente las funciones que deben realizar, porque caso contrario puede generar una desmotivación y conflictos con los superiores, lo que puede generar una reducción de la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

"Las culturas orientadas al cliente tienen empleados que exhiben un comportamiento ciudadano organizacional" (ROBBINS, 2004). Esto quiere decir que son empleados que se encuentran dispuestos a tomar la iniciativa, así como a hacer todo lo posible por satisfacer a los clientes, aun si tienen que hacer cosas que normalmente no están dentro de sus responsabilidades.

## **7. Metodología**

Dado que el planteamiento general para realizar estudios de Cultura tiende a ser más cualitativo que cuantitativo, sostendremos nuestro proceso metodológico en esta perspectiva; más algunas actividades de índole cuantitativo adicionales. Dentro de las principales herramientas tenemos:

Investigaciones bibliográficas con el objetivo de conocer todo lo referente a una organización, como está constituida y el fin último de la misma, además como interviene la cultura en la organización, sus principales incidencias y como afecta la misma en la efectividad de la misma.

La Observación como método para definir cuales son los elementos culturales que son más representativos en la organización. Aquí se va a utilizar principios etnográficos, ya que se la puede sintetizar en términos de descubrir y describir las interacciones de los participantes de una organización en su contexto real. Muchas personas limitan el alcance de la investigación etnográfica a una labor descriptiva, pero también incluye la comprensión e interpretación de los fenómenos que se van presentando, hasta llegar a conclusiones útiles y reales del tema en análisis.

Es importante mencionar que dentro de la Etnografía lo que se intenta es llegar a una reflexión profunda y significativa de lo que es la realidad, llegando a la posibilidad de construir hipótesis que nos expliquen de mejor manera la investigación, sin anteponer los valores del investigador, que pueden tergiversar los resultados y la autenticidad de la investigación. (Cassell y Simon, 2004)

Para describir estos elementos y su importancia dentro del Club es necesario realizar entrevistas a los miembros, el número dependerá de las respuestas que se vayan obteniendo, porque al ser una organización de mediano tamaño, se puede realizar entrevistas a todos los miembros, pero si la tendencia comienza a ser la misma luego de algunas entrevistas, se puede realizar a menos personas, lo que se conoce como saturación teórica, tratando de que la muestra sea representativa de la población total, es decir, escogiendo a personas de todas las áreas.

Otro componente de la Etnografía es la observación participante, ya que gracias a que estoy realizando las prácticas en el lugar planteado para la tesis, es más sencillo poder realizar el trabajo.

Las entrevistas se van a realizar a los miembros, comenzando por la gerencia del club, para luego continuar con el resto de miembros del club. También es importante diferenciar ciertas características de los empleados, tales como la antigüedad, el grado de responsabilidad que tiene cada uno, si pertenecen a la nómina del club o si son tercerizados.

Para construir una entrevista en una investigación de tipo cualitativo se deben seguir cuatro pasos que son:

- 1) Definir las preguntas a investigar.
- 2) Creación de una guía de entrevistas.
- 3) Seleccionar los participantes y,
- 4) Aplicar las entrevistas.

Luego de aplicar las entrevistas, el siguiente paso metodológico es encontrar las relaciones existentes entre estas variables, para esto se va a aplicar encuestas a todos los miembros del club, con el objetivo de conocer cuáles de las hipótesis que

corresponden a la Teoría de la Efectividad de Denison se encuentran presentes en el club y resultan significativas a la hora de determinar si el Club tiene una gestión efectiva o no.

Para esto es necesario la creación de un cuestionario que deberá ser llenado por los miembros del Club, dentro del mismo el objetivo es determinar cuál de las cuatro hipótesis se encuentran presentes y son más importantes para los empleados, y así poder determinar, mediante tabulaciones, la relación entre éstas y Efectividad del Tenis.

Para tabular y graficar los datos encontrados se utilizará Excel y para la redacción se utilizará Word

## **8. Esquema de contenidos**

### **1. Introducción**

Una breve descripción al tema de la tesis, el por qué de este tema y la importancia que tiene tanto para la organización como personal.

### **2. Tenis Club**

Antecedentes de la Organización, desde cuando se creó, como está constituida, como es su estructura, el número de empleados, su organigrama, como se elige su directiva y como influye ésta en el ejercicio de sus funciones.

### **3. Cultura**

Descripción de lo que es una cultura, los elementos que la conforman, como se crea una cultura, la teoría empleada para describir esa cultura.

### **4. Investigación**

Aplicación del Modelo de la Efectividad de Denison, definir y determinar cuáles de éstas variables existentes en el modelo se encuentran presentes en el Club, así como cual de ellas es más importante para la efectividad del Club.

### **5. Resultados**

Los resultados que se obtendrán serán determinantes para conocer la efectividad del club, así también como una medida para poder hacer correcciones en la dirección del club.

## 6. Análisis (conclusiones y recomendaciones)

Para finalizar, el trabajo consta de una conclusión acerca de todo lo que se realizó en la investigación, y luego de comparar los resultados con un óptimo deseado, se realizará unas recomendaciones sobre pasos a seguir o sobre las falencias que se encontró en el Club y que puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## 9. Cronograma

Actividades	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Diseño de tesis		X	X			
Introducción		X	X	X		
Antecedentes		X	X			
Cultura			X	X		
Investigación					X	
Resultados					X	
Análisis (conclusiones y recomendaciones)					X	X
Impresión						X

## 10. Bibliografía

- AGUIRRE, Ángel, "La Cultura de las Organizaciones". Ariel 2004
- CASSELL, Catherine y SYMON, Gillian, "Essential Guide Qualitative Methods in Organizational Research", Sage Publications, London, 2004, 386 pag.
- DENISON, Daniel. "Cultura corporativa y productividad organizacional". Fondo Editorial Legis. New York. 1991, 238 pag.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. "Metodología de la Investigación", Editora McGraw Hill. Chile. 2003. 705 pag.
- KREPS, Gary L. "La Comunicación en las Organizaciones", Editorial Adisson-Wesley Iberoamericana, EEUU, 1995, 356 pag.
- KRIEGER, Mario "Sociología de las Organizaciones" Editorial Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina. 2001.
- LEVIN, Richard y RUBIN, David "Estadística para Administradores". Editorial Prentice Hall, México, 1996, 1018 pag.
- ROBBINS, Stephen. "Comportamiento Organizacional". Editorial Pearson. México D.F. 2003, 704 pag.

- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. "Diagnóstico Organizacional". Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile. Junio 1995. 192 pag.