UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ACTUAL A LA CULTURA META EN NIVELES DE LIDERAZGO OPERATIVO EN PEPSI-COLA VENEZUELA, C.A.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ALFONZO RAMIREZ, JOHANA KARINA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: WILLIAN MEDINA

Caracas, Julio de 2.006

Caracas 22 de Agosto de 2.006

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la ciudadana Johana Karina Alfonzo Ramírez, titular de la CI. 11.681.440, en la elaboración del Trabajo de Grado de Especialista titulado "**DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ACTUAL A LA CULTURA META EN NIVELES DE LIDERAZGO OPERATIVO EN PEPSI-COLA VENEZUELA, C.A.**", después de haber revisado el contenido del mismo, este cumple con los requisitos metodológicos y vigentes para ser suscrito y consignado como tal ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación. Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los veintidós días del mes de Agosto de dos mil seis.

Agradeciéndole su atención, quedo de Ud.,

_____

William Medina
C.I. 2.851.567

ÍNDICE

RESUMEN …….…....4

INTRODUCCIÓN……...…6

OBJETIVOS……8

MARCO ORGANIZACIONAL……..……9

MARCO TEÓRICO……...……....12

CULTURA ORGANIZACIONAL
GRUPOS FOCALES

MARCO METODOLÓGICO……...…….29

ANÁLISIS DE DATOS……..……41

CONCLUSIONES…….……55

RECOMENDACIONES……58

BIBLIOGRAFÍA……...……60

ANEXOS……...…62

I.- C-SORT
II.- ENCUESTA

RESUMEN

La cultura existente en una organización puede facilitar o entorpecer la implantación de nuevas estrategias y es elemento crítico que determina el que una misión o estrategia pueda ser lograda con éxito. En este sentido, la medición y evaluación de la cultura sirve para explorar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos, lo importante es saber que la cultura puede ser medida, comparada con otras y gerenciada, con la finalidad de responder a las estrategias formuladas, para esta propuesta, es pilar para alcanzar la misión y visión de la organización.

En tal sentido, la presente investigación plantea la identificación de los atributos culturales que marcarán la acción de Pepsi-Cola Venezuela hacia su estrategia a 5 años, conociendo la alineación de percepciones con el nivel de liderazgo táctico dentro de la misma organización, considerando que son estos quienes finalmente interactúan diariamente con los niveles operativos y modelan en ellos las conductas y comportamientos que harán posible el logro de la estrategia

Se planteó el siguiente objetivo general: Identificar los atributos de la Cultural Actual y la Cultura Meta, así como las brechas existentes entre estas y los siguientes Objetivos específicos: 1) Determinar el grado de consenso de los participantes en el estudio, en cuanto a la Cultura Actual y Meta; 2) Indagar los aspectos cualitativos específicos que desde su percepción afectan el logro de la Cultura Meta; 3) Sensibilizar a los lideres sobre el hecho de que la gente en la organización se identifica con las conductas que ve y con los comportamientos que le son reforzados, representando esto parte de la cultura organizacional; 4) Definir próximos pasos para la formulación de un Plan de Acción y seguimiento del fortalecimiento de la Cultura Meta

La metodología desarrollada se basó en tres fases: 1) Resultados de C-Sort suministrados por HAY Group fueron utilizados de forma referencial e insumo para la investigación; 2) Aplicación de Encuesta a una muestra de lideres a fin de identificar nivel de alineación conductual del nivel operativo con las prioridades de cambio identificadas por el nivel de liderazgo estratégico y táctico de la organización; 3) Realización de grupos focales a lideres

para indagar los aspectos cualitativos específicos que desde su percepción afectaban el logro de la Cultura Meta.

La presente investigación diagnostica identificó atributos característicos de la Cultura Actual y la Cultura Meta, a través de un resumen de los resultados del grupo de participantes y su percepción sobre lo que hay y lo que debería haber como cultura de la organización, así como el grado de consenso entre estos, permitiendo: conocer la magnitud de la brecha entre la Cultura Actual y la Cultura Meta, cuantificar la cantidad e intensidad de las acciones a emprender para ajustar la cultura e identificar las pautas culturales a reforzar, mantener o disminuir a través de acciones sugeridas adaptadas a la realidad organizacional, a fin de que resulten efectivas las iniciativas de ajuste cultural.

Como resultante del análisis se concluye que la cultura meta orienta las prioridades de cambio hacia una mejora de la calidad de las interacciones, tanto con los clientes como con los trabajadores. Existe un alto nivel de alineación entre los diferentes niveles de liderazgo sobre los atributos que deben ser cambiados, suponiendo así una alta probabilidad de éxito en la implementación de estos cambios

La inclusión del nivel operativo en este proceso de diseño cultural, abre la oportunidad de “facilitar el camino” al hacerlos participes en la construcción de lo que debe hacerse para alcanzarlo.

INTRODUCCIÓN

La experiencia internacional demuestra que uno de los factores críticos para el éxito de las empresas, se centra en la atención a los elementos intangibles de las mismas. Las empresas exitosas han sido aquellas que han tenido en alta consideración los temas relativos a la gente, la cultura, los estilos de liderazgo y las competencias de los líderes, entre otros.

En su proceso de alienación a su nueva estrategia, Empresas Polar ha venido realizando una serie de iniciativas organizacionales, prestando atención continua a los temas intangibles, de hecho a fin de facilitar el proceso de integración de Mavesa al negocio de Alimentos de Empresas Polar, se realizó un estudio de Cultura Organizacional a través de la metodología de Hay Group denominada Culture Sort (C-Sort), en el que participaron más de 60 personas de diferentes niveles y áreas de este negocio.

Uno de los resultados de este estudio de cultura organizacional es la definición de la Cultura Meta alineada a la estrategia de la Empresa. Esta definición permite establecer planes de acción para la alineación efectiva de la Cultura Actual a la Cultura Meta.

Como parte del proceso de alineación cultural fue necesario validar la Cultura Meta producto de este estudio, con la visión de la Alta Dirección de Empresas Polar, para ello, se consideró conveniente también, contar con la perspectiva acerca de la Cultura Organizacional de las demás unidades de Empresas Polar, a partir del nivel de los Directores de los negocios faltantes (Cerveza y Malta, Refrescos) y las Direcciones Corporativas.

En tal sentido se solicitó a Hay Group el levantamiento de las percepciones acerca de la Cultura Actual y la Cultura Meta de los Directores de Empresas Polar y sucesivamente del nivel de reporte a estos Directores (representantes de los niveles ejecutivos de la organización) en los diferentes negocios (entre ellos Pepsi-Cola Venezuela C.A.), con el mismo instrumento utilizado en el negocio de Alimentos (C-Sort).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una vez definidos los atributos culturales que marcarán la acción de Pepsi-Cola Venezuela en los próximos 5 años, se plantea la siguiente interrogante ¿están alineadas las percepciones del nivel de liderazgo estratégico con el nivel de liderazgo táctico dentro de la

organización?, considerando que en este ultimo nivel, los líderes son quienes finalmente interactúan diariamente y modelan en los trabajadores las conductas y comportamientos que harán posible el logro de la visión y misión.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Identificar el grado de consenso del nivel de liderazgo táctico-operativo en cuanto a la Cultura Actual y Meta en relación al nivel estratégico, así como los aspectos cualitativos específicos que desde su percepción afectan el logro de la Cultura Meta

Objetivos Específicos

- Determinar el grado de consenso de los participantes en el estudio, en cuanto a la Cultura Actual y Meta,
- Indagar los aspectos cualitativos específicos que desde su percepción afectan el logro de la Cultura Meta,
- Sensibilizar a los lideres sobre el hecho de que la gente en la organización se identifica con las conductas que ve y con los comportamientos que le son reforzados, representando esto parte de la cultura organizacional,
- Definir próximos pasos para la formulación de un Plan de Acción y seguimiento del fortalecimiento de la Cultura Meta.

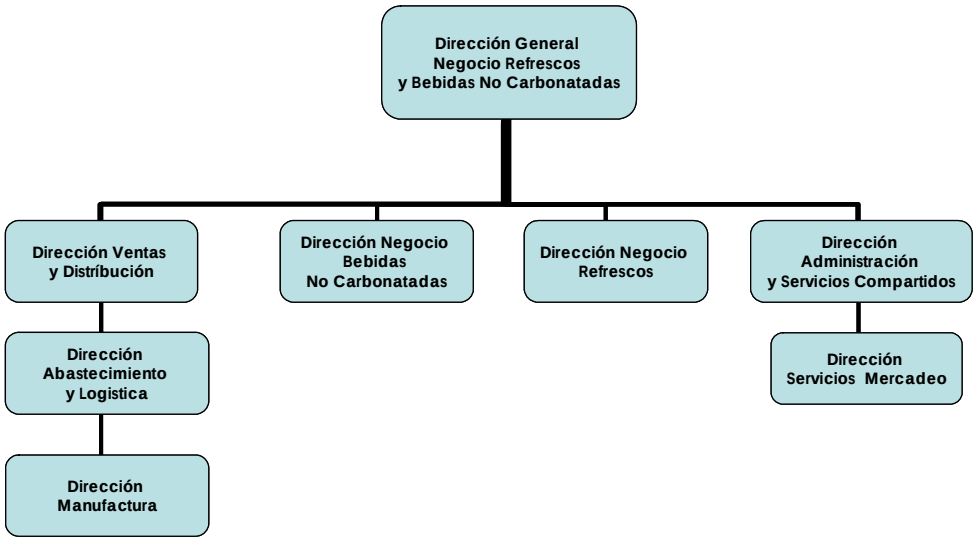
MARCO ORGANIZACIONAL

Desde 1940 se inicia la operación de Pepsi-Cola en Venezuela, siendo en 1996 cuando Pepsi-Cola Internacional establece una alianza estratégica con Empresas Polar para que ésta distribuya el producto. El 13 de noviembre de ese año se establece la sociedad entre Pepsi-Cola Internacional y Empresas Polar, dándose inicio a una nueva historia de Pepsi en Venezuela. De esta manera, la marca Pepsi se une a Sopresa, la Unidad Estratégica de Refrescos de Empresas Polar para ese entonces.

A partir del 1ro de octubre de 2000, con el objeto de facilitar los procesos administrativos y hacerlos más eficientes, las cinco compañías que conformaban la Unidad Estratégica de Negocios de Refrescos de Empresas Polar, se consolidan y adoptan el nombre de la marca líder: Pepsi-Cola Venezuela C.A.

El Negocio de Refrescos y Bebidas No Carbonatadas está estructuralmente constituido de la siguiente manera:

DIRECCIÓN GENERAL DE NEGOCIO REFRESCOS Y BEBIDAS NO CARBONATADAS



Dirección de Ventas y Distribución:

Diseñar, planificar y desplegar las estrategias para el desarrollo de la gestión de ventas a nivel nacional, a fin de garantizar la captación de nuevos clientes, maximizar los resultados en el mercado y obtener información confiable para la toma de decisiones oportunas con el objetivo de obtener los niveles de ventas establecidos según los planes y prioridades establecidos.

Dirección de Abastecimiento y Logística:

La Dirección de Abastecimiento y Logística, tiene por propósito diseñar, planificar y desplegar las estrategias de abastecimiento y logística de la empresa a nivel nacional, con el objeto de garantizar el suministro oportuno al mercado del producto vendido, en la cantidad acordada, en el lugar y momento requerido al menor costo posible para la organización.

Dirección de Manufactura:

Diseñar, Planificar y Dirigir las estrategias requeridas por el Negocio en las áreas de ingeniería, aseguramiento de la calidad, manufactura, desarrollo e innovación de productos y servicios de producción en las facilidades de PCV y/o en la de los co-packers, con el propósito de proveer la flexibilidad operativa para responder de manera efectiva y a tiempo a los requerimientos, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos por la Dirección.

Dirección de Negocios Refrescos y/o Bebidas No Carbonatadas:

Desarrollar e Implantar la estrategia del negocio, capturando oportunidades enfocadas en maximizar la participación de mercado y la rentabilidad, a través de la cadena de valor y con el propósito de incrementar el valor del negocio.

Dirección de Administración y Servicios Compartidos:

Dirigir, Planificar y Coordinar la gestión de procesos, administrativa y financiera que asegure un adecuado ambiente de control interno en la Dirección General del Negocio, así como, identificar y capturar las sinergias internas que incrementen el valor del negocio y permitan alcanzar los resultados operacionales y financieros esperados por la Corporación.

Dirección de Servicios de de Mercadeo:

Planificar, dirigir y controlar la gestión estratégica de mercadeo de Pepsi-Cola Venezuela, a través de la definición de planes, directrices y políticas que aseguren la participación de mercado y el posicionamiento de las marcas, según el Plan de Negocios de la organización.

La organización nacional, vista desde una perspectiva de constante evolución, abarca actualmente todas las regiones del país.

Cada planta productora atiende una zona con sus respectivas áreas de ventas. El negocio opera con cuatro plantas propias, las cuales producen refrescos: Cancagua, Villa de Cura y Maracaibo, Planta de San Pedro de los Altos y se envasa el Agua Mineral Minaba. Jurídicamente todas se agrupan en Pepsi-Cola Venezuela, compañía en la cual Pérsico ENC. y Empresas Polar mantienen una asociación desde 1996.

En materia de distribución, el Negocio de Refrescos y Bebidas No Carbonatadas cuenta ya con una red de 52 agencias y más de 1.400 rutas en una cobertura nacional. Paso a paso desde 1996, el reposicionamiento de Pepsi en el mercado local se ha venido realizando región por región, comenzando por el Centro del país, avanzando en la satisfacción del mercado desde las plantas de Villa de Cura y Caucagua, para extenderse ahora a Maracaibo y Barcelona.

Pepsi-Cola Venezuela está en capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores venezolanos. El refrescante portafolio incluye Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Twist, 7Up y 7Up Light, así como los sabores Golden: Kolita, Naranja, Manzana, Uva, Piña, Nara-Mango, Evervess Soda y Aguakina, Jugos Yukery, Yukipak, Agua Minalba y Gatorade en sus diferentes sabores.

MARCO TEÓRICO

La Gente en la organización no se vincula fácilmente con la estrategia, se relaciona con las conductas que ve y con los comportamientos que son reforzados. Para ello es necesario que las personas conozcan hacia dónde debe ir la Organización, su Misión, Visión, Estrategia y Plan de Negocios, para determinar cuál debe ser la Cultura Organizacional que soporte los mismos.

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Todo estudio organizacional que pretenda cambios o desarrollo, debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.
La cultura se puede estudiar dentro de un Proceso de Consultoría, en un Diseño Estratégico o de Estructura, o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo.

En lenguaje simple, la cultura es la forma en la cual interactúa la gente en el lugar de trabajo, es la manera cómo se hacen las cosas en la empresa.
Luego de numerosas investigaciones se ha confirmado el hecho de que las organizaciones de éxito coinciden en tener fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. La mayor parte de estas organizaciones ha construido a lo largo de los años su propia cultura que ha sido resultante de enfrentar la realidad de fusionar empresas, cambiar accionistas, incorporar equipos de trabajo a raíz de adquisiciones, etc.

Para esto es importante conocer, las conductas, políticas, prácticas, sistemas y estructura que en conjunto conformarán la Cultura Meta y finalmente determinar la mejor manera de incentivar y recompensar estas conductas para que siendo reforzadas, realmente se cumplan.

Para ello definiremos Cultura Organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. La cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, actitudes y creencias. Se infiere su existencia a partir de las conductas.

Robbins, 74 expone que “la cultura es un sistema de significado compartido que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados.[5]

Una de las definiciones más completas la plantea Shein (1985): ¨la cultura se refiere al patrón de supuestos básicos - inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo en la medida en que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna - que ha servido lo suficiente como para poder ser considerado válido y que, por lo tanto, puede ser transmitido a los nuevos miembros del grupo como la manera más correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas¨ .

Por Cultura Organizacional se entiende el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos. [6]

La cultura puede facilitar o entorpecer la implantación de nuevas estrategias y es elemento crítico que determina el que una misión o estrategia pueda ser lograda con éxito. En este sentido, la medición y evaluación de la cultura sirve para explorar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos, lo importante es saber que la cultura puede ser medida, comparada con otras y gerenciada, con la finalidad de responder a las estrategias formuladas, para esta propuesta, es pilar para alcanzar la misión y visión de la organización.

Independientemente de la definición utilizada, la cultura se refiere a valores, creencias y paradigmas según Shein (1985):

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o sí, es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobre vivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. Son fáciles de identificar en una organización, y suelen estar redactados por escrito

5 Robbins, S. 1994. Administración. Teoría y Práctica. Cuarta edición. Prentice Hall.

6 Tomado del Estudio de La Cultura actual vs la Cultura meta de HAY Group.

en declaraciones relativas a las misiones, objetivos y estrategias. Sin embargo, tienden a ser declaraciones más genéricas.

Las creencias son más específicas, pero, son cuestiones de las que las personas de la organización hablan de manera superficial.

Los paradigmas, son los supuestos que se dan por sentado, son el auténtico centro de la cultura en la organización. Son aspectos de la vida de la organización que el personal encuentra difícil de explicar o identificar. Es, en algunos aspectos la formula de éxito.

La cultura puede facilitar o entorpecer la implantación de nuevas estrategias y es elemento crítico que determina el que una misión o estrategia pueda ser lograda con éxito. En este sentido, la medición y evaluación de la cultura sirve para explorar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos, lo importante es saber que la cultura puede ser medida, comparada con otras y gerenciada, con la finalidad de responder a las estrategias formuladas, para esta propuesta, es pilar para alcanzar la misión y visión de la organización.

Enfoque de Diagnóstico de Cultura Meta según HayGroup

Con la finalidad de implementar una cultura meta que soporte la estrategia definida por la organización es necesario caracterizar la Cultura Meta, donde están presentes los atributos culturales que la apoyan, a fin de reforzar dichos atributos en toda la organización.

La firma Consultora HAY Group propone a las organizaciones un método probado a nivel mundial de diagnostico-medición de Cultura Organizacional, que identifica 5 factores clave, que deben ser efectivamente manejados por los líderes de la organización:

- **Desarrollo de Recursos Humanos:** Grado en el cual la organización provee a su personal de oportunidades para el avance y desarrollo de experiencias que les prepare para lograr los objetivos:
  1. Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la organización con base a resultados de alta calidad y competitividad.

2. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
3. Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal alta prioridad. Es la educación la formación del espíritu del hombre y, por tanto la base de su espíritu productivo y de su Cultura Organizacional.
4. Crear y mantener un proceso de mejora continua. En recientes investigaciones de organizaciones de clase mundial, son tres las áreas en las que se trabajará para que las prácticas empresariales, las percepciones, actitudes y conductas se den en un proceso de mejora constante: enfoque al personal, enfoque al cliente y enfoque a los procesos.

- **Estilo Gerencial Participativo:** Patrón de estimulo y apoyo de la iniciativa y apertura dirigida a la optimización de ventajas competitivas:
  1. Analizar y evaluar situaciones para anticipar resultados.
  2. Delegar responsabilidades a otros.
  3. Saber escuchar y valorar los puntos de vista de otros.
  4. Saber trabajar en equipo.
  5. Conocer a sus subordinados en cuanto a su grado de independencia, criterios para tomar decisiones, sus competencias.

- **Equidad en la Compensación:** Grado en el cual el sistema de compensación es percibido internamente como justo y ligado al rendimiento individual y externamente como competitivo.

- **Integración Organizacional:** Grado en el cual la organización provee las condiciones para la comunicación efectiva y la cooperación entre las diferentes unidades y funciones:
  1. Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla con compromiso y entusiasmo.
  2. Definir la misión y códigos de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes para crear el modelaje necesario.
  3. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal.

4. Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
5. Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización. Vale la pena mencionar que Jack Welch, director general de General Electric, quien logró cambios de actitud en su personal y ha posicionado a la empresa como líder en su ramo gracias a su contacto y diálogo personal con toda su gente.

- **Orientación al Logro:** Énfasis que le da la organización a las responsabilidades individuales y grupales, al nivel de la competencia, a la efectividad en el logro de las metas y al trabajo como un reto significativo. Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados. Una organización es ante todo, un grupo humano trabajando y orientando su inteligencia y voluntad hacia el logro eficaz y productivo de resultados. La capacidad de respuesta y de adaptación y el sentido del logro son signos de la energía individual, grupal y organizacional.

La metodología propuesta por la firma HAY Group consiste en identificar los atributos característicos de la Cultura Actual y la Cultura Meta, a través de un resumen de los resultados conjuntos del grupo de participantes y su percepción sobre lo que hay y lo que debería haber como cultura de la organización.

El enfoque de Cultura propuesto por esta firma es la resultante de años de investigación y una compilación de las mejores prácticas y / o conductas observables de los trabajadores pertenecientes a las empresas más exitosas a nivel mundial.

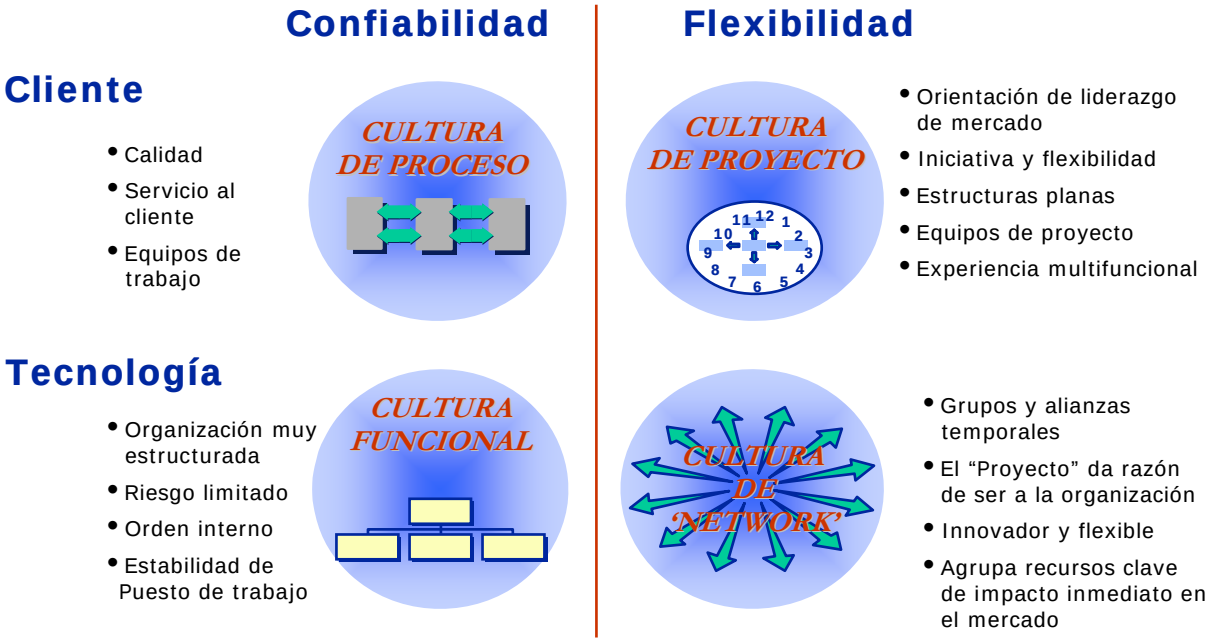
Para la identificación de los atributos de la Cultura Actual y Meta además de las brechas entre estas, así como el grado consenso se utilizo la herramienta desarrollada “Culture Sort metodology” en 1995, la cual utiliza 4 modelos culturales de carácter “universal” y vigentes en algunas organizaciones como referencia para definir la cultura de la empresa, descritos por Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter y Paul E. Platten en su libro “People, Perfomance and Pay” y publicado en 1995 bajo la firma de HAYGroup consultores.

- Cultura Funcional
- Cultura de procesos

- Cultura de red
- Cultura basada en el tiempo

Estos cuatro modelos culturales interactuando entre si son conductores y formadores de cambios, conjugan criterios prácticos y utilizados en organizaciones que bajo un solo modelo proporcionan el medio para definir cultura y para demostrar como operan en una organización, no sólo describiendo su identidad y personalidad sino sentando las bases del futuro.

La Cultura de Empresa - Modelo HayGroup para medir la Cultura



CULTURA FUNCIONAL

Para entenderla, lo más idóneo es remontarse al carácter evolutivo de las sociedades, así como estas varían y se desarrollan, continuamente ocurre lo mismo con las culturas dentro de organizaciones, es necesario hacer que estas evolucionen y acompañen el cambio. Puede observarse frecuentemente que pasado largos años aún persisten las mismas culturas y nada parece haber cambiado, a pesar de que el entorno, los clientes, la tecnología así lo refleje. Dando excesiva importancia a la Estabilidad, confiabilidad, y la consistencia dentro de la organización, tomando en cuenta sólo el enfoque interno y no el externo.

A continuación se presentan los atributos que definen la cultura funcional:

Históricamente el trabajo en la cultura tradicional fue diseñado alrededor de la especialización de individuos, con jerarquías claramente establecidas donde la toma de decisiones está claramente distanciada de la ejecución de esta. Lo empleados eficientes se caracterizaban por gran maestría profesional

A pesar de la evolución de culturas, la cultura funcional sigue estando presente en muchas organizaciones en la actualidad, aunque cada vez menos predominante. En muchas organizaciones la cultura ha desarrollado mitigando los efectos negativos de estas características, tales como estructuras rígidas de comando y de control, sustituyéndolas por acercamientos más positivos que involucren a la gente y su desempeño.

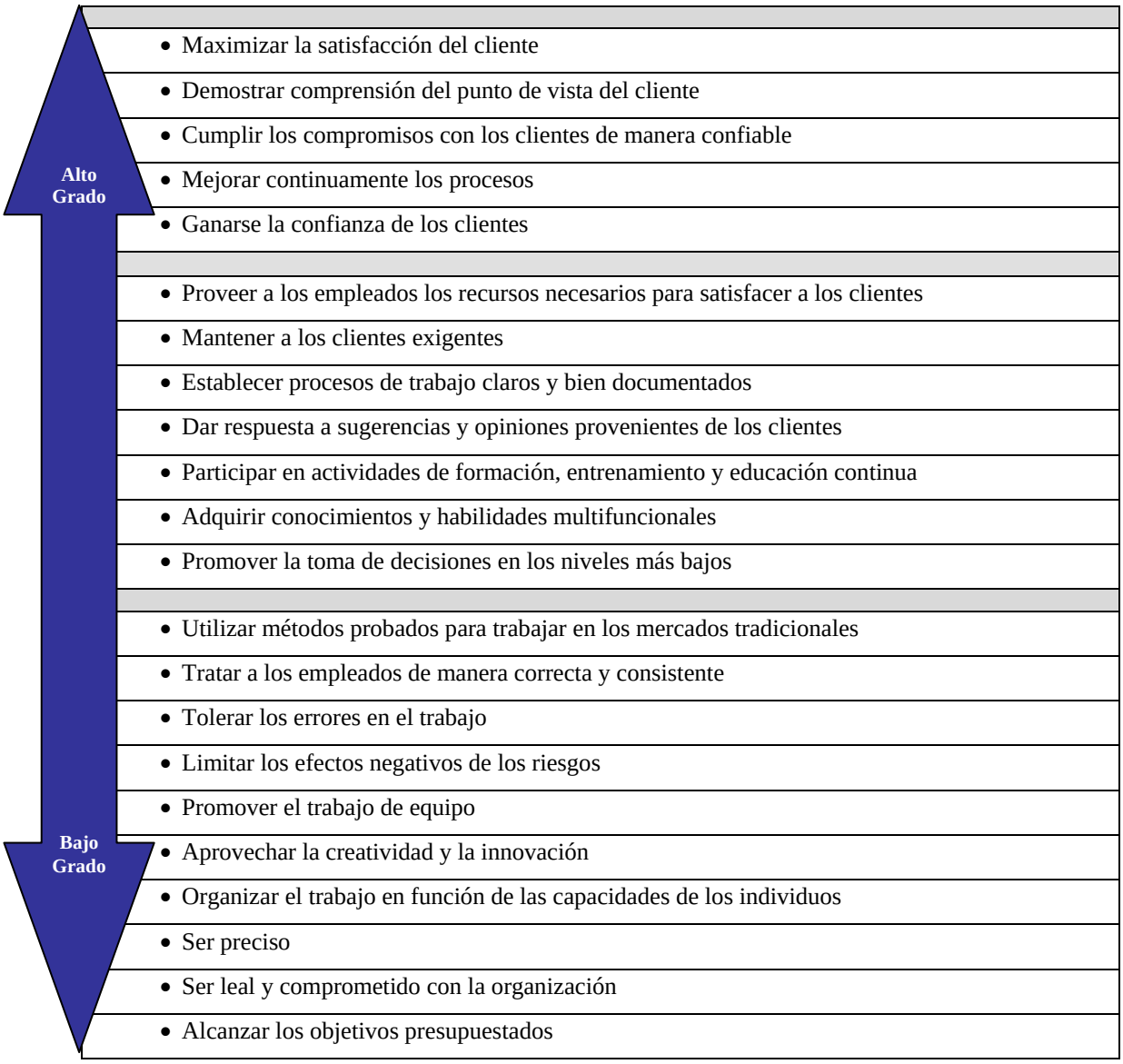
CULTURA DE PROCESOS

Hace aproximadamente veinte años, las grietas comenzaron a aparecer en la existencia de un solo tipo de cultura, a pesar de los resultados que había arrojado por tan largo período. La explosión de la era tecnológica, junto con la aparición de la flexibilidad y de los clientes como fuerzas dominantes del mercado, condujo a las organizaciones a trabajar en una redefinición de las relaciones con los empleados y los nuevos sistemas de valores de organización comenzaron a ganar renombre.

Para la mayoría de las organizaciones este cambio no era un movimiento consciente basado en una revelación repentina de estrategias de organización eficaces, nuevas. Sino en una necesidad de subsistencia en el entorno. Así comenzó a gestarse una cierta clase de la cultura, resultante de la mezcla de varias de las existentes.

Esta nueva tendencia hace énfasis en la calidad y satisfacción del cliente, viniendo la necesidad de acentuar procesos y esfuerzos del grupo más que el funcionamiento individual y especializado. Consecuentemente, una de las primeras nuevas culturas a desarrollarse era la cultura basada en procesos.

A continuación se presentan los atributos que definen la cultura basada en procesos.



Como su nombre lo indica, Cultura basada en procesos se diseña alrededor de las agendas que suponen el cumplimiento de obligaciones con los clientes, así como la continua premisa de mejorar la calidad. Es por ello que la cultura se ve influida por lo equipos de trabajo. El planeamiento, la ejecución, y el control se integran tan cerca del cliente como sea posible. Los clientes también desempeñan un papel en la satisfacción del empleado.

CULTURA BASADA EN EL TIEMPO

Este modelo cultural ganó la atención a principios de los años 90, pues el mercado se convirtió en más global y la tecnología era más accesible, las compañías no estaban altamente satisfechas al basarse únicamente en conceptos de calidad y de la satisfacción de cliente. Tuvieron que buscar maneras adicionales de reducir costos y de promover productos nuevos y servicios a un mercado cambiante y de movimientos rápidos.

Orientados a maximizar los activos, la flexibilidad y la agilidad técnica, limitando los niveles jerárquicos, mientras que aumentaba el uso de los grupos de trabajo y del concepto de proyectos que cruzan límites funcionales, se anima a los individuos en las organizaciones basadas en el tiempo a que desarrollen maestría y capacidades de funcionamientos múltiples.

Es entonces donde comienza a cobrar vida la medición del valor económico, como medida dinámica de agregación de valor (EVA) y por la competitividad que los productos nuevos o el servicio alcanzan en el mercado. La prioridad estratégica de la cultura basada en el tiempo son en primera instancia flexibilidad y agilidad, segundo las necesidades de la tecnología y del cliente, y finalmente confiabilidad y calidad.

CULTURA DE RED:

El trabajo en la cultura de red se diseña alrededor de las alianzas (que reúnen las habilidades y las capacidades) adecuadas para terminar un desarrollo o proyecto específico de la empresa, de un producto nuevo, etc. La jerarquía tradicional de la gerencia es substituida por los productores que coordinan y dirigen los esfuerzos de los miembros de la red para mantener el ciclo vital de la empresa.

El foco de una cultura de la red esta en como alcanzar resultados de manera conjunta no por la vía de la jerarquía sino por la influencia. La relaciones no tienen que estar estructuradas de manera formal, sólo tendrán la vigencia de un proyecto o tarea especifica.

La meta de la cultura de red es, a través de un grupo de personas alcanzar resultados que sean más que la suma de los esfuerzos individuales. El poder en este tipo de culturas fluye con base a capacidades críticas, y se deriva de las sociedades y de las alianzas estratégicas de la gente y de las organizaciones que a diferencia de los equipos en culturas de proceso, son usualmente temporales.

Los atributos que caracterizan este tipo de culturas organizacionales son innovación, movilidad, y creación y penetración del mercado. La gente que acierta son individuos innovadores que pueden construir rápidamente relaciones con otras, explota sus talentos mutuos y colectivos, y que son confidentes de sus propias capacidades.

Al separar e identificar los componentes culturales de una organización, también se alcanza el entendimiento de algunos componentes individuales de esta y como operan entre si. Esto ayuda a clarificar a nivel de procesos no sólo el ¿cómo se hace?, sino ¿por qué se hace? de una determinada manera.

Para comprenderlos se han identificado cuatro criterios que componen la organización: estrategia, estructura, sistemas y gente, que ayudan a definir las expectativas del comportamiento que son necesarias para el éxito y así las culturas requeridas para ese éxito.

Estrategia-Negocio: Se incluyen aquellos atributos que impactan de la manera de hacer o conducir el negocio en la organización. Esta determinado por la razón de ser y de existir (Misión-Visión). Este criterio abarca el entendimiento del propósito de la organización, valores, factores de éxito.

Estructura-Clientes: Abarca los atributos que determinan el enfoque que la organización define para atender a sus clientes (Tanto internos como externos). Cuanto de la estructura esta orientada a la atención de la demanda de los clientes, es altamente especializada o es multifuncional y cuan parecida es a la estrategia de segmentación de clientes.

Tecnología-Procesos: Contempla los atributos y/o comportamientos que determinan la manera de gerenciar los procesos por la organización y el grado en que estos se apoyan de la tecnología, la toma de decisiones y flujo de procesos.

Gente: Incluye los atributos que definen el tratamiento que la organización da a su capital humano. ¿Cuáles son los valores que se refuerzan, los indicadores de desempeño, el talento superior o la media?

Conocidos los 5 factores clave que afectan a la cultura, los cuatros modelos culturales y los cuatro componentes organizacionales y que deben ser manejados por los líderes de la organización, se presenta la interrogante **¿Cómo medir la Cultura?**

A tales efectos la dinámica definida propicia la priorización de las 56 pautas culturales posibilitando:

1. Estimar el grado de consenso entre las personas que dan la información: es una medición del grado de acuerdo mostrado por el grupo evaluador, al priorizar las frecuencias con las cuales son, y deben ser reforzados los diferentes atributos culturales.
2. Conocer la cultura actual de la empresa
3. Conocer la cultura requerida (Meta) en función de la estrategia, permitiendo así conocer la **magnitud de la brecha entre la Cultura Actual y la Cultura Meta:** equivale a conocer la distancia a recorrer para llegar de lo que hay a lo que debería haber como cultura. Esto permite cuantificar la cantidad e intensidad de las acciones a emprender para ajustar la cultura.

4. Identificar las pautas culturales a reforzar, mantener o disminuir a través de a**cciones sugeridas** adaptadas a la realidad organizacional, a fin de que resulten efectivas las iniciativas de ajuste cultural.

Principalmente para poder entender, medir y contribuir al fortalecimiento de una cultura que apoye el logro de los objetivos estratégicos se debe:

- Entender la Cultura Organizacional Actual.
- Identificar las brechas entre la Cultura Actual y la Meta.
- Emprender acciones dirigidas a consolidar la Cultura Meta

GRUPOS FOCALES (FOCUS GROUP)

Existen múltiples definiciones en la literatura referida a técnicas de investigación cualitativa, sin embargo las principales están asociadas a la idea de grupos de discusión organizados alrededor de una temática. Todas ellas, de alguna manera, localizan metodológicamente hablando, el objeto y objetivos de los grupos focales en la contribución que hacen al conocimiento de lo social. En el ámbito organizacional, esta metodología es asociada a modalidades de talleres participativos, o a ciertas modalidades de interacción social al interior de grupos sociales.

Abraham Korman define un grupo focal como: "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación".

El punto característico que distingue a los grupos focales es la participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción de los participantes.

Robert Merton, en su artículo "La entrevista focalizada" define los parámetros para el desarrollo de grupos focales: "Hay que asegurar que los participantes tengan una experiencia específica u opinión sobre la temática o hecho de investigación; requiere de una guión de funcionamiento que reúna los principales tópicos a desarrollar hipótesis o caracterizaciones - y que la experiencia subjetiva de los participantes sea explorada con relación a las hipótesis investigativas".

Las entrevistas logradas mediante la estrategia de grupos focales tienen como propósito registrar cómo los participantes elaboran grupalmente su realidad y experiencia. Como todo acto comunicativo tiene siempre un contexto (cultural, social), entonces el investigador debe dar prioridad a la comprensión de esos contextos comunicativos y a sus diferentes modalidades. Esta modalidad de entrevista grupal es abierta y estructurada : generalmente toma la forma de una conversación grupal, en la cual el investigador plantea algunas temáticas - preguntas asociadas a algunos antecedentes que orientan la dirección de la misma, de acuerdo con los propósitos de la investigación. En este sentido, se diferencia de una conversación coloquial porque el investigador plantea, previamente las temáticas y, si es el caso, el tópico no se da por agotado retornando nuevamente una y otra vez ya que interesa captar en profundidad los diversos puntos de vista sobre el asunto discutido.

Esto permite que la entrevista, bajo esta modalidad grupal, se convierta también un real intercambio de experiencias ya que habitualmente cuando un entrevistado percibe que su interlocutor tiene una experiencia o una vivencia similar o conocimientos sobre el tema reacciona positivamente; en síntesis, esta situación comunicacional retroalimenta su interés por el tema. La idea es que mediante esta estrategia, efectivamente se logre, la clave de una buena entrevista, la cual estriba en gran parte en que se pueda despertar-estimular un interés en el entrevistado sobre el tema.

El desarrollo del grupo focal se inicia desde el momento mismo que se elabora un guión de temáticas-preguntas, o diferentes guías, según las condiciones y experiencias personales de los entrevistados; de esta manera se puede tener la posibilidad de efectuar una exploración sistemática aunque no cerrada. Las temáticas deben formularse en un lenguaje accesible al grupo de entrevistados y el orden o énfasis en las mismas pueden alterarse según la personas, las circunstancias y el contexto cultural. Si bien la estructuración de una entrevista puede variar, el investigador debe tener una posición activa, vale decir, debe estar alerta y perceptivo a la situación.

De otra parte, es conveniente explicar suficiente y adecuadamente el propósito de la reunión, e insistir en la necesidad de que el participante utilice sus propios conocimientos, experiencias y lenguaje. Así mismo, se debe explicar el contenido y objetivos de cada una de las temáticas - preguntas. Se sugiere aclarar el sentido de tomar notas, grabar o filmar las intervenciones.

Una buena sesión de trabajo debe generar una relación activa entre el equipo investigador representado por él que hace el papel de moderador y los participantes. Sabido es, que en el curso de la misma se pueden presentar diversos tipos de comportamientos, por ejemplo salir a luz actitudes y sentimientos (afectos, desafectos, prejuicios, hostilidad, simpatías, etc.) entre los interlocutores, fenómenos de transferencia o de contratransferencia entre los mismos. Unos y otros pueden influir considerablemente en los acuerdos que se buscan. Esta situación es prácticamente inevitable, pero bien manejada puede contribuir a conformar un clima favorable para lograr una mayor profundidad en la información.

El moderador debe confrontar uno o varios de los participantes sobre un asunto previamente conocido, para explorar sobre cierto tipo de información o discutir en el grupo las posiciones de personas ajenas pero que tienen cierta representatividad o cuyas opiniones son dignas de tomar en cuenta.

En síntesis, la investigación social que se apoya en la técnica de grupos focales requiere de la implementación de una metodología de talleres o reuniones con un grupo escogido de individuos con el objetivo de obtener información acerca de sus puntos de vista y experiencias sobre hechos, expectativas y conocimientos de un tema. Es un grupo de discusión teóricamente artificial que empieza y termina con la conversación, sostenida, o con la reunión. Estos grupos no son tal ni antes ni después de la discusión. Su existencia se reduce a la situación objeto del estudio, en efecto, realiza una tarea, Su dinámica, en ese sentido, se orienta a producir algo y existe por y para ese objetivo. El grupo instaura un espacio de "opinión grupal". En él, los participantes hacen uso del derecho de omitir opiniones que quedan reguladas en el intercambio grupal. Esto es lo esencial de su carácter artificial ya que el investigador los reúne y constituye como grupo. En un proyecto bien diseñado, un mínimo de una sesión con dos diversos grupos se recomienda. Esto elimina al sesgo, permitiendo comparaciones.

Utilidad de la Técnica de Grupo Focal

El principal propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serian posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta

social. Un grupo focal permite al investigador obtener una información específica y colectiva en un corto período de tiempo.

Los grupos focales pueden son de gran utilidad para evaluar, desarrollar o complementar un aspecto específico de las investigaciones cualitativas, pueden ser usados como una técnica específica de recolección de información o como complemento de otras especialmente en las técnicas de triangulación y validación.

MARCO METODOLÓGICO

Problema de Investigación

La presente investigación plantea la identificación de los atributos culturales que marcarán la acción de Pepsi-Cola Venezuela hacia su estrategia a 5 años, conociendo la alineación de percepciones con el nivel de liderazgo táctico dentro de la misma organización, considerando que son estos quienes finalmente interactúan diariamente con los niveles operativos y modelan en ellos las conductas y comportamientos que harán posible el logro de la estrategia

Se identificaron los atributos característicos de la Cultura Actual y la Cultura Meta, a través del resumen de los resultados de un grupo de participantes y su percepción sobre lo que hay y lo que debería haber como cultura de la organización, así como el grado de consenso entre estos, permitiendo: conocer la magnitud de la brecha entre la Cultura Actual y la Cultura Meta, cuantificar la cantidad e intensidad de las acciones a emprender para ajustar la cultura e identificar las pautas culturales a reforzar, mantener o disminuir a través de acciones sugeridas adaptadas a la realidad organizacional, a fin de que resulten efectivas las iniciativas de ajuste cultural.

Definición de variables

Variables Conceptuales

Se entenderá a los efectos del presente estudio:

Cultura de Trabajo Actual como el resultado directo de las políticas, prácticas, sistemas y estructuras de una organización. A partir de esta definición, se puede extraer que alterando dichos aspectos, la cultura puede ser modificada.

Cultura Meta es aquella que los trabajadores consideran que facilitará el logro de los objetivos estratégicos de la Organización.

Atributo: La Real Academia Española lo define como “cada una de las cualidades o propiedades de un ser”.

Atributo cultural: A los efectos de la presente investigación, se entenderá como el conjunto de cualidades y características que definen la cultura en una organización.

Variables Operacionales

A los fines de clasificar los atributos en su área de Impacto, se definen cuatro grandes variable ó dimensiones:

- Negocio
- Clientes
- Gente
- Procesos

Negocio: Se incluyen aquellos atributos que impactan de la manera de hacer o conducir el negocio en la organización.

Los ítemes que describen esta dimensión son:

- Utilizar métodos probados para trabajar en los mercados tradicionales
- Emprender nuevos negocios o crear nuevas líneas de negocios
- Aprovechar las oportunidades
- Aplicar tecnología innovadora a situaciones nuevas
- Limitar los efectos negativos de los riesgos
- Usar recursos externos para lograr que las cosas se hagan
- Aprovechar la creatividad y la innovación
- Anticiparse a los cambios en el contexto de negocio
- Tomar iniciativa
- Construir alianzas estratégicas con otras organizaciones
- Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios
- Actuar a pesar de la incertidumbre
- Minimizar lo imprevisible en los resultados de negocios
- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Alcanzar los objetivos presupuestados

Clientes: Abarca los atributos que determinan el enfoque que la organización define para atender a sus clientes (Tanto internos como externos).

Los ítemes que describen esta dimensión son:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Demostrar comprensión del punto de vista del cliente

- Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes
- Mantener a los clientes exigentes
- Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable
- Vender con éxito
- Dar respuesta a sugerencias y opiniones provenientes de los clientes
- Ganarse la confianza de los clientes

Gente: Incluye los atributos que definen el tratamiento que la organización da a su capital humano

Los ítemes que describen esta dimensión son:

- Promover el trabajo de equipo
- Respaldar las decisiones del jefe
- Proveer empleo estable
- Atraer a los mejores talentos
- Tratar a los empleados de manera correcta y consistente
- Recompensar el desempeño superior
- Tolerar los errores en el trabajo
- Participar en actividades de formación, entrenamiento y educación continua
- Respetar las líneas de mando
- Controlar la calidad del trabajo de los empleados
- Promover la expresión de diversos puntos de vista
- Adquirir conocimientos y habilidades multifuncionales
- Apoyar las decisiones de la Alta Dirección
- Promover la toma de decisiones en los niveles más bajos
- Minimizar los errores humanos
- Encontrar nuevas formas de aprovechar las habilidades de los empleados
- Ser leal y comprometido con la organización
- Adaptarse y ser flexibles en pensamiento y acción

Procesos: Contempla los atributos y/o comportamientos que determinan la manera de gerenciar los procesos por la organización.

Los ítemes que describen esta dimensión son:

- Promover la innovación

- Ensayar nuevos métodos de gerencia
- Ser sumamente organizado
- Disminuir significativamente los tiempos de los ciclos de trabajo
- Utilizar recursos limitados en forma efectiva
- Promover firmemente el punto de vista propio
- Mantener líneas claras de autoridad y responsabilidad
- Establecer procesos de trabajo claros y bien documentados
- Mejorar continuamente los procesos
- Ser los primeros en hacer las cosas de nuevas maneras
- Mantener un alto sentido de urgencia
- Establecer claras descripciones y requerimientos de los puestos de trabajo
- Organizar el trabajo en función de las capacidades de los individuos
- Aumentar la rapidez en la toma de decisiones
- Ser preciso

Banda Organizacional: Se referirá al nivel jerárquico dentro de la organización. En Pepsi-Cola Venezuela, C.A., existen 6 Bandas clasificadas del 1 al 7 en orden jerárquico, siendo 1 el nivel más alto y 6 el más bajo (trabajadores de base).
Para los efectos del presente estudio los niveles de liderazgo estratégico están representados en las Bandas 1, 2 y 3. Los niveles de liderazgo táctico están presentes en las bandas 4 y 5.

Tipo de Investigación

La presente investigación de acuerdo a los autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, es de tipo descriptivo.

Según Dankhe (1989) citado por Hernández Sampieri en el libro Metodología de la Investigación (pág. 117), una investigación es descriptiva cuando; "El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. El estudio

descriptivo selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que investiga".[7]

El diseño de investigación permitió identificar y describir atributos culturales que marcarán la acción de Pepsi-Cola Venezuela hacia su estrategia a 5 años, conociendo la alineación de percepciones con el nivel de liderazgo táctico dentro de la misma organización, considerando que son estos quienes finalmente interactúan diariamente con los niveles operativos y modelan en ellos las conductas y comportamientos que harán posible el logro de la estrategia

Diseño de Investigación

Esta investigación de acuerdo a Hernández Sampieri, se considerará como un diseño no experimental, transeccional descriptivo, debido a que las variables objeto de estudio se estudiarán estableciendo sus propiedades esenciales sin controlar, intervenir o manipular el contexto, realizando una sola medición de las mismas.
Este tipo de investigaciones tiene como objetivo "indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables ó ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, evento, contexto, fenómeno o situación".[8] En ocasiones el investigador puede efectuar comparaciones entre grupos, objetos e indicadores.

Por lo cual se utilizó de forma referencial los resultados de C-Sort suministrados por HAY Group, se aplicó una Encuesta a una muestra de líderes a fin de identificar nivel de alineación conductual del nivel operativo con las prioridades de cambio identificadas por el nivel de liderazgo estratégico y táctico de la organización y se realizaron grupos focales a lideres para indagar los aspectos cualitativos específicos que desde su percepción afectan el logro de la Cultura Meta.

---

[7] **Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio.** Metodología de la investigación. México : Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003, pág 113-119

[8] **Hernández Sampieri.** pág 273

Diseño Muestral

Población

La población objeto de estudio es definida como el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados. En esta investigación la población estuvo constituida por los 118 líderes tácticos de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C.A. a nivel Nacional.

Muestra

La selección del tamaño de la muestra fue de tipo no probabilística, definida por Hernández Sampieri como un subgrupo de la población en la que elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

En tal sentido se determinó que el 33% de los líderes a nivel táctico debían constituir la muestra, es decir 40 líderes.

La composición de la muestra para efectos del presente estudio fue estratificada (subgrupo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra de cada segmento) e intencionada (con énfasis en localidades de la Zona Metropolitana y Centro, por razones económicas y de tiempo), eligiendo de manera proporcional un grupo de trabajadores (líderes de nivel táctico) por cada unidad Organizativa.

- Para el instrumento de C-Sort participaron 22 líderes integrantes de los más altos niveles de la organización (Banda 1, 2 y 3)
- Para la encuesta y el grupo focal se escogieron 40 líderes representativos de los siguientes niveles jerárquicos (Bandas 4 y 5).

Caracterización de la Muestra:

40 líderes responsables por resultados directos de negocio (volumen, ingresos, entrega) y por gente, con al menos un año de antigüedad en el cargo como líder.

En tal sentido se anexa tabla con los cálculos de la estimación muestral:

	N° Líderes PCV	% Representatividad	Muestra
Área Comercial	51	43%	17
Plantas	21	18%	7
Corporativo	46	39%	16
Total	118	100%	40

Instrumentos

1.- C-SORT© Hay Group 2005. Todos los derechos reservados**:** Instrumento de medición de Cultura Organizacional (ANEXO I)

HAY GROUP, a través de su división especializada HayInsight en diagnósticos organizacionales, utiliza la herramienta C-SORT, la cual contiene una plantilla de 56 atributos culturales que describen un determinado comportamiento o actividad que, según la cultura de la organización, se refuerza o recompensa en mayor o menor grado.

Es una técnica de modelación mediante el uso de correlaciones y análisis de brechas para comparar las culturas actual y deseada No es una encuesta ni un cuestionario. Es una herramienta que presenta 56 atributos culturales, los cuales son ranqueados desde los reforzados con mayor frecuencia hasta los reforzados con menor frecuencia
Es un sistema experto que provee guías concretas de acciones organizacionales necesarias para el logro de los objetivos de cambios culturales.

El C-SORT investiga y ayuda a determinar en que medida la Cultura Actual de la organización recompensa, promueve y apoya conductas y actividades específicas y en que medida la Cultura Meta debe recompensar, promover y apoyar las siguientes las mismas conductas y actividades para alcanzar la estrategia del negocio.

A los fines de clasificar los atributos en su área de Impacto, se definen cuatro grandes variables - dimensiones y 56 atributos culturales.

- **Negocio**
- **Clientes**
- **Gente**
- **Procesos**

El participante ubica los 56 atributos culturales en el lugar que considere dentro de la plantilla del instrumento desde aquellos que son más apoyados y recompensados por la organización hasta aquellos que son menos apoyados y recompensados.[9]

Esta herramienta, administrada y procesada, arroja los siguientes resultados:

- Descripción de la cultura actual y de la cultura meta.
- Magnitud de la brecha entre la cultura actual y la meta.
- Grado de consenso entre los participantes
- Acciones sugeridas
- Prioridades para la acción

Muestra	**Nivel**
Referencial	Banda 1
	Banda 2
	Banda 3

2.- ENCUESTAS (ANEXO II)

Instrumento de recolección de datos dirigido al nivel de liderazgo operativo, diseñado por los Consultores Internos, que contiene los 56 atributos culturales definidos por HAY Group en forma de afirmaciones, a fin de identificar el nivel de consenso en cuanto a las prioridades culturales identificadas por el nivel estratégico y táctico de la organización, además de indagar su percepción del nivel de brecha entre la cultura actual y la requerida, desde un punto de vista cuantitativo.

Muestra	**Nivel**
Aleatorio **(Método de selección muestral, herramienta Excel)**	Banda 5

[9] http://www.haygroup.com.ve/Biblioteca.

El instrumento se conformó con 56 Ítemes que describían los comportamientos asociados a cada una de las Dimensiones señaladas anteriormente. Se usó una escala de Likert con 4 opciones posibles:

Opciones de Respuestas
Totalmente de acuerdo
Medianamente de acuerdo
Medianamente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	Meta: Para alcanzar la visión y misión , la organización debería recompensar, promover y apoyar las siguientes conductas y actividades ←	→ Actual: La organización actualmente recompensa, promueve y apoya las siguientes conductas y actividades	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4			1	2	3	4
1					Promover el trabajo de equipo: implica trabajar con un interés genuino en colaboración con otros en un tema común; como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva.					

Procedimiento de Aplicación del Instrumento

C-Sort: Ver Anexo I.

Encuesta: Los Consultores Internos enviaron la invitación a una sesión grupal para la aplicación de la encuesta a 40 líderes de PCV.

La encuesta se aplicó a los asistentes a la sesión, con un % de ausencias de 12,5% del total de Invitados a participar. Por lo cual se recolectaron 35 encuestas en total.

El procedimiento de aplicación de la encuesta fue el siguiente:

- Las encuestas se aplicaron en presencia de dos Consultores Internos
- Se explicó brevemente los Objetivos generales y específicos de la Investigación.
- Se leyeron las instrucciones, se aclararon las dudas y dio inició al llenado de las mismas.
- Una vez llenada la encuesta, cada participante fue colocando la encuesta en un sobre común y procedió a salir del salón previsto para tal fin.

- El sobre fue guardado por los Consultores para su posterior tabulación y análisis.

Confiabilidad: La confiabilidad del test se estableció de acuerdo a la consistencia interna del mismo, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítemes. Con este propósito se usó el coeficiente de Alfa de Crombach cuyo valor fue de **0,958** con lo cual se concluye que el instrumento es confiable.

Adicionalmente se calculó el coeficiente para cada Dimensión, validando así la intercorrelación de cada grupo de ítemes con respecto a la Dimensión, arrojando los siguientes resultados:

Dimensión	Coeficiente Cronbach's Alpha	N° Items
Gente	,867	18
Cliente	,732	8
Procesos	,885	15
Negocio	,863	14
Total	**,958**	**56**

Validez: Es el grado en que una situación o instrumento de medida, mide lo que realmente pretende o quiere medir. Los coeficientes de validez son descriptores numéricos de la fuerza o grado de algunas de las evidencias empíricas de la validez. Para efectos del presente trabajo usaremos la validez de contenido.

Validez de contenido:

La validez de contenido expresa el grado en que el contenido del test constituye una muestra representativa de los elementos del constructo que pretende evaluar.

Para el presente estudio se sometió el instrumento al Juicio de un grupo de expertos, conformado por los 5 integrantes del equipo de RRHH de Pepsi-Cola Venezuela funcionales del área de Desarrollo Organizacional y 4 Integrantes del Área de Desarrollo Organizacional de otros negocios de Empresas Polar, C.A.

Para la selección de expertos se utilizaron los siguientes criterios:

- Funcionales del área de Desarrollo Organizacional con más de 3 años de experiencia
- Experticia especifica en procesos de Cambio Organizacional, y Cultura en rol de facilitador y/o asesor-consultor.
- Se realizó una sólo sesión con todo el grupo de expertos, en el cual se presentó brevemente el Tema de Estudio, los Objetivos y alcance, posteriormente se utilizó una dinámica para validar la relación y adecuación de los atributos.

Mecánica de para validar el contenido del instrumento:
Se entregó al grupo de expertos los atributos conceptualizados en fichas de forma individual y se les solicitó agrupar cada una de ellos en agrupación cultural y Dimensión organizacional. Una vez finalizada la actividad los Consultores propiciaron una abierta discusión sobre los pro y contra de cada agrupación y finalmente se acordó la agrupación final presentada en el presente estudio.

A efectos de las acciones a implementarse para incentivar, reforzar y estimular aquellos atributos que a juicio de los encuestados contribuirán de manera efectiva al alcance de la misión y visión, presentamos la siguiente gráfica con tres niveles de Intervención, por la amplitud de la brecha[10]:

- **Atributos que presentan Brechas entre 0 y 0,50** Intervención Largo Plazo (Deseable e Importante)
- **Atributos que presentan Brechas entre 0,50 y 1** Intervención Mediano Plazo (Necesario e Importante)
- **Atributos que presentan Brechas superiores a 1** Intervención Corto Plazo (Urgente, Importante y de alto impacto)

[10] Clasificación acordada en la metodología Juicio de Expertos

3.- GRUPOS FOCALES:

Se desarrolló de la siguiente manera:

Los Consultores Internos enviaron la invitación a una sesión grupal guiada que permitiese de forma deliberada exponer opiniones, juicios e o interpretaciones de los atributos culturales presentados en la encuesta anterior. Se llevó a cabo con 35 participantes en dos sesiones de 13 y 12 asistentes respectivamente

En cada una de las sesiones se cumplieron las siguientes fases:

1. Chequeo de expectativas de los participantes
2. Planteamiento del objetivo
3. Aplicación y facilitación de técnicas de dinámica grupal que propicien la discusión grupal

Dinámica 1: Romper el hielo

Dinámica 2: Intercambio de opiniones

Material: Papeles pequeños con afirmaciones sobre la Cultura deseada divididos en partes

Desarrollo**:** Se distribuyeron las partes revueltas entre los subgrupos de trabajo, para que cada uno busque a las personas que tienen las partes complementarias de su afirmación, Una vez que vayan formando los equipos se llevó el intercambio de opiniones sobre el significado que encierra cada afirmación y por acuerdo se clasificaba en una jerarquía de la cultura deseada

Dinámica 3: Movilización

4. Moderar, Propiciar la discusión grupal
5. Establecimiento de próximos pasos
6. Clausura de la actividad: Presentación de las conclusiones y acuerdos; agradecimientos
7. Elaboración de Informe final (Consultores)

Muestra	**Nivel**
Intencionada **(Líderes que llenaron las encuestas)**	2 Sesiones con todas las Bandas

ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos resultantes en la presente investigación se efectuó desde una perspectiva cuantitativa (Instrumento C-Sort y Encuesta) y cualitativa (Grupo Focal) y se presentarán basado en los siguientes criterios:

Mantener / Reforzar: Atributos que pueden estar presentes en la cultura actual en frecuencias diversas *desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización* que son requeridos en la cultura meta con una frecuencia de aparición hacia *muy a menudo* en toda la organización.

Incrementar / Construir: Atributos que pueden estar presente en frecuencias *muy bajas ó inexistentes en pocas áreas de la organización* y que son requeridas en la cultura meta incrementando la frecuencia de aparición hacia *muy a menudo en toda la organización*, representando así las prioridades de cambio

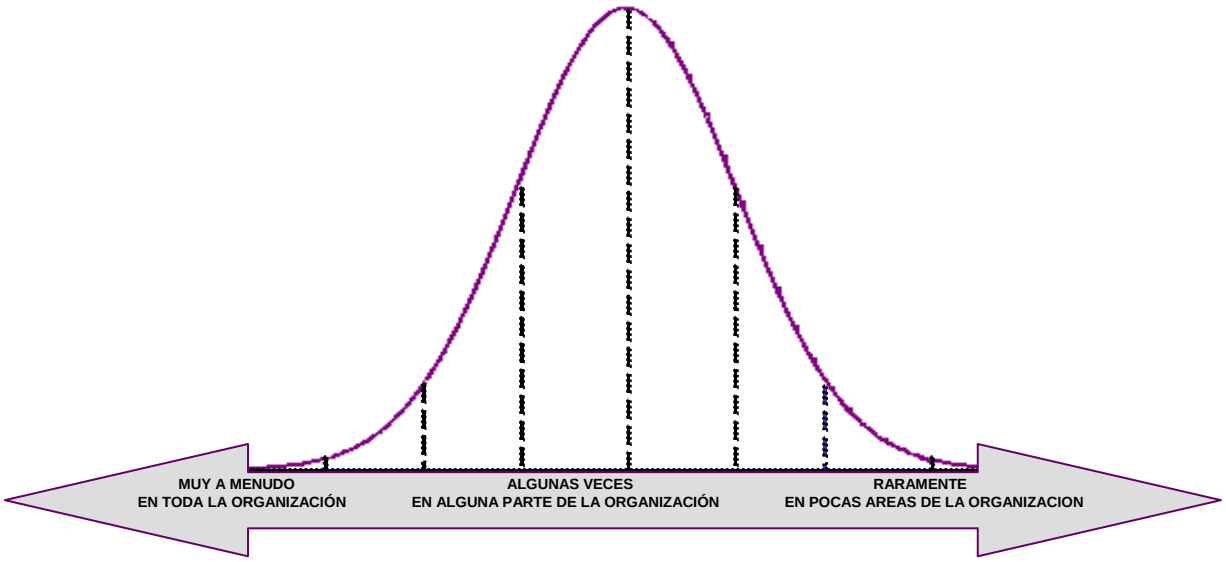
Disminuir / Eliminar: Atributos que pueden estar presente en frecuencias diversas *desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización* y que para asegurar el alcance de la Visión y Misión de la organización, la cultura meta requiere una frecuencia de aparición hacia *raramente en pocas áreas de la organización*.

Presentación de resultados

El análisis de datos del instrumento de C-Sort se llevó a cabo a través de una distribución normal en la Gráfica de Cultura Meta y el establecimiento de las prioridades de acción que este arroja.

"Nuestra Cultura Ideal o Deseada Debe Recompensar, Promover y Apoyar las siguientes conductas y actividades….."

Plantilla II



C-SORT: ***Nivel Estratégico y Táctico. Resultados emitidos por HAY GROUP***

- El nivel de consenso es moderado con relación a la cultura actual tanto en lo que se refuerza en este momento columnas 1 y 2 como en lo que se desestimula
- Con relación a la cultura meta hay un alto consenso en lo que se debe reforzar para alcanzar la estrategia y un nivel consenso moderado en lo relacionado con lo que se debe desestimular.
- Algunas brechas entre la cultura actual y la meta sobre todo en lo relacionado con clientes.

Cultura Actual: Las conductas que son reforzadas actualmente son las siguientes:

Negocio	o Vender con éxito o Alcanzar los objetivos presupuestados o Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios o Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios
Clientes	o Mantener a los clientes existentes
Proceso	o Utilizar recursos limitados en forma efectiva
Gente	o Ser leal y comprometido con la organización o Promover el trabajo en equipo o Adaptarse y ser flexible en pensamiento y acción o Apoyar las decisiones de la alta dirección o Actuar a pesar de la incertidumbre o Mantener un alto sentido de urgencia

Cultura Meta: Las conductas que requerían ser reforzadas son las siguientes:

Negocio	o Vender con éxito o Alcanzar los objetivos presupuestados o Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios o Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios
Clientes	o Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable o Ganarse la confianza de los clientes o Maximizar la satisfacción al cliente
Proceso	o Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes

Gente	o Ser leal y comprometido con la organización o Promover el trabajo en equipo o Adaptarse y ser flexible en pensamiento y acción o Recompensar el desempeño superior o Tratar a los empleados de manera correcta y consistente o Atraer a los mejores talentos

Resumen de Resultados:

Fortalezas Actual = Meta: Atributos presentes en la cultura actual que deben ser mantenidos / reforzados en la Cultura meta**.**

Negocio	o Vender con éxito o Alcanzar los objetivos presupuestados o Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios o Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios
Gente	o Ser leal y comprometido con la organización o Promover el trabajo en equipo o Adaptarse y ser flexible en pensamiento y acción

Prioridades de Cambio: Atributos que pueden estar presente en frecuencias *muy bajas ó inexistentes en pocas áreas de la organización* y que son requeridas en la cultura meta incrementando la frecuencia de aparición hacia *muy a menudo en toda la organización*, representando así las prioridades de cambio.

Clientes	o Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable o Ganarse la confianza de los clientes o Maximizar la satisfacción al cliente o Mantener los clientes existentes
Proces	o Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a

o	los clientes
Gente	o Recompensar el desempeño superior o Tratar a los empleados de manera correcta y consistente o Atraer a los mejores talentos

Disminuir/Eliminar: Atributos que pueden estar presente en frecuencias diversas *desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización* y que para asegurar el alcance de la Visión y Misión de la organización, la cultura meta requiere una frecuencia de aparición hacia *raramente en pocas áreas de la organización*.

Gente	o Respaldar las decisiones del jefe o Mantener un alto sentido de urgencia o Reducir los efectos negativos de los riesgos calculados

ENCUESTAS DE VALIDACIÓN: NIVEL TÁCTICO

Desde el punto de vista estadístico se anexa análisis de los Items que conforman la encuesta:

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Varianza	N° Items
Estadísticos	3,62	2,50	3,94	1,44	0,09	56

Incrementar / Construir: Atributos que pueden estar presente en frecuencias *muy bajas ó inexistentes en pocas áreas de la organización* y que son requeridas en la cultura meta incrementando la frecuencia de aparición hacia *muy a menudo en toda la organización*, representando así las prioridades de cambio

1.- Promover el Trabajo en equipo

5.- Ensayar Nuevos métodos de gerencia

10.-Proveer a los empleados recursos Necesarios para satisfacer a los clientes

14.-Adaptarse y ser flexibles en pensamiento y acción

17.-Promover firmemente el punto de vista propio

19.-Establecer procesos de trabajo bien claros y documentados

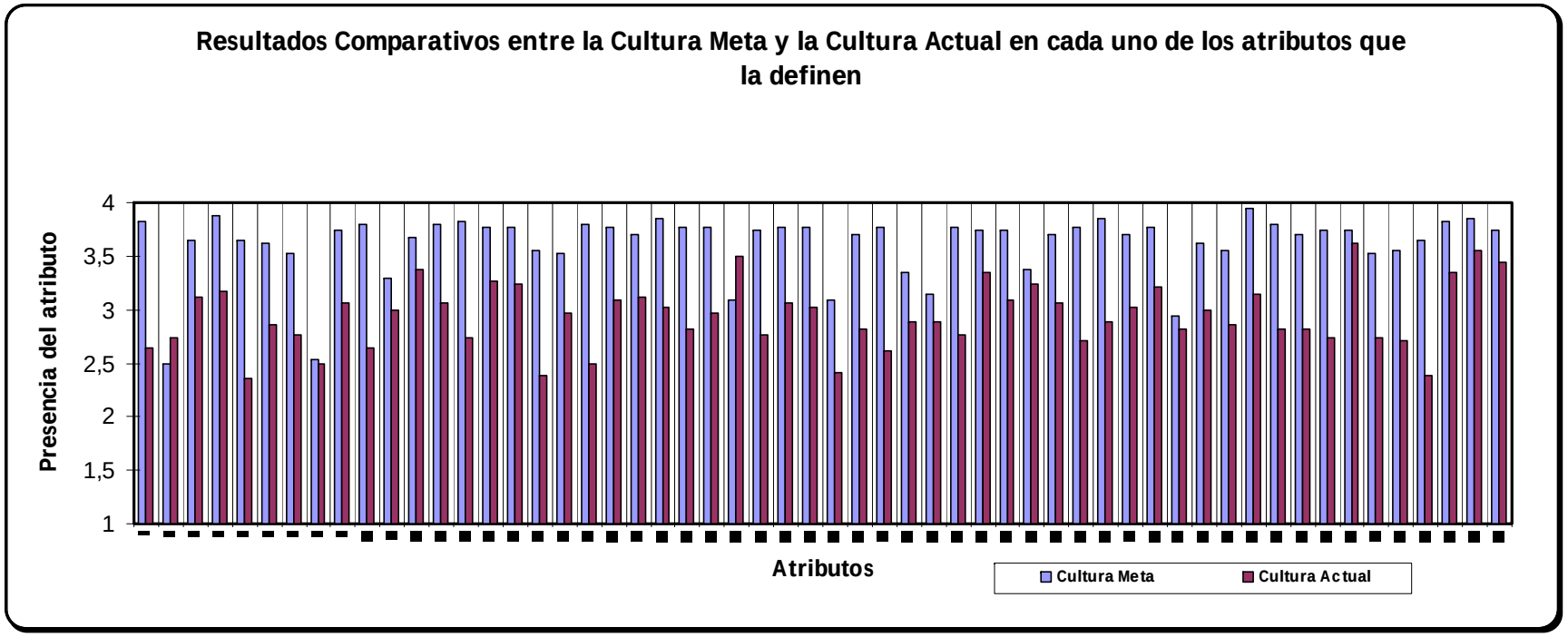
31.-Participar en actividades de formación, entrenamiento y educación continúa

34.-Aprovechar la creatividad y la innovación

39.-Aumentar la rapidez en la toma de decisiones

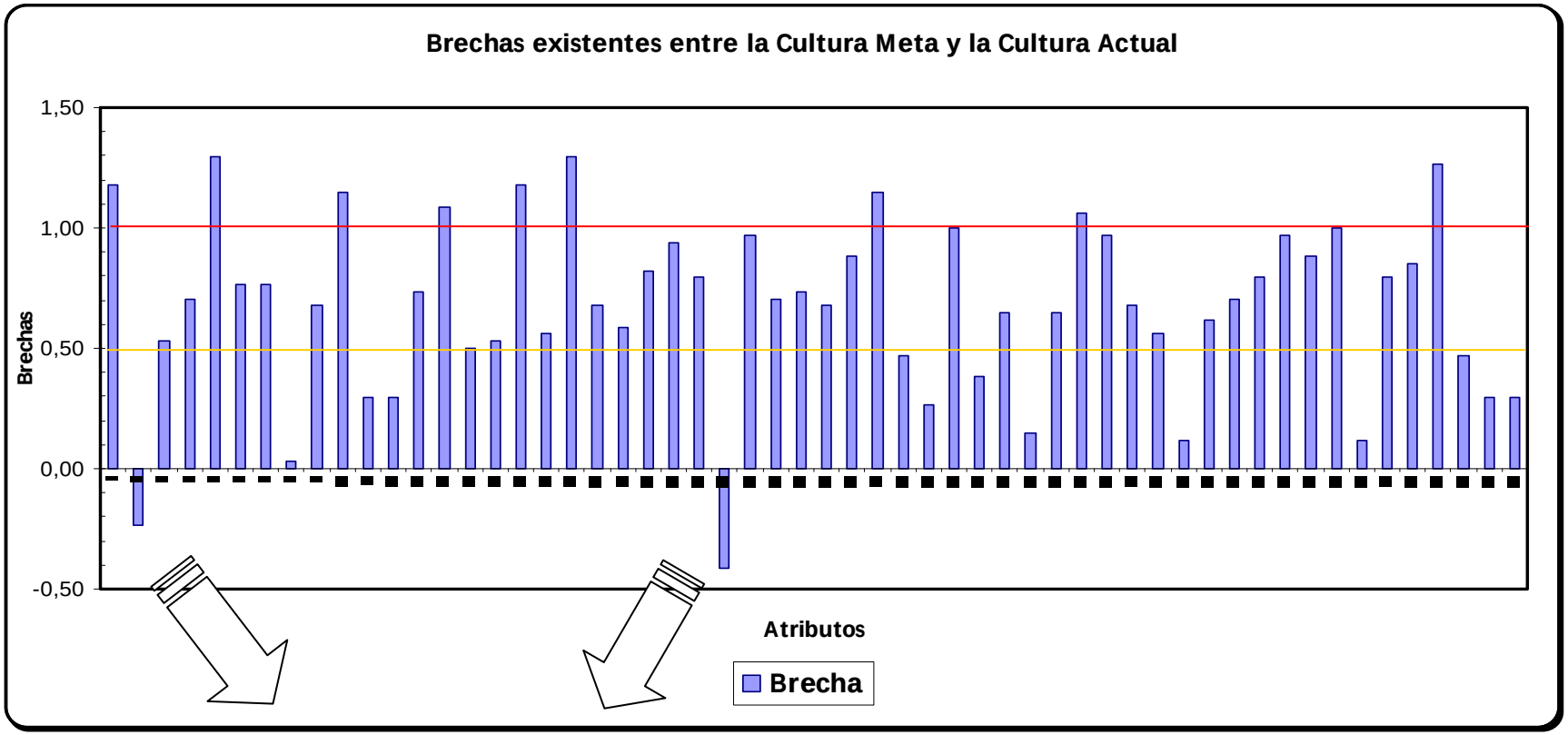
49.-Adquirir conocimientos y habilidades multifuncionales

53.-Encontrar nuevas formas de aprovechar las habilidades de los empleados



En la gráfica se presenta en el eje de los Atributos, las 56 pautas conductuales que definen Cultura tanto Actual como Meta, asi mismo en el eje de presencia del Atributo se puede observar en una escala de 1 a 4 la presencia promedio del atributo. La línea de tendencia color magenta refleja el diagnostico de la Cultura Actual y la línea de tendencia color azul refleja el diagnostico de la Cultura Meta.

En tal sentido se destacan aquellos atributos conductuales que presentan mayor brecha entre ellos a efectos del análisis posterior: Atributo 1, 5, 10 14, 17,19, 31, 34, 39, 49 y 53



Brechas negativas indican que la cultura meta requiere un valor inferior a lo arrojado en la cultura actual, por lo que la estrategia a implementar en estos casos es Disminuir / Eliminar: Atributos que pueden estar presente en frecuencias diversas *desde muy a menudo en toda la organización hasta algunas veces, en alguna parte de la organización* y que para asegurar el alcance de la Visión y Misión de la organización, la cultura meta requiere una frecuencia de aparición hacia *raramente en pocas áreas de la organización*. La gráfica presenta tres niveles de Intervención (**Atributos que presentan Brechas entre 0 y 0,50** Intervención Largo Plazo (Deseable e Importante), **Atributos que presentan Brechas entre 0,50 y 1** Intervención Mediano Plazo (Necesario e Importante), **Atributos que presentan Brechas superiores a 1** Intervención Corto Plazo (Urgente, Importante y de alto impacto)

Viendo toda la pintura – Cultura Actual: Encuestas vs. C-Sort

ATRIB	DESCRIPCIÓN	TODOS	Bandas 1 y 2	Banda 3	Banda 4	Banda 5
55	Ser leal y comprometido con la organización	X	X	X	X	X
14	Adaptarse y ser flexibles en pensamiento y acción	X1	X	X	X	
42	Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocios	X1	X	X	X	
56	Alcanzar los objetivos presupuestados	X	X	X	X	X
50	Apoyar las decisiones de la alta dirección	X	X	X	X	X
1	Promover el trabajo en equipo	X1	X	X		X
35	Anticiparse a los cambios en el contexto de negocios		X	X		
11	Mantener a los clientes existentes		X		X	
25	Mantener un alto sentido de urgencia		X		X	
15	Utilizar recursos limitados en forma efectiva			X	X	
16	Vender con éxito		X			X
43	Actuar a pesar de la incertidumbre			X		
27	Aprovechar las oportunidades		X		X	
36	Tomar la iniciativa		X	X		
20	Mejorar continuamente los procesos			X		
13	Cumplir con los compromisos con los cliente de de manera confiable			X		
37	Respetar las líneas de mando				X	X
12	Emprender nuevos negocios o crear nuevas líneas de negocios				X	
2	Respaldar las decisiones del jefe				X	
48	Ser preciso					X
44	Controlar la calidad del Trabajo de los empleados					X
45	Minimizar los errores humanos					X
54	Desarrollar nuevos productos y servicios					X
28	Aplicar tecnología innovadora a situaciones nuevas					X

X1: Prioridad y consenso del nivel estratégico **X: Prioridad y Consenso en todos los niveles**

Conclusiones Encuestas vs. C-Sort: Cultura Actual

- Se ratifica el nivel de consenso moderado con relación a la cultura actual tanto en lo que se refuerza en este momento columnas 1 y 2.del Instrumento (Anexos) Existe un nivel mayor de dispersión en lo que se desestimula
- Las bandas 1, 2, 3, y 4 reconocen los atributos relacionados con la flexibilidad, adaptación a los cambios y capacidad de respuestas como un atributo altamente reforzado en la cultura actual de Pepsi Cola Venezuela. Mientras que la banda 5, el nivel operativo, según el resultado de las encuestas no lo reconoce de esta manera, al indagar más en este tema se recoge que la omisión obedece a las implicaciones que estos cambios han tenido para este nivel y a la solicitud deque la organización planifique más y mejor los mismos.
- La banda 4, el nivel intermedio de la organización, no identifica en la actualidad el trabajo en equipo como un atributo altamente recompensado, promovido y reforzado por la organización.
- El anticiparse a los cambios en el contexto de negocios es percibido como un atributo altamente recompensado, promovido y reforzado sólo por los niveles más estratégicos de la organización (bandas 1,2 y 3)
- Los extremos, es decir la bandas 1 , 2 y 5 , perciben el mantener los clientes existentes como atributo altamente recompensado, promovido y reforzado

Viendo toda la pintura - Cultura Meta: Encuestas vs. C-Sort

ATRI	DESCRIPCIÓN	TODOS	Bandas 1 y 2	Banda 3	Banda 4	Banda 5
10	Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes	X1	X	X	X	
23	Recompensar el desempeño superior	X	X	X	X	X
16	Vender con éxito	X	X	X	X	X
1	Promover el trabajo en equipo	X1	X	X	X	
56	Alcanzar los objetivos presupuestados	X	X	X	X	X
13	Cumplir los compromisos con los clientes de manera confiable	X	X	X	X	X
4	Maximizar la satisfacción del cliente	X1	X	X	X	
55	Ser leal y comprometido con la organización		X	X		X
22	Tratar a los empleados de manera correcta y consistente		X		X	X
14	Adaptarse y ser flexibles en pensamiento y acción			X		
42	Adaptarse rápidamente a los cambios en el contexto de negocio			X		
46	Ganarse la confianza de los clientes				X	X
35	Anticiparse a los cambios en el contexto de negocio		X	X		
34	Aprovechar la creatividad y la innovación			X	X	
30	Dar respuesta a las sugerencias y opiniones provenientes de los clientes		X			
11	Mantener a los clientes existentes				X	
15	Utilizar recursos limitados en forma efectiva		X			
20	Mejorar continuamente los procesos				X	
54	Desarrollar nuevos productos y servicios					X
36	Tomar la iniciativa					X
41	Construir alianzas estratégicas con otras organizaciones					X
42	Aumentar la rapidez en la toma de decisiones					X
21	Atraer a los mejores talentos					X

X1: Prioridad y consenso del nivel estratégico **X: Prioridad y Consenso en todos los niveles**

CONCLUSIONES ENCUESTAS VS. C-SORT: CULTURA META

- Con relación a la cultura meta hay un alto consenso en lo que se debe reforzar para alcanzar la estrategia y un nivel de consenso moderado en lo relacionado con lo que se debe desestimular
- Proveer a los empleados los recursos necesarios para satisfacer a los clientes es el primer atributo a ser a ser reforzado, recompensado y promovido por las bandas 1, 2, 3,4, como un diferenciador en el logro del plan estratégico de PCV. La banda 5 parece "omitirlo" sin embargo una investigación más cercana evidencia la percepción de su importancia, más entienden que no esta en sus manos resolverlo
- Maximizar la satisfacción del cliente, es tal vez uno de los cambios de cara al cliente, valga la redundancia, más determinantes en la cultura meta, siendo reconocido por las bandas 1, 2,3 y 4 como un atributo que deberá ser altamente recompensado, promovido y reforzado. La banda 5 pareciera no reconocerlo de esta manera, sin embargo al indagar con mayor profundidad encontramos que aunque logra identificar su importancia no tiene clara las implicaciones que el mismo tendría de cara a su rol.
- Tratar a los empleados de manera correcta y consistente es otro de los atributos con un alto nivel de consenso, resaltando el hecho que la banda 3 no lo vea como una prioridad, al revisar este tema con más detalle se identifica la creencia de que en ese nivel ya viene haciéndolo, por lo que"sólo habría que mantenerlo"; siendo interesante el contraste de esta percepción con los resultados de la banda 4, es decir sus subordinados directos.
- Mismo caso que el anterior se manifiesta con el atributo Ser leal y comprometido con la organización, resaltando el hecho que la banda 4 no lo vea como una prioridad; al revisar este tema con más detalle se identifica la creencia de que en ese nivel ya viene haciéndolo, por lo que"sólo habría que mantenerlo"; siendo interesante el contraste de esta percepción con el resto de las bandas.

CONCLUSIONES GRUPO FOCALES: – TODAS LA BANDAS

- Se reconoce la necesidad prioritaria de generar visión sistémica en la organización, profundizando el trabajo en equipo entre áreas y bajo el enfoque de responsabilidad compartida para el logro de las metas organizacionales.

- Se identifica la necesidad de revisar los macro procesos y sus redes a fin de reforzar "los nodos de interconexión organizacional y definir "las rutas criticas de los mismos"

- Se reconoce la necesidad de funcionar hoy con una "visión mecánica" basada en el reforzamiento de las estructuras, normas y procedimientos. Siendo imperativo complementarla con un componente "orgánico" en donde las interacciones, tanto con clientes como con trabajadores recobran un nuevo significado

- Se reconoce el atributo sentido de urgencia como parte del proceso, al echar un vistazo a la historia. Se propone su disminución a través de la profundización y reforzamientos de ciclos de planificación asociados a todos los procesos y niveles que permita limitar la reactividad

- Se ratifica la intención de bajar a todos los niveles organizacionales la necesidad de no solo adaptarse a los cambios (reacción), sino que además es un imperativo organizacional a fin de alcanzar la visión y misión anticiparse a los cambios del entorno de negocios (proacción)

- El cliente es reposicionado y además de mantener los existentes, se propone el crecimiento de la cartera, la generación de una relación cercana que los "seduzca", para lo cual además de la calidad de servicio a todo lo largo de la cadena de valor se incorpora el compromiso de maximizar sus ganancias.

- Se entiende que para cumplir con la promesa de servicio al cliente, es necesario revisar "en casa" como cada una de las partes involucradas esta alineada en tiempo y calidad para honrar la misma.

- Se reconoce la relevancia de desarrollar estrategias y planes de acción que permitan no solo atraer talento sino también mantenerlos.

- Se plantea con un alto nivel de consenso la necesidad de recompensar el desempeño superior

- Se recoge la necesidad de generar/reforzar políticas, mecanismos y acciones que permitan operacionalizar a lo largo y ancho de la organización, la intención y compromiso de los lideres de los más altos niveles, el que haya un trato correcto y consistente hacia todos los trabajadores.

- Se reconoce la alta orientación actual de la organización hacia una cultura basada en proyectos y funciones, reconociendo la necesidad de ello debido a su corta historia ; además se entiende la necesidad de incorporar elementos que permitan generar una cultura basada en procesos y redes, conservando los elementos de nuestra cultura actual que nos ha hecho exitosos

- Los objetivos son tan exigentes que quitan la visión global. Los objetivos actualmente refuerzan la cultura de "Silos"e incluso enfoques contradictorios entre áreas

- Hábito de trabajar por "silos" y falta de comunicación oportuna de los objetivos y planes de la organización.

- No se aplica un sistema de Gestión del Desempeño. "La gente no sabe qué es lo que se le está midiendo hasta que le dicen que no llegó a la meta".

CONCLUSIONES GENERALES

- Alta participación de las personas participantes en los diferentes grupos
- Inquietud y conciencia de la necesidad de cambio cultural
- Sensación de que hasta ahora se han conseguido mejoras y que se debe seguir mejorando
- La cultura meta orienta las prioridades de cambio hacia una mejora de la calidad de las interacciones, tanto con los clientes como con los trabajadores
- El alto nivel de consenso entre los diferentes niveles de liderazgo sobre los atributos que deben ser cambiados, supone una alta probabilidad de éxito en la implementación de estos cambios
- El moderado nivel de consenso entre esos mismos niveles sobre los atributos o actividades que deben ser disminuidos, representan un reto a tener presente en la construcción de esos cambios, en el entendido de que existe la posibilidad de que las diferencias estén relacionados con la razón de ser de cada rol estratégico, táctico y operativo
- La inclusión del nivel operativo en este proceso de diseño cultural, abre la oportunidad de "facilitar el camino" al hacerlos participes en la construcción de lo que debe hacerse para alcanzarlo
- En la actualidad, desde el punto de vista estructural del rol de lideres se perciben como receptores de la realidad que los rodea, no contactando su rol como agentes de cambio y generados de la visión de futuro
- No se ha hecho énfasis en el perfil gerencial necesario para asumir posiciones de liderazgo
- Existe apertura y disposición por partes de los lideres participantes, en todos los niveles, para cuestionarse a si mismos, proponer cambios y recibir feedback a fin del alcanzar la cultura meta
- Necesidad de reforzar a los lideres el proceso para Gestionar el Desempeño, que incluya la clarificación de los roles de los que participan en él

- Los roles supervisorios sólo contactan la vía económica para el reconocimiento , esperan que la UFA o RRHH, decida sobre temas relacionados a este tema
- No se está transmitiendo a la gente que hay posibilidades de crecimiento. No se da la visión de futuro profesional dentro de éste negocio
- Los empleados no perciben un balance entre sacrificio y esfuerzo con recompensa
- Hasta ahora la situación financiera no permitía proveer los recursos
- No se genera entusiasmo por el futuro de la organización, ni se están publicitando los logros. “no sabemos vender nuestros logros dentro de Empresas Polar…”
- No se está transmitiendo a la gente que hay posibilidades de crecimiento. No se da la visión de futuro profesional dentro de éste negocio.
- Percepción de traición cuando la gente se quiere mover a otro negocio dentro de Empresas Polar (postulaciones internas)
- Lo urgente reemplaza a lo importante
- El desarrollo requiere tiempo, y sin embargo, es la partida más susceptible de reducción cuando hay dificultades
- No se asume que el desarrollo es parte de la gestión de cada líder
- No hay creatividad para desarrollar y nutrir a la gente. Los planes de desarrollo están vistos como un listado de cursos
- No se cuenta con la información de manera oportuna. “Hay falta de comunicación tanto vertical como horizontalmente, esto hace que uno no conozca a tiempo las implicaciones de ciertos proyectos y las implicaciones en el trabajo del día a día
- No hay una práctica de comunicación consistente y hay exceso de confidencialidad. Hay cosas que se desconocen y que competen a quienes las desconocen. Mal uso de la confidencialidad
- No hay claridad sobre los responsables de proveer la información
- Exceso de informalidad de la comunicación (uso poco efectivo del correo electrónico, demasiados correos)
- Falta de búsqueda de información. “También esperamos que todo nos caiga del cielo”
- Falta credibilidad en los líderes. “La mayoría de las veces cuando hay que comunicar una decisión difícil, se echa la culpa al nivel superior. Se pierde credibilidad”
- Se dan órdenes y no siempre se explican las razones de las decisiones

- Miedo a confrontar. Se aceptan responsabilidades por no decir que no se puede
- A nivel de líderes medios, no se está asumiendo las consecuencias y/o responsabilidad de las decisiones. “En la medida en que usamos el nombre de la autoridad inmediatamente superior para justificar peticiones o requerimientos, se está perdiendo autoridad
- Hay situaciones donde no se está evaluando las consecuencias de los riesgos que se asumen
- Frecuencia de la informalidad sobre la formalidad. “nos volvemos intuitivos expertos”.

RECOMENDACIONES

- Se propone la creación de espacios formales orientados a generar una mayor participación de los niveles de liderazgo operativos de la organización.

- Revisar el diseño estructural del rol supervisorio a fin de generar un proceso de delegación paulatina de funciones que genere un mayor sentido de "propiedad" de su rol e impacto como representantes de la organización

- Diseñar una estrategia comunicacional que permita conectar las acciones llevadas a cabo por el nivel operativo y su relación con las estrategias organizacionales y el impacto de su rol en las mismas

- Analizar los macro procesos y sus redes a fin de conocer o identificar los puntos de desencuentro de "los nodos de interconexión organizacional y definir "las rutas criticas de los mismos"

- Indagar a través de técnicas grupales el tema "recompensar el desempeño superior" a los fines de obtener información sobre expectativas, creencias, peticiones, acciones, etc., de los diferentes niveles con respecto a este tema.

- Revisar el proceso de Planificación Estratégica, a fin de propiciar la decantación negociada y holística de cara al Plan Operacional anual, bajo un enfoque de responsabilidad compartida.

- Reforzar a los lideres el proceso para Gestionar el Desempeño, que incluya la clarificación de los roles de los que participan en él

- Reforzar a los lideres el proceso para Gestionar el Desarrollo, que incluya la clarificación de los roles de los que participan en él, así como las opciones de desarrollo que se plantean

- Conocimiento y comprensión de los objetivos, procesos y proyectos generales de las distintas áreas

- Fortalecimiento de las habilidades de Comunicación, Coaching, Inteligencia Emocional, Estilos Gerenciales y sensibilización de los líderes en el impacto de su estilo gerencial en el fortalecimiento de la cultura meta.

BIBLIOGRAFÍA

- **Carlos Sabino.** El Proceso de Investigación. Ed. Panapo, Caracas, 1992, 216 págs.
- **Carlos Sabino.** Cómo hacer una tesis. Ed. Panapo, Caracas, 1994, 240 págs.
- Delgado, Juan Manuel / Gutierrez, Juan. Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. Síntesis Psicológica. 1998. Madrid.
- **Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter, Paul E. Platten.** People, Performance, & Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations. 1996. 269 págs.
- **Ernst & Young Consultores**. Manual del Director de Recursos Humanos. 1999
- **Elena Granell con David Garaway y Claudia Malpica.** Éxito Gerencia y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA, Caracas, 1997.**HAY Group**. Estudio de La Cultura actual vs la Cultura deseada. 2002
- **Heracleous Louisos, Brian Langham.** Strategic Change and Organizational Culture at HAY Management Consultants.
- **Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio.** Metodología de la investigación. México : Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003.
- **Kaplan, Robert / Norton, David** .Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. 1996
- **Kaplan, Robert / Norton, David**. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000–2001
- **KORMAN, Abraham K**. and associates, *Human Dilemmas in Work Organizations,* The Guliford Press, 1994, 292 pages.
- **Merton, R.K., Fiske, M., y Kendall, P.L.** (1990). La entrevista enfocada: Un manual de problemas y de procedimientos. (2do ed.). Londres: Collier MacMillan.
- **Morgan, D.L.** (1988). Grupos principales como investigación cualitativa. Londres: Sabio.
- **Robbins, S.** 1994. Administración. Teoría y Práctica. Cuarta edición. Prentice Hall.
- **Robbins, S.** 1987.: Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Sexta Edición. Prentince _Hall Hispanoamericana, SA, México.
- **Ram Charam.** La Guía de Home Depot para un cambio Cultural. Harvard Bussines Review. Enero 1996.

- **Santalla Peñaloza, Zuleyma**. Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Editorial Texto, Publicaciones UCAB. Caracas, 2005.
- **Schein, E**. Psicología de la Organizaciòn. Editorial Prentice-Hall, México, 1991
- **Shein, E**. La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica. Barcelona. 1988.
- http://www.haygroup.com.ve/Biblioteca.
- http://www.ucab.edu.ve/economia/sociologia/tesis.htm