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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DE TALENTO. CASO PRACTIMERCADOS DÍA DÍA. ESTUDIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AÑO 2018.

Realizado por:

Kebork Bustillos, Valentina.

Prato Tredinick, Alejandra.

Profesor guía: José Ramón Naranjo.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diez y siete 17 puntos.

Nombre: José R. Naranjo M. Firma:

Nombre: Anacelis Tintoreo de Aponte Firma:

Nombre: Elizabeth Fórmica Z. Firma:

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DE TALENTO. CASO PRACTIMERCADOS DÍA DÍA. ESTUDIO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO AÑO 2018.

Tesistas:

Valentina Kebork Bustillos

Alejandra Prato Tredinick

Tutor:

José Ramón Naranjo M.

Caracas, 20 de septiembre de 2018

DEDICATORIA

Este trabajo de grado es dedicado, primeramente, a mis padres, Irma Bustillos y Naume Kebork, quienes me han apoyado durante toda mi vida, siendo dos grandes pilares para mí, igualmente mis hermanos, así como toda mi familia. Aunque no ha sido sencillo el camino, confiaron en mi para llegar al final de este recorrido.

También dedico esta investigación a Maura Do Couto, quien desde hace tiempo ha sido una incondicional compañía y apoyo en mi vida. Por confiar en mí, sin ti el trayecto en este camino tan largo no hubiese sido lo mismo.

Extiendo esta dedicatoria a Edgar Vera, Jonathan Gascón † y Mary Andreina Dordelly por ser parte de esta gran etapa.

Gracias a todos por su cariño.

Valentina Kebork Bustillos

Este trabajo de grado está dedicado a mi madre y a toda mi familia, quienes, a lo largo de mi vida, han sido un gran apoyo. Extiendo esta dedicatoria también, a mis amigos y compañeros de estudio.

Alejandra Prato Tredinick

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente, a nuestro Tutor de tesis, José Naranjo, quien, desde un inicio, nos sirvió de guía para desarrollar esta investigación, de forma objetiva y eficientemente, alcanzando los objetivos planteados en la misma. ¡Gracias infinitas!

A Maura Do Couto, por su apoyo incondicional y sincero. Muchas gracias.

A mis padres, Irma Bustillos y Naume Kebork, así como a toda mi familia, amigos y compañeros de estudio que siempre han estado conmigo.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser un espacio de aprendizaje, por haberme permitido conocer amigos y haber vivido experiencias únicas. Igualmente agradezco a todos los profesores, sin ellos no sería posible.

A la empresa Día Día, por abrirnos sus puertas para llevar a cabo la investigación.

Valentina Kebork Bustillos

Al profesor José Naranjo por su dedicación, compromiso, paciencia y acertadas recomendaciones, siempre incentivándonos al logro y perfección en la realización de este proyecto desde el inicio. Muchas gracias por formar parte y alentar el éxito de nuestras carreras.

A mi madre Marcela Tredinick, por confiar en mí desde el inicio. No ha sido corto o sencillo el camino, pero gracias a su apoyo incondicional y palabras de aliento no decaí durante el trayecto. Ha sido un esfuerzo placentero y más llevadero a sabiendas de su felicidad y orgullo por verme triunfar. Muchas gracias por siempre incitarme a ser mejor. A todos aquellos miembros de mi familia, que, de alguna manera u otra, invirtieron su tiempo y dedicación en guiarme durante el camino. Son y siempre serán el pilar fundamental que guie mis éxitos. Gracias por poner su granito de arena en este logro.

A la Universidad Católica Andrés Bello por ser mi alma mater y prepararme con los conocimientos necesarios para triunfar.

A mis amigos por estar presentes en las altas y bajas que implica convertirse en licenciado. Su paciencia y consejos lograron que el camino a cumplir la meta no fuera en vano. Mil gracias a ustedes.

A mis compañeros de estudio, que a lo largo de la carrera le dieron sentido a la palabra compañerismo. Gracias a cada uno de ellos por ayudarme y guiarme en este proceso. En especial a Valentina Kebork, mi querida compañera desde el inicio. Ella es parte fundamental de este logro. Millones de gracias por la paciencia, ayuda y guía brindada.

Alejandra Prato Tredinick

INDICE GENERAL

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTOS iv
RESUMEN xi
INTRODUCCIÓN 12
CAPÍTULO I 14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19
Objetivo general 19
Objetivos específicos 19
Hipótesis 19
CAPÍTULO II 20
MARCO TEÓRICO 20
Retención del Talento 22
Cultura Organizacional. Aspectos y elementos teóricos. 33
CAPÍTULO III 44
MARCO REFERENCIAL 44
CAPÍTULO IV 48
MARCO METODOLÓGICO 48
Tipo de investigación 48
Nivel de investigación 49
Diseño de la investigación 49
Universo, Población y muestra. Unidad de Análisis 49
Técnicas e instrumentos de recolección de datos 51
Validez y Confiabilidad del instrumento 53
Procedimiento de la investigación 54
Operacionalización de variables 55
Aspectos éticos de la investigación 58
CAPÍTULO V 59
ANÁLISIS DE RESULTADOS 59

Análisis de las variables sociodemográficas 59
CAPÍTULO VI 84
DISCUSIÓN DE RESULTADOS 84
CAPÍTULO VII 86
CONCLUSIONES 86
RECOMENDACIONES 89
REFERENCIAS 92
ANEXOS 100
ANEXO A 100
A.1 Comunicación que encabeza las encuestas: 100
ANEXO B 101
B.1 Instrumento para medición de retención de talento 101
B2. Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional 104
ANEXO C 107

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Best Practice Structure. 30
Ilustración 2 Modelo de las variables de Estudio 31
Ilustración 3 Promedio de empresas cerradas en Venezuela. 45
Ilustración 4 Correlación entre Variable Independiente con la Dependiente. 83

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de Muestreo para el personal administrativo las oficinas de Caracas de los Practimercados Día Día. 51
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente (cultura organizacional).....56
Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente (retención del talento).....57
Tabla 4 Distribución de frecuencias según sede, cargo, años de antigüedad en la organización. 60
Tabla 5 Distribución de frecuencias según edad, nivel educativo y estado civil. 61
Tabla 6 Distribución de frecuencias según sede y género.....62
Tabla 7 Distribución de frecuencias según el cargo y antigüedad en la organización 63
Tabla 8 Distribución de frecuencias según nivel educativo y años de antigüedad en la organización.....64
Tabla 9 Estadística descriptiva de la variable Cultura Organizacional 64
Tabla 10 Distribución de frecuencias de la variable Cultura Organizacional según la edad y años de antigüedad.....65
Tabla 11 Comparación de medias de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional con respecto a las sedes. 66
Tabla 12 Comparación de medias de las dimensiones de Cultura Organizacional con respecto al género. 67
Tabla 13 Comparación de medias de las dimensiones de Cultura Organizacional con respecto al cargo actual.....68
Tabla 14 Estadística descriptiva de la variable Retención de Talento.....70
Tabla 15 Distribución de frecuencias de la variable Retención de Talento según la edad y años de antigüedad.....72
Tabla 16 Comparación de medias de las dimensiones de retención de talento con respecto a las sedes. 73
Tabla 17 Comparación de medias de las dimensiones de Retención de Talento con respecto al género. 74
Tabla 18 Comparación de medias de las dimensiones de retención de talento con respecto al cargo actual.....75
Tabla 19 Valores del coeficiente de Pearson y su significado.....79

Tabla 20 Correlación entre la variable independiente Cultura Organizacional con respecto a la dependiente Retención de Talento, incluyendo sus dimensiones. 80
Tabla 21 Intensidad de las correlaciones 83

RESUMEN

En la actualidad, Venezuela enfrenta una grave crisis económica, impactando negativamente a las empresas y a sus trabajadores. Mucha de la población activa ha decidido buscar oportunidades fuera del país y para las empresas, retener el talento humano se ha convertido en un reto, sin embargo, es necesario lograr la permanencia de los mismos en sus puestos de trabajo, debido a que los empleados agregan valor a la organización y contribuyen a incrementar productividad y el crecimiento de la misma. En Venezuela, el Estado, ha elaborado e implementado distintas medidas y leyes, enfocadas en el ámbito económico como laboral, que no han solventado los conflictos entorno a estos. En los últimos veinte años se han incrementado los cierres de empresas, muchas de ellas operan sin gran parte de la materia prima requerida, así como de la mano de obra suficiente. Tanto el sector privado como el público, se han visto afectado por este contexto económico y legal; el presente de la economía venezolana ha perjudicado tanto a los empresarios como a los empleados, ambos se encuentran ante un mercado incierto, además de no contar con el respaldo de ninguna institución o ente gubernamental. Ante esta realidad y la relevancia de su estudio, se llevará a cabo una investigación de tipo descriptivo-correlacional, además de ser un estudio de campo-transeccional de enfoque cuantitativo. La información se recolectó mediante cuestionarios, previamente elaborados y validados por sus autores, obteniendo la información necesaria, así como las respectivas relaciones de cada variable de investigación. Se considerarán dos variables de investigación: Cultura Organizacional y Retención de Talento, siendo la unidad de análisis conformada por las personas que integran a los nueve departamentos corporativos de las tres sedes de los supermercados privados “Practimercados Día Día C.A” en Caracas. Asimismo, se formularon dos hipótesis de investigación en las que se plantea la existencia o no de la relación entre la variable independiente con respecto a la dependiente, afirmándose la alternativa.

Palabras claves: Cultura organizacional, Retención del Talento, Retail, Practimercados Día Día C.A.

INTRODUCCIÓN

Los empleados de una organización comparten una cultura organizacional, constituida por varios aspectos como, ideas, creencias, valores, técnicas, metodologías, ritos, es decir, un sistema de significados compartidos y aprendidos que caracterizan y distinguen la forma de vida total (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007) donde se ve proyectada la visión y misión de la empresa. ¿Cómo podemos lograr que el talento humano se identifique con las necesidades y cultura de la organización? Esta interrogante es planteada por (Austin, y otros, 2005) en su obra Alianzas Sociales en América Latina. Es necesario contar con un capital humano que logre integrarse a ella, fomentando los elementos derivados de esta cultura, alineados con las necesidades y objetivos de la empresa. La fidelización de los trabajadores, es un problema de relatividad cultural organizacional, ambiental, político y en el caso de Venezuela, extremadamente económico. Abordar el vínculo entre empresa y trabajadores en las actuales circunstancias no es un tema muy fácil.

El punto de inicio de esta investigación parte del cuestionamiento de la existencia o no, de algún vínculo o interrelación entre la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006) y la retención del talento humano como práctica de Recursos Humanos (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009). Existen diversos autores como Hughes, Ginnett, y Curphy, (2007); Chiavenato, Idalberto (2000); Dávila, Anabela (1999); Schein, Edgar (2004); Fitz-Enz, Jac (1997); Braun, Eduardo (2016); Rodríguez, Darío (2011), quienes han realizado investigaciones acerca de los elementos y factores referentes a las dos variables de investigación: cultura organizacional y retención del talento. Considerando el objetivo general de este trabajo investigativo, se pretende dar respuesta a esta situación, tomando en cuenta los aspectos derivados de ambas. A través de dos cuestionarios que incluyen distintos ítems derivados de dos instrumentos de investigación, luego del análisis de estas respuestas se podrá conocer si existe relación entre ambas variables. Estos se llevarán a cabo en las sedes principales de una cadena de supermercados en el área de Caracas ubicadas en la av. Andrés Bello, Municipio Libertador; San Martín, Municipio Libertador y en las Mercedes, Municipio Baruta. El estudio fue realizado en los departamentos corporativos de Practimercados Día Día. La finalidad o propósito fue obtener, no solamente información por parte del personal de

RRHH, sino de los departamentos que conforman las sedes administrativas, ubicados en Caracas, recolectando mayor cantidad de datos e información vinculadas a las dos variables de investigación con respecto a la empresa que participó en la investigación, así como la situación actual del país.

A continuación, se puede apreciar la secuencia, así como el contenido de los capítulos presentes en la investigación, siendo en total siete.

Capítulo I Planteamiento del Problema y los objetivos a alcanzar, general y específicos.

Capítulo II Marco Teórico, hace referencia a las teorías relevantes para la investigación: teoría sobre Cultura Organizacional y Retención de Talento.

Capítulo III Marco referencial, en este, el lector podrá conocer de forma más amplia a la empresa retail, que será objeto y sujeto de la investigación.

Capítulo IV Marco Metodológico, para realizar el proceso investigativo, así como los diferentes pasos necesarios para alcanzarla; cronograma para realizar la investigación y aspectos éticos.

Capítulo V Presentación y Análisis de resultados, contienen los distintos datos estadísticos, así como sus correspondientes tablas y gráficas.

Capítulo VI Discusión de Resultados Asimismo, se realizó un análisis comparativo entre la teoría del marco teórico utilizado y los resultados.

Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones Se muestran las distintas conclusiones, así como recomendaciones para profundizar en las variables de esta investigación y el contexto actual venezolano.

Bibliografía Se presentan las fuentes bibliográficas, de los respectivos autores, que fueron de gran utilidad para la investigación.

Anexos Fueron incluidos los instrumentos, tanto para medir la variable independiente como la dependiente.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas u organizaciones cuentan con diversos recursos que pueden clasificarse en tecnológicos, monetarios, humanos, así como disponen de una infraestructura, en la cual los empleados podrán desenvolverse y realizar sus actividades o tareas; retener al talento que se desempeña en ella puede significar una gran disminución de costos, a comparación de organizaciones que presentan altos niveles de rotación de personal. Algunos autores tales como Hughes, Ginnett, y Curphy, (2007); Braun (2016), Eduardo (2016); Rodríguez, Darío (2011), han planteado la importancia del rol de la cultura organizacional en cuanto la retención de talentos. Disminuir los índices de rotación de personal en las organizaciones es indispensable para reducir los costos de contratación de nuevo personal, así como mantener la calidad del servicio, ofreciendo mayor calidad de atención, a pesar de las dificultades actuales en Venezuela. Es por ello necesario que la cultura compartida en la empresa, permita que el empleado pueda identificarse y adoptarla.

La cultura organizacional refleja los objetivos y la misión, así como la visión de la empresa. Se encuentra constituida por distintos elementos morales y sociales. El personal talentoso de una empresa logra adaptar sus necesidades a esta, así como a promover la misma entre sus compañeros. El éxodo de un empleado talentoso no solo representa la pérdida de un recurso humano, sino el de sus conocimientos e ideas, afectando la productividad y acarreando costos para la organización. Los empleados comprometidos ofrecen un mejor servicio, no solo implica una serie de políticas o estrategias elaboradas por los directivos para impulsar el desempeño de cada uno, es necesario construir y mantener una cultura organizacional participativa y confiable (Lacunza, 2006).

Una conceptualización de la cultura organizacional, desde el punto de vista antropológico y psicosocial en las organizaciones, es aportada por (Valero, 2012); existen manifestaciones visibles como la vestimenta, así como no visibles, normas no escritas e imposibles de contrariar que distinguen entre lo que está bien y lo que no. Es decir, es un conjunto de creencias, valores, normas que son compartidos entre los miembros de la organización, formando un sistema de significados compartidos y los cuales pueden ser diferenciadores como lo indican (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007) o similares como se evidencia en los años

de investigación de Hoeftede (Bakersville, 2003). Desarrollar una cultura organizacional que permita un clima laboral armonioso, así como buenas relaciones laborales y altos índices de productividad, es indispensable para el éxito, para la adecuada alineación en ruta de la efectividad (Cameron & Quinn, 2006) y así, los empleados que sienten mayor confianza en su entorno de trabajo logran desempeñarse adecuadamente, logrando alcanzar los objetivos planteados por la organización.

La desconfianza por su parte, puede generar ambientes laborales con incertidumbre, mentiras, ambigüedades, incluso culturas organizacionales impactadas por estos factores, generando en el empleado descontento, diminución en la productividad y desempeño. En el caso de Venezuela y ciertos países de Latinoamérica como Bolivia, Nicaragua, Ecuador, Cuba, las ideas populistas revolucionarias han distorsionado la cultura de cada nación por tanto las organizaciones mantienen culturas conformistas, con niveles altos de desconfianza, bajo una mirada paternalista y regulatoria por parte del Estado (Valero, 2012).

Así como lo señala en su libro el autor mencionado anteriormente, en Venezuela el Estado ha promulgado Leyes Orgánicas que controlan e intervienen en el mercado laboral. En el Título II de la (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, 2012), vigente hasta la actualidad, se expone la obligatoriedad de garantizar estabilidad en el trabajo y la prohibición de cualquier despido injustificado. Además, en esta Ley se han establecido sanciones por cualquier falta o falla derivada de los empleadores. Son leyes fuertemente regulatorias que pueden afectar la demanda y oferta de trabajo, así como la dinámica entre ambas.

Es necesario resaltar que existen distintos motivos para retener el talento y garantizar que en las organizaciones el talento humano no abandone a la misma, de lo contrario la empresa no solo perderá la inversión requerida para los procesos de atracción y selección, se debe retener a los empleados que marcan diferencias y proporcionan valor a la empresa. Aunque la retención de talento siempre ha sido importante como lo señala (Baguer, 2009) en “Las diez erres en la dirección de personas”, en el presente mercado de trabajo y económico competitivo y globalizado es fundamental retener a las personas talentosas. Estos talentos logran identificarse y comprometerse con la misión, visión y valores de la empresa, así como comparten la cultura organizacional de la misma.

Entre los beneficios que se derivan de la retención del talento se pueden mencionar (Baguer, 2009):

- ✓ Desarrollo o carrera profesional, planes de formación, carrera internacional.
- ✓ Liderazgo, calidad de dirección.
- ✓ Innovación.
- ✓ Seguridad en el puesto de trabajo.
- ✓ Retos constantes.
- ✓ Libertad y autonomía, responsabilidad, flexibilidad.
- ✓ Alta retribución.
- ✓ Misión y valores corporativos, sentimiento de pertenencia, compromiso.
- ✓ Clima laboral, conciliación trabajo-familia.
- ✓ Prestigio y status al pertenecer a una empresa que expenda alimentos.

Todos estos beneficios de retener al talento señalados por (Baguer, 2009), componen o integran a la cultura organizacional de la empresa. La definición de cultura organizacional enfatiza supuestos y profundos patrones de significados, valores, normas, expectativas, filosofías, ritos, rituales, estructuras (Martínez, 2007).

Actualmente, el siglo XXI está representado por un contexto laboral y económico en el que el factor humano se está convirtiendo en el activo principal de las organizaciones en tanto y cuanto es un Talento diferenciador, de valor agregado, los autores (Hinestroza & Merlin, 2016), hacen referencia de organizaciones saludables, aquellas en las que el empleado desarrolla sus actividades en un ambiente laboral estable, en donde existe una cultura organizacional que promueve el crecimiento profesional de sus empleados, así como un entorno de trabajo pleno de confianza; el trabajador visualiza oportunidades de crecimiento pero, además, desea continuar en la organización por distintos factores, entre ellos, una cultura organizacional orientada al logro, innovación, estabilidad, permitiendo que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y sumando valor a la misma.

Las organizaciones en Venezuela, ante un escenario legal que beneficia mayormente al trabajador(a) y en la cual las sanciones representan importantes unidades tributarias, resulta necesario fortalecer una cultura eficiente que permita contar con talento humano

comprometido con las necesidades y objetivos organizacionales. El autor (Chiavenato, 2000), identifica algunos fenómenos internos que impulsan la rotación de personal, una de ellas es la cultura organizacional. Esto implica según el autor costos primarios, secundarios y terciarios. Sin embargo, no se debe considerar únicamente el contexto económico, retener el talento tiene distintos beneficios, los cuales serán mencionados más adelante.

Además, es necesario considerar distintos aspectos enmarcados en el contexto económico como la inflación, las precarias oportunidades de crecimiento laboral-económico para muchos venezolanos que actualmente han decidido abandonar o renunciar a sus puestos de trabajo en búsqueda de mejores condiciones de vida fuera del país; el 50% de los venezolanos manifiestan que quieren irse y 36% señalan en los últimos doce meses algún familiar ha emigrado a otro país (Salmerón, 2017). Es por ello que muchas empresas visualizan la retención del talento como un gran reto, (García, 2017), señala que el gran reto en la actualidad del país para los empleadores en las organizaciones es retener al talento y esto puede lograrse creando un ambiente de trabajo de calidad y bienestar, en el que el trabajador pueda optar por oportunidades de crecimiento profesional.

PGA Group, (consultora de servicios de gestión de capital humano en las organizaciones), organizó un foro para profundizar en la realidad de las empresas con respecto a la situación económica del país. Ante el fenómeno hiperinflacionario, las organizaciones deben seguir sus actividades con total incertidumbre, además de no saber si en un futuro podrán tener disponible el capital necesario para producir, así como contar con el capital humano suficiente; detener el éxodo de empleados masivamente, el cual ha incrementado en el transcurso del tiempo en Venezuela, ha sido uno de los nuevos objetivos de las organizaciones. Las compañías se quedan progresivamente sin capital humano (Abreu, 2018). Es por ello fundamental, hacer hincapié en el contexto actual venezolano y cómo este ha influido en la dinámica organizacional y el mercado de trabajo.

Para la medición de las dos variables de estudio de esta investigación, cultura organizacional y retención de talento en la cadena de supermercados Día Día en Caracas, se implementaron dos instrumentos, uno creado por (Cameron & Quinn, 2006) para la medición de la variable independiente, el cual se denomina OCAI y un segundo, creado por (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009), para medir la retención de talento existente en la

misma, logrando así dar respuesta al objetivo general de esta investigación, así como los específicos. La estructura de ambos instrumentos será profundizada a lo largo del estudio.

El objetivo general de esta investigación fue establecido luego de exhaustivas revisiones literarias donde distintos autores de las Ciencias Sociales como (Cameron & Quinn, 2006) ; (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009) y (Baguer, 2009), exponen teorías y conocimientos acerca de la dos variables a estudiar en esta investigación; específicamente, se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante de investigación:

¿Existe relación entre la cultura organizacional actual de los Practimercados Día Día con respecto a la retención del talento en la organización?

Se espera que el alcance de esta investigación permita una mayor descripción del escenario actual venezolano, siendo un beneficio para la construcción de una cultura organizacional que se complemente con las necesidades de los empleados, para lograr que los integrantes de la organización puedan igualmente atender las de la organización, logrando formar y retener talento humano dentro de la misma. Siempre que la realidad de la situación o contexto favorezcan a crear escenarios que permitan a los empleados disponer de un ambiente laboral armónico, así como facilitar los procesos de comunicación entre supervisor y supervisado.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Describir la relación entre la Cultura Organizacional actual de los Practimercados Día Día con respecto a la Retención del Talento en la misma.

Objetivos específicos

- ✓ Categorizar a los trabajadores y trabajadoras en variables socio demográficas y organizacionales
- ✓ Identificar las características y elementos que conforman a la cultura organizacional en los Practimercados Día Día.
- ✓ Describir el contexto vinculado a la retención del talento humano en los Practimercados Día Día.
- ✓ Identificar las estrategias que plantea el departamento de Recursos Humanos de Practimercados Día Día para retener el talento humano.
- ✓ Asociar la relación de ambas variables, cultura organizacional y retención de talento en los Practimercados Día Día.

.

Hipótesis

H1: Existe relación entre la Cultura Organizacional y la Retención del Talento.

H0: No existe relación entre la Cultura Organizacional y la Retención de Talento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Con referencia a la presente investigación, se llevó a cabo una revisión de las distintas teorías o aportes de fuentes primarias y secundarias sobre los temas involucrados: por un lado, la cultura, su definición y elementos vinculados, dimensiones, así como información referente a retención de personal, considerando igualmente los mismos aspectos que fueron relevantes de la variable independiente. Para ello, se plantean algunas investigaciones previas sobre el tema.

Se realizó una investigación denominada, Cultura Organizacional y Rendimiento de las Mipymes, de mediana y alta tecnología; se realizó un estudio empírico durante el año 2011 en Cali, Colombia, los autores Gálvez, Edgar y García, Domingo, desarrollaron este con la finalidad de analizar cómo la cultura organizacional influye en el rendimiento de las medianas y pequeñas empresas colombianas, a través de la implementación del instrumento OCAI, construido por Cameron, Kim y Quinn, Robert en el año (2006), distinguiendo entre culturas de tipo clan, adhocrática, jerárquica, de mercado y de innovación. Los resultados de la investigación muestran que las culturas de tipo clan y de innovación tienen un impacto positivo en el rendimiento de la organización, por el contrario, las de tipo jerárquico lo hacen de forma negativa (Gálvez & García, 2011).

Otra investigación relevante para este proyecto es el estudio de la Cultura Organizacional, realizado por Salazar, Ana María en el ano 2008 en Venezuela. Este se fundamentó en la teoría e instrumentos elaborados por Cameron y Quinn, esta investigación plantea el caso de una empresa del sector asegurador venezolano, el objetivo de la misma fue describir la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por Cameron y Quinn en una aseguradora en el país. OCAI es el instrumento utilizado por el investigador para medir la variable cultura organizacional. Entre los resultados obtenidos ninguno de los cuatro tipos de cultura que se mencionan en el estudio anterior, son reforzados por la aseguradora, la empresa decide qué factores deben considerarse para evaluar la cultura dentro de esta y por

último, entre las poblaciones de estudio (participantes que laboran en el oriente y occidente del país), no se presentaron estadísticamente diferencias entre ambas (Salazar, 2008).

Este modelo hace énfasis en algunos elementos configurativos (Ortiz & Olaz, 2012):

- ✓ Cómo se concibe la empresa.
- ✓ Las personas y sus patrones de comportamiento.
- ✓ La gerencia y sus pautas de actuación.
- ✓ El estilo o tipo de dirección.
- ✓ Los valores compartidos de la organización.
- ✓ Por último, el éxito empresarial.

El relativismo acerca de la existencia de "culturas ideales", permite concluir que aquella cultura que pueda ser denominada como tal, es la que mejor responde a las necesidades internas de la organización, así como la que desarrolla una gestión eficaz en relación con el entorno e inclusive con la Sociedad que la sustenta (Bakersville, 2003) o vista como elemento diferenciador a partir de los procesos de poder e influencia en ambientes culturales (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007). Por otro lado, de los modelos teóricos existentes sobre la cultura organizacional, se puede señalar que el modelo de (Cameron & Quinn, 2006) es el que hace una recolección más profunda y precisa, acerca de los elementos que integran la orientación cultural de la empresa, permitiendo su caracterización (Ortiz & Olaz, 2012).

Es pertinente considerar los aportes de Quinn y Cameron (2006) en el desarrollo de su instrumento OCAI, creado con el objetivo de caracterizar la cultura organizacional de cada empresa, se pudo concluir que existe un predominio de las culturas dominantes en la mayoría de las compañías evaluadas. (OCAI online, 2015). Los autores identificaron algunos de los tipos de culturas organizacionales que pueden estar presentes en las organizaciones, más adelante, en este trabajo de investigación se presenta un esquema que contiene el nombre de cada uno de estos, así como los elementos que la caracterizan.

Se pueden mencionar algunas ventajas de la utilización de este método (OCAI online, 2015):

- ✓ Está enfocado: mide seis dimensiones fundamentales para el éxito en las organizaciones.
- ✓ Es oportuno: una estrategia orientada al cambio organizacional puede ser evaluada e implementada en un período de tiempo razonable para lograr los objetivos.
- ✓ Es integrador: se involucran en el proceso el personal o capital humano de la organización, así como aquellos encargados de guiar y desarrollar el cambio en la misma.
- ✓ Es cuantitativo: permite medir de forma cuantitativa, así como proporcionar información de tipo cualitativa durante el proceso de evaluación y desarrollo de los resultados obtenidos para lograr los cambios esperados.
- ✓ Es adaptable: puede ser aplicado por cualquier equipo de gerencia en la empresa, no se requieren expertos externos. Sin embargo, existen asesores OCAI que pueden facilitar el proceso.
- ✓ Es válido: las personas dentro de la organización lo validan, pero además cuenta con una base metodológica comprobable.

A continuación, se indicarán los elementos conceptuales considerados en las variables que se abordan en la presente investigación, se comenzará por la Retención de Talento, para luego considerar a la Cultura Organizacional.

Retención del Talento

El talento puede tener múltiples definiciones, en el sentido práctico, se entiende como un recurso escaso, localizado en aquellos individuos que obtienen resultados que benefician a la compañía. En el matemático, se elabora una fórmula que expresa la suma del capital intelectual más el emocional, aportando ambos, un valor añadido a la empresa (Castillo, 2009).

La retención del talento, surge de la necesidad de las organizaciones de mantener sus activos más valiosos (el capital humano). Perder el talento para las empresas tiene un alto costo, sin embargo, en la actualidad los empleados no calculan más de dos años, aproximadamente, su estadía en la compañía. Por tal motivo, crear estrategias para predecir situaciones de posibles abandonos permite a los empleadores diseñar otras, orientadas a disuadir tal hecho (Castillo, 2009).

Se pueden considerar cinco claves para retener a los empleados (GO2HR, 2010):

- ✓ Conocer a tus empleados: es fundamental tener conocimiento acerca de los objetivos profesionales del personal. El feedback o retroalimentación acerca de su proceso de formación en la organización es fundamental.
- ✓ Crear un ambiente laboral, centrado en el empleado: debe existir flexibilidad en cuanto a la jornada de trabajo, horarios, cantidad de tareas, que permita al empleado no solamente cumplir con sus responsabilidades en la organización, sino que este, pueda disfrutar de tiempo de calidad en familia, con amigos, es decir, cuente con tiempo para recreación.
- ✓ Debe promover un liderazgo y supervisión efectiva; este liderazgo debe no solo guiar a los empleados al objetivo, sino permitir que estos logren desarrollar sus habilidades de liderazgo propias. Además de poder ser supervisados adecuadamente, en donde exista una relación supervisor-supervisado armoniosa.
- ✓ Recompensar y reconocer un buen desempeño: los empleados necesitan sentirse motivados en cuanto a la forma en la que desarrollan sus actividades, la mejor forma de lograrlo es reconociendo sus méritos y ofreciendo recompensas que refuercen sus logros.
- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento: a pesar de conocer con exactitud las responsabilidades, requerimientos, actividades, objetivos de su cargo, los empleados desean crecer profesionalmente en la organización, permitir que el empleado pueda ascender, permite que el empleado visualice un futuro más sólido en la misma.

Actualmente, la globalización económica se expande también en el contexto laboral, la movilidad, no es una moda pasajera en la sociedad moderna. Es un fenómeno que ha irrumpido en nuestra sociedad, influye y condiciona a todas las dimensiones vitales hasta el punto que logra cambiar: ideales, actitudes, comportamientos, reformando no solo individualmente sino colectivamente (Ruiz, 2007). Los puestos que ocupan los trabajadores en

la actualidad, se encuentran en un estado de flujo permanente (Robbins, 2004). Los administradores y los empleados deben enfrentar la temporalidad, vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad. Las organizaciones exitosas, deben fomentar una cultura innovadora o, por el contrario, es más probable su extinción. El éxito dependerá del mantenimiento de una cultura flexible, que permita mejorar la calidad de su trabajo y generar servicios innovadores (Robbins, 2004).

La principal razón por la que el talento humano de las organizaciones en la actualidad decide irse, es porque pueden hacerlo, actualmente existen muchos obstáculos para retener el talento humano, en buenos tiempos hay más trabajo que empleados, en especial aquellos calificados. Sin embargo, aunque exista esta razón, no quiere decir que las organizaciones no tienen responsabilidad en la decisión del empleado. Cuando el empleado visualiza mayores oportunidades en el mercado laboral, este tolera menos, horarios pocos convenientes para ellos, grandes cantidades de trabajo, labores pesados diarios, jefes intransigentes. (Finnegan, 2010). También hay otros elementos a considerar, como menciona (Cruz, 2012) en su libro, El Daño Extrapatrimonial en el Acoso Laboral, los empleados pueden llegar a desarrollar una enfermedad profesional; el estrés causado por distintas razones vinculadas al ámbito organizacional, como mucha carga laboral, ambientes laborales pocos armónicos, la falta de comunicación entre los compañeros de trabajo, así como con el supervisor, entre otras, impactan negativamente a los trabajadores, si bien es cierto que no siempre es del agrado del individuo las labores y responsabilidades inherentes a su cargo, sin embargo, es fundamental que puedan desarrollar sus actividades en un espacio donde exista armonía, además de resaltar la necesidad de buena comunicación entre el supervisado y su superior.

El estrés o la presión en el trabajo puede afectar negativamente la productividad de los empleados, así como puede dificultar la permanencia de estos en sus puestos de trabajo. Ciertamente, los individuos que necesitan trabajar para mantener a su familia, a veces se ven obligados a continuar en un empleo en el que no se sienten del todo a gusto. Esto no quiere decir que el individuo debe trabajar en un ambiente creado para cada sujeto, adaptándose a la personalidad y necesidades de cada una, sin embargo, es posible fomentar dentro de cada departamento, un ambiente donde predomine la confianza, un empleado que siente confianza, posiblemente podrá ser más eficiente (Travers & Cooper, 1997).

Considerando lo expuesto por los autores anteriormente mencionados, un clima laboral armónico es esencial para incrementar la productividad y para retener a los empleados, un trabajador disgustado realizará sus actividades, mas no intentará llegar más allá. Es por ello que (Ruggeri, 2015), hace énfasis en la necesidad de que los empleados tomen la iniciativa, puedan estimular su creatividad, así como desarrollar habilidades de liderazgo, permitiéndoles crecer dentro de la empresa y en el mercado de trabajo. Esto lo denominan los autores (Hinestroza & Merlin, 2016) como una organización saludable.

A pesar de ser fundamental para los autores (Hinestroza & Merlin, 2016), (Travers & Cooper, 1997), (Ruggeri, 2015), contar con un ambiente laboral donde se promuevan distintos valores, una buena comunicación, trabajo en equipo, permite que los empleados sientan mayor satisfacción en sus puestos de trabajo; existen distintas limitantes que impiden que las organizaciones puedan crecer, es fundamental garantizarle a los empleados distintos beneficios, no únicamente monetarios, en el caso de Día Día, la organización apoya a aquellos empleados económicamente para iniciar o concluir sus estudios. Sin embargo, fenómenos económicos tales como la hiperinflación, dificulta los objetivos de retención de talento; “La sociedad ya no puede entonces adaptarse a la inflación”. En su libro La Economía Gangrenada (Salama & Valier, 1992), hacen referencia a la incapacidad de muchas compañías de continuar creciendo en el mercado y de ser competitivas. Tal es el caso de muchas empresas venezolanas que se han visto obligadas a cerrar; esto impacta negativamente, no solo al sector empresarial, también la economía del país se ve afectada.

En ciertos contextos económicos, la retención de personal no se identifica como una solución, la crisis económica y financiera que sufren las economías mundiales, incitan a muchas organizaciones a reducir su personal, sin embargo, estas medidas están proyectadas a corto plazo (Castillo, 2009). Actualmente en Venezuela desde el 2016, el PIB disminuyó casi en su totalidad y la actividad económica se redujo 16.7%, a comparación del año anterior. “Podemos afirmar con certeza que, la dinámica inflacionaria ha pasado a mantener un rol protagónico en el desenvolvimiento cotidiano de los distintos agentes económicos” (Oliveros & Rivera, 2017). Ante esta situación, además de las limitaciones legales en el sector laboral como la expuesta en el artículo 94 de la (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, 2012), se expresa que ningún trabajador podrá ser despedido injustificadamente,

las organizaciones venezolanas, deben evaluar las posibilidades de elaborar estrategias para retener a su talento, evitando mayores inversiones en los procesos de captación y selección, capacitación, así como promover una cultura organizacional orientada a la productividad y compromiso por los objetivos y la visión de la compañía.

La situación económica, social y política actual de Venezuela, se ha visto afectada por distintas amenazas como la inflación, la escasez de diversos productos básicos, además, en el ámbito laboral, existe grandes índices nacionales de rotación de personal, (Olalquiaga, 2015), este dirigente empresarial alerta que en el año 1996 existían 12 mil empresas industriales aproximadamente, para el año 2007, la cifra disminuyó a 5600. Actualmente, aunque se han oficializado por parte del gobierno inversiones al sector productivo, la realidad o el escenario económico hablan por sí solo.

Hay una concepción generalizada acerca de que los trabajadores abandonan sus empleos por una situación problemática, esto es consecuente a un sentimiento o situación de descontento, que le genera desagrado al empleado, les parece mal o porque ya no le encuentran sentido a pertenecer a la organización. En el modelo de Multi-ruta de Steers y Mowday, expuestos por (Chávez, Chávez, & Mendieta, 2013), se elabora una compleja representación de una noción importante, la cual radica en la influencia de los ambientes laborales en la permanencia de los empleados en la organización

Es por ello fundamental, crear y promover una cultura organizacional fortalecida, que permita al empleado identificarse con las necesidades de la empresa y esta, logre adaptarse a las de cada trabajador, así como dotarlo de las herramientas necesarias para enfrentar los cambios en la dinámica laboral. Una investigación realizada en Venezuela acerca de la cultura organizacional y el entorno de negocio, publicado en la obra de (Dávila & Martínez, 1999), hace referencia a los conflictos que pueden ocurrir cuando la realidad o contexto de negocio es contrario o antagónico a la cultura de la organización, tal es el caso de muchas de ellas a lo largo de todo el territorio nacional.

Las organizaciones deben cuestionarse acerca de los valores que son representativos de su cultura, es decir: ¿Qué valores nos identifican mejor?; ¿Son compartidos por el capital humano de la empresa?; (Austin, y otros, 2005). En la Guerra por el Talento (Michaels,

Handfield, & Axelrod, 2003), parten de la necesidad de promover en las organizaciones, una mentalidad de talento, así como la obligación de los directivos, más que preocuparse, tienen que ocuparse por contar con gente con talento, ¿Cómo esperar que los gerentes puedan identificar indicadores de desempeño y estándares de talento, si el alto mando los desconoce?

Involucrar a todos los integrantes dentro de la organización en la retención de talento a través de los distintos elementos que integran a la cultura organizacional que representa a la misma, es fundamental, no es solamente un esfuerzo que deben realizar los gerentes o supervisores (Michaels, Handfield, & Axelrod, 2003), todos al ser partícipes contribuyen en mayor proporción al crecimiento de la compañía. Además, es necesario considerar el rol de la confianza que sienten los empleados en su trabajo, Robert Eckert (director general de Mattel) considera que "es una pieza clave en la creación de la reputación de una empresa y como resultado directo, de su valor accionariado". Las empresas tienen que hacer un esfuerzo sincero para alinear a los empleados con la misión y la visión de esta. (Diaz, 2010).

Para fomentar la retención de talento dentro de la organización, es necesario que los empleados sean capacitados constantemente, el saber, se ha convertido actualmente en un recurso escaso por lo que aquellos trabajadores con talento y conocimientos, son dueños de los medios de producción. El autor (Fernández V. , 2010), hace mención de distintos aspectos que consideran estos trabajadores del saber o talento humano para formar parte de una empresa, así como para mantenerse dentro de ella. Entre estos se encuentra la cultura organizacional, esta debe concordar con sus intereses y valores, si no se consideran correctos o no se interesan por la forma en la que la organización hace las cosas, buscarán oportunidades en otra. Además, los empleados perciben otros factores como la retribución, el liderazgo y el desarrollo (incremento de su capacidad competitiva). Es importante resaltar que dentro de las organizaciones pueden impulsarse culturas orientadas al crecimiento profesional, al fortalecimiento del liderazgo dentro de ella, así como a la formación de una cultura que promueva la innovación y posicione a la empresa en el mercado competitivo.

Existen algunas estrategias para lograr retener el talento humano en la organización (Finnegan, 2010):

- ✓ Los supervisores deben responsabilizarse por alcanzar las metas u objetivos de la retención de talento. Este debe contar con las herramientas y procedimientos necesarios para guiar a sus empleados a la consecución de metas.
- ✓ Los supervisores deben lograr crear ambientes de confianza en su equipo, esto permite que los empleados no solo confíen en sus supervisores, sino en los gerentes y la línea de mando más alta.
- ✓ Hacer más estrecha la puerta de entrada y minimizar la de salida. Es necesario realizar tres preguntas esenciales para cada candidato al cargo: ¿puede hacerlo?; ¿harán su trabajo?; ¿se quedarán? Lamentablemente, las dos primeras preguntas se pueden visualizar de forma más rápida y oportuna que la tercera, saber si un empleado deseará quedarse requiere de mayor tiempo y atención.
- ✓ Cambiar políticas organizacionales que no promuevan la retención de talento a aquellas que permitan retener.

No es suficiente contar en la organización con gente talentosa, hay que saber retenerla. Este es el objetivo de los planes de retención dentro de la misma. Estos contienen información acerca de cuántas personas abandonan la empresa y el porqué, para lograr establecer cuáles serán los pasos o requerimientos necesarios para poder retenerlos. La rotación de empleados claves, puede generar un impacto desproporcionado en la organización. Ante mejores o diversas oportunidades de crecimiento profesional fuera de la empresa, existe un gran riesgo de que este talento decida irse de la empresa en búsqueda de mayores beneficios económicos y no monetarios. Ciertamente, debe existir una planificación orientada a retener al personal clave, sin embargo, debe considerarse que existen límites que la empresa no puede traspasar, es por ello necesario evaluar con cuáles recursos cuenta la organización para implementar una adecuada planificación de retención de talento (Armstrong, 2010).

"Hay que tomar mejores decisiones de contratación y desarrollar una cultura organizacional que haga que los empleados se sientan a gusto para disminuir la rotación de personal en la empresa" (Velázquez, 2014). Esta cultura, de la mano de los líderes de la empresa producen pensamientos, sentimientos y emociones que impactan a todos los empleados. "Las organizaciones que quieran ser sostenibles y perdurar en el tiempo deberán

contar con un capital humano diverso" (Castillo, 2009) pág.31. La gestión del talento no debe orientar su esfuerzo únicamente a retener los empleados más brillantes, el personal de una organización integrada por personas multidisciplinarias, con ambiciones, objetivos y conocimientos distintos, logra contagiar a su entorno.

La rotación de personal ha sido estudiada por investigadores como Lucker y Álvarez, (Chávez, Chávez, & Mendieta, 2013), el término se utiliza para hacer referencia a una fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Los autores (Porter & Steers, 1973), incluyen una revisión de investigaciones previas, y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal. Porter menciona que los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y los personales son los principales causantes de la rotación de personal. "La fidelidad de la organización contribuye a reducir los flujos de salida (renuncias o despidos) y entrada (admisiones)" pág. 51.

Ante el contexto globalizado de la dinámica organizacional, es fundamental analizar cualquier situación donde existan grandes índices de rotación, así como de implementar instrumentos de diagnósticos para obtener datos, aunque parezca una obviedad, es una necesidad. Sin números y estadísticas el director de RRHH estará ciego en relación a los temas de retención en su organización (Cagigas, y otros, 2011).

Tomando en consideración la información aportada por los autores que han sido de utilidad para esta investigación, así como el panorama económico actual del país, es de utilidad formularse la siguiente interrogante: ¿Qué clase de cultura deben crear y mantener las organizaciones para convencer a sus mejores empleados que vale la pena quedarse en la compañía, incluso en los momentos más crítico, además de cuando se reducen los incentivos monetarios?

Para dar respuesta al planteamiento anterior, es necesario que principalmente existan habilidades directivas orientadas a la selección y capacitación de personas que fomenten un ambiente laboral flexible, que impulse el crecimiento y desarrollo de las personas, es decir, talento que pueda comprometerse con la misión, visión, necesidades y fundamentalmente con la cultura organizacional de la empresa, a pesar de estar presente un contexto económico crítico (Lacunza, 2006).

El talento es escaso, como consecuencia de esto, el grado de lealtad a la empresa disminuye. Un informe de la Society for Human Research Management [**SHRM**], el 83% de los empleados consultados, mostraban interés abierto por considerar cambiar de empresa en un futuro. Esto es una problemática debido a que el abandono de los puestos de trabajo conlleva altos costos que muchas organizaciones no se esfuerzan por calcular por considerarlos irrecuperables (Castillo, 2009).

Por su parte, el autor (Fitz-Enz, 1997), en su obra 8 Practices of Exceptional Companies, elabora un esquema de su denominado Best-Practice Structure:

Ilustración 1 Best Practice Structure.

Elaborado por (Fitz-Enz, 8 practices of exceptional companies, 1997) p.26. Adaptado por Kebork y Prato (2017).

El autor Enz identifica como base de la pirámide o fundamento esencial, a la cultura, aunque en el esquema se distingue entre cultura y valores, si retomamos las definiciones anteriores de autores como (Chiavenato, 2000), los valores, el compromiso, la comunicación,

conocimientos y actitudes compartidas, constituyen a la cultura organizacional. La cultura identifica, representa a la organización y forma parte de sus pilares bases.

Para comprender con mayor profundidad la dinámica organizacional de la cultura organizacional y la rotación de talento, (Fernández & Sánchez, 1997), identifica a la cultura organizacional como una metáfora útil para interpretar la realidad de una organización; estos representan distintos niveles de análisis y permiten considerar supuestos epistemológicos desde los que se han desarrollado en el estudio de nuestra variable. La satisfacción del empleado, es producto del siguiente cálculo: lo que recibo es, al menos, igual o superior a lo que pongo yo. Desde esta perspectiva, retener implica crear las condiciones que hacen posible que los diversos cálculos se inclinen hacia la alternativa de quedarse, sobre todo los cálculos de las personas que a la organización le interesa que se queden (Cagigas, y otros, 2011). En la figura No. 2, se plantea de manera gráfica la relación de las variables consideradas para el estudio.

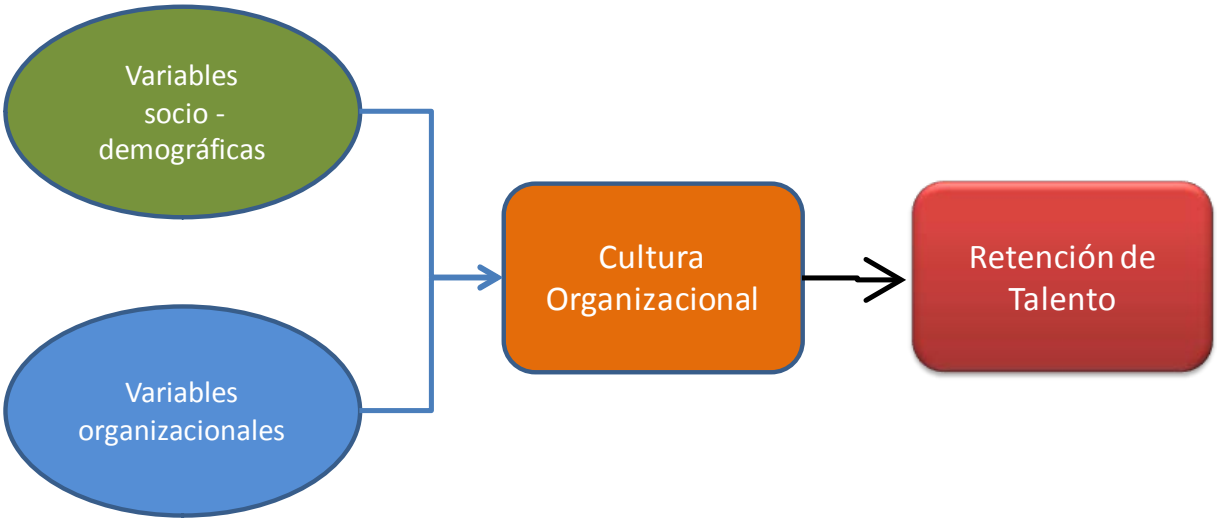

Ilustración 2 Modelo de las variables de Estudio

Adaptado por Kebork y Prato (2017).

Algunas organizaciones, tradicionalmente, han dirigido su atención a dos procesos fundamentales para el departamento de RRHH: el reclutamiento y la selección. El talento presente en las empresas, se relaciona con su capacidad para desarrollarlo, por ello, en la actualidad, se ha demostrado que la estrategia de retención no se asocia con los dos procesos anteriores, sino con el desarrollo, esfuerzo e inteligencia que las organizaciones invierten para promover el crecimiento del capital humano, "No sumar, sino multiplicar", es decir, es imposible que todos los empleados mantengan un alto desempeño o por encima de lo esperado, aquellos talentos con niveles altos de desempeño representan una minoría en las organizaciones, sin embargo, no es posible que la empresa sea competitiva y adquiera valor en el tiempo gracias a este pequeño grupo de empleados talentosos, se necesitan de todos los integrantes de la empresa, promoviendo el trabajo colectivo, integrando a los que obtienen mayor desempeño y aquellos que no. "Desarrollar es la nueva clave de retención" (Maison, 2013); no se puede considerar que es necesaria una guerra por el talento, en el ámbito organizacional no se busca obtener perdedores y ganadores, únicamente si se logra promover: integración cultural y con los equipos de trabajo, identificación con su superior o jefe y con el trabajo, un clima laboral sano y flexible, así como intentando superar aquellos obstáculos que impiden la integración colectiva.

Como mencionó anteriormente el autor (Maison, 2013), es importante que los empleados logren conocer e integrarse a la cultura de la organización, que cada empleado, pueda desarrollarse profesionalmente a la vez que la empresa lo hace, en cuanto a su competitividad y valor, para poder retener con mayor facilidad y eficiencia. El presente del país, está reflejado por una inflación descontrolada, así como otros factores económicos y políticos que han dificultado la retención del talento en las organizaciones. Sin embargo, esto no es beneficioso para las mismas, cada proceso organizacional está vinculado a beneficios y costos, el no poder retener el talento implica para las organizaciones pérdidas monetarias, así como no monetaria, como el capital humano.

Cultura Organizacional. Aspectos y elementos teóricos.

El estudio de la cultura organizacional no es algo nuevo en cuanto a la literatura sobre teoría de la organización, algunos autores como Schein, (1995,2004); Chiavenato, Idalberto (2000) Robbins, Stephen (2004); Castillo, Conrado (2009), iniciaron estudios de este concepto, resaltando la importancia de normas y valores compartidos en los grupos de trabajo para desempeñarse mejor (Dávila & Martínez, 1999). Las organizaciones cuentan con ciertos recursos que generan valor en ella, uno de ellos es el capital humano, uno valioso se presenta cuando está integrado por talento humano, en medio de un contexto laboral positivo y una cultura compartida armoniosa.

La cultura organizacional, es una idea en el campo del estudio organizacional y de gestiones, que describe la psicología en términos de: actitudes, experiencias y valores (personales y culturales), compartidos en una organización. (Enciclopedia Financiera, 2016). Asimismo, el autor (Robbins, 2004), explica las tres razones por las que surge la cultura: primero, los fundadores contratan solamente a las personas que sienten y piensan como ellos, por tanto, empieza un proceso de socialización. Segundo, adoctrinan a los empleados en su forma de sentir y pensar, por último, el comportamiento de los fundadores, será percibido como un modelo de papeles que impulsa a los empleados a identificarse e internalizar las convicciones, valores y premisas de estos.

Otro concepto de este tipo de cultura es elaborado por (Katz & Kahn, 1977), en donde el empleado no es solo tomado en cuenta por la organización desde el punto de vista productivo, sino social, político y económico, bajo una visión más integral. Es importante destacar, que estas políticas participativas aplicadas en la organización, son preventivas más no correctivas, puede tratar los conflictos cuando no exceden su gravedad. Partiendo de este planteamiento realizado por el autor, es necesario crear y fomentar una cultura democrática y participativa, que ciertamente no será la solución a una problemática considerable, pero permite controlar inconvenientes en el entorno laboral.

La cultura organizacional está definida como: creencias, valores y preferencias de los empleados de una organización como elementos claves que definen el talento. En la organización existe un comportamiento básico con el que todo el grupo que lo conforma,

comparte y está de acuerdo con estilos de trabajo, normas de la organización, éticas y tradiciones de la misma. Los empleados de una organización, trabajan en equipo, se mantienen en constante entrenamiento y desarrollo, la comunicación es clave en cuanto a la misión y visión, son vistos como un recurso y no como un costo, se enfocan en los resultados. Cuando un empleado forma parte de la toma de decisiones del empleador, este tendrá mayor posibilidad de ser retenido por su talento (Reitman, 2007).

Existen tres dimensiones que se deben considerar al momento de estudiar la variable cultura organizacional mencionadas por los autores (Díaz, Campos, & Martínez, 2015). Los autores exponen tres niveles adaptados de Schein (1992), quien propone los mismos para estudiar este fenómeno organizacional:

- ✓ Artefactos: referente a todo aquello que puede ser observado en la organización de forma objetiva.
- ✓ Valores: puede definirse como los dogmas que orientan las acciones de los individuos a través de situaciones específicas, determinando la naturaleza humana.
- ✓ Supuestos básicos: una manera subjetiva de percibir la vida, son creencias compartidas por los miembros de una organización, que permiten al individuo construir cognitivamente su comportamiento.

El Vicepresidente Senior de Gestión de Personas de Google, revela información y estrategias claves o cruciales para lograr el éxito, así como contar con personal comprometido y capacitado para incrementar la producción además de alcanzar los objetivos organizacionales; por ello considera fundamental el rol que desempeña la cultura en cada organización: “nuestra cultura moldea la estrategia y no al revés’’ (Bock, 2015). La cultura no es estática, ante la globalización, los cambios tecnológicos ni económicos. Esto puede causar cierta incertidumbre o resistencia a los cambios, por ello, reforzar la cultura, especialmente en situaciones inesperadas o crisis económicas, es indispensable.

Aunado a esto, el autor (Bock, 2015), hace referencia a la importancia de dar prioridad en la inversión de personas, si bien es cierto, contar con maquinaria, equipos, infraestructura, es necesario para el crecimiento de la compañía, sin embargo, nada de esto serviría si no existiese personal capacitado para hacer uso correcto de los mismos, así como de aportar ideas

innovadoras, que permitan mejorar todos los procesos, metodologías, políticas dentro de la organización.

De esta forma, los autores (Díaz, Campos, & Martínez, 2015), consideran igualmente importante que los integrantes de una organización, puedan crear sus propios estilos de conducta, considerando además, el contexto en el que se desenvuelven, sus conocimientos y experiencias adquiridas durante su trayectoria de vida y laboral, impactando así, a la cultura organizacional presente en la empresa, es por ello que esta debe contar con una cultura única, que logre diferenciarla del resto, más una creciente capacidad competitiva en el mercado.

En “Cultura en las Organizaciones Latinas’’, autoría de (Dávila & Martínez, 1999), se identifican cuatro elementos que constituyen a la cultura: artefactos, valores, supuestos, así como símbolos, este último, añadido por los autores, diferenciándose de las tres dimensiones mencionadas y desarrolladas por (Díaz, Campos, & Martínez, 2015). Su estudio puede ser percibido por algunos investigadores como superficial o trivial. Sin embargo, desde finales de los años setenta, investigar más sobre esta variable ha sido un beneficio para las organizaciones, permite que (a nivel gubernamental o empresarial), el liderazgo sea reforzado en ella, además de lograr obtener el mejor desempeño de los empleados y de los distintos departamentos o unidades de la misma (Nosnik, 2005).

Posterior a la industrialización y la consecuente globalización de la economía, la sociedad experimenta un aumento en su diferenciación y como parte de este proceso, el sistema organizacional buscaba el logro y la solución de los problemas o consecuencias derivados de esta transformación del mercado laboral y empresarial. Autores como Parsons, han definido a las organizaciones como unidades sociales o agrupaciones humanas, construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos (Etzioni, 1972). El autor (Rodríguez D. , 2011), propone una definición similar, “sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas” bajo una forma colaborativa y cooperativa. Ambas reflejan la participación clave del capital humano en este proceso.

La cultura es un elemento fundamental para comprender el desempeño en las organizaciones y sus transformaciones en el mercado. Se manifiesta mediante patrones de cultura adoptados por la persona, tanto en el cumplimiento de sus funciones, como a través de

las relaciones laborales (Rockefeller, 2006). Asimismo, este autor establece patrones culturales, entre los cuales se encuentran: símbolos visibles de poder, valores, procesos de gestión, liderazgo, relaciones personales, sistemas de información y comunicación, proceso de toma de decisiones. “La cultura es a la empresa lo que la personalidad es al individuo” (Fernández V. , 2010) pág. 96; esta describe la forma en que se hacen las cosas en la organización y cómo se resuelven estas. Por ello, la cultura organizacional de cada empresa está integrada por valores, símbolos y rituales compartidos, es una especie de guía y se vincula con la idea de compartir y mantener las intenciones de permanecer en la misma. Rockefeller resalta la importancia de desarrollar una cultura ética dentro de las organizaciones; es fundamental que exista compromiso de todos los integrantes, sin importar el cargo que ocupen.

Claramente, la cultura construye y reconstruye la historia en el comportamiento dinámico, cambiante y evolutivo de sus actores. Esta es la base para institucionalizar a la organización y prolongar su ciclo de vida permite que los empleados puedan identificarse con las necesidades y objetivos de la empresa (Gámez, Gastélum, & López, 2006).

La autora Orozco, (2015) expone los siguientes elementos de la cultura organizacional:

- ✓ Elementos visibles: creencias, ceremonias, ritos, conductas, normas
- ✓ Elementos no visibles: valores, definidos como un tipo de creencias compartidas entre sus miembros, estableciendo lo que es bueno y no. Así como la formulación de premisas.

Se pueden considerar otras tres dimensiones fundamentales para analizar los aspectos de la cultura en las organizaciones propuestas por (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997):

- ✓ Dimensión Objetiva/Subjetiva: son los elementos que existen en el exterior, fuera de la mente de los trabajadores (pueden observarse), incluyen artefactos materiales como monumentos, historias de la organización, ritos, hazañas. Por su parte, los aspectos subjetivos representan puntos de vista, actitudes mentales y supuestos de la organización. No son percibidos por los sentidos, sin embargo, no implica que no sean reales.

- ✓ Dimensión cualitativa/cuantitativa: son interpretaciones: la forma en la que las personas describen, descifran, traducen o entienden el significado de los fenómenos relacionados con la cultura. El cuantitativo, incluye lo que las personas dicen (como contrario del significado de cultura)
- ✓ Dimensión del observador (elemento externo) / nativo (elemento interno). Es importante conocer la perspectiva de un extraño en cuanto a la cultura, porque en ocasiones el observador puede percibir elementos que el grupo ignora.

El capital humano es un recurso indispensable dentro de las organizaciones para la consecución de las metas y el logro de los objetivos establecidos en ellas. Es necesario que exista capacitación profesional, técnico, cultural y moral de cada empleado, creando una cultura organizacional confiable y armoniosa, que permita cumplir con los objetivos y metas de la organización, así como incrementar la productividad de la empresa (Najul, 2011). Sin dejar a un lado que como lo señala en su obra el autor (Chiavenato, 2000) “un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho”. Aunque pudiese haber otras razones de permanencia relativas a status, rol, acceso a bienes, prestigio social (Bakersville, 2003).

Aunado a esto, la autora (Najul, 2011) expresa la necesidad de capacitar al personal, para ofrecer una atención al cliente más adecuadamente, así como lograr colaborar con el proceso productivo de la organización y crear una cultura orientada a un servicio eficiente. En los conceptos antes mencionados sobre cultura organizacional, los valores y sistemas compartidos influyen en el clima organizacional, el desempeño de los empleados y por tanto, estos no logran compenetrarse con la misma (Chiavenato, 2000), sin embargo, ante ello, hay trabajos clásicos tales como la relación entre clima y cultura (Greemberg & Baron, 2007) en base a evidencias.

Las empresas deben fomentar la capacitación continua para así promover la innovación de técnicas, conceptos, metodologías que se adapten a la globalización económica y del mercado laboral. Es decir, tener disposición al cambio. Los empleados de una organización pueden ser impulsadores u obstáculos ante este. Los cambios organizacionales son consecuencias de las variaciones que sufre el mercado de trabajo (Robbins, 2004). Es por ello que todos los colaboradores de una organización deben interactuar activamente entre ellos para cumplir los

objetivos propuestos, así como deben estar capacitados para enfrentar distintos escenarios económicos y laborales.

Proponer ideas innovadoras, escoger o seleccionar a los mejores perfiles, así como la capacidad de la empresa para responder ante las necesidades del empleado y a su vez afrontar cualquier cambio en el contexto económico, es un reto, debido a que "las compañías que no ofrecen estas alternativas tienen una constante rotación de personal, la gente se va, nadie quiere trabajar en una compañía sin oportunidades, competitividad en el mercado, por eso existe una gran necesidad ofrecer proyección profesional en todos los cargos" (Grandes Empleadores, 2011). Los autores (Michaels, Handfield, & Axelrod, 2003), resaltan la importancia de involucrar, no solo al departamento de Recursos Humanos en los procesos de personal, sino a todos los gerentes y directores, es el único medio para lograr contar con talento humano, así como retenerlo. En “Culturas Organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo’’ (Nosnik, 2005), propone una interrogante: ¿Por qué debemos insistir en el estudio de las organizaciones desde una óptica cultural? Esto permitiría que se creen nuevos caminos, así como nuevas formas de liderazgo que permita alcanzar los objetivos y metas a través de la capacidad de las personas y no, a pesar de estas.

Por su parte, (Chiavenato, 2000), explica un esquema que describe la relación recíproca entre los empleados y las organizaciones. Las personas contribuyen a servir con las necesidades de la empresa, con su trabajo, habilidades, conocimiento, esfuerzo y tiempo; cada una de estas variables constituye a la cultura organizacional. Por otro lado, la organización ofrece estímulos para atender las necesidades de sus empleados como salario, entrenamiento y capacitación, beneficios y oportunidades, ambas relaciones son contribuyentes al clima organizacional (Brunet, 1996)

Es necesario crear propuestas de valor para los clientes, pero ¿En cuánto a los empleados?, es indispensable que se formule la respuesta ante la interrogante: ¿Qué tendrá que hacer una organización para que gente talentosa quiera trabajar en ella? Los empleados deben lograr satisfacer las necesidades de la organización y que esta, pueda atender las suyas en términos de efectividad organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Una cultura organizacional que se adapte a cambios constantes en el contexto empresarial y laboral, es capaz de superar

obstáculos o amenazas con mayor eficiencia que aquellas culturas conservadoras (Michaels, Handfield, & Axelrod, 2003).

Las *Personas Primero,* es un libro escrito por (Braun, 2016), donde se enfatiza la necesidad del personal CEO (Chief Executive Officer) de una organización. Estos se encuentran en la cima de la pirámide de mando, en una distribución interesante similar a esquemas ya previstos por (Elliot, 2000), pero que en la evolución de los negocios actuales, ya hay formas no tan jerárquicas, sino más bien más horizontales y participativas, basada en procesos, de búsqueda de la eficacia organizacional (Fernández & Sánchez, 1997). Estos líderes deben tener la capacidad de construir una cultura, la cual puede ser beneficiosa para el contexto laboral, así como destructiva o explotadora. La cultura del propósito planteada por este autor, consiste en fomentar no solo profesionalismo, sino debe contribuir con el bienestar general de sus miembros y la sociedad, más allá de ofrecer sus bienes y servicios. Entre las organizaciones que cuentan con este tipo de cultura, denominado por el autor Braun, se encuentran Zappos.com, Southwest Airlines, la red social de Microblogging Twitter.

Es posible retener eficientemente al talento humano que añade valor a la empresa y contribuye al incremento de la productividad, a través de una cultura organizacional confiable y participativa, que logre adaptarse a los cambios organizacionales inminentes en la actualidad, consecuencia de la globalización; “con independencia de la actividad a la que se dedica cualquier empresa, su cultura corporativa juega un papel esencial en la atracción y retención de los empleados” (Russo, 2012). La cultura es el ADN de la organización, la suma total de su historia, valores, aspiraciones, creencias y esfuerzos. Es más similar a un ecosistema, de forma más resumida, es la forma en la que realmente las cosas funcionan, en la que las decisiones se hacen, cómo los ascensos se ganan y distribuyen y cómo es el trato real a las personas. Esta vive en cada logro de la empresa, en cómo las personas se enfrentan a la adversidad, manejan el crecimiento y las situaciones críticas, la toma de decisiones difíciles, así como se evidencia la forma en la que los logros son celebrados. La cultura organizacional puede definirse como el destino de la organización. Dominarla, ya no representa un trabajo exclusivo de quienes se ubican en la parte superior del organigrama, es ahora competencia de todos los integrantes de la empresa, existe una responsabilidad compartida de comprender los detalles de cómo funciona la cultura (Seidman, 2013).

Cuando los integrantes de una organización son conscientes de su cultura organizacional, son capaces de identificarse o no con la misma, por lo general, quienes se sienten identificados, tienen un mejor desempeño, estos se adaptan mayormente a su entorno, los cambios organizacionales y también favorecen a la retención, satisfacción y bienestar laboral por parte de sus empleados, en el proceso de contratación de personal, las empresas seleccionan a los candidatos que muestran una mayor adaptabilidad a las características culturales de la organización (Aguillón, Berrún, Peña, & Treviño, 2015).

Asimismo, los autores anteriormente señalados, consideran necesario diferenciar entre cultura organizacional y clima laboral, este último es un componente de la cultura, adaptado de Schein (1990), quien plantea que la cultura de una organización se relaciona con la forma de operar de una empresa, por su parte, el clima es la manera en la que se percibe el funcionamiento del contexto cultural. El autor (Schneider, 1975), considera que el clima es una descripción de lo que ocurre en la organización y la cultura presente en la misma es la razón de los patrones comportamentales que se evidencian. Es decir, la cultura es el antecedente causal del clima. Aunque ambas definiciones son distintas, no pueden considerarse variables mutuamente excluyentes.

Contexto legal y económico actual en Venezuela

En el artículo 314 del Capítulo III: De la Educación desde el Trabajo, la (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, 2012), garantiza el derecho de los trabajadores ser formados técnica y tecnológicamente vinculado a los procesos, equipos y maquinarias donde laboran, con el objetivo de que conozcan integralmente el proceso de producción de la misma. En este contexto, legalmente las organizaciones o empresas deben instruir a sus empleados, para que estos manejen toda la información necesaria para producir.

Considerando el artículo de la (LOTTT), anteriormente señalado, la formación integral de los trabajadores se convierte no en una necesidad de la organización únicamente, sino una obligación. Ciertamente, las personas que ingresan a la compañía se ven beneficiados por la obligatoriedad de ser capacitados, sin embargo, no todos lo son, las empresas más pequeñas, quienes manejan nóminas reducidas, no siempre pueden costear procesos continuos de atracción y selección de personal, así como de capacitación continua. El empleado al percibir

mayores oportunidades de crecimiento profesional, posiblemente sentirá mayor satisfacción de pertenecer a la compañía; ello permite el fortalecimiento la cultura en la organización.

Los empleadores en Venezuela deben tomar en consideración, además de aspectos derivados del sistema organizacional, deben regirse por lo establecido en la Ley. En el artículo 156 del Capítulo V de la (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras, 2012), los patronos deben garantizar el desarrollo físico e intelectual del trabajador, tiempo para descanso y recreación, un ambiente saludable de trabajo. Es decir, en términos legales existe una definición de cómo debe ser el entorno de trabajo de los empleados en el país. Y ello, también constituye un elemento de la cultura, en tanto permite valorar el tener un equilibrio que hace viable y sostenible a la empresa ante las complicaciones del entorno o de factores económicos como la inflación actual.

Estas leyes orgánicas dirigidas al sector del trabajo en Venezuela, reflejan grandes controles y regulaciones por parte del Estado. Retener al talento, posiblemente sea más que una estrategia organizacional, una de tipo económica, el costo de nuevos procesos de atracción y selección, así como de capacitación, en el contexto económico actual del país, son elevados. Además, legalmente existen obligaciones por parte del empleador que, de ser incumplidas, las empresas podrían ser sancionadas con grandes montos dispuestos en unidades tributarias; “porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad” (Chávez, Chávez, & Mendieta, 2013)

Uno de los artículos redactados por (Méndez, 2017) en la página web de FEDECAMARAS en el año 2017, refleja la preocupación de muchos empresarios ante el cierre de aproximadamente 300 mil empresas. Esta realidad dificulta la tarea de las organizaciones en cuanto a estrategias o propuestas para lograr retener al talento. Existe una contracción en la economía que sin políticas públicas no podrá solucionar la grave situación económica en la actualidad del país.

El mes de octubre del 2017 representó para Venezuela el inicio de un continuo deterioro en el ámbito económico, sobrepasando el 50% de inflación, a comparación del mes anterior, abriendo las puertas del umbral hiperinflacionario, asimismo, se han realizado distintos ajustes al salario mínimo, lo cual ha contribuido con el incremento de precios de los

productos en el mercado, así como ha significado nuevos obstáculos para los empresarios que en la actualidad enfrentan un panorama no favorable para su empresa (INFOBAE, 2017). El último aumento realizado en el año 2017, fue el 31 de diciembre, lo cual implica claramente, la continuación de este deterioro económico y muy posiblemente impactará con mayor fuerza en el sector productivo y en el mercado laboral a futuro, obligando a muchas empresas a cerrar sus puertas indefinidamente. Ante este contexto, muchos venezolanos han decidido buscar mejores oportunidades de trabajo y de condiciones de vida, fuera del territorio, lo cual ha significado para los empleadores un gran reto, el retener el talento humano en las organizaciones es fundamental para la productividad y crecimiento de las mismas. A pesar de ello, es un esfuerzo necesario, este capital humano es el que aporta valor a la misma. Asimismo, durante el 2018 han ocurrido varios incrementos salariales mínimos que han afectado los rendimientos económicos de las empresas, aunado a la emocionalidad implícita de muchos venezolanos de buscar nuevos horizontes geográficos aun cuando han permanecido años en su empleo.

Un artículo denominado “El liderazgo y la rotación de personal” escrito por (Velázquez, 2014), hace referencia a tres recomendaciones para establecer una cultura organizacional en Venezuela: primero, hay que enfocarse en las fortalezas y no debilidades del empleado, involucrándolo en la elaboración de proyectos, los empleadores deben controlar sus emociones, apartar las cargas subjetivas, así como un lenguaje ofensivo si se presenta una situación tensa. Por último, los líderes deben establecer un ambiente de confiable, es decir, una cultura organizacional basada en valores de confianza.

Considerando los aportes teóricos para esta investigación por parte de cada uno de los autores anteriormente mencionados, es importante tomar en cuenta el rol que representa la cultura en las organizaciones, para los empleados, así como para la compañía es fundamental. Está integrada por distintos elementos como: valores, símbolos, creencias, formas de accionar, resolver situaciones o conflictos, así como el proceso de toma de decisiones, tipos de liderazgos. La cultura de una organización es la identidad de la misma, lo que la diferencia de las otras, son aquellos elementos compartidos de cada integrante, inclusive, aquellos individuos que ocupan los cargos más altos del organigrama, sin distinción, todos los empleados de una empresa forman parte de su cultura, promueven y comparten. Los

empleados comprometidos con la organización, han logrado internalizar la cultura de la misma y trabajar en función a ella, en especial, aquellos talentos que han añadido valor a la misma, su compromiso es mayor, es por ello necesario, no solo contar con personal talentoso, sino lograr retenerlo, con el objetivo de continuar con el desarrollo de la empresa, en donde cada individuo perciba oportunidades de crecimiento profesional, así como un ambiente laboral que lo promueva, porque considera su lugar de trabajo, un espacio donde considera oportunidades de crecimiento profesional y personal.

La próxima sección, Marco Referencial, está constituida por información recopilada en las entrevistas con la Directora y Gerente de RRHH, así como por el Director y la página web oficial de los practimercados Día Día, siendo sus empleados administrativos la unidad de análisis de la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

En la presente sección se ha realizado una reseña de la cadena de supermercados, la cual es de interés para este trabajo investigativo, resaltando la misión, visión y trayectoria de la misma.

La cadena de supermercados Día Día, desde el 2005, se identifican con continuar en el tiempo con un concepto de Practimercados; su misión es brindarle al cliente una opción más accesible para adquirir una variedad de productos de forma rápida y con los precios más bajos del mercado, fundamentados en una visión con vocación social. El concepto parte de la necesidad de abastecer las zonas populares del país a la vez de ofrecer un servicio de calidad (Día Día, 2017).

La organización cuenta con 585 empleados en nómina, 80 de estos son administrativos ubicados en tres sedes, San Martin, Las Mercedes y Andrés Bello, constituida por nueve departamentos los cuales son: Administración, RRHH, Tecnología, Comercial, Abastecimiento, Calidad del Dato, Desarrollo, Operaciones y Dirección General. En el interior del país existen 13 tiendas, con un personal de aproximadamente 12 personas por cada una, en La Gran Caracas disponen de 22 sucursales con una cantidad promedio de 12 personas por tienda; teniendo un total de 35 tiendas de ventas de productos a nivel nacional.

Para poder percibir más acerca de la empresa sobre diferentes aspectos organizacionales, realizamos una entrevista a la Gerente General de Recursos Humano, para conocer la dinámica organizacional de la empresa y la percepción de la compañía ante la realidad actual del país. La organización ha tenido que implementar políticas internas o estrategias que logren contrarrestar los efectos de la situación económica del país, tales como proporcionarle a sus empleados, cestas de comida semanales, apoyo económico para iniciar o finalizar una licenciatura o TSU; además, es importante considerar que muchas compañías retail han desertado del país, causado por las medidas económicas impuestas por el Estado, así como la escasez de divisas para continuar con normalidad su actividad productiva.

Gilberto Gudiño, presidente de la Unión de Comerciantes y Empresarios del Zulia, presenta una estadística alarmante acerca del sector privado y de la escasez; desde el año 1998 han cerrado aproximadamente 77 empresas por día, sumando 45 mil para el año 2015 (Runrun.es, 2015). En la figura no. 2 se plantea la evolución [involución] de las empresas privadas en Venezuela.

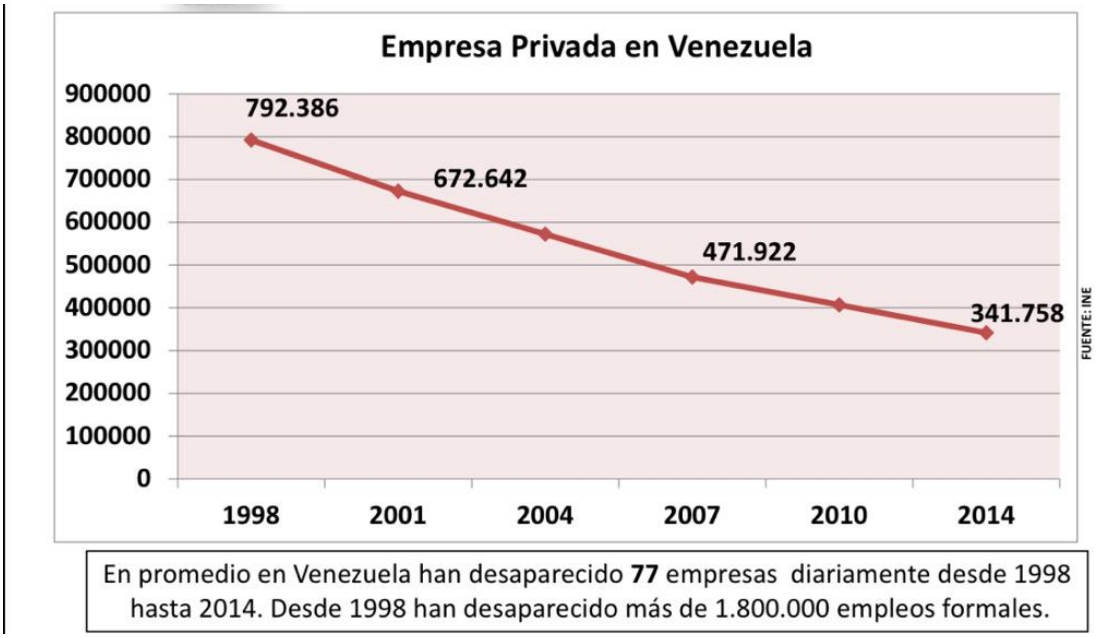

Ilustración 3 Promedio de empresas cerradas en Venezuela.

Elaborado por (Runrun.es, 2015). Adaptado por Kebork y Prato (2018)

A pesar de lo señalado por los autores anteriormente mencionados, la Gerente de RRHH de la cadena de supermercados, ratificó el compromiso de la Directiva, así como del personal corporativo y operativo de seguir trabajando por la misión de la empresa, la cual a través de una iniciativa con vocación social aspira ofrecer un servicio de calidad a todos sus clientes, facilitando a los habitantes de las zonas más populares del país el acceso de productos básicos. Todo esto enmarcado en un contexto económico crítico.

Posterior a la realización de una entrevista con preguntas abiertas con el Director y la Gerente de RRHH (la cual, por petición de ambos, la misma no se encontrará en la sección de Anexos), pudimos identificar cuáles estrategias actualmente son de gran utilidad para los Practimercados, en cuanto al reforzamiento de la cultura, es decir, qué acciones, actividades o

propuestas han implementado para lograr que los empleados tengan sentido de pertenencia, logrando que los integrantes se identifiquen con los objetivos, necesidades, la visión y misión de la empresa. Asimismo, en cuanto a la variable retención del talento, también pudieron identificarse distintos beneficios que tienen la finalidad de recompensar un buen desempeño. Se consideraron las siguientes para cada variable de investigación:

Estrategias para reforzar la cultura organizacional de los Practimercados Día Día:

- ✓ Involucrar a los integrantes en procesos de toma de decisión, en cuanto a su cargo y área o departamento de ciertos proyectos o actividades.
- ✓ Desarrollar espacios de feedback o retroalimentación entre Gerentes y supervisados.
- ✓ Todos los integrantes de la organización deben tener conocimiento de la misión, visión, así como de la normativa de la misma, esto puede llevarse a cabo mediante anuncios en las carteleras informativas o en los distintos espacios; durante el proceso de selección, es necesario que cada candidato conozca los mismos. Asimismo, los Gerentes y Supervisores tienen el deber de garantizar que los empleados cumplan los objetivos, las normas y políticas, así como el trabajo en equipo, climas laborales que fomenten la armonía y productividad.
- ✓ Todos los empleados deben trabajar en equipo, fomentar el respeto a las diferencias individuales, creencias, posturas políticas, es principal al momento de contar con un personal unido y comprometido al éxito.
- ✓ Deben plantearse metas semanales, por proyecto, mensuales y por supuesto, anuales, ciertamente los empleados deben estar capacitados para desarrollar adecuadamente sus actividades o labores, pero, además de ello, deben tener objetivos que alcanzar y resultados que obtener, de tal forma, el individuo puede visualizar sus habilidades y qué debe mejorar, como también logra compenetrarse más con la organización.

Estrategias para lograr retener al talento implementadas en Día Día C.A.

- ✓ Permitir que el personal se especialice. Los empleados que actualmente laboran y están estudiando un TSU o una licenciatura, así como los que piensan en un futuro hacerlo, durante su tiempo en la organización, tendrán la oportunidad de lograrlo. La empresa

ayuda económicamente a quienes deseen realizar los estudios para obtener una profesión, así como garantiza jornadas laborales flexibles que permitan que estos puedan estudiar y cumplir sus actividades laborales.

- ✓ Los logros deben ser recompensados, es por ello que los empleados APV tienen el beneficio de bonos por productividad y puntualidad. Además, de oportunidades de ascenso, mediante méritos y los respectivos beneficios correspondientes por Ley.
- ✓ Además del salario base y los beneficios adicionales, los empleados del área administrativa tienen acceso a una cesta de alimentos semanal. Considerando esto como una gran ayuda para sus empleados que al igual que las empresas, intentan superar la crisis económica que enfrenta Venezuela.

Actualmente, existe una confrontación entre el gobierno y el sector empresarial privado, las medidas económicas tomadas por el Estado, este elabora e implementa políticas y leyes que perjudican a los empresarios y a sus empleados. “Desde una perspectiva estrictamente economicista, el problema de la hiperinflación y recesión en Venezuela, puede explicarse como consecuencia de factores coyunturales y estructurales propias de esa economía’’. Es decir, el contexto actual de la nación es producto de un conjunto de medidas económicas erradas (Giussepe, 2018).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque de esta investigación es cuantitativo. Con la finalidad de obtener datos traducidos en información estadística, descripciones de eventos, conductas observadas, escenarios. Se fundamenta en una perspectiva interpretativa y analítica. Además, las variables a estudiar no son definidas con la finalidad de ser manipuladas experimentalmente, son observados los eventos sin interrumpir o influenciar en ellos, sin imponer puntos de vista personales, los hechos se estudian tal como son percibidos por los actores. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). La unidad de análisis de nuestra investigación será el trabajador(a) administrativo de la cadena de supermercados. Asimismo, es necesario destacar que esta investigación establece una correlación entre las variables cultura organizacional y retención de talento, no solamente esto permite conocer cómo se vinculan en direccionalidad e intensidad (Sierra, 1994), además se puede conocer cómo se asocian. Es necesario resaltar que, al establecer una correlación, no necesariamente se pretende identificar un efecto de causalidad, aunque ambos conceptos pueden ser asociados, son distintos, pueden existir variables que pueden correlacionarse, mas no implica que una será causa de otra (Hernández S., Fernández, & Baptista , 2006).

Tipo de investigación

El tipo de investigación, según su profundidad y alcance, es por un lado descriptiva, en tanto y cuanto es no experimental de campo, es decir, se "interpretan realidades de un hecho" (Palella & Martins, 2006), además de ser correlacional, debido a que este nivel, en alguna medida, "permite conocer el grado de relación entre dos o más conceptos o variables" (Hernández S., Fernández, & Baptista , 2006), no estableciendo una relación o asociación entre dos o más variables de enfoque cuantitativo. (Sierra, 1994) Ya que de acuerdo con (Hurtado de Barrera, 2008) aunque no nos conformamos con descripciones detalladas "no se intentó descubrir leyes y principios y generar modelos explicativos y teorías. [….] ya que una explicación no amerita necesariamente una verificación o una contrastación; ese es un paso posterior y corresponde al objetivo confirmatorio", (pág. 108) lo cual no es el caso de esta investigación.

Nivel de investigación

El nivel de la investigación es relacional. Se pretende entender la relación o asociación entre dos o más variables sin determinar causalidad (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010); (Palella & Martins, 2006)

Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010). Las variables a estudiar, cultura organizacional y retención del talento, no serán manipuladas. A través de dos cuestionarios con preguntas cerradas en escala tipo Likert, se espera obtener información inherente a estas, así como en el plano deseado en el escenario actual de la dinámica organizacional de la compañía considerada para la presente investigación.

Universo, Población y muestra. Unidad de Análisis

El personal total de los Practimercados Día Día, en el área administrativa, es 80 sujetos, en la región Capital, de los cuales uno, se negó a participar en la investigación, por motivos personales, representando 79 a nuestra población total, a los efectos de calcular la fórmula. Por su parte, el personal restante, que no labora en esta área, no fue incluido por razones vinculadas a los instrumentos y a las variables de estudio; se requiere de participantes que puedan manejar, por lo menos, conceptos básicos de cultura organizacional y retención de talento.

Existen cuatro condiciones para establecer correctamente la muestra (Sierra, 1994): primero, deben comprender parte del universo, no la totalidad de este. La segunda condición exige que la amplitud sea estadísticamente proporcionada a la magnitud del universo. Tercero, no debe presentar anomalías y, por último, debe ser representativa o reflejar al universo (Sierra, 1994).

El tipo de muestra es estratificado, dividiendo la población en estratos internamente homogéneos y luego, serán elegidos los miembros que van a participar en la muestra. Las interrogantes pueden ser abiertas, permitiendo que el encuestado proporcione información con más libertad de respuesta o cerradas, en este caso serán escalas tipo Likert, las mismas serán utilizadas en la encuesta para este proyecto investigativo (Bautista, 2009).

Se presenta la siguiente fórmula que permitirá calcular la muestra (Sierra, 1994):

Dónde:

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

n= tamaño de la muestra;

N= tamaño de la población;

p= probabilidad de éxito; p= 0,5

q= probabilidad de fracaso; q= 0,5

e= error de estimación, indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre de que la muestra no sea representativa. Para el estudio se utilizará un error de estimación del 8%, lo cual significa que existe un 92% de probabilidad de que la muestra represente adecuadamente al universo del cual ha sido extraído.

Z= valor tipificado de la confiabilidad que indica dirección y grado en que un valor individual se aleja de la media en una escala de unidades de desviación estándar, para una o dos colas. Para el estudio se utilizará 1,96 que corresponde a un 95% de confianza.

En el cual al sustituir los valores de la ecuación se obtiene:

$$n= \frac{z^2 * N * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q} = \frac{(1{,}96)^2 * (79) * (0{,}25)}{(79) * (0{,}08)^2 + (1{,}96)^2 (0{,}25)} = \frac{96.04}{1.466} = \mathbf{67\ personas}$$

Por otro lado, se calcula el factor para calcular correctamente la estratificación correspondiente (Sierra-Bravo, 2007) al dividir la muestra obtenida entre el total de personas consideradas.

Fm= 67/80 = **0.825**

Tabla 1 Distribución de Muestreo para el personal administrativo las oficinas de Caracas de los Practimercados Día Día.

Oficina	**N**	**Fm**	**N**
Las Mercedes	30	**0,825**	25
San Martin	25		21
Andrés Bello	25		21
Total	**80**		**67**

Adaptado por Kebork y Prato (2018)

En la tabla anterior se pueden observar los datos referentes a los empleados en total y según fracción de muestreo, se van a considerar quienes laboran en las sedes Andrés Bello, Las Mercedes y San Martín respectivamente.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una de las técnicas implementadas para realizar la investigación, fue mediante la observación descriptiva- no participante (Sierra-Bravo, 2007), a los efectos de familiarizarnos con la realidad empresarial; asimismo, se realizaron una serie de encuestas, vinculadas a las variables independientes y dependientes, en las respectivas sedes, de las cuales, unas fueron impresas y las otras fueron mediante Google Forms, este último medio fue de mayor utilidad en la sede de San Martín, debido a la disponibilidad de la mayoría del personal que labora en la misma. Las variables estudiadas, Cultura Organizacional y Retención de Talento, fueron codificadas a través de la operacionalización de ambas; lo cual, permite estudiar la variable de hechos no medibles directamente, con el objetivo de transformar estas de generales a particularmente observables e inmediatamente operativas (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

La realización de encuestas fue de gran utilidad, además de la aplicación de un cuestionario, se recolecta información a través de procedimientos estandarizados, logrando elaborar cuestionamientos iguales o de la misma manera para cada participante (Bautista,

2009). El tipo de preguntas es de carácter cerrado, mediante escalas de respuesta de cinco grados de formulación de Likert, disminuyendo la posibilidad de obtener respuestas que se desvíen de la problemática o que no logren brindar la información y datos necesarios (Rusell, 2000).

Los instrumentos de la investigación, son aquellos medios que permiten observar y registrar categorías (Bautista, 2009), en esta investigación serán de gran utilidad los siguientes: Para poder medir la variable cultura organizacional, se utilizó el cuestionario de los profesores de la Universidad de Michigan, Cameron, Kim y Quinn Robert, quienes crearon un instrumento que presentaron en su libro Diagnosing and Changing Organizational Culture (2006). Es un instrumento fácil de implementar, solo se requiere de cálculos aritméticos básicos. Ambos autores elaboraron el instrumento a partir del modelo teórico Competing Values Framework. Además, explica cuatro tipos de cultura (orientaciones culturales) que se pueden desarrollar en la dinámica organizacional. La determinación de estos distintos tipos es fundamental, estos definen los valores, supuestos, enfoques e interpretaciones de los miembros de la organización. La aplicación del OCAI, demuestra cómo a partir del modelo teórico anteriormente señalado, se pueden identificar los mejores diseños estratégicos organizacionales, así como las más eficientes cualidades organizacionales, destrezas gerenciales y un fuerte liderazgo organizacional. Los resultados se reflejan en cuatro tipos de cultura. (Cameron & Quinn, 2006).

En cuanto a la segunda variable de investigación, retención laboral, el instrumento utilizado es un Cuestionario de Retención de Talento elaborado por (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009), se evalúan dimensiones como: apreciación del clima y estimulación del desarrollo profesional, habilidades de liderazgo, presión laboral, seguimiento de los procedimientos como: reglas, políticas y métodos dentro de la organización, actitud frente al aprendizaje (iniciativa) (Musso & Salgado, 2012). En el estudio participaron 349 empleados de 57 compañías diferentes del sector privado, de ese total 174 eran hombres y 175 mujeres, la mayoría de estos tiene una jornada de tiempo completo (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009).

Validez y Confiabilidad del instrumento

La validez de los instrumentos utilizados se corresponde casi a nivel concurrente (Hernández S., Fernández, & Baptista , 2006), ya que ha sido aplicado en innumerables ocasiones, en diferentes contextos y los resultados, no han sido parsimoniosos, sin embargo, miden lo que se pretende medir, a través de los distintos investigadores que han utilizado el instrumento OCAI. También, se pudiese pensar que tiene validez concurrente como lo señalan (Cameron & Quinn, 2006). Sin embargo, se puede añadir que existen diferentes aplicaciones del instrumento, en la Escuela de Ciencias Sociales, en esta oportunidad se ha seleccionado solamente las dimensiones principales para establecer las mediciones correspondientes, lo cual es una innovación en la aplicación del instrumento; esta prueba requirió de prueba piloto administrada a 5 sujetos con las mismas características del resto de la muestra. De igual forma, el instrumento de (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009) es una aplicación parcial, si se quiere parsimoniosa, en vista a las actuales circunstancias de las empresas venezolanas en general y de las de retail de alimentación en particular. Este instrumento, no tiene aplicaciones en Venezuela, lo cual se plantea como una alternativa para posteriores investigaciones de las traducciones realizadas de los ítems correspondientes. No tuvo dificultades al ser administrada la prueba piloto a 5 sujetos voluntarios, los mismos que para el instrumento anteriormente mencionado, que no fueron incluidos en la muestra seleccionada.

En ambas pruebas piloto de los instrumentos, no hubo dificultades en el momento de suministrar el instrumento en cuanto a compresión, entendimiento de las preguntas, preguntas no respondidas y tiempo general de respuesta, en vista de lo positivo, no había nada que modificar en los instrumentos seleccionados.

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, esta se evidencia cuando la estructura de los ítems correlacionan alta y positivamente, además, si un ítem se cambia o se sustituye, la estructura de los valores permanece constante, lo que significa, que ese instrumento con esa estructura de reactivos, posee confiabilidad y se mide a través de una tabla de correlaciones tal como señalan los autores (Ibújes & Orlando, 2011). Puede ser aplicado y replicado en repetidas ocasiones y los resultados serán equivalentes, independientemente de la cantidad de repeticiones, para corroborarlo, se puede realizar el cálculo de los coeficientes de Alfa de Cronbach, para cada variable de investigación, éste, al acercarse más a 0, se puede evidenciar

que existe mayor error de medición, por el contrario, si es más cercano a 1, el instrumento tiene un menor nivel de error y puede considerarse más confiable (Silva & Brain, 2006); en el caso la variable Cultura Organizacional, este es de 0.905 y en Retención de Talento, resultó un coeficiente de 0.887, por tanto, en ambas se pueden observar índices más cercanos a 1, es decir, son altamente confiables en y para esta investigación en cuanto a la medición de las variables. Se puede entonces considerar confiable a los instrumentos de esta investigación.

Procedimiento de la investigación

En primer lugar, se discutieron varios temas de interés en la materia Seminario de Tesis, para lograr plantear de la manera más adecuada los deseos e interrogantes de estudio que se tomaron en cuenta, por considerarlos relevantes para su investigación. Una vez decido el tema y variables a tratar, (cultura organizacional y retención del talento), se procedió a delimitar el campo de estudio a una empresa del sector retail.

Posteriormente, se realizó una investigación exhaustiva de la documentación necesaria para conformar los capítulos preliminares de la investigación, definiendo conceptos, categorías principales, subcategorías y las debidas dimensiones de las variables, así como el alcance del estudio. Evaluando distintas organizaciones del sector retail, tanto en Venezuela como Colombia, Argentina e inclusive Chile, al final y dadas las circunstancias complejas, la empresa que va a formar parte del trabajo investigativo son los Practimercados Día Día, una cadena de supermercados con distintas sedes en el país, en zonas populares, siendo las sedes administrativas de interés para esta investigación, de carácter corporativo y ubicadas geográficamente en Caracas

El Director General y la Gerente de RRHH, tuvieron acceso a la información de este estudio, las razones y pertinencia del mismo, las cuales consideraron de interés y se mostraron gratos a la colaboración del personal administrativo. De igual manera, los empleados corporativos fueron consultados previamente al desarrollo de la investigación y accedieron a participar.

Conjuntamente, se estudió la información que hasta la actualidad se ha considerado y analizado acerca de las dos variables de investigación, cultura organizacional y retención del

talento, en la dinámica organizacional actual del país, utilizando de referencia, el estudio de caso de los Practimercados Día Día durante el año 2018.

Operacionalización de variables

Partiendo del instrumento (OCAI), propuesto por los autores (Cameron & Quinn, 2006), así como el Trabajo de Grado de (Salazar, 2008), quien en su investigación implementó el mismo, la variable cultura organizacional será medida a través del siguiente cuadro, donde se identifican las seis dimensiones: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Unión Organizacional, Administración del Recurso Humano, Énfasis Organizacional y Criterios de Éxito.

A continuación, en la tabla número 1 y 2, se observa la operacionalización de la variable independiente, Cultura Organizacional y la dependiente, Retención del Talento.

Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente (cultura organizacional)

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Cultura organizacional	Conjunto de elementos, normas y procesos, que son compartidas en la organización y las caracteriza en el mercado.	Características Dominantes	Ambiente Laboral Valores Objetivos
		Liderazgo Organizacional	Iniciativa Toma de decisiones Innovación Carisma Organización
		Administración del Recurso Humano	Comunicación Liderazgo Empatía
		Unión Organizacional	Trabajo en equipo Sentido de pertenencia
		Énfasis Organizacional	Objetivos y Resultados Normativa
		Criterios de Éxito	Establecimiento de objetivos y metas a largo plazo

Elaborado por (Cameron & Quinn, 2006) , (Salazar, 2008) y (Gálvez & García, 2011). Adaptado por Kebork y Prato (2017)

El instrumento diseñado por (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009), tiene como finalidad medir la variable retención laboral, en la cual, se presentan cinco dimensiones; para conocer con mayor profundidad sobre este instrumento y su alcance, así como si existe una investigación reciente por parte de los autores, se realizó una consulta por e-mail con uno

de ellos, Eva Kyndt, sin embargo, manifestó que no había realizado trabajos posteriores al utilizado y publicado en 2009, de este solo se consideraron tres dimensiones que tenían indicadores e ítems asociados, aquellas que no, fueron obviadas.

Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente (retención del talento)

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Retención del Talento Humano	Estrategias y políticas implementadas en la organización para mantener a los empleados con talento.	Apreciación y estimulación	Sentimiento de satisfacción Clima laboral armónico
		Habilidades de Liderazgo	Toma de decisiones Planificación Motivación Retroalimentación
		Presión laboral	Tareas con grandes dificultades Cargas pesadas de trabajo
		Seguimiento de los procedimientos[1]	Identificación y cumplimiento de objetivos Cumplimiento de la normativa
		Actitud de aprendizaje[2]	Iniciativa Creatividad e innovación Constancia

Elaborado por (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009) adaptado por Kebork y Prato (2017)

Para una consideración más amplia, es relevante tomar en cuenta las variables sociodemográficas y las organizacionales como una categorización relevante, para entender

[1] [2] Las dimensiones señaladas no se consideraron para la investigación del instrumento original elaborado por Kyndt et all (2009) por dos circunstancias inherentes al contexto de la investigación. La primera, se refiere al tema de seguimiento de los procedimientos que han tenido mucha variación y baja documentación, además, por otro lado, la paralización de los programas de entrenamiento corporativo.

comportamientos organizacionales, así como en qué formas hay apreciaciones sobre los aspectos culturales considerados, distintas variables organizacionales, además se identificaron los distintos cargos que ocupan actualmente los empleados involucrados en el estudio planteado.

Aspectos éticos de la investigación

El personal administrativo de los Practimercados Día Día, quienes son partícipes en esta investigación, previamente a la aplicación del cuestionario tuvieron acceso a información inherente al proyecto, permitiendo que pudiesen comprender la motivación e importancia de este estudio. Las respuestas se obtuvieron de forma voluntaria, por consideración y respeto a la integridad de los participantes, así como a la información que proporcionaron, se mantendrá el anónimo, únicamente con fines académicos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para obtener resultados más confiables y factibles, se utilizó la herramienta estadística para las Ciencias Sociales, SPSS, versión 23. Este análisis comienza mostrando los datos estadísticos descriptivos generales de la muestra de estudio donde se expone la distribución de frecuencias y los respectivos porcentajes de las variables sociodemográficas en función a: sede, cargo, años de antigüedad en la organización y género, de la muestra total constituida por 67 individuos de los Practimercados Día Día. Asimismo, se pueden observar los resultados de las variables cultura organizacional y retención de talento de forma individual, para obtener los datos necesarios de cada variable particularmente y posteriormente, considerar en el análisis ambas variables con las sociodemográficas, permitiendo realizar una correlación simple entre las mismas, calculando el nivel de significancia de manera general, así como para cada variable.

Análisis de las variables sociodemográficas

Los datos contenidos en la muestra, representan la información recolectada durante la investigación de cada variable sociodemográfica, tales como género, edad, estado civil y nivel educativo. Luego de contar con todos los datos relevantes, es fundamental elaborar un análisis estadístico descriptivo de las mismas, tomando en cuenta la distribución de frecuencias y las medidas de tendencia central. Garantizando la obtención de los datos estadísticos necesarios para continuar con el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos generales.

A continuación, se presenta la tabla N °4, con las variables sociodemográficas relevantes para la investigación, considerando la sede, cargo, años de antigüedad en la organización y género.

Tabla 4 Distribución de frecuencias según sede, cargo, años de antigüedad en la organización.

					Género					
			Cargos	Años de antigüedad en la organización	Masculino	%	Femenino	%	Total	Porcentaje Total (%)
Sede	San Martín	1	Director	Menos de 1 año	0	0	0	0	2	5,9821
	Andres Bello	0		1-5 años	0	0	0	0		
	Las Mercedes	1		6-11 años	0	0	0	0		
				Más de 11 años	1	2,8571	1	3,125		
			Gerente	Menos de 1 año	1	2,8571	1	3,125	20	59,2857
	San Martín	7		1-5 años	3	8,5714	2	6,25		
	Andres Bello	5		6-11 años	8	22,8571	3	9,375		
	Las Mercedes	8		Más de 11 años	0	0	2	6,25		
			Coordinador	Menos de 1 año	2	5,7143	0	0	7	20,5357
	San Martín	4		1-5 años	3	8,5714	1	3,125		
	Andres Bello	1		6-11 años	0	0	1	3,125		
	Las Mercedes	2		Más de 11 años	0	0	0	0		
			Especialista	Menos de 1 año	0	0	1	3,125	11	33,5714
	San Martín	2		1-5 años	2	5,7143	6	18,75		
	Andres Bello	5		6-11 años	1	2,8571	1	3,125		
	Las Mercedes	4		Más de 11 años	0	0	0	0		
			Analista	Menos de 1 año	2	5,7143	1	3,125	17	50,4464
	San Martín	7		1-5 años	8	22,8571	4	12,5		
	Andres Bello	3		6-11 años	0	0	1	3,125		
	Las Mercedes	7		Más de 11 años	0	0	1	3,125		
			Asistente	Menos de 1 año	0	0	0	0	8	24,1964
	San Martín	0		1-5 años	3	8,5714	3	9,375		
	Andres Bello	7		6-11 años	0	0	2	6,25		
	Las Mercedes	1		Más de 11 años	0	0	0	0		
			Comprador	Menos de 1 año	0	0	1	3,125	2	5,9821
	San Martín	0		1-5 años	1	2,8571	0	0		
	Andres Bello	0		6-11 años	0	0	0	0		
	Las Mercedes	2		Más de 11 años	0	0	0	0		
					35	52,2388	32	47,76119403	67	100

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

En la tabla anterior se identificaron las tres sedes administrativas de Día Día en Caracas. El total de mujeres, considerando todas las sedes, suman 32 y los hombres 35, conformando una *n* de 67 personas. Se puede afirmar que no existe una diferencia importante en cuanto a la cantidad de empleados de sexo femenino (47,76%) y masculino (52.24%). Asimismo, se realizó una clasificación por cargos, es decir, además de conocer datos sociodemográficos, como género o geográficos, como la sede en la que laboran, se especifican datos organizacionales como el cargo que cada participante ocupa.

Los cargos con mayores frecuencias son los de Gerente, de los cuales 8 son mujeres y 12 hombres, por su parte, en el de Analista 7 son mujeres y 9 son hombres, es decir, la mayor parte de la población investigada, ocupan los cargos anteriormente señalados, así como no existe una gran diferenciación entre género. En cuanto a la antigüedad de cada empleado, se

puede conocer que la de mayor frecuencia es de 1 a 5 años, con 36 personas en total, es decir, un 53,7%, seguida por la categoría de 6 a 11 años con 19 empleados con un 25,4%. El resto o sea 5 tienen menos de 1 año y 9 tienen más de 12 años.

La segunda tabla contiene una distribución de frecuencias, en donde se consideran variables como la edad, el nivel educativo y el estado civil de cada persona.

Tabla 5 Distribución de frecuencias según edad, nivel educativo y estado civil.

		Edad	Nivel Educativo														
			Primaria	%	Secundaria	%	TSU	%	Licenciatura	%	Especialización	%	Maestría	%	Total	Total Porcentaje (%)	
Estado Civil	Casado	20-25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0,0000**	21
		26-31	0	0	0	0	2	2,9851	2	2,9851	0	0	0	0	**4**	**5,9701**	
		32-37	0	0	0	0	3	4,4776	3	4,4776	0	0	1	1,4925	**7**	**10,4478**	
		38-43	0	0	0	0	2	2,9851	2	2,9851	1	1,4925	0	0	**5**	**7,4627**	
		44-49	0	0	0	0	1	1,4925	0	0	1	1,4925	0	0	**2**	**2,9851**	
		50-55	0	0	1	1,4925	0	0	1	1,4925	0	0	0	0	**2**	**2,9851**	
		56-61	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,4925	0	0	**1**	**1,4925**	
		62-67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0,0000**	
	Soltero	20-25	0	0	4	5,9701	1	1,4925	1	1,4925	0	0	0	0	**6**	**8,9552**	46
		26-31	0	0	1	1,4925	8	11,9403	9	13,4328	0	0	0	0	**18**	**26,8657**	
		32-37	0	0	0	0	1	1,4925	5	7,4627	0	0	0	0	**6**	**8,9552**	
		38-43	1	1,4925	1	1,4925	3	4,4776	4	5,9701	0	0	0	0	**9**	**13,4328**	
		44-49	0	0	1	1,4925	1	1,4925	2	2,9851	0	0	1	1,4925	**5**	**7,4627**	
		50-55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,4925	**1**	**1,4925**	
		56-61	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,4925	0	0	**1**	**1,4925**	
		62-67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**0,0000**	
			1	**1,4925**	**8**	**11,9403**	**22**	**32,8358**	**29**	**43,2836**	**4**	**5,9701**	**3**	**4,4776**	**67**	100	

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

Anteriormente se presenta la tabla N°5, en la que se toman en cuenta variables como estado civil, edad y nivel educativo de los empleados de las tres sedes administrativas. Las edades con mayor frecuencia fueron entre 26 a 31 años, es decir, mayormente, la población de la investigación oscila entre el rango de edades anteriormente mencionados siendo 22 sujetos del total estudiado. De la población total, 67 personas, 21 están actualmente casados y 46 son solteros; 29 empleados tienen una licenciatura y 22 un Técnico Superior, únicamente un individuo culminó sus estudios hasta la primaria. La mayoría de los empleados han culminado, por lo menos, un nivel educativo de TSU. Asimismo, el personal que labora actualmente en las tres sedes, mayormente, no superan los 37 años, es decir, se puede considerar una población joven.

Tabla 6 Distribución de frecuencias según sede y género

			Género		Total
			Hombre	Mujer	
Sede	San Martín	Frecuencias	15	6	**21**
		Porcentaje dentro de sede SM	71,4286%	28,5714%	**100%**
		Porcentaje dentro de género	42,8571%	18,7500%	**31,3433%**
	Andres Bello	Frecuencias	9	12	**21**
		Porcentaje dentro de sede AB	42,8571%	57,1429%	**100%**
		Porcentaje dentro de género	25,7143%	37,5000%	**31,3433%**
	Las Mercedes	Frecuencias	11	14	**25**
		Porcentaje dentro de sede LM	44,0000%	56,0000%	**100%**
		Porcentaje dentro de género	31,4286%	43,7500%	**37,3134%**
Total		**Frecuencias**	**35**	**32**	**67**
		Porcentaje dentro de sede	**52,2388%**	**47,7612%**	**100%**
		Porcentaje dentro de género	**100%**	**100%**	**100%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

En la tabla 6 se consideran las variables género y la sede. Se tomaron en cuenta para la investigación, tres sedes administrativas, de las cuales, la oficina de Las Mercedes tiene más empleados del sexo femenino. La sede de Andrés Bello y San Martín, tienen la misma cantidad de empleados (21); de los cuales en la sede Andrés Bello, en su mayoría son mujeres, por el contrario, en San Martín, la población masculina es mayor. Es decir, no existe diferencia significativa en la distribución de género por sede.

Tabla 7 Distribución de frecuencias según el cargo y antigüedad en la organización

		Antigüedad en la Organización				Total	Total (%)
		Menos de un año	1-5	6-11	Más de 11 años		
Cargo Actual	Director	0	0	1	1	**2**	**2,99**
	Gerente	2	5	12	1	**20**	**29,85**
	Coordinador	2	4	1	0	**7**	**10,45**
	Especialista	1	8	2	0	**11**	**16,42**
	Analista	3	12	1	1	**17**	**25,37**
	Asistente	0	6	2	0	**8**	**11,94**
	Comprador	1	1	0	0	**2**	**2,99**
Total		**9**	**36**	**19**	**3**	**67**	**100**
Total (%)		**13,43**	**53,73**	**28,36**	**4,48**	**100**	

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

En esta tabla se presentan los datos referentes al cargo que actualmente desempeña el empleado, así como el tiempo de antigüedad en el mismo. Los niveles jerárquicos más altos representan el 33% de la estructura estudiada; Coordinadores y Especialistas significan 27%, por otro lado, en términos de antigüedad solo 9 sujetos (13.43%), tienen un año o menos y 55, están en el rango de edad entre 11 y un año, para un 82% del total. Existe alta antigüedad en la categoría de (Más de 11 años), asimismo la mayor antigüedad la tienen las personas con mayor jerarquía (3). Se puede apreciar que, 45 de los 67 individuos estudiados, tienen 5 años o menos en la organización, el cual representa el 67% de la población total. A su vez, el 82% de la población estudiada, (55) individuos, oscilan entre 1 y 11 años de antigüedad en la organización.

Tabla 8 Distribución de frecuencias según nivel educativo y años de antigüedad en la organización.

		Antiguedad en la Organización				**Total**	**Total %**
		Menos de un año	1-5	6-11	Más de 11 años		
Nivel Educativo	Primaria	0	0	1	0	**1**	**1%**
	Secundaria	0	6	1	1	**8**	**12%**
	TSU	3	15	3	1	**22**	**33%**
	Licenciatura	5	14	10	0	**29**	**43%**
	Especialización	1	0	2	1	**4**	**6%**
	Maestría	0	1	2	0	**3**	**4%**
Total		**9**	**36**	**19**	**3**	**67**	**100%**
Total %		**13%**	**54%**	**28%**	**4%**	**100%**	

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

Una característica de la organización, al menos en la muestra considerada, son sus niveles educativos categorizados, el 82% de las personas son egresados universitarios o TSU. Ello significa que hay formas de reclutamiento con cierta eficiencia para este personal.

En la próxima tabla se presentarán los distintos promedios obtenidos de la variable dependiente, cultura organizacional, considerando las seis dimensiones, las cuales tienen sus respectivos ítems, permitiendo realizar los cálculos correspondientes.

Tabla 9 Estadística descriptiva de la variable Cultura Organizacional

Dimensión	**Muestra**	**Media**	**Mediana**	**Moda**	**Desviación Estándar**	**Mínimo**	**Máximo**	**Coeficiente de Variación (%)**
Características Dominantes	67	3,8955	3,7500	3,7500	0,5938	2,2500	5,0000	**15,2422**
Liderazgo Organizacional		3,8993	4,0000	4,0000	0,6572	2,5000	5,0000	**16,8549**
Administración del Recurso Humano		3,6269	3,5000	3,2500	0,6267	2,5000	5,0000	**17,2794**
Unión de la Organización		3,8433	3,7500	4,0000	0,6304	2,5000	5,0000	**16,4029**
Énfasis Organizacional		4,0000	4,0000	4,0000	0,5871	2,5000	5,0000	**14,6777**
Criterios de Éxito		3,8507	4,0000	4,0000	0,6715	2,2500	5,0000	**17,4374**
Cultura Organizacional		**3,8387**	**3,8200**	**3,8200**	**0,1649**	**3,6100**	**5,0000**	**4,2952**

Adaptado por Kebork y Prato (2018)

En la tabla anterior N°9, se presenta la variable independiente, considerando sus dimensiones y sus respectivos datos estadísticos, en la dimensión *Énfasis Organizacional*, se observa la media más alta (4,0000) y un coeficiente de variación del 14,6777%, esto implica que dicho valor de posición viene correspondido con un valor bajo de variabilidad, afirmando que existe cohesión entorno a los datos obtenidos, por tanto, no existe gran variabilidad y mayor cohesión entre la cultura organizacional y esta dimensión vinculada.

En cuanto a las *Características Dominantes*, *Liderazgo Organizacional*, *Unión Organizacional* y *Criterios de Éxito*, se puede apreciar que todas las dimensiones evidencian valores de la media muy similares, además se evidencia que la dimensión que más predomina en la organización es *Énfasis Organizacional*, siendo esta la que posee el valor de media más alta entre las dimensiones de la variable independiente, al igual que el coeficiente de variación, el cual oscila entre 14,6777 y 17,4374, se puede considerar bajo. Sin embargo, es importante mencionar que el coeficiente de variación más alto pertenece a la dimensión de *Criterios de Éxito* con un valor de 17,4374, es decir, existe cierto nivel de variabilidad y mayor heterogeneidad en los datos obtenidos.

Tabla 10 Distribución de frecuencias de la variable Cultura Organizacional según la edad y años de antigüedad.

		Edad							Años de antigüedad en la			
Variable Independiente: *Cultura Organizacional*		**20-25**	**26-31**	**32-37**	**38-43**	**44-49**	**50-55**	**56-61**	**Menos de 1 año**	**1-5 años**	**6-11 años**	**Más de 11 años**
Dimensiones	**Características Dominantes**	6	22	13	14	7	3	2	9	36	19	3
	Liderazgo Organizacional											
	Administración del Recurso Humano											
	Unión de la Organización											
	Énfasis Organizacional											
	Criterios de Éxito											
Total %		**9%**	**33%**	**19%**	**21%**	**10%**	**4%**	**3%**	**13%**	**54%**	**28%**	**4%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

Anteriormente se puede evidenciar que, en relación a la variable independiente, en la categoría de años de antigüedad, la de 1 a 5 años, fue el valor porcentual más alto. En la tabla anterior (No. 10) se aprecia, dentro de los rangos de edad, que hay 49 personas desde 26 años hasta 43 años, ello establece que los practimercados cuentan con personal en su mayoría muy joven o en todo caso adulto contemporáneo. Asimismo, es importante destacar que las mismas antes mencionadas representan el 73% de la población estudiada.

Aunado a esto, los valores referentes a los años de antigüedad en la organización, se encuentran dentro de los rangos de 1 a 11 años hay 55 individuos que representan el 82% de la población total según los resultados obtenidos.

Tabla 11 Comparación de medias de las dimensiones de la variable Cultura Organizacional con respecto a las sedes.

Sede		Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Administración del Recurso Humano	Unión de la Organización	Énfasis Organizacional	Criterios de Éxito	TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL
San Martín	Media	3,8810	3,9286	3,7381	3,7976	3,9881	3,9405	**3,8986**
	N	21						
	Desviación estándar	0,4976	0,5071	0,5091	0,5100	0,3990	0,5529	**0,2786**
	CV	13%	13%	14%	13%	10%	14%	**7%**
Andres Bello	Media	3,9048	3,7381	3,5714	3,6429	3,9286	3,7857	**3,7829**
	N	21						
	Desviación estándar	0,5994	0,6542	0,6478	0,6641	0,5485	0,6814	**0,0668**
	CV	15%	18%	18%	18%	14%	18%	**2%**
Las Mercedes	Media	3,9000	4,0100	3,5800	4,0500	4,0700	3,8300	**3,8352**
	N	25						
	Desviación estándar	0,6808	0,7620	0,7061	0,6535	0,7448	0,7662	**0,0220**
	CV	17%	19%	20%	16%	18%	20%	**1%**
Total	Media	**3,8955**	**3,8993**	**3,6269**	**3,8433**	**4,0000**	**3,8507**	**3,8387**
	N	67						
	Desviación estándar	**0,5938**	**0,6572**	**0,6267**	**0,6304**	**0,5871**	**0,6715**	**0,1649**
	CV	**15%**	**17%**	**17%**	**16%**	**15%**	**17%**	**4%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

La Cultura Organizacional presente en las distintas sedes, tienen valores promedios o próximos a 4, con Coeficientes de Variación (CV) bastante bajos, dejando en evidencia un alto grado de homogeneidad, independientemente de la ubicación geográfica; también se puede percibir que la Cultura Organizacional de acuerdo al Modelo de (Cameron & Quinn, 2006) luciera tener valores coherentes, consistentes. El *Énfasis Organizacional*, es la dimensión que posee la media más alta con un coeficiente de variación del 15%, lo cual indica que hay mayor homogeneidad, es decir, más cohesión en los datos obtenidos. Tanto las *Características Dominantes* como el *Énfasis Organizacional* tienen unas medias muy similares y comparten un mismo CV de 15%, sin embargo, esta similitud se corresponde con situación similar tanto

en valores de la media como del coeficiente de variación con las otras dimensiones de Cultura Organizacional.

Tabla 12 Comparación de medias de las dimensiones de Cultura Organizacional con respecto al género.

Sexo		Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Administración del Recurso Humano	Unión de la Organización	Énfasis Organizacional	Criterios de Éxito	TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL
Hombre	Media	3,8571	3,9071	3,6357	3,8500	3,9429	3,9143	**3,8231**
	N	35						**35**
	Desviación estándar	0,6339	0,6156	0,6043	0,5497	0,5913	0,6696	**0,0676**
	CV	16%	16%	17%	14%	15%	17%	**2%**
Mujer	Media	3,9375	3,8906	3,6172	3,8359	4,0625	3,7813	**3,8556**
	N	32						**32**
	Desviación estándar	0,5536	0,7098	0,6599	0,7173	0,5854	0,6773	**0,2287**
	CV	14%	18%	18%	19%	14%	18%	**6%**
Total	**Media**	**3,8955**	**3,8993**	**3,6269**	**3,8433**	**4,0000**	**3,8507**	**3,8387**
	N	**67**						**67**
	Desviación estándar	**0,5938**	**0,6572**	**0,6267**	**0,6304**	**0,5871**	**0,6715**	**0,1649**
	CV	**15%**	**17%**	**17%**	**16%**	**15%**	**17%**	**4%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

En esta tabla se resumen los valores de las medias para los 35 hombres y las 32 mujeres participantes, es una composición paritaria en términos de sexo o igualdad de género; como política de reclutamiento de personal, se pueden observar diversos resultados con escasas diferencias, tanto en los valores medios como en los coeficientes de variación. El nivel de dispersión entre los datos obtenidos es muy bajo, por lo que se entiende que hay menos variabilidad y mayor homogeneidad en los resultados.

Tabla 13 Comparación de medias de las dimensiones de Cultura Organizacional con respecto al cargo actual.

Cargo Actual		Características Dominantes	Liderazgo Organizacional	Administración del Recurso Humano	Unión de la Organización	Énfasis Organizacional	Criterios de Éxito	TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL
Director	Media	3,2500	4,1250	3,6250	3,7500	3,8750	4,1250	**3,8350**
	N	2						**2**
	Desviación estándar	0,3536	0,1768	0,1768	0,3536	0,1768	0,1768	**0,0495**
	CV	11%	4%	5%	9%	5%	4%	**1%**
Gerente	Media	4,1125	4,0500	3,8000	3,9250	4,0875	4,0750	**3,8360**
	N	20						**20**
	Desviación estándar	0,6513	0,7237	0,7504	0,7826	0,6297	0,7259	**0,0826**
	CV	16%	18%	20%	20%	15%	18%	**2%**
Coordinador	Media	3,5357	3,4643	3,2857	3,6429	3,6071	3,3929	**3,7986**
	N	7						**7**
	Desviación estándar	0,6026	0,5483	0,4432	0,4532	0,4532	0,6748	**0,0453**
	CV	17%	16%	13%	12%	13%	20%	**1%**
Especialista	Media	3,9773	4,1136	3,7727	4,0682	4,2727	4,0909	**3,9191**
	N	11						**11**
	Desviación estándar	0,6068	0,6554	0,7023	0,6334	0,5179	0,5945	**0,3586**
	CV	15%	16%	19%	16%	12%	15%	**9%**
Analista	Media	3,7500	3,7500	3,5441	3,7941	3,8971	3,5882	**3,8306**
	N	17						**17**
	Desviación estándar	0,5078	0,6789	0,4527	0,4779	0,3959	0,4588	**0,1216**
	CV	14%	18%	13%	13%	10%	13%	**3%**
Asistente	Media	4,0938	3,9063	3,6563	3,6875	4,0625	3,9063	**3,7888**
	N	8						**8**
	Desviación estándar	0,4617	0,3995	0,6115	0,7039	0,6781	0,6538	**0,0582**
	CV	11%	10%	17%	19%	17%	17%	**2%**
Comprador	Media	3,6250	3,7500	2,8750	3,6250	3,7500	3,6250	**3,8350**
	N	2			2			**2**
	Desviación estándar	0,1768	1,0607	0,5303	0,8839	1,7678	1,5910	**0,0071**
	CV	5%	28%	18%	24%	47%	44%	**0%**
Total	**Media**	**3,8955**	**3,8993**	**3,6269**	**3,8433**	**4,0000**	**3,8507**	**3,8387**
	N	**67**						**67**
	Desviación estándar	**0,5938**	**0,6572**	**0,6267**	**0,6304**	**0,5871**	**0,6715**	**0,1649**
	CV	**15%**	**17%**	**17%**	**16%**	**15%**	**17%**	**4%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

En esta matriz estructurada en la tabla anterior, se sigue el procedimiento igualmente que en ambos planos o momentos en cuanto al cargo de cada sujeto, el primero se corresponde con Directores (2), Gerentes (20) y Coordinadores (7) para un total 29 sujetos participantes. En cuanto a *Características Dominantes* tanto la media como el CV, estas posiciones son bastante similares. Para sus reportes tales como Especialistas, Analistas, Asistentes y

Compradores tienen medias próximas o iguales a 4 con CV, las cuales oscilan entre 5 y 15%, evidenciando muy baja variabilidad, teniendo esta Dimensión 3,8955 de valor promedio y un CV de 15% que verifica su estructura antes analizada.

Al considerar *Liderazgo Organizacional* para el primer tramo o nivel compuesto por Directores, Gerentes y Coordinadores se tiene que estos valores promedios son altos y CV reiteradamente bajos. El segundo tramo, que incluye Especialistas, Analistas, Asistentes, Compradores tiene una media entorno a un valor de 4 y los CV son también bajos ya que su valor oscila alrededor de 20%. Esta dimensión en sus valores totales tiene un promedio de 3,8993 y un CV de 17% que enmarca los resultados obtenidos.

La *Administración del Recurso Humano* también vista por dos segmentos, tiene los siguientes resultados descriptivos, en el primer tramo, los valores promedios son similares y el CV oscila entre 15%, es decir, la variabilidad es baja. Para el resto de los cargos, la situación es muy similar entorno a la media y al bajo coeficiente de variación, esta dimensión de la Cultura Organizacional tiene una media de 3.6269 y un CV de 17% calculados para todos los datos de esta dimensión por cargos y niveles.

En la *Unión de la Organización*, los valores del primer tramo oscilan alrededor de 4 y el CV en valores de 20% o menos. Se evidencia la Media con igual valor, así como valores bajos del CV para el segundo tramo.

Con referencia a *Énfasis Organizacional*, en el primer nivel entendido de acuerdo a lo que señala (Cameron & Quinn, 2006), se evidencia en, el primer nivel, un valor promedio que oscila entre 3.6 y 4.09 de promedio y un CV que no excede del 15%. Para el resto se mantiene alrededor de 4 y el CV es inferior a 17%, a excepción de los Compradores con 47%. El valor total tiene una media de 4 y un CV de 15%, lo cual confirma los resultados estructurales obtenidos.

En cuanto a los *Criterios de Éxito* considerados por (Cameron & Quinn, 2006), en la categoría Directores, Gerentes y Coordinadores, la media está alrededor de 4, con un coeficiente de variación que no excede a 20%, es decir, existe claridad con respecto a los criterios. En la línea de reporte del anterior grupo, la media también se encuentra alrededor de

4 y el CV es inferior a 17%. La dimensión en su valor total tiene una media de 3,8507 y un CV del 17% confirmado los resultados merísticos (segmentados) planteados.

En la próxima tabla se presentarán los distintos promedios obtenidos de la variable dependiente, retención del talento, considerada en los planos actuales (percepción) y deseados (expectativas). Solo se consideran tres dimensiones, las cuales tienen sus respectivos ítems, permitiendo realizar los cálculos correspondientes.

Tabla 14 Estadística descriptiva de la variable Retención de Talento

	Dimensiones	Muestra	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	Coeficiente de Variación (%)
Plano actual	Apreciación y estimulación	67	4,0239	4,0000	4,00	0,7037	1,80	5,00	17,4878
	Habilidades de liderazgo		3,0896	3,0000	3,00	0,7683	1,00	4,50	24,8689
	Presión Laboral		3,1418	3,0000	3,00	0,5728	1,75	5,00	18,2310
Total Plano Actual			3,5331	3,5500	3,36[a]	0,4932	2,00	4,55	13,9594
Plano deseado	Apreciación y estimulación		4,0328	4,0000	5,00	0,8087	1,40	5,00	20,0538
	Habilidades de liderazgo		3,2164	3,0000	3,00	0,7649	1,00	5,00	23,7802
	Presión Laboral		3,1381	3,0000	3,00[a]	0,5843	1,25	4,75	18,6209
Total Plano Deseado			3,5581	3,4500	3,45	0,5590	1,91	4,64	15,7097
TOTAL RETENCIÓN DE TALENTO			**3,5461**	**3,5000**	**3,50[a]**	**0,4945**	**2,14**	**4,41**	**13,9442**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

En el Plano Actual, la dimensión *Apreciación y Estimulación,* tiene la media más alta (4.0239) y un Coeficiente de Variación del 17.48%, esta posición le corresponde un valor bajo de variabilidad, confirmando la cohesión resultante en torno a las respuestas otorgadas; esto se corresponde en el plano deseado con un valor alto, muy similar, tanto en el resultado de la media como del CV.

En cuanto a lo que se refiere a *Habilidades de Liderazgo*, en el Plano Actual, se obtuvo una media de 3,08 y CV de 24.86%, por su parte, en el Plano Deseado, hay una media de 3,21 con un CV de 23.78%, es decir, son valores muy próximos, generando una posible disyuntiva, pudiesen estar satisfechos con el liderazgo actual o ello indica que pudiese haber algún problema en el ejercicio del Liderazgo, en sus habilidades y la manera en la que se percibe este.

Con referencia a la *Presión laboral*, en el Plano Actual, esta tiene una media de 3,14 y un CV bajo con 18,23%, esto significa que existe cierta cohesión entre los datos obtenidos. La comparación de *Presión Laboral* en el Plano Deseado, tiene una media de 3,13 y con un CV de 18.62%; estas medidas de posición y variabilidad, las cuales son muy próximas, establecen que existe una normalización o adaptación al ambiente de trabajo, a pesar de las circunstancias políticas, económicas y sociales que aquejan al presente del país.

Retención de Talento como variable dependiente, tiene unas características importantes derivadas de la posición de la media 3.5461 y de una variabilidad baja de 13.4492%. De acuerdo al autor (Whitataker, 1965), fundamentado en el trabajo de Sherif y Sherif, sobre Relaciones Intra grupo e Inter Grupos en el cap. 19, se hace referencia a lo siguiente:

> [3] En un período de tiempo, los individuos desarrollan su forma preferida de hacer las cosas, las concepciones habituales sobre la manera apropiada y deseable de tratarse entre sí y a las personas ajenas, así como también y como es generalmente aceptado, la concepción de lo que es deseable en relación con las posesiones o los logros personales. Comparten secretos, desarrollan lemas y chistes y llegan a pensar sobre sí mismos como “nosotros, los de adentro”, distintos de aquellos que no están en el grupo. El conjunto de acuerdos compartidos sobre asuntos que tienen algunas consecuencias sobre los miembros del grupo son las normas del mismo. Pag. 542

[3] NA. Texto del original en inglés está a continuación: Over a period of time, the individuals develop preferred ways of doing things, common conceptions about the proper and desirable way to treat each other and outsiders, as well as generally agreed on conceptions of what is desired in the way of possessions or personal achievement. They share secrets in common, develop favorite catchwords and jokes, and come to think of themselves as "we"-as "insiders," distinct from those who are not "in." The set of shared agreements on matters of some consequence to members are the norms of the group.

Tabla 15 Distribución de frecuencias de la variable Retención de Talento según la edad y años de antigüedad

			Edad							Años de antigüedad en la organización			
Variable Dependiente: *Retención de Talento*			**20-25**	**26-31**	**32-37**	**38-43**	**44-49**	**50-55**	**56-61**	**Menos de 1 año**	**1-5 años**	**6-11 años**	**Más de 11 años**
Dimensiones	**Plano Actual**	Apreciación y Estimulación	6	22	13	14	7	3	2	9	36	19	3
		Habilidades de Liderazgo											
		Presión Laboral											
	Plano Deseado	Apreciación y Estimulación	6	22	13	14	7	3	2	9	36	19	3
		Habilidades de Liderazgo											
		Presión Laboral											
Total %			**9%**	**33%**	**19%**	**21%**	**10%**	**4%**	**3%**	**13%**	**54%**	**28%**	**4%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

Se puede apreciar en la tabla anterior que, dentro de los rangos de edad, hay 49 personas desde 26 años hasta 43 años; se puede afirmar que la empresa Día Día cuenta con personal bastante joven, es importante destacar, que las mismas antes mencionadas, representan el 73% de la población estudiada. Asimismo, los valores referentes a los años de antigüedad en la organización, se encuentran dentro de los rangos de 1 a 11 años, hay 55 individuos que representan el 82% de la población total según los resultados obtenidos

Tabla 16 Comparación de medias de las dimensiones de retención de talento con respecto a las sedes.

		PLANO ACTUAL				PLANO DESEADO				
Sede		Apreciación y Estimulación	Habilidades de Liderazgo	Presión Laboral	Total Plano Actual	Apreciación y Estimulación	Habilidades de Liderazgo	Presión Laboral	Total Plano Deseado	**TOTAL RETENCIÓN DE TALENTO**
San Martín	Media	4,1238	3,0000	3,0595	3,5333	4,2476	3,1905	3,2262	3,6833	**3,6086**
	N	21				21				**21**
	Desviación estándar	0,5949	0,7416	0,5964	0,5136	0,6416	0,7327	0,4395	0,4619	**0,4257**
	CV	14,43	24,72	19,49	14,54	15,10	22,97	13,62	12,54	11,80
Andres Bello	Media	3,6476	3,1190	2,9643	3,3024	3,5429	3,1190	2,9643	3,2548	**3,2795**
	N	21				21				**21**
	Desviación estándar	0,7481	0,8352	0,4351	0,4439	0,9190	0,6501	0,4827	0,5842	**0,5020**
	CV	20,5086	26,7786	14,6771	13,4429	25,9397	20,8426	16,2851	17,9482	15,3059
Las Mercedes	Media	4,2560	3,1400	3,3600	3,7268	4,2640	3,3200	3,2100	3,7076	**3,7176**
	N	25				25				**25**
	Desviación estándar	0,6417	0,7572	0,6042	0,4464	0,6676	0,8884	0,7384	0,5287	**0,4638**
	CV	15,0767	24,1143	17,9807	11,9768	15,6574	26,7575	23,0026	14,2604	**12,4770**
Total	Media	**4,0239**	**3,0896**	**3,1418**	**3,5331**	**4,0328**	**3,2164**	**3,1381**	**3,5581**	**3,5461**
	N	**67**				**67**				**67**
	Desviación estándar	**0,7037**	**0,7683**	**0,5728**	**0,4932**	**0,8087**	**0,7649**	**0,5843**	**0,5590**	**0,4945**
	CV	17,4878	24,8689	18,2310	13,9594	20,0538	23,7802	18,6209	15,7097	**13,9442**

Adaptado por Kebork y Prato (2018)

Como se puede observar también en esta tabla, los valores de las dimensiones de Retención de Talento, considerando los planos o momentos actual y deseado, se aprecia que no existe mayor diferencia, confirmando lo expuesto por Sherif & Sherif en el libro de Introduction to Psychology, escrito por (Whitataker, 1965), acerca de elementos que conforman pautas intragrupales e intergrupales, para generar ambientes armónicos.

Tabla 17 Comparación de medias de las dimensiones de Retención de Talento con respecto al género.

		PLANO ACTUAL				PLANO DESEADO				
Sexo		Apreciación y Estimulación	Habilidades de Liderazgo	Presión Laboral	Total Plano Actual	Apreciación y Estimulación	Habilidades de Liderazgo	Presión Laboral	Total Plano Deseado	**TOTAL RETENCIÓN DE TALENTO**
Hombre	Media	3,9600	3,1429	3,1000	3,4989	4,0514	3,2286	3,0929	3,5523	**3,5263**
	N	35				35				**35**
	Desviación estándar	0,6170	0,8005	0,4121	0,3779	0,7233	0,8344	0,5723	0,4912	**0,3906**
	CV	16%	25%	13%	11%	18%	26%	19%	14%	**11%**
Mujer	Media	4,0938	3,0313	3,1875	3,5706	4,0125	3,2031	3,1875	3,5644	**3,5678**
	N	32				32				**32**
	Desviación estándar	0,7919	0,7399	0,7128	0,5988	0,9044	0,6940	0,6024	0,6329	**0,5936**
	CV	19%	24%	22%	17%	23%	22%	19%	18%	**17%**
Total	**Media**	**4,0239**	**3,0896**	**3,1418**	**3,5331**	**4,0328**	**3,2164**	**3,1381**	**3,5581**	**3,5461**
	N	**67**				**67**				**67**
	Desviación estándar	**0,7037**	**0,7683**	**0,5728**	**0,4932**	**0,8087**	**0,7649**	**0,5843**	**0,5590**	**0,4945**
	CV	**17%**	**25%**	**18%**	**14%**	**20%**	**24%**	**19%**	**16%**	**14%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018)

Al considerar este cuadro, se observan algunos resultados con bajas diferencias, no solo entre los valores medios y sus correspondientes coeficientes de variación en el Plano Actual, sino que a comparación del plano deseado, existe distinción, pero sin mayores diferencias, tanto en números absolutos como en términos de porcentajes.

Tabla 18 Comparación de medias de las dimensiones de retención de talento con respecto al cargo actual.

		PLANO ACTUAL				PLANO DESEADO				
Cargo Actual		Apreciación y Estimulación	Habilidades de Liderazgo	Presión Laboral	Total Plano Actual	Apreciación y Estimulación	Habilidades de Liderazgo	Presión Laboral	Total Plano Deseado	**TOTAL RETENCIÓN DE TALENTO**
Director	Media	4,5000	3,5000	3,2500	3,8600	4,5000	3,5000	2,7500	3,6800	**3,7700**
	N	2				2				**2**
	Desviación estándar	0,7071	0,7071	1,0607	0,5798	0,7071	0,7071	0,3536	0,3253	**0,4525**
	CV	16%	20%	33%	15%	16%	20%	13%	9%	**12%**
Gerente	Media	4,1600	3,1750	3,1875	3,6275	4,2500	3,2750	3,2875	3,7210	**3,6745**
	N	20				20				**20**
	Desviación estándar	0,6793	0,4940	0,5311	0,4564	0,8775	0,6172	0,4885	0,5737	**0,4947**
	CV	16%	16%	17%	13%	21%	19%	15%	15%	**13%**
Coordinador	Media	4,0286	3,1429	2,8571	3,4414	4,0000	2,8571	2,7500	3,3371	**3,3900**
	N	7				7				**7**
	Desviación estándar	0,3904	0,6901	0,4296	0,1553	0,5033	0,6268	0,7071	0,3473	**0,2239**
	CV	10%	22%	15%	5%	13%	22%	26%	10%	**7%**
Especialista	Media	4,0000	2,8636	3,0227	3,4382	4,0182	3,3636	3,0682	3,5545	**3,4964**
	N	11				11				**11**
	Desviación estándar	0,5657	0,6360	0,4931	0,4523	0,7718	0,9511	0,4343	0,5787	**0,4700**
	CV	14%	22%	16%	13%	19%	28%	14%	16%	**13%**
Analista	Media	3,9882	3,2353	3,2500	3,5835	3,9412	3,3235	3,2794	3,5871	**3,5859**
	N	17				17				**17**
	Desviación estándar	0,6421	0,8314	0,6903	0,5519	0,5906	0,6600	0,6052	0,3873	**0,4195**
	CV	16%	26%	21%	15%	15%	20%	18%	11%	**12%**
Asistente	Media	3,7000	3,0625	3,0000	3,3275	3,6500	3,3125	2,9688	3,3400	**3,3350**
	N	8				8				**8**
	Desviación estándar	1,1058	1,1783	0,4629	0,6068	1,1844	0,7990	0,7126	0,8257	**0,7123**
	CV	30%	38%	15%	18%	32%	24%	24%	25%	**21%**
Comprador	Media	3,9000	1,7500	3,8750	3,5000	3,9000	1,5000	3,2500	3,2250	**3,3650**
	N	2				2				**2**
	Desviación estándar	1,5556	1,0607	0,5303	1,0889	1,5556	0,7071	1,0607	1,2233	**1,1526**
	CV	40%	61%	14%	31%	40%	47%	33%	38%	**34%**
Total	**Media**	**4,0239**	**3,0896**	**3,1418**	**3,5331**	**4,0328**	**3,2164**	**3,1381**	**3,5581**	**3,5461**
	N	**67**				**67**				**67**
	Desviación estándar	**0,7037**	**0,7683**	**0,5728**	**0,4932**	**0,8087**	**0,7649**	**0,5843**	**0,5590**	**0,4945**
	CV	**17%**	**25%**	**18%**	**14%**	**20%**	**24%**	**19%**	**16%**	**14%**

Adaptado por Kebork y Prato (2018)

En este cuadro, se pueden visualizar que los datos se agruparon en dos niveles fundamentalmente, el nivel 1, el cual incluye Directores, Gerentes y Coordinadores, para un total de 29 personas, los cuales ante *Apreciación y Estimulación* tienen una media con valores altos y tiene un coeficiente de variación relativamente bajo, es decir, hay poca variabilidad, eso se explica por la antigüedad entre 1-11 años en la organización distribuida entre ellos.

Respecto a las *Habilidades de Liderazgo*, su valor promedio sigue siendo relativamente alto y el coeficiente de variación es bajo también. Probablemente piensan que sus *Habilidades de Liderazgo* están debidamente conformadas.

Este mismo nivel en cuanto a *Presión Laboral*, los Directores, Gerentes y Coordinadores, tienen una media razonable entorno a los 3, poseen un coeficiente de variación alrededor del 22%, lo cual indica hay baja variabilidad a diferencia de los Coordinadores, quienes tienen una media baja, esto se deben a que posiblemente son los que reciben la mayor *Presión Laboral.* Se puede resumir para estas tres posiciones que la media esta alrededor de 3,5 y el Coeficiente de Variación se encuentra alrededor del 12%.

El nivel 2, está compuesto por Especialista, Analista, Asistente y Comprador, para un total de 38 individuos en estos cargos, en donde la *Apreciación y Estimulación* tiene una media relativamente alta, alrededor del 3,8 y un coeficiente de variación en dos subgrupos, uno relativamente bajo conforme a todos los datos anteriores obtenidos, alrededor del 15% en particular los Especialistas y los Analistas, mientras que los Asistentes y Compradores que tienen coeficientes de variación del orden del 35%, lo cual es muy diferente y superior al resto de los datos obtenidos, en otros cargos considerados. En cuanto a las *Habilidades de Liderazgo*, en términos generales, no se identificó cual es el modelo de la empresa que se ejecuta o el cual sigue y el coeficiente de variación también tiene dos bloques, uno es relativamente bajo para los Especialistas y Analistas, alrededor del 24% y el otro bloque tiene una media relativamente baja tendiendo casi al total desacuerdo y con un coeficiente de variación por parte de los respondientes con unos valores de alta variabilidad. Se pudiese pensar que efectivamente, aquí hay un área de mejora, dado estos resultados.

En el Plano Deseado, haremos la misma metódica comparando los cargos superiores de Director, Gerente y Coordinador, por cada una de las dimensiones. Los valores medio se mantienen altos, con una media superior a 4 y con un CV relativamente bajo, alrededor del 15%. Con respecto a las *Habilidades de Liderazgo*, se presentan las mismas características de los valores medios y un bajo porcentaje del Coeficiente de Variación. Con respecto a la *Presión Laboral*, también los valores promedios son compartidos para este nivel y con un coeficiente de variación razonablemente bajo. Estos mismos valores calculados de manera

total, para los 3 cargos antes mencionados, hacen referencia a medias muy próximas entre sí, con tendencia a valores altos de 4 y coeficiente de variación realmente bajo, no mayores a 9%.

Con respecto a Especialistas, Analistas, Asistentes y Compradores, en cuanto a *Apreciación y Estimulación*, su media tiende a un valor por encima de 4 y un coeficiente de variación alrededor del 12%, lo cual luciera que existe similitud entre el Plano Actual y el Plano Deseado, es posible que no en niveles altos de diferenciación, es decir, se establece que existe un concepto de autoeficacia en los practimercados (Bandura, 1982).

En cuanto a los cargos antes mencionados, los valores de las respuestas también tienen posiciones promedio que tienden a 4, teniendo un coeficiente de variación bastante similar con tendencia a la baja en los cargos de Especialistas y Analistas, con tendencia a alta en Asistentes y Compradores. La *Presión Laboral*, en los Especialistas y Analistas, tienen una media alrededor de 3 en donde, el respectivo coeficiente de variación es bajo, alrededor del 20%, mientras que para Asistentes y Compradores el mismo es de 27%.

Una vez concluida la parte descriptiva, se proceden a realizar los cálculos de asociación de las variables consideradas. Luego de analizar cada variable, en cuanto a variables sociodemográficas u organizacionales, se llevará a cabo la correlación entre la variable independiente, Cultura Organizacional y la dependiente, Retención del Talento. El objetivo general de la investigación es describir la relación de la Cultura Organizacional actual de los Practimercados Día Día con respecto a la Retención de Talento consideradas para esta investigación en dos momentos: Plano actual y Deseado, a su vez las tres dimensiones de las 5 que tiene el instrumento de (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009). Este distingo se realiza en vista de que el instrumento utilizado, solo fue considerado en cuanto *Apreciación y Estimulación, Habilidades de Liderazgo y Presión Laboral*, que tienen que ver directamente con la Retención de Talento, de acuerdo al tipo de negocio, el *Seguimiento de los Procedimientos*, así como *Actitud de Aprendizaje* son inherentes al sector retail.

Para obtener la correlación entre la Cultura Organizacional y la Retención de Talento, considerando sus dimensiones, se utilizó la prueba estadística R de Pearson. Los valores numéricos obtenidos de los instrumentos se adecuan a los requerimientos de la misma. “Es una covarianza estandarizada por la desviación estándar de dos variables comparadas’’

(Rodríguez, Álvarez, & Bravo, 2001) pág. 56. Este coeficiente de relación varía entre -1 y +1, el valor indicará el tipo o fuerza y el signo, la dirección de la relación entre las variables. Si se obtienen valores cercanos al +1, esto demuestra que existe una relación positiva, a medida que una variable aumente o disminuya, la otra lo hará conjuntamente. Por el contrario, si está más cerca de -1, es inversa, mientras una aumenta, la otra disminuye.

Asimismo, los autores Rodríguez, Álvarez y Bravo (2001), describen a este coeficiente en su libro de Coeficientes de Asociación, fundamentándose en Clifford y Stephenson (1975), como uno de producto-momento, es decir, es comúnmente, "la medida de asociación utilizada para datos merísticos y continuos (…) mide la correlación entre un par de atributos dados" (Rodríguez, Álvarez, & Bravo, 2001) pág. 56. Para realizar esta correlación, se tomaron en cuenta dos variables, una independiente (cultura organizacional) y una dependiente (retención del talento).

Además del coeficiente de correlación de Pearson, se realizó la prueba de significancia, en este caso, de tipo bilateral, esto implica la probabilidad de obtener resultados extremos entre variables, así como en cualquier dirección (Escuela Superior de Informática, 2014), esto se traduce en la existencia de dos tipos de hipótesis, alternativa, que en el caso de esta investigación es: existe relación entre la variable retención de talento y la cultura organizacional; y la nula, no existe relación entre las variables anteriormente mencionadas. Para comprender y analizar con mayor claridad los resultados de la correlación entre las dos variables de investigación, se presenta una tabla de los autores (Ibújes & Orlando, 2011), quienes, según cada resultado, explican, qué implica cada valor del coeficiente:

La siguiente tabla contiene información acerca de los distintos posibles valores resultantes de realizar la Correlación de Pearson y el significado de los mismos.

Tabla 19 Valores del coeficiente de Pearson y su significado.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Elaborado por: Ibújes y Orlando (2011). Adaptado por Kebork y Prato (2018)

A continuación, se presenta la tabla con datos generados al correlacionar las dos variables de investigación y posteriormente, se realizará un análisis de estos resultados.

Tabla 20 Correlación entre la variable independiente Cultura Organizacional con respecto a la dependiente Retención de Talento, incluyendo sus dimensiones.

				Variable Independiente: *Cultura Organizacional*						
				Características Dominantes	Liderazgo Organizacion	Administración del Recurso Humano	Unión de la Organizació	Énfasis Organizacional	Criterios de Éxito	**TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL**
Variable Dependiente:*Retención de Talento*	Plano Actual	Apreciación y Estimulación	Correlación de Pearson	,363**	,495**	,302*	,453**	,462**	,360**	,160
			Sig. (bilateral)	,003	,000	,013	,000	,000	,003	,195
		Habilidades de Liderazgo	Correlación de Pearson	,133	,071	,322**	,358**	,113	,210	,066
			Sig. (bilateral)	,284	,570	,008	,003	,361	,088	,595
		Presión Laboral	Correlación de Pearson	,364**	,368**	,284*	,377**	,324**	,231	,275*
			Sig. (bilateral)	,002	,002	,020	,002	,008	,060	,024
		Total Plano Actual	Correlación de Pearson	,428**	,497**	,407**	,553**	,468**	,390**	,239
			Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,051
	Plano Deseado	Apreciación y Estimulación	Correlación de Pearson	,242*	,377**	,192	,310*	,287*	,220	,193
			Sig. (bilateral)	,048	,002	,120	,011	,018	,074	,118
		Habilidades de Liderazgo	Correlación de Pearson	,234	,259*	,357**	,433**	,278*	,307*	,279*
			Sig. (bilateral)	,057	,034	,003	,000	,023	,011	,022
		Presión Laboral	Correlación de Pearson	,460**	,419**	,290*	,430**	,422**	,357**	,229
			Sig. (bilateral)	,000	,000	,017	,000	,000	,003	,062
		Total Plano Deseado	Correlación de Pearson	,392**	,471**	,325**	,475**	,419**	,357**	,284*
			Sig. (bilateral)	,001	,000	,007	,000	,000	,003	,020
	TOTAL RETENCIÓN DE TALENTO		Correlación de Pearson	,433**	,513**	,385**	,543**	,469**	,395**	,278*
			Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,023

Adaptado por Kebork y Prato (2018)

Se puede apreciar en la tabla anterior que los coeficientes de Correlación de Pearson, así como la significancia bilateral de las variables Retención del Talento y Cultura Organizacional con sus respetivas dimensiones tiene un coeficiente de Pearson de correlación entre ambas variables es 0,278, lo cual es positiva baja con una sigma bilateral de 0,023, con una significancia para el nivel de 0,05, posee una correlación positiva baja o directamente proporcional (Ibújes & Orlando, 2011).

En cuanto a la variable dependiente, Retención de Talento, se observa que en el Plano Actual, la *Apreciación y Estimulación* se correlaciona de manera positiva con una intensidad baja con las *Características Dominantes* de la variable independiente; con respecto a *Liderazgo Organizacional*, esta tiene una correlación positiva moderada con un valor de 0,495; la dimensión *Administración del Recurso Humano*, tiene un coeficiente de correlación positivo de fuerza baja, por su parte, *Unión Organizacional* posee una correlación positiva

moderada; *Énfasis Organizacional*, obtuvo resultados similares, el coeficiente tiene un valor positivo alto también; en cuanto a *Criterios de Éxito*, se observa que posee un coeficiente de correlación positivo bajo, por último, se observa que *Apreciación y Estimulación* tiene una correlación positiva muy baja.

En la segunda dimensión del plano actual de la variable dependiente, *Habilidades de Liderazgo*, se aprecia que, con respecto a las *Características Dominantes* de la Cultura Organizacional, esta posee una correlación positiva muy baja al igual que *Liderazgo Organizacional* y *Énfasis Organizacional*; respecto a la *Administración del Recurso Humano*, *Unión de la Organización* y *Criterios de Éxito*, estas tienen un coeficiente de correlación positivo bajo. Considerando el valor total, se puede afirmar que la correlación entre *Habilidades de Liderazgo* y la *Cultura Organizacional*, también posee una correlación positiva muy baja (0,066).

La tercera y última dimensión de la variable dependiente del plano actual, *Presión Laboral*, se puede percibir en esta la relación positiva de fuerza baja, con respecto a todas las dimensiones de la Cultura Organizacional, incluso con la variable independiente, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,275*, es decir, la correlación es significativa en un nivel de 0,05.

Se afirma que, en el Plano Actual, se tiene un coeficiente de correlación positivo bajo con respecto a *Criterios de Éxito* y la variable dependiente; la dimensión *Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Administración del Recurso Humano, Unión de la Organización y Énfasis Organizacional*, presentaron un coeficiente de correlación positiva moderada con respecto al valor total del Plano Actual.

Con respecto al Plano Deseado, es decir, como esperarían que fuera, se observa que en cuanto a la primera dimensión de la variable dependiente existe una correlación positiva baja con *Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Unión de la organización, Énfasis Organizacional y Criterios de Éxito*. La *Apreciación y Estimulación* posee una correlación positiva muy baja con *Administración del Recurso Humano* y con el valor total de la variable independiente, Cultura Organizacional.

En cuanto a la segunda dimensión del Plano Deseado, *Habilidades de Liderazgo*, se afirma que hay una correlación positiva moderada con *Unión Organizacional*, con el resto de las dimensiones de la variable independiente posee una correlación positiva baja. Al igual que con el valor total de la Cultura Organizacional con un valor de 0,279* con una correlación significativa en el nivel 0,05.

En la tercera y última dimensión de Retención de Talento, *Presión Laboral*, se aprecia que tanto para *Administración del Recurso Humano, Criterios de Éxito* como el valor total de la variable independiente, Cultura Organizacional, comparten una correlación positiva baja. Con respecto al resto de las dimensiones en cuanto a la *Presión Laboral*, existe una correlación directamente proporcional de intensidad moderada.

El valor total del Plano Deseado de Retención de Talento, refleja una correlación positiva baja con respecto a *Características Dominantes, Administración del Recurso Humano, Criterios de Éxito* y el valor total de la variable independiente, con un valor de 0,284* y una correlación significativa en el nivel 0,05.

Con respecto a los valores totales de la variable dependiente, existe una correlación positiva de fuerza baja con *Administración del Recurso Humano* y con *Criterios de Éxito*, mientras que, con respecto a *Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Unión de la Organización, Énfasis Organizacional,* el coeficiente de la correlación indica que la relación es positiva moderada.

Para concluir se afirma que, la correlación entre la variable independiente, Cultura Organizacional y la variable dependiente, Retención de Talento con un valor de 0.278* con una sigma bilateral de 0.023, es decir, existe una correlación positiva baja, según afirman los autores (Ibújes & Orlando, 2011).

En la tabla siguiente, se presenta un resumen de los valores de correlación de Cultura Organizacional Vs Retención de Talento, agrupadas con criterio de la intensidad de acuerdo a los autores antes citados, para una mejor comprensión de la tabla de correlación de ambas variables.

Tabla 21 Intensidad de las correlaciones

Correlaciones Positivas: **Moderadas,** Bajas, *Muy Bajas*
Cultura Organizacional Vs Retención de Talento
Caracteristicas dominantes: se asocia con el valor total del plano actual (**0,428**), Presión Laboral (0,364), Apreciación y Estimulación (0,363) y Habilidades de Liderazgo (*0,133*); con el Plano Deseado se asocia a Presión Laboral (**0,460**) seguido del valor total de Retención de Talento (**0,433**), con el total de plano deseado con (0,392), Apreciación y Estimulación (0,242) y Habilidades de Liderazgo (0,234).
Liderazgo Organizacional: se asocia con el valor total del plano actual (0,497), con Apreciación y Estimulación (**0,495**), Presión Laboral (0,368) y Habilidades de Liderazgo (*0,071*). En el plano deseado se asocia con el total de la variable dependiente (**0,513**), con el total del plano deseado (**0,471**), Presión Laboral (0,419), Apreciación y Estimulación (0,377) y Habilidades de Liderazgo (0,259).
Administración del Recurso Humano: se asocia con el valor total del Plano Actual (**0,407**), con Habilidades de Liderazgo (0,322), Apreciación y Estimulación (0,302) y Presión Laboral (0,284). En el Plano Deseado se relaciona con el valor total de Retención de Talento (0,385), con Habilidades de Liderazgo (0,357), con el total del Plano Deseado (0,325), Presión Laboral (0,290) y Apreciación y Estimulacion (*0,192*).
Unión de la Organización: en el valor total del Plano Actual (**0,553**), Apreciación y Estimulación (**0,453**), Presión Laboral (0,377), Habilidades de Liderazgo (0,358); en el Plano Deseado con el valor total de Retención de Talento (**0,543**), en el valor total del mismo plano (**0,475**), Habilidades de Liderazgo (**0,433**), Presión Laboral (**0,430**) y Apreciación y Estimulaci;on (0,310).
Énfasis Organizacional: en el valor total del Plano Actual (**0,468**), Apreciación y Estimulación (**0,462**), Presión Laboral (0,324) y Habilidades de Liderazgo (*0,113*). En el Plano Deseado con la variable dependiente (**0,469**), Presión Laboral (**0,422**), seguido del total del Plano Deseado (**0,419**), Apreciación y Estimulación (0,287) y Habilidades de Liderazgo (0,278).
Criterios de Éxito: con respecto al valor total del Plano Actual (0,390), Apreciación y Estimulación (0,360), Presión Laboral (0,231), Habilidades de Liderazgo (0,210). Para el Plano Deseado, respecto a la variable dependiente (0,395), con el valor total del plano y Presión Laboral (0,357), Habilidades de Liderazgo (0,307), Apreciación y Estimulación (0,220).
Cultura Organizacional: en el Plano Actual, Presión Laboral (0,275), con su valor total (0,239), Apreciación y Estimulación (*0,160*), Habilidades de Liderazgo (*0,066*). En el Plano Deseado su valor total (0,284), Habilidades de Liderazgo (0,279), con Retención de Talento (0,278), Presión Laboral (0,229) y Apreciación y Estimulación (*0,193*).

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

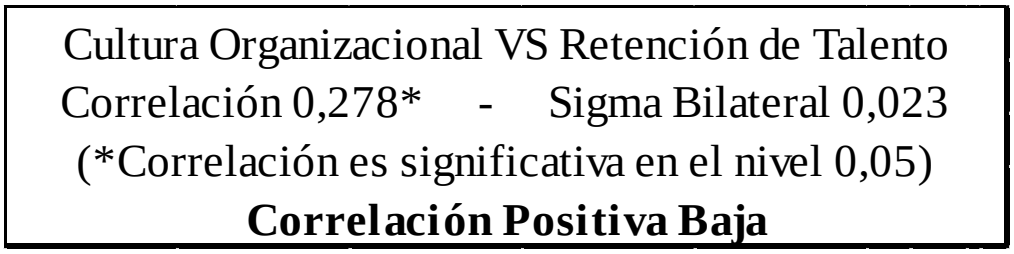

Ilustración 4 Correlación entre Variable Independiente con la Dependiente.

Adaptado por Kebork y Prato (2018).

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al recolectar la información relacionada con respecto a distintos aspectos como el tiempo de antigüedad en la empresa, la edad, nivel educativo, cuántos empleados son del género masculino y cuáles femenino, como puede evidenciarse en el Capítulo V, en las tablas que contienen datos sociodemográficos, hay una paridad de miembros entre el número de hombres y mujeres en las sedes administrativas de la Andrés Bello, San Martín y las Mercedes. De 67 empleados, más de la mitad son menores de 40 años. Asimismo, de este total de individuos, 29 tienen una licenciatura y 22 un técnico superior, solamente 8 son bachilleres, 4 tienen una especialización y únicamente un empleado no culminó sus estudios secundarios. En cuanto a los cargos, actualmente cuentan con 20 Gerentes y 17 Analistas, en su mayoría, los restantes se distribuyen entre los ya mencionados anteriormente. Es decir, la empresa es paritaria en su composición, es de población relativamente joven. De estos 67 empleados administrativos, 36 tienen entre 1 a 5 años y 19 poseen entre 6 a 11 años de antigüedad, es decir, la mayor parte del personal tiene más de un año en la organización. En su mayoría, en la categoría de 1 a 5 años, el cargo de Analista cuenta con una frecuencia de 12, por su parte, en la de 6 a 11 años, los Gerentes tienen la mayor frecuencia, con un valor de doce.

En la tabla del segmento de correlaciones, se puede evidenciar, mediante el coeficiente de Pearson, el resultado de la correlación, con un 0,278 y una significancia de 0.05, es decir, la relación no es significativa, el coeficiente no se encuentra cercano a 1+, sin embargo, tampoco se puede considerar nula, por tanto, no puede descartarse que exista una relación directamente proporcional entre ambas variables, aunque sea precaria. En el caso de las dimensiones de Cultura Organizacional y de Retención de Talento, la relación es positiva alta, moderada y baja, como se puede observar en la tabla de Intensidad de Correlaciones, en la página 81, ambas variables aumentan o disminuyen moderadamente. Únicamente, la dimensión de *Criterios de Éxito*, resultó de 0.395, a un 0.01 de significancia, por tanto, es positiva de fuerza baja, incrementan o disminuyen en poca proporción simultáneamente.

Considerando los resultados obtenidos con respecto a la teoría contenida al principio de esta investigación, así como los autores que fueron de gran ayuda para la continuación de este trabajo de grado, se puede afirmar, como lo mencionaban (Bock, 2015), (Braun, 2016), (Gálvez & García, 2011), (Ortiz & Olaz, 2012); la cultura es la identidad de cada organización, en ella se reflejan las creencias, valores, procesos y metodologías que, promovidas por la línea de mando más alta o la Dirección, permiten que los empleados se identifiquen o no con ella, quienes lo hacen, por lo general, permanecen más tiempo que aquellas que no comparten ningún vínculo con la empresa.

De igual forma, los autores que fueron de gran utilidad para el desarrollo del Marco Teórico, como, (Castillo, 2009), (Robbins, 2004), (Ruiz, 2007), (Maison, 2013), resaltan la importancia de retener el talento, mediante no solo beneficios económicos, sino profesionales y personales. Esto, mediante distintas estrategias y acciones que garantizan un ambiente de trabajo armónico, crecimiento profesional dentro de la empresa, capacitación constante. Los resultados en cuanto a la variable Retención de Talento y sus dimensiones, en relación a la variable Cultura Organizacional, las organizaciones deben considerar aspectos como las *Características Dominantes* y *Énfasis Organizacional*, así como la *Unión de la Organización*; esto favorece el contexto de retención de talento. En el caso de Día Día, se podría afirmar que los empleados visualizan más atractivo recibir cestas alimenticias semanalmente que a la cultura de la misma.

Es necesario resaltar que ambos instrumentos, el de (Cameron & Quinn, 2006), para medir la Cultura Organizacional y el de (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009), para la variable Retención de Talento, fueron de gran utilidad. Asimismo, para ambos casos, la aplicación de estos se realizó en economías, que, a diferencia de Venezuela, no enfrentan una hiperinflación ni de una escasez de alimentos, además de distintos factores como, las oportunidades de vida y laborales, la escasez de producción local alimentos, el alto costo de la vida, entre otras.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

El objetivo general fue alcanzado, se logró describir la relación entre la variable cultura organizacional y retención de talento, con sus dimensiones respectivas. Estableciendo una correlación, que permite obtener datos estadísticos acerca de la fuerza y la dirección de la relación entre ambas. Además, los objetivos específicos igualmente se lograron cumplir, se pudieron identificar las distintas variables sociodemográficas y organizacionales, así como los elementos que identifican la cultura organizacional de la empresa. Aunado a esto, se realizó una descripción del contexto actual de la empresa retail Día Día, con respecto al presente económico venezolano actual, para así identificar sus estrategias de retención.

Se pudieron identificar las diferentes estrategias que actualmente implementa la organización para retener el talento, entre ellas se puede destacar que los empleados tienen oportunidades de crecer profesionalmente en la empresa, cuentan con apoyo económico para estudiar y adquirir una profesión; esto se evidencia al contar con un personal administrativo de 67 empleados en total, de los cuales 29 tienen una licenciatura, 22 un TSU, 8 culminaron la secundaria, 4 una especialización y únicamente, un solo individuo no culminó su secundaria. Asimismo, del total anteriormente señalado, 19 empleados tienen entre 6 a 11 años y 36, entre 1 a 5 años, 9 tienen menos de 1 año y solamente 3, tienen más de 11 años. Los cargos de Gerente y Analista, son los que mayor frecuencia tienen.

Luego de recopilar la información y datos estadísticos necesarios para lograr alcanzar el objetivo general de esta investigación, así como de realizar distintos cálculos y tablas estadísticas, que permitieron el desarrollo de este trabajo de investigación, se pudo conocer que la relación que existe entre la variable cultura organizacional y retención del talento, es positiva o directamente proporcional con una intensidad baja, siendo el coeficiente de correlación de Pearson no mayor a 0.39 y con una significancia de 0.05. Esto implica que no se puede descartar que entre la variable independiente y dependiente existe relación, sin embargo, no es una relación perfecta, el índice está más cerca de 0. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

Se puede entonces afirmar que, en su mayoría, los empleados administrativos de las tres sedes, tienen entre uno a cinco años en la organización, luego la otra frecuencia más alta, fueron la de los empleados que tienen entre 6 a 11 años, es decir, en el área administrativa se evidencia que gran parte de los empleados han decido permanecer en la empresa, sin embargo, esto no es resultado de un ambiente laboral armónico o de una cultura organizacional fortalecida, ello no implica que no sea fundamental la cultura de una empresa para retener el talento; en el caso de Día Día, uno de los beneficios que aporta a sus trabajadores es el acceso a cestas de alimentos, que incluyen vegetales y frutas, considerando la hiperinflación que actualmente afecta a la economía del país, así como la disminución del poder adquisitivo de la mayoría de la población y la escasez de diversos rubros, para esta empresa este tipo de incentivos, ha sido exitoso y le ha permitido retener a su personal administrativo.

En cuanto a las variables, se pudo observar que, para la variable dependiente, en la dimensión *Apreciación y Estimulación*, la media resultó la más alta (4.0239), además de tener un Coeficiente de Variación del 17.48%, es considerado un valor de baja variabilidad, confirmando la cohesión resultante en torno a las respuestas otorgadas, es decir, la empresa debe cuidar este aspecto para evitar no lograr los objetivos en cuanto a la retención de talento. En cuanto a *Habilidades de Liderazgo,* tanto la media como el CV, indican que existe cierta dificultad o complicación en el ejercicio de liderazgo, su efectividad, al menos en la forma en la que es percibido. Por último, referente a la *Presión Laboral,* los empleados se han logrado adaptar a las exigencias y necesidades de la empresa, a pesar de las circunstancias sociales, económicas y políticas, presentes en el país.

Por su parte, en la variable independiente se puede evidenciar que la media más alta la tiene *Énfasis Organizacional*, así como un valor de Coeficiente de Variación de 14,6777%, es decir, existe baja variabilidad y mayor cohesión entorno a los datos. Asimismo, los aspectos como *Características Dominantes*, *Liderazgo* y *Unión organizacional*, *Administración del Recurso Humano* así como *Criterios* de *Éxito*, deben ser reforzados

Finalmente, se puede concluir en forma general que, los valores de la media, de los ítems de cada instrumento utilizado, tienden a valores mayores de 3.2 y menores de 4.5, en una escala de tipo Likert, con hasta 5 grados de elección, es decir, que son medias relativamente altas, caracterizadas por tener una variabilidad inferior a 23%, siendo estas

homogéneas, por tanto, la hipótesis alternativa se afirma, esta, establece que existe relación entre la Cultura Organizacional presente en los practimercados y la Retención del Talento en la misma. Ciertamente, los índices resultantes de Correlación de Pearson demuestran que sí existe tal, es directamente proporcional y de intensidad o fuerza baja.

RECOMENDACIONES

Este trabajo de investigación fue desarrollado en una empresa retail con una trayectoria en el mercado mayor a diez años, a su vez se le otorgó al fundador de la organización el Premio Emprendedor Social del Año, otorgado por Venezuela Sin Límites, sin embargo, no se descarta la posibilidad e importancia de realizarla en distintos tipos de organizaciones del país, similares o no, incluso en el sector público. Actualmente, todos los sectores, tanto del Estado como privados, se encuentran afectados por distintos factores y fenómenos económicos que han impactado al mercado de trabajo. Las empresas deben elaborar o llevar a cabo, distintas estrategias que permitan retener el talento y evitar así, grandes inversiones de tiempo y dinero perdidos en los procesos de captación, selección y capacitación.

El personal que participó en la investigación fueron los empleados del área administrativa, aquellos que laboran en las cajas, almacenes, así como los de mantenimiento, no se incluyeron por motivos de accesibilidad y tiempo, durante su jornada de trabajo, muchos prefieren invertir únicamente su atención en culminar sus actividades y no a completar un cuestionario. Asimismo, algunos de los empleados que ocupan los cargos anteriormente mencionados, no saben leer, además de no contar con los conocimientos indispensables sobre economía y del sector empresarial, fundamentales para comprender las pautas y el contenido de los mismos, sin embargo, no existe ningún impedimento para incluirlos en un trabajo de investigación que aplique un instrumento, en el que se adecue a las necesidades de la población participante, esto permitiría profundizar en objetivos relacionados con las variables independiente y dependientes. Sin embargo, quizá la estrategia a utilizar con este tipo de personal, no sea tipo cuestionario, sino tipo entrevista, donde se les hagan las preguntas a los trabajadores y estos respondan bajo una metodología de campo específica.

En el caso del instrumento de retención, elaborado por (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009), los reactivos no lograron incluir las dimensiones de la variable dependiente, es por ello, que sería de gran utilidad la elaboración de un instrumento que permita analizar, en su totalidad, las mismas, en caso de querer aplicarlo en el sector retail. Asimismo, es de gran interés la aplicación de este en el sector público, debido a que sus autores, realizaron su investigación únicamente en empresas privadas, además de ser implementado en países con economías más estables que la de Venezuela. No debe descartarse la posibilidad de incluir en

la teoría del instrumento, distintos contextos económicos y cómo varían los resultados para cada uno.

Se pueden resaltar dos tipos de recomendaciones: académicas, sería de gran relevancia que se realicen distintas investigaciones que aporten o contribuyan con la ampliación de conceptos, metodologías, instrumentos, en torno a las dos variables de investigación, Cultura Organizacional y Retención del talento. Asimismo, a nivel investigativo, sería de gran utilidad que se implementaran los instrumentos que fueron aplicados en la investigación, para validar su efectividad ante distintos contextos económicos; para la medición de la variable independiente, se utilizó el instrumento de (Cameron & Quinn, 2006), sin embargo, no se descarta la posibilidad de aplicar uno distinto y obtener resultados similares a los que posiblemente resultarían de usar OCAI. Por su parte, considerando que el instrumento de (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009), para medir Retención de Talento, en sus reactivos, no se consideran todas las dimensiones de la variable para esta organización, es por ello necesario, adaptar este a un instrumento que permita a los reactivos ser inclusivos de todas las dimensiones.

En cuanto a las hipótesis de la investigación, como se mencionó anteriormente, la alternativa fue aceptada, existe una relación positiva baja entre las variables de la investigación, sin embargo, considerando los aportes teóricos en cuanto a la dinámica económica y laboral, los autores y teorías, así como el contexto actual del país, se pudiera formular una hipótesis en la que se relacione el sector de la empresa, es decir, en este caso retail de alimentos, con la variable dependiente, Retención de Talento, para conocer si la relación entre ambas es positiva y si es de mayor intensidad que la resultante entre esta y la independiente.

En cuanto a los instrumentos de investigación, para obtener cualquier información relevante por parte de los autores, se contactó por email a los mismos, sin embargo, obtuvimos respuesta únicamente de Eva Kyndt, una de los autores que elaboraron el instrumento que sirvió de utilidad para medir la variable dependiente, Retención de Talento, quien contestó amablemente que actualmente no ha realizado una investigación reciente con este instrumento, así como nos proporcionó una fuente electrónica con información relevante para la investigación y que fue de gran utilidad. Sería interesante que los investigadores puedan, no

solamente realizar búsquedas exhaustivas sobre información o aportes teóricos sobre el o los instrumentos de investigación, sino, además, poder contactar, ya sea vía telefónica o electrónica, a los autores, esto con la finalidad de profundizar en detalles o aspectos que únicamente ellos conocen.

Cada aporte teórico o metodológico que permita estudiar o analizar cualquier aspecto o elemento relacionado con la economía del país, haya sido analizado o no, así como los distintos ámbitos políticos y sociales; incluso considerando contextos económicos críticos como el del presente venezolano, será de suma importancia y relevancia. Permitirá que existan mayores definiciones, teorías, metodologías, instrumentos, que favorecerán tanto a los empresarios y trabajadores, así como al Estado y sus instituciones, es por ello, fundamental, continuar o llevar a cabo cualquier investigación con objetivos similares o vinculados al área de RRHH, así como económico.

REFERENCIAS

Abreu, J. (13 de 02 de 2018). *Analítica.* Obtenido de ¿Qué hacen las empresas en Venezuela para enfrentar el colapso económico?: https://www.analitica.com/economia/que-hacen-las-empresas-en-venezuela-para-enfrentar-el-colapso-economico/

Aguillón, Á., Berrún, L., Peña, J., & Treviño, F. (2015). *El comportamiento humano en las organizaiones. Fundamentaiones.* Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong´s essential human resource management practice a guide to people managament.* Londres: Kogan Page.

Austin, J., Reficco, E., Berger, G., Fischer, R., Gutiérrez, R., Koljatic, M., . . . Ogliastri, E. (2005). *Alianzas Sociales en América Latina.* Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Baert, H., & Kyndt, E. (Junio de 2013). Antecedents of Employees´ Involvement in Work - Related Learning: A Systematic Review. (©. 2. http://rer.aera.net, Ed.) *Review of Educational Research June 2013, Vol. 83, No. 2*, pp. 273–313.

Baguer, Á. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas.* Madrid: Editorial ESIC.

Bakersville, R. (2003). *Hoeftede never studied Culture*, english. (O. a. Accouting, Editor) Recuperado el 06 de enero de 2017, de www.elsevier.com/locate/aos

Bandura, A. (1982). Self - efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 122-147.

Bautista, E. (2009). *Manual de metodología de la investigación.* Caracas: Talitip.

Bock, L. (2015). *La Nueva Formúla del Trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar.* Madrid: Conecta.

Braun, E. (2016). *Las personas primero: Chief Emotions Officers.* Buenos Aires: Conecta.

Brunet, L. (1996). *El clima de Trabajo en las Organizaciones.* México: Mc GrawHill.

Cagigas, J., de Andrés, E., Espinosa, C., Fajardo, P., Martín, J., Mazo, I., . . . Ventosa, J. (2011). *Los diez retos de Silvia.* Cataluña: Libros de Cabecera.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture.* San Francisco: Jossey-Bass.

Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo.* Madrid: Fundación EOI.

Chávez, Y., Chávez, G., & Mendieta, A. (12 de 2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales.* Recuperado el 27 de 09 de 2017, de https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/44369/41927

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Santafé de Bógota: McGraw-Hill Interamericana.

Cruz, M. (2012). *El daño extrapatrimonial en el acoso laboral.* Bogota: Universidad Externado de Colombia.

Dávila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencias y evidencias en los procesos organizacionales.* Monterrey: Siglo XXI Editores S.A. Recuperado el 27 de 09 de 2017, de https://books.google.co.ve/books?id=sEsvcmb-AWIC&pg=PA17&dq=cultura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwis05fFusXWAhWvbZoKHT4dDbMQ6AEIVzAJ#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false

Día Día. (2017). *Día Día. Cerca de ti.* Recuperado el 26 de 09 de 2017, de http://www.diadia.com.ve/conocenos/

Diaz, A. (2010). *El talento está en la red.* Barcelona: Mecasevi.

Díaz, L., Campos, E., & Martínez, K. (06 de 2015). *El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de panificadora mexicana S.A de C.V.* Recuperado el 05 de 01 de 2017, de Revista Raites: www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/download/117/115

Duro, A. (2006). *Introducción al Liderazgo Organizacional. Teoría y Metodología.* Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

Elliot, J. (2000). *La organización requerida.* Buenos Aires: Granica.

Enciclopedia Financiera. (2016). *Cultura Organizacional.* Recuperado el 09 de 27 de 2017, de Encicolpedia Financiera: http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm

Escuela Superior de Informática. (20 de junio de 2014). *Prácticas de Estadísticas.* Obtenido de https://previa.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica/PracticasSPSS/CORRELACION_CON_SPSS.pdf

Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas.* México, D.F: UTEHA.

Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional: conpceto, desarrollo y evaluación.* Madrid: Días De Santo.

Fernandez, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado.* Cataluña: Edicions UC.

Fernández, V. (2010). *Derechos humanos y relaciones laborales.* La Coruña: Netbiblio.

Finnegan, R. (2010). *Rethinking retention in good times and bad: breaktrough ideas for keeping your best workers.* Boston: BUSINESSWEEK.

Fitz-Enz, J. (1997). *8 practices of exceptional companies.* New York: Amacom.

Fitz-Enz, J. (1997). *8 practices of exceptional companies.* New York: Amacom.

Gálvez, E., & García, D. (20 de 10 de 2011). *Cultura Organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia.* Recuperado el 04 de 10 de 2017, de Cuadernos de administración: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1749/1105

Gámez, R., Gastélum, R., & López, C. (2006). *Ognizaciones y políticas públicas.* Culiacán: Ediciones Martínez Coll.

García, C. (01 de 2017). *¿Cómo retener el talento en tiempo de crisis?* Recuperado el 20 de 12 de 2017, de Infosoft, soluciones y consultoría: http://www.infosoft.com.ve/Infosoft/2017/01/18/como-retener-el-talento-en-tiempos-de-crisis/

Giussepe, A. (30 de 07 de 2018). *Aporrea.* Obtenido de Análisis de la crisis económica venezolana: https://www.aporrea.org/economia/a267064.html

GO2HR. (2010). *5 keys to employee retention.* Recuperado el 23 de 12 de 2017, de go2HR: https://www.go2hr.ca/articles/5-keys-employee-retention

Grandes Empleadores. (2011). *Ekonegocios.* Recuperado el 28 de 09 de 2017, de http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/4.pdf

Greemberg, J., & Baron, R. (2007). *Behavior in Organizations (9a Edition).* Upper Sadle river - NJ: Prentice hall.

Hernández S., R., Fernández, C., & Baptista , P. (2006). *Metodología de la investigación 4ta edición.* México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de Scribd: https://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion

Hinestroza, G., & Merlin, P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales.* Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo como aprovechar ás lecciones de la experiencia Quinta Edición.* México: McGrawHill.

Ibújes, S., & Orlando, M. (2011). *Interaprendizaje de la Estadística Básica.* Academia. Obtenido de http://www.academia.edu/9958993/Interaprendizaje_de_Estad%C3%ADstica_B%C3%A1sica

INFOBAE. (03 de 11 de 2017). *Econométrica: Venrzuela en hiperinflación por primera vez en su historia.* Recuperado el 22 de 12 de 2017, de ImpactoCNA: http://impactocna.com/econometrica-venezuela-en-hiperinflacion-por-primera-vez-en-su-historia/

Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las Organizaciones.* México: Trillas.

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (11 de 2009). *Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives.* Recuperado el 03 de 10 de 2017, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/225802431_Employee_Retention_Organisational_and_Personal_Perspectives

Lacunza, R. (2006). *Retener a los mejores empleados.* Barcelona: Gestion 2000 - Harvard Business School Press. Recuperado el 2017, de https://books.google.co.ve/books?id=UqpuWyVAVVsC&printsec=frontcover&dq=retencion+del+talento&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6mZufu8XWAhXkE5oKHXHGDS4Q6AEIVzAJ#v=onepage&q=retencion%20del%20talento&f=false

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. (7 de mayo de 2012). *LOTTT.* Recuperado el 27 de 09 de 2017, de http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/LEY_ORGANICA_DEL_TRABAJO_LOS_TRABAJADORES_Y_LAS_TRABAJADORAS.pdf

Los Recursos Humanos. (2011). *LosRecursosHumanos.com.* Recuperado el 26 de 09 de 2017, de http://www.losrecursoshumanos.com/retencion-de-talentos-hoy-en-dia-es-primordial-en-las-empresas/

Maison, P. (2013). *El Trabajo en la Posmodernidad.* Buenos Aires: Granica.

Martínez, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México.* Ciudad de México: Editoriales José Vargas.

Méndez, J. (21 de 08 de 2017). *Fedecámaras: en los últimos 18 años se han perdido más de 300 mil empresas.* Recuperado el 27 de 09 de 2017, de http://www.fedecamaras.org.ve/noticias1/fedecamaras-los-ultimos-18-anos-se-perdido-mas-300-mil-empresas/

Michaels, E., Handfield, H., & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento.* Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 27 de 09 de 2017, de https://books.google.co.ve/books?id=3KbglHNoGmYC&pg=PA32&dq=retencion+del+talento&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj3k8yeo8bWAhUkOpoKHUHUAOM4HhDoAQgqMAE#v=onepage&q=retencion%20del%20talento&f=false

Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos,contextos y casos.* Juárez: Pearson Prentice Hall.

Musso, M., & Salgado, J. (2012). *Retención y Permanencia Laboral: validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país.* Recuperado el 09 de 29 de 2017, de Acta Académica: https://www.aacademica.org/000-072/397.pdf

Najul, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio.* Recuperado el 23 de 09 de 2017, de http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art1.pdf

Normas APA. (2017). *Fórmula para calcular muestra de una población.* Recuperado el 29 de 09 de 2017, de Normas APA: http://normasapa.net/formula-muestra-poblacion/

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales:origen, consolidación y desarrollo.* Madrid: Netbiblo S.L.

OCAI online. (2015). *OCAI assessment.* Recuperado el 19 de 12 de 2017, de OCAI online: https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI/OCAI-Assessment

Olalquiaga, J. P. (18 de julio de 2015). *La alta rotación de personal afecta a la industria.* Recuperado el 28 de 09 de 2017, de El Impulso: http://www.elimpulso.com/noticias/economia/juan-pablo-olalquiaga-la-alta-rotacion-del-personal-afecta-a-la-industria

Oliveros, A., & Rivera, N. (05 de 04 de 2017). *¿ Qué está pasando en la economía venezolana?* Recuperado el 30 de 09 de 2017, de ProDavinci: http://prodavinci.com/blogs/que-esta-pasando-con-la-economia-venezolana-por-asdrubal-oliveros-y-nayauri-rivera/

Orozco, D. (29 de 09 de 2015). *Cultura organizacional.* Recuperado el 28 de 09 de 2017, de Elementos de la cultura organizacional: https://prezi.com/l8skj1c9rio2/17-elementos-de-la-cultura-organizacional/

Ortiz, P., & Olaz, A. (2012). *Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima organizacional. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn.* Recuperado el 21 de 12 de 2017, de FES sociología: http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf

Palella, S., & Martins, F. (2006). *Metodologia de la investigación Cuantitativa.* Caracas: FEDUPEL.

Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin, 80,*, 151-176.

Reitman, A. (2007). *Talent Retention.* . Alexandria: ASTD.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* Recuperado el 26 de 09 de 2017, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=robbins+cultura+organizacional&ots=YK3bekn529&sig=wHV8zhv5T-PPUtWm6eMLcwv-Ia4#v=onepage&q=robbins%20cultura%20organizacional&f=false

Rockefeller, D. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales.* Massachusetts: Social Enterprise Knowledge Network.

Rodríguez, D. (2011). *Gestión Organizacional: elementos para su estudio.* Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, M. E., Álvarez, S., & Bravo, E. (2001). *Coeficientes de Asociación.* México D.F.: Plaza y Valdés Editores.

Ruggeri, P. (2015). *Los Nuevos Líderes.* Milán: Engage Editor.

Ruiz, J. I. (2007). *Sociología de las organizaciones complejas.* Bilbao: Universidad de Deusto.

Runrun.es. (13 de 03 de 2015). *450 mil empresas han desaparecido en Venezuela en los últimos 16 años.* Recuperado el 01 de 10 de 2017, de Runrun.es: http://runrun.es/nacional/inbox/192637/450-mil-empresas-han-desaparecido-en-venezuela-en-los-ultimos-16-anos.html

Rusell, B. (2000). *Social Research Methods.* California: Sage Publications INC.

Russo, D. (2012). *17 reglas para atraer y retener al talento.* Recuperado el 26 de 09 de 2017, de https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/17-reglas-para-atraer-y-retener-al-talento

Salama, P., & Valier, J. (1992). *La Economía Gangrenada. Ensayo sobre la hiperinflación.* Madrid: Siglo Veintiuno Editores.

Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano.* Recuperado el 02 de 01 de 2017, de Bibloteca UCAB: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf

Salmerón, V. (28 de 05 de 2017). *¿Qué está pasando con el consumo en Venezuela?* Recuperado el 21 de 12 de 2017, de El libertario: http://periodicoellibertario.blogspot.com/2017/03/que-esta-pasando-con-el-consumo-en.html

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Schein, E. (2004). *Orgnizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. (2017). *Orgnizational Culture and Leadership.* New Yersey: Willey. 5ta edición.

Schneider, B. (1975). Organizational Climate: Individual preferences and organizational realities revisisted. *Journal Applied Psichology (60),* 459=465.

Seidman, D. (2013). *How. Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto.* Ciudad de México: Penguin Random House Grupo Editorial México.

Sierra, R. B. (1994). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios.* Madrid: Paraninfo.

Sierra-Bravo, R. (2007). *Técnicas de Investigación Social Teoria y ejercisios Decimocuarta edición.* Madrid: Thomson.

Silva, M. R., & Brain, M. (2006). *Validez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico.* México DF: Universidad Nacional Autónoma de México.

Travers, C., & Cooper, C. (1997). *El Estrés de los Profesores. La presión en la actividad docente.* Barcelona: Temas de Educaación Paidós.

Valero, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza: un enfoque interpretativo sobre la cultura del latinoamericano en el entorno organizacional.* Bloomington: Palibrio. Recuperado el 27 de 09 de 2017, de https://books.google.co.ve/books?id=ZfRMAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cu

ltura+organizacional+en+latinoamerica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwig-LCz3sXWAhWnCpoKHWGUAX4Q6AEIMzAD#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20en%20latinoamerica&f=false

Velázquez, D. (22 de 04 de 2014). *El liderazgo y la rotación de personal.* Recuperado el 28 de 09 de 2017, de Inspirulina: http://www.inspirulina.com/el-liderazgo-la-rotacion-de-personal.html

Vértice, E. (2007). *Selección de personal.* Madrid: Editorial Vértice.

Whitataker, J. (1965). *Introduction to Psychology.* Philadelphia: Saunders.

ANEXOS

ANEXO A

A.1 Comunicación que encabeza las encuestas:

Apreciados colaboradores:

Por medio de la presente, le invitamos a participar en este estudio, el cual usted ha sido seleccionado aleatoriamente, sus resultados son confidenciales y anónimos. Cumple un objetivo netamente académico. No marque, coloque nombres, ni absolutamente ninguna marca que lo/la pueda identificar.

Sería muy interesante que usted responda siempre, con su primera impresión, aquella, una vez leída la pregunta correspondiente, inmediatamente sea de su ocurrencia; por favor, seleccione y marque la alternativa que más se identifica con la investigación planteada y la pregunta realizada. Cuando usted se encuentre analizando una pregunta, por favor solo considere una sola de las alternativas de respuesta.

Usted tendrá dos cuestionarios: **tipo A**, se corresponde con la evaluación de la variable Retención de Talento, abarcando como es en la actualidad y como le desearía que fuese y un cuestionario **tipo B** que son unas preguntas, relativamente cortas, referidas al tema de Cultura Organizacional proporcionado y adaptado al ambiente sociocultural venezolano.

Somos dos individuos que nos encontramos finalizando la carrera de Relaciones Industriales, su aporte será interesante para la Universidad Católica Andrés Bello en general y la Escuela de Ciencias Sociales en particular.

Enormemente agradecidas,

Las tesistas.

ANEXO B

B.1 Instrumento para medición de retención de talento

Sexo: __F __M **Estado Civil:** __Soltero __Casado

Nivel educativo: __ Primaria __Secundaria __TSU __Licenciatura __Especialización __Maestría

Edad (años cumplidos): _____

Antigüedad en la organización (años cumplidos): _____

Antigüedad en el cargo (años cumplidos): _____

Cargo Actual: _____

Área de trabajo: _____

Sede: _____

Variable dependiente (cómo lo percibo)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Estoy pensando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.					
2. Dentro de esta empresa mi trabajo me da plena satisfacción.					
3. Si quisiera hacer otro trabajo o función, miraría primero las posibilidades de hacerlo dentro de la empresa.					
4. Veo un futuro para mí dentro de esta empresa					
5. No importa si estoy trabajando para esta empresa u otra, siempre y cuando tenga trabajo.					

6. Si fuera por mí, definitivamente trabajaría para esta compañía en los próximos cinco años.					
7. Si pudiera empezar de nuevo, elegiría trabajar para otra empresa.					
8. Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía, la aceptaría.					
9. El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí.					
10. Me encanta trabajar para esta empresa.					
11. Anteriormente he renunciado a una compañía					

Variable dependiente (cómo desearía que fuera)	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Neutral**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1. Estoy pensando trabajar para otra compañía dentro de un período de tres años.					
2. Dentro de esta empresa mi trabajo me da plena satisfacción.					
3. Si quisiera hacer otro trabajo o función, miraría primero las posibilidades de hacerlo dentro de la empresa.					
4. Veo un futuro para mí dentro de esta empresa					
5. No importa si estoy trabajando para esta empresa u otra, siempre y cuando tenga trabajo.					
6. Si fuera por mí, definitivamente trabajaría para esta compañía en los próximos cinco años.					
7. Si pudiera empezar de nuevo, elegiría trabajar para otra empresa.					
8. Si recibiera una oferta de trabajo atractiva de otra compañía, la aceptaría.					

9. El trabajo que estoy haciendo es muy importante para mí.					
10. Me encanta trabajar para esta empresa.					
11. Anteriormente he renunciado a una compañía					

Fuente: Elaborado por Kebork y Prato (2017) adaptado de (Kyndt, Dochy, Michielsen, & Moeyaert, 2009).

B2. Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional

	CARACTERISTICAS DOMINANTES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.					
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.					

	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.					
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					

	ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por individualismo y libertad.					
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					

	UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.					
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					

	ÉNFASIS ORGANZACIONAL	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
	CRITERIOS DE ÉXITO	**Totalmente en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Neutral**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
C	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave					
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas					

Elaborado por Kebork y Prato (2017) adaptado de (Salazar, 2008) y (Gálvez & García, 2011), (Cameron & Quinn, 2006)

ANEXO C

Con respecto a la prueba piloto, considerando el personal que iba a ser entrevistado, así como la posibilidad de comprender el instrumento, se realizó una prueba, previamente a la aplicación del cuestionario, para poder garantizar que el contenido del mismo pudiese comprenderse claramente. El personal administrativo de las tres sedes. Al principio se consideraron planteamientos que, en su mayoría, no pudieron contestar, por no comprenderlos. Finalmente, luego de una prueba inicial, se lograron determinar, cuáles cuestionamientos serían incluidos en el instrumento, por ser entendidos y no generar confusiones. Anteriormente se pueden observar los instrumentos que fueron de gran utilidad para recolectar la información necesaria para alcanzar el objetivo general, así como los específicos.