

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**Título: **Estudio descriptivo de la Funcionalidad de RRHH y
Prácticas Culturales en Excelsior Gama (2018)**

Realizado por:

Cova Oliveros, Daniela Estefanía María

Franco Baladi, Lourdes Karina

Profesor guía: José R. Naranjo M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Calificación de: Dieciocho puntos 18 puntos.Nombre: José R. Naranjo M. Firma: José R. Naranjo M.Nombre: Pedro Vicente Navarro Díaz Firma: Pedro Vicente Navarro DíazNombre: Antonio Tarelli Firma: Antonio TarelliCaracas 4 de junio de 2019



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

Proyecto de Trabajo de Grado

**Estudio descriptivo de la funcionalidad de RRHH y Prácticas Culturales en Excélsior
Gama (2018)**

Tesistas:

Cova Oliveros, Daniela Estefanía María

Franco Baladí, Lourdes Karina

Tutor:

Naranjo Mora, José R.

Caracas, Junio de 2019

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, agradecer a Dios Todopoderoso por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia y mantenernos sanas y saludables para el logro de nuestros objetivos.

Quisiéramos agradecer a nuestro tutor José Naranjo por su apoyo, guía y tiempo invertido en nosotras a través de este camino que emprendimos juntos. Una excelente persona y un tutor inigualable.

También quisiéramos dar gracias a nuestros padres que son nuestros pilares y a quienes queremos hacer sentir orgullosos de todos nuestros logros.

A nuestras amistades que nos acompañaron durante la carrera que nos ayudaron a levantarnos y a seguir adelante.

Asimismo, agradecer al Excelsior Gamma por facilitarnos toda la información necesaria y atendernos de la mejor manera en todo momento.

Y por último a la Universidad Católica Andrés Bello, por ser nuestro segundo hogar y brindarnos las herramientas para formarnos como Licenciadas en Relaciones Industriales.

A todos ustedes muchísimas gracias, esto no lo hubiésemos logrado sin su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Pregunta de Investigación	15
OBJETIVOS.....	16
Objetivo General	16
Objetivos específicos	16
Hipótesis.....	16
CAPÍTULO II. APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL.....	27
Misión:	27
Visión:	27
Valores:	27
Organigrama Excélsior Gama.	28
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	29
Tipo de estudio.....	29
Diseño de investigación	29
Tipo de Diseño de Investigación.....	29
Unidad de estudio y de análisis	31
Universo o población	32
Recolección de Información.....	32
Instrumento de Medición	32
Población.....	33
Muestra.....	34
Tipo de muestreo.....	36
Operacionalización de las Variables	38
Validez y confiabilidad del estudio.....	41
Técnicas de Recolección de Datos y estrategias de medición.....	43
Aspectos Éticos	44

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	58
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES.....	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Efectividad Organizacional. Recuperado de Orientaciones organizacionales de acuerdo a Valores en Competencia, de Quinn, R. (1985). Adaptado por Cova y Franco (2018)	5
Figura 2 Modelo de Roles en RRHH. Recuperado de Modelo de 4 Roles en RR.HH, de Ulrich, 2006. Adaptado por Cova y Franco (2018).....	7
Figura 3 Orientación al Mercado. Fuente Ho y Huang (2007: 298) cp. (Hernández, Girón, & Cruz, 2008) Adaptado por Cova y Franco, 2018.....	12
Figura 4 Roles Organizacionales. Adaptado por Cova y Franco (2018), fuente original: R. E. Quinn (2008). Traducido por Piñero, Marielvi. (Piñera, 2016).....	13
Figura 5 Recolección de Información. Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2000) adaptado por Cova y Franco (2018).	32

INDICE DE TABLAS

Tabla N. 1 Implicaciones de los Roles. Recuperado de Recursos Humanos Champions de Ulrich, D., s/f. p. 56. Adaptado por Cova y Franco (2018).....	18
Tabla N. 2 Distribución de la población en Excélsior Gama. Elaborado por Cova & Franco 2018.....	34
Tabla N. 3 Distribución Muestral en Excélsior Gama. Elaborada por Cova & Franco 2018.....	36
Tabla N.4 Asignación proporcional de la muestra	37
Tabla N. 5 Niveles de confiabilidad según Richardson	43
Tabla N.6 Sexo de los participantes de la muestra	46
Tabla N.7 Edad de los trabajadores de la muestra	47
Tabla N.8 Antigüedad de los trabajadores de la muestra	47
Tabla N.9 Nivel organizativo de los trabajadores de la muestra	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Excelsior Gama.....	28
---	-----------

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfico N.1 Plano Actual, objetivos del negocio.....	49
Gráfico N.2 Plano Deseado, objetivos del negocio.....	49
Gráfico N.3 Plano Actual, dedicación en sus trabajadores.....	50
Gráfico N.4 Plano Deseado, dedicación en sus trabajadores.....	50
Gráfico N.5 Plano Actual, necesidades de los trabajadores.....	51
Gráfico N.6 Plano Deseado, necesidades de los trabajadores.....	51
Gráfico N.7 Plano Actual, capacidades y adaptación de los trabajadores.....	52
Gráfico N.8 Plano Deseado, capacidades y adaptación de los trabajadores.....	52
Gráfico N.9 Plano Actual, adalid de los trabajadores.....	53
Gráfico N.10 Plano Deseado, adalid de los trabajadores.....	53
Gráfico N.11 Plano Actual, cuestiones estratégicas.....	54
Gráfico N.12 Plano Deseado, cuestiones estratégicas.....	54
Gráfico N. 13 Resultados del Instrumento OCAI.....	56

RESUMEN

El estudio pretendió abordar la Funcionalidad de RRHH y las Prácticas Culturales en Excélsior Gama, Oficina Principal (2018). Para ello se consideraron los roles propuestos por Ulrich (2005) en el que: por un lado, existen unos retos específicos a satisfacer, y por otro, lo que expresa la gente en términos de orientaciones culturales (Cameron & Quinn, 2006), por consiguiente, ambas perspectivas fueron reflejados en dos planos: actual y deseado, con la finalidad de evidenciar la cultura más hegemónica y cómo ambas variables logran considerarse en interacción. A los efectos de la investigación, se realizó en la oficina Principal del Excélsior Gama, para alcanzar a evaluar ambas variables y efectivamente, considerar bajo un estudio descriptivo, analítico, de campo, transeccional y ex post facto esa relación. Para ello, además se planteó un muestreo aleatorio, estratificado, con afijación proporcional y reemplazo para alcanzar las cuotas establecidas. Los instrumentos utilizados fueron los de Cameron y Quinn (2006) denominado OCAI a los efectos de evaluar la cultura organizacional hegemónica y el de Ulrich y Conner (2006) para considerar los procesos asociados a Recursos Humanos. Se estableció una investigación de carácter cuantitativo, analítico, descubriendo los componentes de cada una de las variables y a su vez, reflejando la posible conexión entre ellas. A través de los resultados obtenidos se hicieron presentes los roles propuestos por Ulrich (2004) que integran la funcionalidad de RRHH en la organización bajo estudio, y a su vez, de acuerdo con Ulrich y Conner (2006) se comprobó que la cultura predominante de la misma es flexible y que a largo plazo, desearía mantenerse igual pero más enfocada en una cultura con diferenciación de mercado. De este estudio, se espera dar un valor agregado a la organización, en vista de las circunstancias y ajustes organizacionales que toda empresa debería hacer en la revisión permanente de sus funciones.

Palabras clave: Funcionalidad de RRHH., Roles organizacionales, subculturas y Excélsior Gama.

INTRODUCCIÓN

Los retos que deben ser respondidos en cualquier organización en general y especialmente en Venezuela, demandan esquemas, procesos y resultados plausibles para resolver las exigencias que se puedan generar dentro de la misma. La organización bajo estudio tiene un sólido prestigio en el mercado de retail de alimentos en Venezuela y una serie de diversificaciones de actividades organizativas que no son visibles a los clientes, sin embargo, requieren de una conexión relevante para alcanzar la satisfacción de los Clientes y más que ello, dar una respuesta a tiempo, confiable, ante sus dinámicas exigencias sin distingo de clases, religión y lugar de residencia.

Estudiar a las organizaciones con experiencias relevantes y además válidas es necesario. En tal sentido, para una empresa de servicios en el área de retail, entender la importancia de la gente y su atención bajo el esquema de Ulrich (2005) es muy interesante, un aspecto integrador implica que hay que analizar la congruencia de los valores, las subculturas, los tipos de hegemonías y predominancias culturales tal como lo señalan Cameron y Quinn (1999, 2006).

A los efectos de la presente investigación se han planteado varios capítulos a saber:

Capítulo I. El planteamiento del problema considerando los antecedentes recientes, así como pregunta de investigación. Los objetivos tanto General como específicos.

Capítulo II. Abarca la aproximación al Marco Teórico que sin ser un barrido amplio y exhaustivo pretende servir hasta este momento de investigación a manera de paraguas virtuosos.

Capítulo III. Incluye una breve información a manera de sinopsis de la Empresa sujeto y objeto de este trabajo de investigación planteado.

Capítulo IV. Se aborda el Marco Metodológico que servirá de elemento clave para lograr los objetivos planteados. En él se indica el tipo de estudio, el tipo de diseño, el procedimiento de tomar la muestra, la operacionalización de las variables consideradas, también la validez y confianza de los instrumentos utilizados, las estrategias de medición, así como también como las consideraciones éticas.

Capítulo V. Se plantean los análisis de los resultados alcanzados y se discuten para vincularlos con la teoría planteada y así formar el cuerpo de la presente investigación.

Capítulo VI. Se plasman las conclusiones obtenidas en la investigación y las recomendaciones para investigaciones futuras.

Finalmente, se encuentran la **Bibliografía** utilizada en el presente trabajo de investigación y los **Anexos**.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hodge, Anthony y Gales (2005) señalan algunos componentes de los procesos organizacionales de acuerdo con sus respectivos estudios, entre los cuales se encuentran:

- Cultura organizativa
- Información y toma de decisiones organizativas
- Poder y políticas: las organizaciones como entidades políticas
- Innovación, cambio estratégico y aprendizaje organizativo

Todo lo mencionado anteriormente luce ambicioso, complejo y de alto nivel para desde luego desagregarlo. Ello es así, debido a que las organizaciones modernas reflejan una madurez presente (Etzioni, 1960) y avances inacabados desde diferentes ciencias: la Psicología Organizacional, Sociología de las Organizaciones, Ciencias Administrativas, la disciplina de las Relaciones Industriales y con él obras y trabajos sobre aspectos particulares y determinantes como la Gestión del Talento.

Por otro lado, Robbins (2004) proporciona una visión a partir del individuo, el grupo, el equipo y la organización para entender un sistema organizacional, el cual propone como un marco compuesto por:

- La estructura de la Organización
- Las políticas y prácticas de recursos humanos
- El diseño y tecnología del trabajo
- La cultura organizacional

Y todo ello en un movimiento con diferentes líneas, intensidad y dirección denominado-dinámica de la organización. También se conocen como procesos de cambios deliberados a la estrategia acordada, compartida y ejecutada.

Por consiguiente, en esas visiones sistémicas de la organización como un ser dinámico, abierto, sistémico y contingente, Katz y Kahn (1976), proponen formas respondientes que avanzan en, estrategias, tácticas y operaciones en clara adaptación al ambiente, buscando controlarlo y en búsqueda de opciones, que generen sostenibilidad y sustentabilidad en un horizonte.

De igual manera, no se puede dejar de mencionar los procesos de cambio, ya que, aunque no sean el foco principal de este estudio, significan una realidad permanente que no escapa de las intenciones investigativas. Mientras que las organizaciones sean contingentes y abiertas, el cambio siempre será un factor que se tendrá que tener en cuenta.

Los procesos de cambio están implícitos en la mente de líderes y seguidores, de los que piensan y de los que hacen, de los cambios no solo en los hábitos raciales sino también en los ideales de vida (Whyte, 1939) que propone un cambio al menos en la sociedad norteamericana, a partir de una ética protestante que deja lugar a una ética racial inspirada en una organización todo poderosa y absolutamente donde el individuo aislado cuente menos como tal que como integrante de un equipo, donde la cooperación, el saber llevarse bien con sus semejantes y el servir eficientemente a la organización, determina él o su éxito de vida.

Ese hombre organización ya analizado por William Whyte en 1939, sería una de las clases posteriores por dar, generar e inclusive retribuir en términos de lealtad y traducida en cooperación, o como señala Schvarstein y Etkin (2000) en “Invarianza y cambio”, a manera de identidad de las organizaciones. Proponiendo estos autores, un modo de conocer a la organización entre realismo y constructivismo.

A lo largo de la evolución de las organizaciones, hay diferentes esquemas que de acuerdo a Dávila (1992) existen una serie de etapas en donde se relacionan los términos organizaciones y teorías organizacionales, para abordar y entender las nociones y la

naturaleza de éstas diferentes doctrinas que dan sustrato y si se quiere, alguna forma organizacional, tanto de referencia como de pertenencia en sus diferentes etapas, desde las ciencias administrativas y también, a manera de campo de la sociología de las organizaciones (Krieger, 2001).

Ahora bien, para comenzar a introducir la noción de funcionalidad, es relevante entender aplicaciones de la dialéctica en esa dinámica organizacional desde una mirada integradora y sistémica como lo propone Robert E. Quinn (1976, 1980, 1985, 1999, 2006) ya que si bien inicialmente Quinn (1976) sistematizó la evolución de las Ciencias Administrativas en 4 estadios, luego agrega orientaciones con el fin de evaluar la efectividad organizacional, para luego considerar esos ejes polares junto con las competencias necesarias para cada hemisferio superior e inferior, derecho e izquierdo como aspectos que dan una visión integral con diferentes usos , al considerar una visión que se plantea en la siguiente figura:

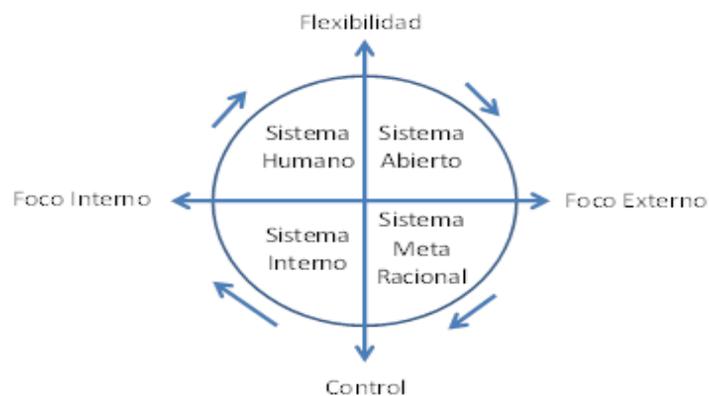


Figura 1. Efectividad Organizacional. Recuperado de Orientaciones organizacionales de acuerdo a Valores en Competencia, de Quinn, R. (1985). Adaptado por Cova y Franco (2018)

Esta visión sistémica indica de acuerdo con lo planteado por Quinn (2006) que la Organización tiene unas dinámicas importantes, en el eje vertical se tiene la Flexibilidad y la Discreción vs la Estabilidad y el Control, con esto Cameron y Quinn (1999) entienden las

fuerzas que se mueven entre Liderazgo (Cambio e innovación) y Gerencia (Status Quo) respectivamente. Pero también la organización tiene dos orientaciones transversales referidas hacia donde mira y desde luego canaliza la Gestión: si es hacia el Foco Externo que desde luego le permite diferenciarse o bien hacia el Foco Interno y la integración como resultado. Es muy importante entender, que esto es una dinámica organizacional de carácter muy exigente, ya que requerirá tanto control como sea necesario y tanta flexibilidad como sea posible y por otro lado la búsqueda de integración que le permita tener un correcto y oportuno back office vs la ambición de controlar el medio ambiente.

Cameron y Quinn (1999) pero más bien Quinn desde (1976) englobó las experiencias evolutivas de las Ciencias Administrativas, ello se refleja y significa esta propuesta. Es una visión y acción circular a partir de los inicios de las ciencias administrativas en donde lo relevante son los procesos internos, la documentación y el control de lo que se hace, por qué y para qué, ubicado en el primer cuadrante inferior izquierdo. Siendo esto la base de la funcionalidad, para luego evolucionar a un interés mayor en la gente y sus aportes, en la gestión organizacional.

Posteriormente, en la evolución de las ciencias administrativas que Quinn (1985) las engloba en esta representación, indica que primero fueron los procesos internos con los enfoques clásicos de Taylor y Fayol para generar básicamente control administrativo, de manera que, con los descubrimientos de Mayo, Likert y Maslow se lograra una visión más humanista de las actividades cerrando así el segmento de Foco Interno, cuadrante superior izquierdo; más tarde en ese proceso con la evolución de las empresas a sistema abierto y contingente, la organización se centra en interrelaciones con el ambiente externo y la conformación de metas racionales que son la razón de conquistar el mercado y ser aceptado por los clientes objetivo en una orientación hacia el foco externo, dejando de lado el hemisferio centrado en lo interno para asegurar a intercambios crecientes en el ambiente externo ubicado en el cuadrante superior derecho y dar además respuesta a esquemas de dirección, metas y control de precisar la interacción con el medio ambiente, de pertenencia y/o de referencia a la organización, ubicado en el cuadrante inferior derecho. El aporte de

Quinn (1985) es o son las fuerzas dialécticas entre flexibilidad (tanta como sea necesaria) y el control (tanto como sea posible) y un balance de orientación entre lo interno y externo, para tener el foco correspondiente, logrando brindar la efectividad necesaria.

Por otra parte, cabe destacar que estudios posteriores por Quinn, Cameron (1985), entre otros autores, señalaron la importancia de considerar la relación de Clima y Cultura (elementos o procesos organizacionales), desde una perspectiva psicológica y entender que el plano actual es lo que se percibe, lo que se vive y el plano esperado es la expectativa que orienta, conductualmente hablando. Para poder realizar un plano actual y un plano esperado dentro de una organización, es importante establecer el mapa de procesos.

En este mismo sentido podemos encontrar que, Ulrich (1996), indica, pero centrado en la función de recursos humanos, como eje o foco de la actividad una propuesta que enriquece la fórmula de ser (práctica cultural de la organización expresada en las conductas, actitudes y saberes organizacionales que se prestan y se representan de cara al cliente o en todo caso de los stakeholders) en las situaciones organizacionales desde una perspectiva particular, así tenemos que en la siguiente Fig. No. 2 lo propuesto por Ulrich (2006):



Figura 2 Modelo de Roles en RRHH. Recuperado de Modelo de 4 Roles en RR.HH, de Ulrich, 2006. Adaptado por Cova y Franco (2018)

Una visualización pragmática o sin mayor complejidad académica, de la manera como se relacionan las fuerzas internas y externas de la organización, la gente en dos grandes condicionantes, en lo operativo y lo estratégico se puede ver como se plantean fuerzas con dialécticas, o más bien dilemas (donde la dialéctica corresponde con algo lógico cumpliendo con una antítesis, tesis y síntesis, y los dilemas corresponden a un procedimiento de escogencia), para orientar la gestión y con enfoques para mayor viabilidad y sostenibilidad. Desde luego recuperar espacios organizacionales, mantenerlos y expandirlos en función de demandas del ambiente y canalizar las energías del talento.

Todo lo mirado hasta ahora corresponde a un breve proceso para ubicar, encuadrar o reencuadrar procesos de manera deductiva: de lo general organizativo hasta lo particular que son las personas, en espacios y tiempos compartidos, tanto de manera fáctica, en modalidad física o virtual. Por un lado la Gestión basada en Procesos y sobre todo de valor agregado hacia los clientes de la Función de Gestión de Recursos Humanos da para ver qué respuesta cultural (Cameron & Quinn, 2006) tienen a manera de resonancia de los roles que indica Ulrich (Ulrich D. , 2004) se tienen en esta oficina central de Excelsior Gamma.

Es relevante entender que la funcionalidad la define (Quinn, Faerman, & McGrath, 1990) como una capacidad organizacional que permite lograr balances y resultados en términos de efectividad organizacional entendiendo a este constructo como una ejecución virtuosa por ser coherente, de manera explícita, legítima y con resultados positivos dada la acción gerencial la cual logra resultados profesionales para la organización, para sí y también desde luego personales y todo ello con la ejecución de una serie de roles, y de dimensiones que los incluye, así como también de conductas que en un repertorio se ejecutan e inclusive considerando contradicciones en su ejecución (Hall, 1996).

De igual manera, se encuentra que Ulrich (2006) la define – la efectividad organizacional - como la relevancia de considerar al equipo humano como campeones en el que hacer organizacional, entendiendo este no como la práctica rutinaria, burocrática sino

orientada a retos y resultados los cuales permiten alcanzar mejores niveles de negocio, mayores niveles de eficacia y de efectividad organizacional a partir de puestos de aceptación con respecto a los clientes, su fidelidad y sus resultados de negocio en medio de turbulencias ambientales. Esto es válido también en los procesos internos de atención y para los procesos externos, como ya se indicó.

En el análisis organizacional la funcionalidad es un enfoque amplio de Quinn (1999), pero por otro lado hay que considerar a Ulrich (2005) que aporta una visión no restringida, la cual consiste en considerar bajo una forma muy actual la relevancia del talento y su participación en el negocio, de darle respuesta y ser adalid de sus aportes y mejores resultados.

Por otro lado, (Pittaluga Z., 2012) indica la relevancia de pensar a la organización como un ciclo vital, que engloban requerimientos, soluciones, producción, venta y servicios a manera de ciclo mínimo a satisfacer. En una analogía que significa una visión y acción análoga a los seres vivos de –autopoiesis – que aplicado a las organizaciones se refiere a la capacidad creativa, e innovadora, a recrearse de manera permanente para adaptarse e inclusive en propósito de sobrevivencia. Que bajo la conducción acertada no cae en redundancias, y evita o supera zonas grises, “bajo esquemas de liderazgo compartido y transformacional, con pensamiento y acción orientados a la sinergia. En tres macro géneros como lo son, Gerencia de Proyectos, Gerencia del Conocimiento y la Gestión del Cambio”. Pag.67

Entendiendo todos estos conceptos es importante definir lo que estos autores plantean como funcionalidad de los roles las expectativas que generan en doble bidireccionalidad, roles esperados y roles efectivamente ejecutados, para ello Robert E. Quinn ha venido trabajando desde los tempranos años 80’s en ello. La Funcionalidad integrada es una noción de nivel superior que priva del uso de ambas consideraciones, por un lado, los aportes de (Quinn, Faerman, & McGrath, 1990) y por otro lo considerado de (Ulrich D. , 2004). Pero la funcionalidad integrada, (Denison, 1991) es una solución parsimoniosa organizacionalmente

hablando cuando con lo que se tiene, se obtiene un resultado muy próximo a los objetivos planteados organizacionalmente hablando, hacia sus procesos internos, hacia su sistema de recursos humanos.

En tal sentido, una funcionalidad integrada se corresponde a una serie de elementos que sin su presencia la Gestión de RRHH no son posibles, pero también el negocio tampoco es viable y menos sostenible.

Una hoja de ruta para integrar Recursos Humanos al negocio pasa por resolver algunos de estos asuntos, en ciclos de planificación, ejecución, evaluación, revisión y medición para de nuevo seguir girando en ello, ante esto los aportes de Cameron y Quinn (2006) y de Ulrich (2005), son importantes; lo que a continuación sigue es un listado de puntos a satisfacer propuesto por Gómez - Mejía; Balkin y Cardy (2005) en materia de Gestión de Gente (Gómez Mejía, Balkin, & Cardy, 2005):

1. **Recursos Humanos crea opciones innovadoras de autoservicio**, accesibles en todo momento y desde cualquier dispositivo, para la mayoría de las transacciones de gestión de personas. Reduce su carga de actividad transaccional para dedicar tiempo de calidad a la atención de los requerimientos del negocio.
2. **El equipo de Recursos Humanos se enriquece con el aporte de talentos con conocimientos del negocio, las operaciones y el mercado**. Fungen como consultores internos para identificar e implantar planes formativos y de gestión del talento, congruentes con las necesidades, objetivos y expectativas de las áreas de negocios.
3. **Clientes internos del ámbito de negocios participan activamente con analistas de RRHH**, en la construcción, evaluación y seguimiento de acuerdos de servicios diseñados a la medida de sus necesidades y expectativas
4. **Recursos Humanos es fácilmente accesible** para líderes, colaboradores, administradores de Capital Humano y proveedores externos, a quienes presta atención personalizada ajustada a sus requerimientos.

5. **Una capacidad sofisticada de reportes** traduce los datos de gestión de personas en información clara y con criterio de negocios para la toma de decisiones estratégicas.
6. **Un Centro de Servicios Compartidos**, opera con tecnología de punta para ofrecer autoservicios y gestión de casos. Se libera tiempo transaccional de analistas de RRHH, para destinarlo a acciones consultivas y analíticas, de valor agregado al negocio.
7. **Complementarios a los Centros de Servicios Compartidos**, los **Centros de Excelencia**, desarrollan soluciones innovadoras de gestión del talento, para impulsar la estrategia del negocio.
8. **Se incorporan Socios de Negocio en tópicos de Gestión de Personas**. Suelen ser asesores estratégicos que dan coaching a líderes sobre temas de talento y negocios.
9. **Una sólida batería de indicadores de gestión** crea capacidades predictivas para diseñar modelos de servicios de gestión de personas, con efectiva alineación a los objetivos de negocios de la empresa.
10. **La determinación del nivel de madurez de Recursos Humanos** permitirá construir un mapa de iniciativas para guiar la transformación de esta función hacia un nivel objetivo, que satisfaga más apropiadamente las necesidades del negocio.

Chiavenato (1999), afirma que la funcionalidad de los Recursos Humanos, “consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable.”

“También Ho y Huang (2007: 298) argumentan que la orientación al mercado se describe como las actividades conductuales y de procesos de todo el negocio, dividida en cinco componentes distintos, sobre todo en empresas de consumo masivo:

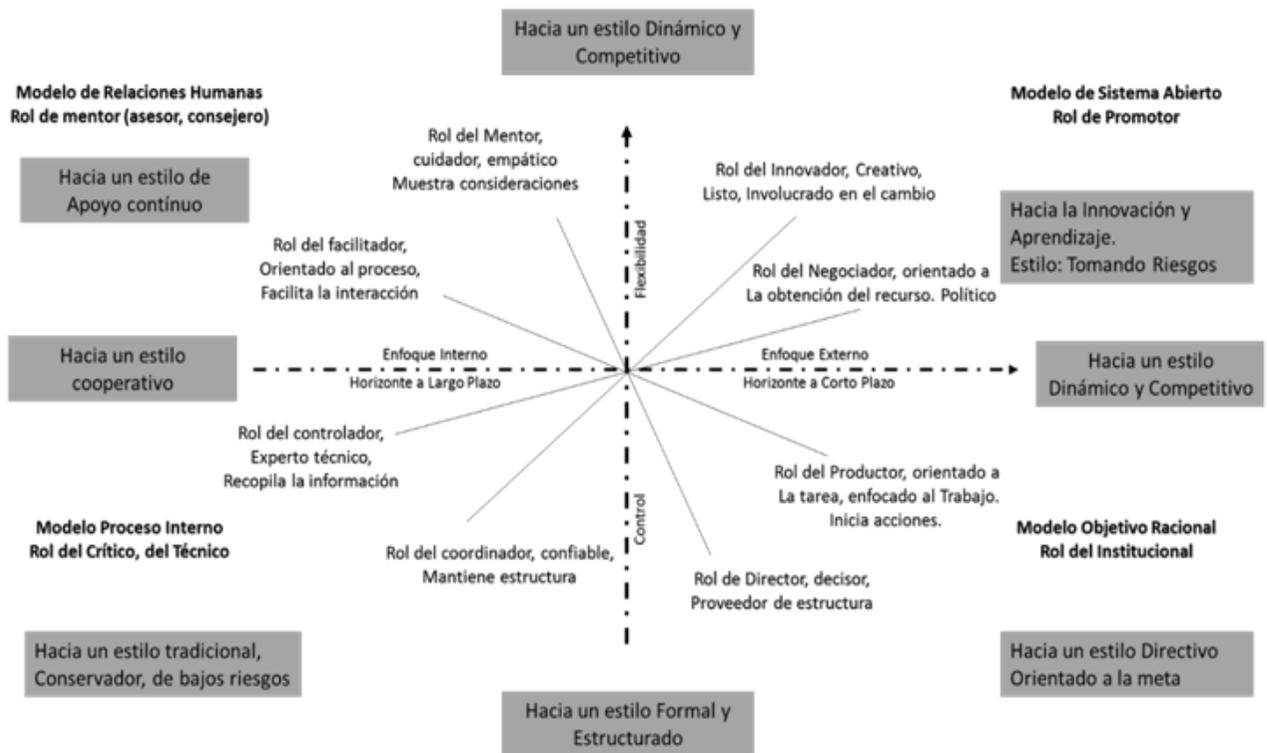


Figura 3 Orientación al Mercado. Fuente Ho y Huang (2007: 298) cp. (Hernández, Girón, & Cruz, 2008) Adaptado por Cova y Franco, 2018

En tal sentido, las empresas de servicio cuyo objetivo es presentar escenarios reales, y creíbles que generen confianza en clientes y proveedores es un reto.

“Y si como dice Morgan y Strong (1998: 1067) la orientación al mercado ha sido conceptualizada como la orientación estratégica de las empresas comerciales, entonces sólo haría falta la orientación a la producción para completar la orientación estratégica de la empresa. Además, estos últimos concluyen que deben hacerse esfuerzos para animar a los ejecutivos a pensar en la aplicación de la estrategia más allá de un enfoque *per se* y reconocer que lo más importante es la forma de la estrategia competitiva, donde la orientación al mercado juega un papel importante en su determinación.” (Hernández, Girón, & Cruz, 2008).

Para ello Cameron y Quinn (1999) han desarrollado de manera virtuosa, un esquema que permite alcanzar una visión integrada de la Gestión bajo patrones culturales.



Roles Organizacionales

Figura 4 Roles Organizacionales. Adaptado por Cova y Franco (2018), fuente original: R. E. Quinn (2008). Traducido por Piñero, Marielvi. (Piñero, 2016)

En esta gráfica se resume el pensamiento que ha aportado el Profesor Robert E. Quinn desde su *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, en 1988, en sus años de evolución profesional, no solo en solitario sino también junto con otros autores que de manera sucesiva han resuelto y han convertido, la efectividad organizacional desde una plataforma a partir de la cultura, pero interpretada a la luz de fuerzas simbólicas – de interaccionismo simbólico – a partir de la cultura específicamente de la Cultura Organizacional, de cómo y de qué manera, hay brechas naturales, o propias de los diferentes contextos o ambientes tanto internos como externos lo cual actúan en dinámica permanente que exige ajustes, orientaciones y reorientaciones para lograr más y mejores resultados. Siempre se ha valorado una secuencia progresiva desde el sistema interno como el foco de la visión de la tarea y la documentación de los procesos como

un foco en procesos internos, y ello derivado de las exigencias de la tarea pero del impacto a esos momentos de un enfoque de ingeniería propio de los aportes de Taylor, Ford, en donde la visión pragmática es estricta y también muy sofisticada de ser el caso. Luego, los descubrimientos de Mayo y luego los énfasis posteriores en la Gente dan como una solución de continuidad al cuadrante inferior inmediato de Procesos Internos, para ser éste centrado en el factor humano, con sus luces y sus sombras pero que es un elemento siempre necesario y nunca suficiente, en cuanto a talento se refiere pero aún más a sentimientos y emocionalidad implícita para lograr una sabiduría para el Cambio.

Todo ello en un hemisferio centrado en el Foco Interno, centrada en la empresa en sí misma. Para luego tener otra solución de continuidad de acuerdo a los avances de las teorías administrativas volcada la Gestión a intercambios y controles del ambiente en una solución de continuidad y con foco en el entorno. Reconformando así, un hemisferio norte que se considera como la flexibilidad necesaria para avanzar ante los retos y exigencias del ambiente. Es decir flexibilidad que se le exige a la Gente y flexibilidad de respuesta y toma de recursos del ambiente externo. Luego viene el cuadrante de metas racionales, con las exigencias gerenciales de logro de metas en función de objetivos demandantes para satisfacer las exigencias de los *stakeholders*.

Cerrando así el círculo virtuoso de las exigencias organizacionales como un todo sistémico y virtuoso, con dinámicas internas caracterizadas como que: tanto foco interno como sea necesario y tanto foco externo como sea posible, pero también tanta flexibilidad como sea requerida sin olvidar el control que me apoye en no solo documentar las operaciones, tareas, procesos, funciones sino que también satisfacer los objetivos y sus metas establecidas que midan todo ello, los logros y la eficacia operacional, centrada en eficiencia de los mejores costos tangibles e intangibles así como también en la eficacia exigida para alcanzar luego la sinergia necesaria para la efectividad organizacional, por una virtuosa interconexión dialéctica y sinérgica intra cuadrantes, inter cuadrantes que es lo más denodado de este modelo, que raya en términos metodológicos en un constructo, dada su aplicación en

diferentes ambientes organizacionales en muchas partes del mundo, en inclusive ya en versiones de aplicación digital.

Las exigencias en términos de roles son caminos medibles para alcanzar o proponer esfuerzos en métricas en cada vez más definidas, comprobadas y verificadas empíricamente. Todo ello da una dinámica y permite identificar balances o desbalances de componentes externos e internos para alcanzar siempre mejores logros, considerando de qué manera una cultura hegemónica propicia, obstaculiza o interpreta la funcionalidad organizacional correspondiente.

Esto a su vez será manejado a través de dos planos: por un lado, el plano actual, es decir, la evaluación que percibe el sujeto de cómo se encuentra la organización hoy en día, en términos de cultura organizacional y procesos involucrados en Recursos Humanos, y por otro lado el plano deseado, es decir, la expectativa que tiene el sujeto de cómo le gustaría que estuviera la organización en un futuro bajo estos mismos paradigmas.

Pregunta de Investigación: ¿Hay funcionalidad de RRHH y relación con las Prácticas culturales en Excélsior Gama (2018)?

Preguntas asociadas:

1. ¿Habrá consistencia entre las orientaciones de los Procesos Organizacionales entre lo percibido y lo esperado de acuerdo con las orientaciones de la Misión y visión de la Organización?
2. ¿La percepción y adaptación exitosa de los colaboradores a un proceso de cambio organizacional se ve influenciada por la gestión de RRHH implementada?
3. ¿Se cumplen los roles planteados por Ulrich en el Excelsior Gama?
4. ¿En el Excelsior Gama contarán con prácticas culturales como lo plantea Quinn?
5. ¿Tendrán, en cuanto a roles y prácticas culturales, brechas muy estrechas entre su plano actual y el plano deseado por sus colaboradores?

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Determinar la funcionalidad de RRHH. con las prácticas culturales y los tipos de culturas asociadas.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar los procesos organizacionales de la empresa según orientaciones de Ulrich plano actual (Percepción) y plano deseado (Expectativa).
- ✓ Describir las prácticas culturales predominantes de Quinn, tanto en el plano actual (Percepción) y plano deseado (Expectativa).
- ✓ Determinar la integración de los procesos de los planos tanto actuales como deseados de acuerdo con lo planteado por ambos autores.

Hipótesis

Ho: Los Procesos organizacionales relativos a Recursos Humanos son consistentes en su ejecución y la Gestión de Recursos Humanos culturalmente es coherente para sus logros.

H1: Los Procesos organizacionales relativos a Recursos Humanos no son consistentes en su ejecución y la Gestión de Recursos Humanos culturalmente no es coherente para sus logros.

CAPÍTULO II. APROXIMACIÓN AL MARCO TEÓRICO

A partir de la indagación sobre investigaciones y presentaciones científicas relacionadas con el tema de esta tesis, se definieron los conceptos y teorías de referencia para el debido análisis sobre las variables en estudio: procesos organizacionales y procesos de RRHH (funcionalidad) en virtud de los roles percibidos y deseados de acuerdo con ciertos autores.

Funcionalidad de RRHH

Esta investigación tiene como foco principal, analizar la evolución del rol y las competencias esperadas del departamento de Recursos Humanos para agregar valor y afrontar los desafíos de las nuevas formas de trabajo y de la organización a lo largo de los años, por medio de los estudios realizados por Dave Ulrich. En las tres primeras investigaciones realizadas por este autor - 1988, 1992 y 1997- el estudio se focalizó en “comprender las competencias de Gestión Humana y las prácticas de las firmas líderes de EE. UU., sesgando la investigación hacia las grandes compañías norteamericanas” (Ulrich, 2008: 227), y en los años 2002 y 2007, aplicaron “una metodología de 360º, que les permitió identificar las competencias esperadas para los profesionales de Recursos Humanos, desde múltiples perspectivas” (Ulrich, 2008: 228). Para el análisis y evaluación de la funcionalidad de RRHH empleada en este caso de estudio se partirá a través de los diversos tipos de roles desde la perspectiva de Dave Ulrich (1997).

“Los profesionales de RH deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos, deben ser tanto policía como socios, y deben asumir responsabilidades por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto plazo y a largo plazo. Para que los profesionales de RH aporten valor a sus empresas cada vez más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos.” (Ulrich D. , Recursos Humanos Champions, 2004, págs. 53-54)

“El modelo de múltiples roles para el *management* de RRHH propuesto por Dave Ulrich se basa en actividades que van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de RRHH) a manejar gente.

Estos dos ejes definen cuatro roles de RRHH principales:

1. Administración de recursos humanos estratégicos
2. Administración de la infraestructura de la firma
3. Administración de la contribución de los empleados
4. Administración de la transformación y el cambio

Para poder entender verdaderamente las implicaciones de cada uno de estos roles, es necesario establecer el resultado esperado de cada uno, así como la metáfora que acompaña este rol y finalmente definir que tipo de actividades debe cumplir el mismo.” (Ulrich D. , Recursos Humanos Champions, 2004)

Rol/ Cédula	Aporte/ Resultado	Metáfora	Actividad
<i>Management</i> de desarrollo organizacional y RR.HH estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH como las de negocios: “Dignóstico Organizacional”
<i>Management</i> de la infraestructura de la organización	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: “Servicios compartidos”
<i>Management</i> de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”
<i>Management</i> de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de Cambio	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”

Tabla 1 Implicaciones de los Roles. Recuperado de Recursos Humanos Champions de Ulrich, D., s/f. p. 56. Adaptado por Cova y Franco (2018).

El primer rol se basa en el *management* de recursos humanos estratégicos, siendo un pilar fundamental en toda organización ya que se basa en establecer las directrices necesarias para alcanzar efectivamente los objetivos planteados.

“El rol estratégico de RH se centra en alinear las estrategias y prácticas de RH con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol el profesional de RH trabaja para ser socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios.

Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RH se ayuda a la empresa de tres maneras: 1) la empresa puede adaptarse al cambio porque reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia; 2) la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas; 3) la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

La metáfora para este rol es el “socio estratégico”. Los profesionales de RH se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RH que se alinean con la estrategia empresarial.” (Ulrich D. , Recursos Humanos Champions, 2004, págs. 57-58).

Por otra parte, el aporte del rol de infraestructura es eficiencia administrativa. Los profesionales de RH logran la eficiencia administrativa de dos formas: 1) aseguran la eficiencia en los procedimientos de RH y 2) contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el despilfarro de recursos.

La metáfora para el trabajo en la infraestructura de la firma es la de “experto administrativo”. Los profesionales de RH se convierten en expertos administrativos cuando eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

Para ser efectivos como expertos administrativos, los profesionales de RH deben abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran (servicios compartidos). (Ulrich D. , Recursos Humanos Champions, 2004, págs. 60-62).

El tercer rol de contribución propio de los profesionales de RH incluye su involucramiento en los problemas, preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados.

Los aportes de la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados.

La metáfora para este rol de RH es la de “adalid de los empleados”. Estos adalides emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados, y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo. (Ulrich D. , Recursos Humanos Champions, 2004, págs. 62-64).

El último aporte, se basa en la conducción de la transformación y el cambio es la capacidad de cambio. Cuando la firma revive una transformación, los ejecutivos de RH sirven como socios de negocios ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. Como agentes de cambio, los ejecutivos de RH ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio.

La metáfora para el trabajo en este rol es la de “agente de cambio”. (Ulrich D. , Recursos Humanos Champions, 2004, págs. 65-66).

A partir del análisis exhaustivo de todos estos roles, se llevará a cabo el estudio de la funcionalidad de RRHH que existe en la organización.

Procesos Organizacionales

“Antes de conocer que son los procesos organizacionales, es necesario entender que es una organización, la cual se puede definir como una red de interrelaciones humanas interdependientes donde la comunicación determina de manera fundamental la calidad y efectividad de dichas relaciones e interdependencias, así como su productividad.

Dicho lo anterior toda organización debe sentar las bases de su funcionamiento, es decir, contar con una estructura que defina la manera en la que se dividirán, agruparan y coordinarán formalmente las tareas en el trabajo, a eso se refieren los “Procesos Organizacionales”.

Los procesos Organizacionales son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los que forman parte de una organización para lograr los fines u objetivos requeridos.

Para llegar a ellos, es preciso tomar en cuenta los siguientes elementos básicos para poder formar la estructura interna de una organización (Bastidas, 2011):

- | | |
|---------------|------------------|
| 1.- Autoridad | 5.- Comunicación |
| 2.- Poder | 6.- Conflicto |
| 3.- Liderazgo | 7.- Innovación |

La autoridad se deriva usualmente del puesto que una persona ocupa. Por ejemplo, el líder del proyecto “x” es la máxima autoridad de dicho proyecto. Por lo tanto, la Autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar que estas se acaten.

Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales, se colocan en una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumpla con sus responsabilidades.

Este último concepto, Unidad de Mando, afirma que una persona debe tener solo un superior ante el cual es responsable directo, si se rompe la unidad de mando, un empleado tendría que enfrentar solicitudes o prioridades contradictorias de varios superiores.

Sin embargo hoy los conceptos de autoridad y de cadena de mandos son menos relevantes a medida que los empleados operativos tienen más facultades para tomar decisiones que antes eran exclusivas de la administración. (Robbins, 2004, pág. 429)

El segundo elemento es el poder, rasgo sumamente importante que sin duda alguna, marca la diferencia en el quehacer de las personas al momento de querer lo que desean.

“Es cualquier atributo distintivo o rasgo diferenciante que una persona posee sobre aquellas a quienes lidera. También se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar decisiones. Sin embargo (Robbins, 2004), afirma que se puede tener poder y no usarlo, por tanto, es una capacidad o potencial, uno puede tener poder y no ejercerlo. Sin embargo, el aspecto más importante del poder es que establece una relación de dependencia. La

dependencia aumenta cuando el recurso que uno controla es importante, escaso e insustituible“ (Mintzberg, 1983, pág. 24)

Seguidamente se encuentra el liderazgo, el cual de acuerdo al Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), se define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

El Liderazgo es una necesidad humana básica, que debe ser satisfecha para preservar el orden y potenciar el éxito de cualquier organización o equipo de personas. “Así como la naturaleza odia el vacío, la naturaleza humana, odia el vacío de estructura y liderazgo”.

Establecer, Mantener y respetar el liderazgo efectivo y la colaboración, son tareas y responsabilidades compartidas por todos los implicados en cualquier tarea común. (Hersey, Blanchard, & Jhonson, 1998, págs. 0-13)

Vale la pena hacer mención de la relación entre poder y Liderazgo, (Robbins,S., 2004) afirma que los líderes, usan el poder como medio para alcanzar las metas de los grupos. Los líderes logran metas y el poder es una forma de facilitar su consecución. La diferencia entre uno y otro es que el poder no exige compatibilidad de metas, solo dependencia. Por su parte, el liderazgo requiere que haya congruencia entre las metas del líder y los seguidores.

Por otro lado, no puede faltar el proceso de toma de decisiones, llegando a ser inclusive uno de los elementos que pueden generar un mayor riesgo al momento de definir el futuro de la organización.

“Es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. La toma de decisiones en una organización involucra a todo un colectivo de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Para la toma de decisiones es necesario distinguir la forma en la que formulamos los problemas para poder encaminar nuestra forma de actuar para encontrar la solución.

Como lo detalla (Simon, 1986): cp Robbins (2004) indica que es importante saber que el que toma decisiones óptimas requiere de racionamiento, es decir, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones. Estas opciones estas opciones se eligen siguiendo un modelo de toma racional de decisiones de 6 etapas (209 – 224).

- 1.- Determinar el problema.
- 2.- Identificar los criterios de decisión.
- 3.- Asignar peso a los criterios.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas.
- 5.- Evaluar las alternativas.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa.

Existe otro elemento de suma importancia como lo es la comunicación, ya que se encuentra profundamente ligada a los conflictos laborales que se pueden desarrollar en una organización, por la manera en la que se ejecute.

“Las investigaciones indican que una mala comunicación es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas.

La comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor.” (Thomas & Schmidt, 1976, pág. 317)

Es natural que las organizaciones atraviesen situaciones conflictivas en algún momento, lo importante es saber hacerle frente y es justo aquí, donde entra en juego el siguiente factor.

“Un conflicto es una situación de choque o enfrentamiento entre varios (personas, ideas, grupos etc.)

Los conflictos pueden ser un problema grave en una organización, pueden crear condiciones caóticas que hacen casi imposible que los empleados trabajen juntos.

Algunas causas de conflicto son (Jehn, Junio 1995, págs. 256-282):

- Problemas con áreas de autoridad
- Frustración
- No cumplir con las reglas establecidas
- Rivalidad

El siguiente elemento determinante dentro de las empresas es la innovación, la cual es la aplicación práctica de nuevas ideas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de manera eficaz.

Innovación es una clase especial de cambio, es una idea nueva aplicada para iniciar o mejorar un producto, proceso o servicio. Todas las innovaciones implican un cambio, pero no todos los cambios comprenden a fuerza ideas nuevas, ni conducen a mejoras significativas. En las organizaciones, las innovaciones van desde pequeñas mejoras graduales, hasta revoluciones radicales. (Kanter, 1988, págs. 169-211)

Por último pero no menos importante se encuentra el cambio, factor que define de alguna manera u otra el éxito de una organización, Stephen Robbins (2004) en su libro “Comportamiento Organizacional”, pág. 554., describe el cambio con un ejemplo de lo ocurrido en junio de 1993, el presidente de Samsung, Kun-Hee Lee, anunció oficialmente su política “Nueva Administración” lo que buscaba era efectuar una revisión exhaustiva de la organización de Samsung, en lugar de enfocarse en la producción de artículos baratos, Lee impuso a su personal el reto de convertir Samsung en una compañía innovadora que aplicara

tecnología de vanguardia. En menos de 10 años Lee consiguió su objetivo, hoy la empresa surcoreana es líder mundial en Chips de memoria, LCD, monitores y tubos de Braun. Además, ha logrado introducir varios productos innovadores, entre ellos un celular que a la vez es computadora de bolsillo, pantallas planas de Tv, y Laptops ultra delgadas. ¿Cómo lo hizo? Enfrentó 2 obstáculos:

1.- La falta de interés en la calidad

2.- Los empleados tenían miedo de opinar

Así que introdujo varios cambios radicales:

- Estableció un sistema de alto en la línea que permitía a cualquier trabajador suspender la producción si encontraba un defecto.
- Introdujo otros métodos avanzados de control de calidad
- Desafió a sus trabajadores a “cambiarlo todo”, excepto sus cónyuges e hijos
- Facultó a los empleados de línea con mucha mayor autoridad para tomar decisiones
- Reestructuró puestos e involucró líderes más jóvenes.

Lo anterior nos ejemplifica la necesidad de “cambio” de las organizaciones para lograr objetivos específicos, esos cambios deben determinarse cuidadosamente si se realizan a los procesos, estructuras o recurso humano.” (Bastidas, 2011). En base a todas estas teorías, se procederá a determinar los procesos organizaciones de la empresa bajo estudio, entendiendo su alcance e importancia.

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL

Excélsior Gama es una exitosa empresa de abastecimiento de alimentos de consumo masivo, centrada en ofrecer un servicio de primera y satisfacer al cliente. Posee más de veinte sucursales distribuidas estratégicamente en el área metropolitana y cuenta también con una oficina administrativa ubicada en Macaracuay.

Chong (2013) en su tesis de grado esboza la siguiente evolución histórica de esta empresa: De 1952 al 69: El Señor Manuel Da Gama joven inmigrante portugués llega a Venezuela, a Caracas específicamente y comienza a trabajar en una bodega. A los dos años, este se independiza y compra la carnicería “Triana” en San Agustín. En 1959, Manuel Da Gama compra el abasto Todo Económico cuyo nombre cambió, tiempo después por Abastos Excélsior. Diez años después en un edificio cercano a los Palos Grandes, se inaugura el primer Auto mercado Excélsior Gama S.R.L, local que todavía funciona para el 2019.

La empresa Excélsior Gama en la actualidad representa una de las empresas más exitosas que dispone de una amplia red de supermercados para abastecer de alimentos a la población de la Zona Metropolitana y de la gran Caracas.

Misión:

“Ofrecer al cliente productos y servicios de excelente calidad a precios competitivos, inspirados en un modelo de autoservicio innovador y eficiente para contribuir con el desarrollo de los trabajadores, de la empresa y el país”

Visión:

“Ser reconocidos en Venezuela como la empresa que da más satisfacción a sus clientes”

Valores:

Excelencia, compromiso, honestidad, innovación, vocación de servicio y trabajo en equipo.

Organigrama Excélsior Gama.

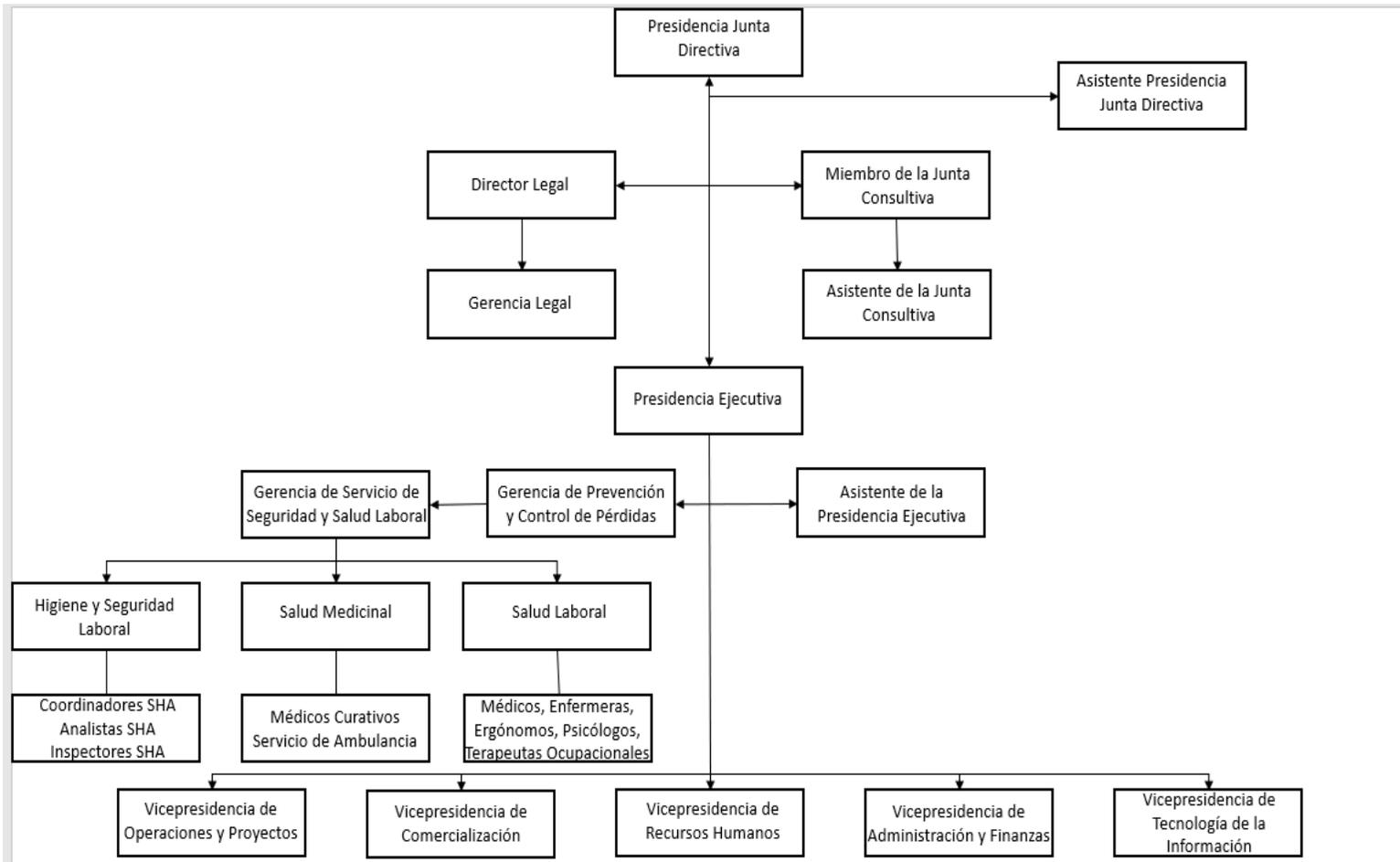


Ilustración 1. Organigrama Excelsior Gama.

Fuente: Departamento de Compensación y Beneficios.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de estudio

De acuerdo con los objetivos e interrogantes planteadas, el presente estudio se caracteriza por ser de campo, ya que durante la investigación se recabó de forma directa todos los datos necesarios para el desarrollo de esta, en su ambiente natural. (Ramirez, 1999) Se decidió realizar una investigación de campo, la cual según (Palella, 2010) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudiar los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta, (Ramirez, 1999) indica que es una investigación sobre el terreno por lo cual es importante “ya que es una manera de abocarse a estudiar los fenómenos en la realidad misma en que se producen”. Pág. 77

Diseño de investigación

Posteriormente, luego de haber definido el tipo de estudio que se realizó y así mismo, establecido las hipótesis de investigación, se concretó cómo se van a responder las preguntas de la investigación, esto implicaba seleccionar y desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto o ambiente del estudio. (Hernandez S., 2000) El diseño de investigación según Christensen (1980) citado en Hernández, Fernández & Baptista (2000) hace referencia al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. En otras palabras, el diseño guio al investigador a alcanzar sus objetivos, así como también a responder las interrogantes que se presentaron y analizar la certeza de las hipótesis formuladas.

Tipo de Diseño de Investigación

En la literatura sobre la investigación en Ciencias Sociales existen múltiples tipos de diseño de investigación, en el presente estudio se utilizó la categorización que indica Campbell y Stanley (1996) cp. Hernández, Fernández & Baptista (2000), plantea dos tipos de diseño de investigación: Investigación experimental e investigación no experimental. Aquella puede dividirse en pre-experimentos, cuasi experimentos y experimentos puros. Por otro lado,

la investigación no experimental será subdividida en diseños transversales o transeccionales y diseños longitudinales (Ramirez, 1999) de acuerdo con el criterio de temporalidad con que se haga.

En función con las interrogantes anteriormente expuestas y a las hipótesis de investigación, el tipo de diseño utilizado en el presente estudio es de carácter no experimental. Las investigaciones no experimentales se definen como aquellas en las cuales no se manipulan las variables, es decir, no se realiza ningún tipo de variación intencional mediante control de las variables independientes, ni a su vez se controlan por estas (Ramirez, 1999). En este tipo de investigación se busca la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados.

En otras palabras, Kerlinger (1979) c.p. (Hernández, Fernández & Baptista, 2000) señalan que “La investigación no experimental o *ex-post-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. (p.116) En tal sentido se plantea una investigación no-experimental, la cual, según Palella, S. y Martins, F (2010) “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.” Pág. 97.

De igual manera se plantea una investigación de carácter analítico lo cual, “trata de entender las situaciones en términos de las relaciones de sus componentes, intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interconexiones que dan cuenta de su integración”. (Bunge (1981) cp (Hurtado de Barrera, 2008):103. Para luego concluir con hipótesis para el próximo nivel de investigación a seguir de acuerdo a (Selltiz, 1977).

Adicionalmente, al mencionar los tipos de investigaciones no experimentales, el que más se adecua a nuestro problema de investigación es el diseño transeccional o transversal descriptivo, este tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir a un grupo de personas más variables y proporcionar un análisis. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2000).

Esta investigación resulta ser de carácter descriptiva, debido a que se busca referir algunas características de un determinado fenómeno, utilizando un criterio sistemático que permitiera poner en manifiesto su estructura o comportamiento. En este caso, se buscaba describir los procesos organizacionales (Cameron y Quinn, 2006) y los de Recursos Humanos (Ulrich, 2005). Estas investigaciones parten de una descripción organizada y lo más completa posible de cierta situación y posteriormente se le presenta, se le analiza, se le discute, se le concluye y para luego ofrecer recomendaciones. (Ander-Egg, 1978).

Asimismo, la presente investigación es de carácter *correlacional*, de acuerdo con (Sabino, 1996) un estudio correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, en un contexto y temporalidad particular, más no causalidad entre ellas. Es por esto, que este estudio se caracteriza por ser de carácter correlacional, ya que estudia la relación que existe entre **prácticas culturales y culturas asociadas** (Cameron & Quinn, 2006) y **procesos de recursos humanos, sin buscar la causalidad entre ellas**.

Unidad de estudio y de análisis

La unidad de estudio escogida para llevar a cabo esta investigación fue la organización Excélsior Gama Supermercados C.A., mientras que la unidad de análisis son los trabajadores en tres categorías básicas: trabajadores multifuncionales, Supervisores respectivos y Gerentes que prestan servicio en los sitios en donde la empresa proporcione la facilidad de realizar la investigación.

Universo o población

La población se define como un conjunto sujetos que tienen un criterio de inclusión, que constituyen el objeto del estudio, para lo cual según (Sierra Bravo, 1995) se siguió un proceso de muestreo probabilístico, con afijación proporcional en cada estrato, con reemplazo para cubrir las cuotas establecidas, además de calcular las veces que está incluida la muestra en el universo (CE) y la Fracción de muestreo (FM) que permite determinar la afijación proporcional, El término “población” podría sugerir un conjunto de seres humanos. Sin embargo, en estadística ese término tiene un significado mucho más general y hace referencia a un conjunto cualquiera de objetos. (Corbetta, 2007).

Recolección de Información

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2000) recolectar los datos implica las siguientes actividades:

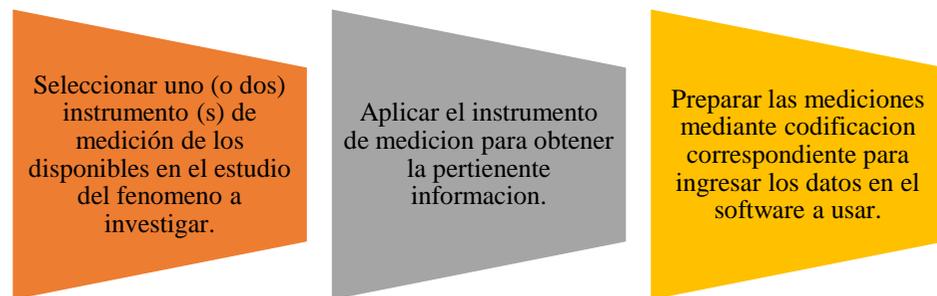


Figura 5 Recolección de Información. Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2000) adaptado por Cova y Franco (2018).

Instrumento de Medición

En virtud de plantearse el problema como la funcionalidad idónea o no que existe en Excélsior Gama Supermercados en relación con los procesos en orientaciones de acuerdo con lo indicado por Cameron y Quinn (2006) y los de Recursos Humanos según lo que propone Ulrich (2007). A tales efectos se utilizarán el instrumento “Cuestionario para la Evaluación de Roles de RRHH versión hispana” de Ulrich y Conner (2006) y el instrumento OCAI (Cameron & Quinn, 2006) para los aspectos de cultura y efectividad organizacional. Ambos

instrumentos tienen en sus diferentes aplicaciones, valores y de validez: facial, concurrente, y de constructo con una confiabilidad medida, en sus diferentes aplicaciones, lo cual no amerita recalcularlas, sino evaluarlas para esta esta investigación en particular.

En todo caso se realizó una prueba piloto a los efectos de evaluar la comprensión de los diferentes ítems, así como sus respectivas respuestas en sendos planos planteados para ambos instrumentos, en un conjunto de trabajadores que representen la estructura a considerar en el espacio organizacional, y éstos no formaron parte de la muestra definitiva.

Los instrumentos que se utilizaron en la siguiente investigación fueron los de Cameron y Quinn (2006) denominado OCAI a los efectos de evaluar la cultura organizacional hegemónica y el de Ulrich y Conner (2006) “Cuestionario para la Evaluación de Roles de RRHH versión hispana” para considerar los roles y procesos asociados a Recursos Humanos.

Población

Tamayo y Tamayo, (1997) p. 114, “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” La población de estudio seleccionada para esta investigación está constituida por 285 colaboradores que conforman en su totalidad la plantilla de la oficina principal de Macaracuay, perteneciente a Excélsior Gama Supermercados C.A. El criterio de inclusión es que al menos tengan un año de antigüedad en la empresa, y que sean trabajadores fijos, no incluye aprendices INCES ni pasantes universitarios. A partir de esta cifra se calculó el tamaño de la muestra para lo cual se elaboró un cuadro que resume por columna las siguientes vicepresidencias: Operaciones y Proyectos, Tecnología, Comercialización, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y la Presidencia Ejecutiva, además lleva clasificados de mayor a menor los rangos de los cargos considerados y son los que están en el organigrama y en las descripciones de cargos

correspondientes a noviembre del 2018. A continuación, se muestra la tabla de distribución de la población en Excelsior Gama, oficina principal:

Tabla de la distribución de la población en Excelsior Gama Oficina Ppal Caracas

CARGOS	GERENCIAS						TOTAL	%
	PRESIDENCIA EJECUTIVA	VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y PROYECTOS	VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGIA	VICEPRESIDENCIA DE COMERCIALIZACION	VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
ASISTENTE	6	5	1	4	1	3	20	7%
ANALISTA	2	3	1	14	16	28	64	22%
ESPECIALISTA		1	7	1	1	8	18	6%
COORDINADOR	4	4	5	8	11	14	46	16%
SUB GERENTE	2	3		4	9	4	22	8%
GERENTE	7	4	3	7	4	10	35	12%
JEFE		4	1				5	2%
VICEPRESIDENTE		1	1	1	1	1	5	2%
PRESIDENTE	2						2	1%
otros	17	5	4	19	13	10	68	24%
TOTAL	40	30	23	58	56	78	285	100%
%	14%	11%	8%	20%	20%	27%	100%	

Tabla N. 2 Distribución de la población en Excelsior Gama. Elaborado por Cova & Franco 2018

Muestra

Tamayo y Tamayo definen la muestra como “el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.” (Tamayo & Tamayo, 1997, pág. 38)

En esta investigación la muestra está conformada por las distintas vicepresidencias del Excelsior Gama Supermercados C.A. A los efectos de su debido cálculo se utilizó la fórmula propuesta por Sierra – Bravo (1995) la cual considera un 50% de probabilidad de éxito de conseguir a alguien con las características que se están buscando y un 50% de no conseguirlo, bajo un criterio binomial. De tal manera, se admitió un error máximo del 10% y un nivel de confianza del 95%, esto se ajusta un poco a los criterios de la posible participación en vista a que muchas de las personas salen de vacaciones decembrinas en esta sede corporativa.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística que según Sierra Bravo (1995) se debe aplicar para las poblaciones finitas e inferiores a 100.000 sujetos:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{E^2 * (N-1) + k^2 * p * q}$$

Donde:

N=Tamaño de la población

n= tamaño de la muestra de la población (número de encuestas a realizar)

p= se refiere a la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Generalmente, este dato es desconocido y se suele suponer que $p = q = 0.5$ que es la opción más segura.

q= es la proporción de individuos en la población que no poseen la característica de estudio, es decir $1 - p$.

k= es una constante es que va a depender del nivel de confianza que se desee asignar. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

E (error de estimación) = “representa la proporción del área de la curva de distribución estadística normal del universo que se piensa abarcar.” (Sierra Bravo, 1995, p.43)

Se utilizó un 95% de confianza y un 10% de error de estimación. También, fue utilizado el criterio de máxima heterogeneidad que establece: $P = Q = 0,50$.

$$n = \frac{(1,96^2) * (0,50. 0,50) * 285}{(0,10^2) * (285-1) + (1,96^2) (0,50. 0,50)} =$$

$$n = \frac{273,314}{3,8004} =$$

$$n = 72,02 = 72 \text{ personas}$$

Una vez conocida la muestra, se procedió a realizar un muestreo estratificado, en donde se dividió a la misma en diferentes subgrupos, seleccionando posteriormente a los sujetos finales, de manera aleatoria y con reemplazo hasta cubrir la cuota establecida.

Para proceder al debido cálculo se utilizó un valor de 0.25263 como factor de muestreo, en el que se multiplicaba la cantidad de trabajadores total por dicho factor, de acuerdo con el cargo y Vicepresidencia que pertenecía, logrando así una sumatoria total por estrato y una muestra final de trabajadores. Procedimiento que se obtuvo y que se indica en la página que incluye más adelante, a partir del tipo de muestreo.

A continuación, se presenta la tabla de distribución muestral:

Tabla de distribución muestral en Excelsiór Ganma Oficina Ppal Caracas

CARGOS	PRESIDENCIA EJECUTIVA	VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y PROYECTOS	VICEPRESIDENCIA DE TECNOLOGIA	VICEPRESIDENCIA DE COMERCIALIZACION	VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS	TOTAL	n muestral por estrato
ASISTENTE	2	1	0	1	0	1	1.276454	5
ANALISTA	0.505263158	0.757894737	0.252631579	3.536842105	4.042105263	7.073684211	4.084654	16
ESPECIALISTA	0	0.252631579	1.768421053	0.252631579	0.252631579	2.021052632	1.148809	5
COORDINADOR	1.010526316	1.010526316	1.263157895	2.021052632	2.778947368	3.536842105	2.935845	12
SUB GERENTE	0.505263158	0.757894737	0	1.010526316	2.273684211	1.010526316	1.4041	6
GERENTE	1.768421053	1.010526316	0.757894737	1.768421053	1.010526316	2.526315789	2.233795	8
JEFE	0	1.010526316	0.252631579	0	0	0	0.319114	1
VICEPRESIDENTE	0	0.252631579	0.252631579	0.252631579	0.252631579	0.252631579	0.319114	1
PRESIDENTE	0.505263158	0	0	0	0	0	0.127645	1
otros	4.294736842	1.263157895	1.010526316	4.8	3.284210526	2.526315789	4.339945	17
TOTAL	10.10526316	7.578947368	5.810526316	14.65263158	14.14736842	19.70526316	18.18947	72
%	4%	3%	2%	5%	5%	7%	6%	
	1.08498615	1.91468144	1.467922438	3.701717452	3.574072022	4.978171745	16.72155	

Tabla N. 3 Distribución Muestral en Excelsiór Gama. Elaborada por Cova & Franco 2018

Tipo de muestreo

Para la presente investigación se utilizó un muestreo estratificado aleatorio con afijación proporcional y reemplazo, para conservar los resultados aquí obtenidos que se indican en la Tabla N. 3

Para Arias (1999), el muestreo probabilístico estratificado consiste en dividir la población en subconjuntos o estratos cuyos elementos posean características comunes, así los estratos son homogéneos internamente.

Según Sierra (1995), esta muestra se puede catalogar como de tipo al azar simple ya que consiste en sacar por medio de un sorteo riguroso, una serie de unidades de un universo hasta completar el tamaño de la muestra fijada, quedando representada bajo el esquema de acuerdo con poblaciones finitas, es decir inferior a 100.000 individuos.

La variable de estratificación será los niveles que ocupan los trabajadores dentro de la empresa (supervisorio, no supervisorio). Y la fórmula para asignar la muestra de forma proporcional es que la provee Sierra Bravo (1995):

$$FM = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

FM = 0.25263

En la siguiente tabla número 4 a continuación, se encontrará la asignación proporcional de la muestra:

Tabla N.4 *Asignación proporcional de la muestra*

Nivel	Poblacion	Muestra
Supervisorio	115	29
No supervisorio	170	43
TOTAL	285	72

Operacionalización de las Variables

Se plantea una operacionalización en tres bloques a saber: **a)** Sociodemográficas y Organizacionales, **b)** luego las referidas a OCAI de (Cameron & Quinn, 2006) y **c)** luego lo de la medición de Roles de (Ulrich & Conner, 2006).

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variables	Edad	Años de vida cumplidos	19 – 26 27 – 34 35 – 42 43 – 50 51 – 58 59 o más
	Nivel Educativo	Estudios académicos culminados	Bachillerato completo Bachillerato Técnico Medio TSU Licenciado Especialista Master Doctorado
Demográficas	Sexo	Masculino Femenino	Masculino Femenino
Organizacionales	Gerencia	Unidad Organizativa perteneciente	Por determinar
	Cargo	Puesto que ocupa en la Organización	Por determinar
	Ubicación Organizacional	Lugar físico de trabajo	Por determinar
	Antigüedad laboral	Tiempo de trabajo continuo en la Organización	1 – 6 7 – 12 13 – 18 19 – 24 25 – 30 31 o más
	Nivel organizativo	Cargo s/ responsabilidad	Supervisor No Supervisor

Variable	Dimensiones	Indicadores	Planos		Ítem
			Actual	Deseado	
Rol de Recursos Humanos	Pautas de conducta o grupo de actividades que se espera de un individuo, de una posición determinada o unidad de trabajo (Ulrich & Conner, 2006)	Socio Estratégico			1 - 5 - 9 - 13 - 17 - 21 - 25 - 29 - 33 - 37
	Pautas de conducta o grupo de actividades que se espera de un individuo, de una posición determinada o unidad de trabajo (Ulrich & Conner, 2006)	Experto Administrativo			2 - 6 - 10 - 18 - 22 - 26 - 30 - 34 - 38
	Pautas de conducta o grupo de actividades que se espera de un individuo, de una posición determinada o unidad de trabajo (Ulrich & Conner, 2006)	Adalid de Empleados o Trabajadores o Trabajadoras			3 - 7 - 11 - 15 - 19 - 23 - 27 - 31
	Pautas de conducta o	Agente de			4 - 8 - 12 - 16 - 20 - 24 - 28 -

	grupo de actividades que se espera de un individuo, de una posición determinada o unidad de trabajo (Ulrich & Conner, 2006)	Cambio			32 – 36 - 40
--	---	--------	--	--	--------------

Fuente: (Ulrich & Conner, 2006).

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	Planos considerados		Items
				Actual	Deseado	
Cultura organizacional	Conjunto de Elementos, Normas, Patrones de Conducta y Procesos organizacionales, que son compartidas en la organización y la puede caracterizar para diferenciar en la presencia en el mercado.	Características Dominantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Laboral • Valores • Objetivos 	Actual	Deseado	1, 2, 3, 4
		Liderazgo Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Toma de decisiones • Innovación • Carisma • Organización 	Actual	Deseado	5, 6, 7, 8
		Administración del Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Empatía 	Actual	Deseado	9, 10, 11, 12
		Unión Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Sentido de pertenencia 	Actual	Deseado	13, 14, 15, 16
		Énfasis Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y Resultados • Normativa 	Actual	Deseado	17, 18, 19, 20

		Criterios de Éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos • Metas a largo plazo 	Actual	Deseado	21, 22, 23, 24
--	--	--------------------	---	--------	---------	----------------

Fuente: elaborado por (Cameron & Quinn, 2006); (Salazar, 2008); (Vargas, Reytez Ruiz, & Hernández García, 2015); (Gálvez & García, 2011).

Validez y confiabilidad del estudio

El OCAI es un instrumento que se ha utilizado para numerosos estudios a nivel mundial, uno de ellos fue en organizaciones pertenecientes al sector educativo, en donde se logró tipificar el tipo de cultura predominante en ambos subsistemas (Públicos y privados) y establecer planes de acción que permitieran redirigir el curso actual de la organización hacia la cultura deseada. Por lo tanto, es un instrumento que ha colaborado favorablemente en diversas organizaciones orientadas a conseguir el éxito a través de cambios necesarios.

Con el objetivo de verificar la validez y confiabilidad de dicho instrumento, se realizó una prueba piloto a 7 trabajadores de la oficina principal de Excélsior Gama Supermercados C.A; a nivel supervisorio y no supervisorio

De este modo, se identificaron las siguientes observaciones:

- El tiempo para el llenado del instrumento fue de 20 minutos en promedio.
- Hubo dificultad en la comprensión lingüística de algunos enunciados.
- No hubo dificultad en la asignación de puntuaciones según la escala Likert.
- Hubo dificultad para diferenciar cultura actual vs. Cultura deseada al momento de leer los enunciados de cada ítem. Para ello, al momento de la aplicación del instrumento en la muestra se decidió cambiar los títulos de los enunciados de la siguiente manera: Actualmente el liderazgo en la organización es... Para cultura

actual y, En un futuro me gustaría que el liderazgo en la organización fuera... Para cultura deseada. De esta manera se garantizó que los trabajadores no tuvieran confusiones al momento de contestar las preguntas, y reducir, en la medida de lo posible, que acudieran a algunas de las encuestadoras para pedir ayuda.

Confiabilidad

La confiabilidad de la consistencia interna de ambos instrumentos, se calculó con la prueba de coeficiente Alfa de Cronbach (Pallella, 2006)

El resultado de la fiabilidad del instrumento de roles propuesto por Ulrich, según este, arrojó un valor de **0,947 en el plano actual y un 0,941 en plano deseado**. Por lo tanto, se puede afirmar que este instrumento resulta viable y consistente.

Estadístico de Fiabilidad

Plano Actual		Plano deseado	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0.947	22	0.941	22

Según la tabla de Kuder Richardson, citado por (Mejías, 1994), este resultado de confiabilidad se encuentra ubicado en el rango de 0,72-0,99; siendo entonces de Excelente confiabilidad la aplicación del instrumento.

Tabla de Richardson

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Tabla N. 5 Niveles de confiabilidad según Richardson

Estadístico de Fiabilidad del OCAI

Para este instrumento la confiabilidad dio **0,739** lo cual indica que también es un instrumento confiable y consistente para las pruebas realizadas, según lo planteado anteriormente.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.739	.769	24

Técnicas de Recolección de Datos y estrategias de medición.

Se utilizaron dos instrumentos los cuales fueron elaborados por Quinn (1985, 1988, 2006) y Ulrich (2006) para identificar los procesos organizacionales. Ambos instrumentos tienen validez facial, concurrente y de constructo (Hernandez S., 2000) por lo cual solo requerían un piloto para validar la comprensión sociocultural en la empresa en donde se aplique. A los efectos, se utilizaron, medidas de tendencia central [media, mediana, moda, mínimo y máximo], medidas de variabilidad [Desviación Estándar y Coeficiente de Variación], también Correlación de Pearson y cálculo de ANOVA, de ser el caso.

Una vez seleccionada la muestra con la que se trabajó en esta investigación, se procedió a concretar una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos del Excelsior Gama, sede Macaracuay, para establecer los lineamientos con los que precederíamos para aplicar los

instrumentos, en dicha reunión se decidió que la gerente se encargaría personalmente de enviar los instrumentos a los correos de los trabajadores seleccionados aleatoriamente.

El proceso de recolección de datos duró aproximadamente un mes ya que se aplicó a mediados de diciembre y muchos colaboradores tenían proyectos que entregar a final de año. Al ser una encuesta a través de la aplicación de Google, fue más fácil ya que las respuestas nos llegaban directamente y podíamos ir analizándolos poco a poco y unificando las respuestas en una tabla de Excel.

En cuanto a la factibilidad del estudio, existió un grado de viabilidad suficientemente alto ya que había investigaciones previas que otorgan relevancia a la variable seleccionada. A su vez no fueron necesarias grandes sumas de dinero, la inversión fue más que todo de tiempo para la elaboración del instrumento ya que se utilizaron vías electrónicas para enviar dicho instrumento. No hubo dificultad de comunicación y acceso al lugar ya que una de nosotras realizó sus pasantías en dicha empresa, facilitando las comunicaciones.

Los programas que se necesitaron para analizar los dos instrumentos fueron SPSS y Microsoft Excel.

Se contó con el tiempo necesario para cumplir con los objetivos de esta investigación.

Aspectos Éticos

En la presente investigación se mantuvo la confidencialidad de la información personal de los participantes en el estudio, fue anónima y mediante códigos que no permitan ser identificados.

El norte fue brindar seguridad y evitar algún problema que pudiese perjudicar física, psicológica o socialmente a los trabajadores y a las trabajadoras que participaron como la muestra en investigación. O de la siguiente manera.

Durante el proceso de realización de esta investigación se garantizaron los siguientes aspectos a manera de código de ética:

- ✓ La confidencialidad de la información suministrada tanto para la empresa como para la investigación misma.
- ✓ El anonimato de los cuestionarios y pruebas técnicas, con información suministrada por los trabajadores para su sinceridad y confianza al momento de responderlos. Tanto para los grupos control como los otros participantes.
- ✓ La veracidad de los resultados que se obtendrán será la evidencia, no se manipuló de manera artificiosa, la data para comprobar las hipótesis o cumplir con los objetivos de la investigación.
- ✓ La referencia sobre las fuentes originales de la teoría e información relevante usada para este proyecto, se encuentran citadas en la bibliografía, garantizando el respeto a los derechos de autor y sus respectivas publicaciones tanto periódicas, como eventuales, en revistas arbitradas o no, conservando su autoría y los aportes de cada investigador, siguiendo las Normas APA versión 6.

Como todo producto de su proceso académico y de responsabilidad de las universidades dadas en custodia de la Gestión Jesuíta, se siguieron los siguientes preceptos:

UTILITAS

IUSTICIA

HUMANITAS

FIDES

CAPÍTULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Presentación de resultados

A los efectos de la siguiente investigación se presenta la categorización de los trabajadores participantes, en el siguiente orden: Variables demográficas, Variables organizacionales, Rol de Recursos Humanos y Cultura Organizacional, los cuales fueron analizados según los objetivos planteados.

Sexo de los participantes de la muestra

		SEXO DEL TRABAJADOR			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	FEMENINO	37	51.4	51.4	51.4
	MASCULINO	35	48.6	48.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Tabla N.6 Sexo de los participantes de la muestra

En la siguiente tabla se puede visualizar que el sexo femenino representa un 51% (37 personas), mientras que el sexo masculino ocupa un 49% (35 personas), datos realmente interesantes, ya que de alguna manera u otra, refleja la diversidad de personas en términos de sexo que laboran en Excélsior Gama, ya que la diferencia entre ambas no resulta ser muy notoria, por lo tanto, se podría decir que son un equitativos, asumiendo que tanto hombres como mujeres pueden ocupar cualquier cargo dentro de la empresa, lo cual demuestra que no hay discriminación de género en los procesos de reclutamiento y selección.

Edad de los participantes de la muestra

EDAD DEL TRABAJADOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-26	18	25.0	25.0	25.0
	27-31	13	18.1	18.1	43.1
	32- 36	12	16.7	16.7	59.7
	37 - 41	10	13.9	13.9	73.6
	42 - 46	14	19.4	19.4	93.1
	47 - 51	1	1.4	1.4	94.4
	52 - 56	1	1.4	1.4	95.8
	57 - 61	2	2.8	2.8	98.6
	62 - 66	1	1.4	1.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Tabla N.7 Edad de los trabajadores de la muestra

En la tabla presentada se observa que el 59,7 % (43 sujetos), están comprendidos en el rango de edad de 22 hasta 36 años de edad, lo cual indica una población muy joven; en segundo orden de importancia está el segmento entre 37 y 51 años (25 sujetos) que ocupa un 34,7% de adultos contemporáneos: es decir el 94.4 % son personas en plena capacidad física y mental de laborar y el tercer segmento, se encuentra conformado por los sujetos entre 52 y 66 años (4 sujetos), que representa un 5,6%, lo cual le puede agregar datos sobre la experiencia y mejores resultados en cualquier época.

Con respecto a la Antigüedad en la organización, en la siguiente tabla se indican los resultados al respecto:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 A 4 ANOS	34	47.2	47.2	47.2
	5 A 8	23	31.9	31.9	79.2
	9 A 12 ANOS	12	16.7	16.7	95.8
	13 A 16 ANOS	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Tabla N.8 Antigüedad de los trabajadores de la muestra

De acuerdo a la antigüedad de los participantes de la muestra en la empresa, se puede observar a través de la tabla que el 47,2 % de los mismos posee una antigüedad comprendida entre 1 y 4 años es decir de reciente ingreso relativo lo cual puede ser un indicador de índice de rotación como lo señalan algunas tendencias de migración en Venezuela recientemente, así como el 31,9 % tiene entre 5 y 8 años de antigüedad, el 16,7 % se encuentra entre los 9 y 12 años, con lo cual 48,6 % señala cierta lealtad y capacidad manifiesta en las operaciones de trabajo y, por último, el 4,2% oscila entre los 13 y 16 años.

Analizando estos resultados se puede decir que la mayor parte de la muestra en estudio se encuentra en el primer rango de antigüedad (1 a 4 años) lo cual indica una posible tendencia de los trabajadores a cambios constantes dentro sus vidas laborales y por lo tanto, dentro de la organización.

Por último, se presenta el nivel organizativo que presentan los participantes de la muestra dentro de la organización:

NIVEL ORGANIZATIVO DEL TRABAJADOR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SUPERVISORIO	32	44.4	44.4	44.4
	NO SUPERVISORIO	40	55.6	55.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Tabla N.9 Nivel organizativo de los trabajadores de la muestra

Dando alusión a que más del 50% de los encuestados pertenecen a cargos no supervisorios.

Rol de Recursos Humanos

De acuerdo con la medición de Roles propuesta por (Ulrich & Conner, 2006), resultó interesante conocer y analizar las siguientes opiniones por los encuestados dentro de la organización bajo estudio:

Plano actual: objetivos del negocio

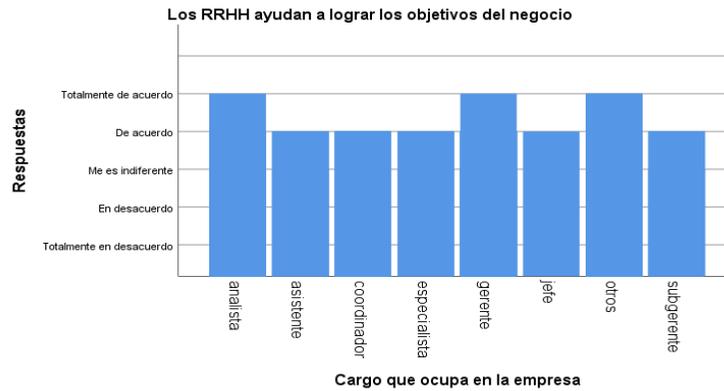


Gráfico N.1 Plano Actual, objetivos del negocio

Plano deseado: objetivos del negocio

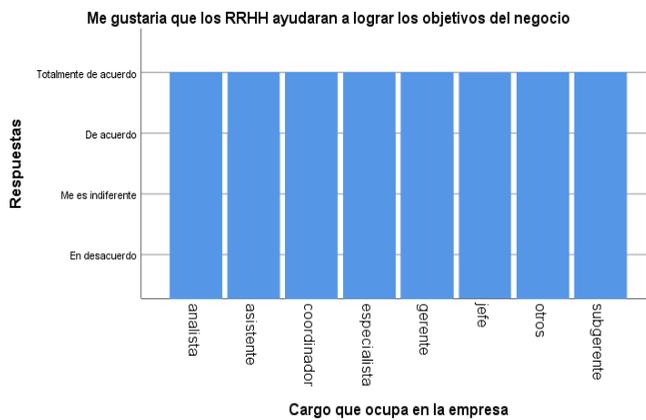


Gráfico N.2 Plano Deseado, objetivos del negocio

De acuerdo con estos resultados y en base a las teorías propuestas por Ulrich (2004), se puede decir que los trabajadores encuestados consideran que los profesionales de RRHH cumplen con uno de sus objetivos fundamentales, como lo es contribuir a que se alcance de manera efectiva los planes del negocio, es decir, establecen las directrices necesarias para alcanzar los objetivos planteados. No obstante, un pequeño grupo dentro de los mismos considera que podrían realizarlo de una mejor manera, por lo que en unos años les gustaría que se resolvieran esas posibles fallas y logaran contribuir de una forma más efectiva en el correcto y efectivo funcionamiento del negocio.

Plano actual: dedicación en sus trabajadores

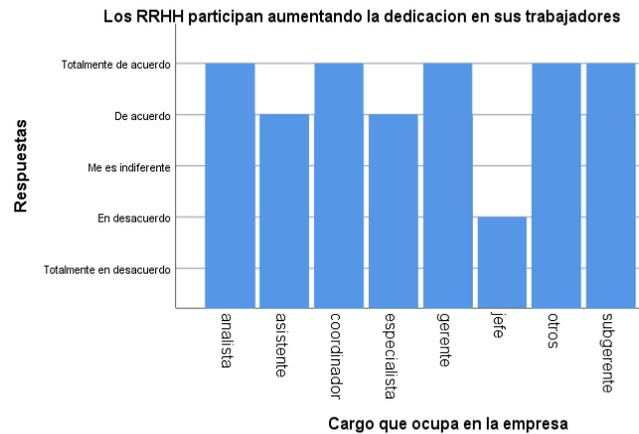


Gráfico N.3 Plano Actual, dedicación en sus trabajadores

Plano deseado: dedicación en sus trabajadores

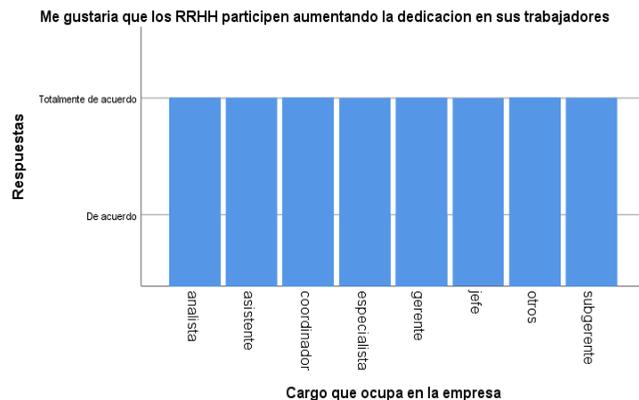


Gráfico N.4 Plano Deseado, dedicación en sus trabajadores

Tomando en cuenta estos resultados, puede afirmarse que efectivamente los RRHH si participan aumentando la dedicación en sus trabajadores, en cuanto a obligaciones se requiera, o por lo menos así lo percibe la mayoría, sin embargo, es interesante notar que un grupo de trabajadores pertenecientes a niveles supervisorios (jefes) no piensan lo mismo, por lo que claramente, esto podría ser de alguna manera u otra, una clase de alerta a que se realice una reestructuración de la estrategia que se viene manejando, ya que contribuir en la dedicación de los empleados es una de las mayores competencias que existen dentro de este departamento,

por lo que claramente, a largo plazo todos estarían de acuerdo en que se siguiera cumpliendo o mejor dicho, se cumpliera dicha gestión.

Plano actual: necesidades de los trabajadores

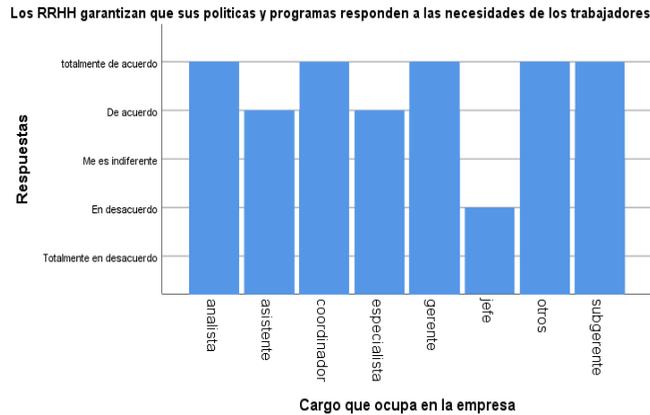


Gráfico N.5 Plano Actual, necesidades de los trabajadores

Plano deseado: necesidades de los trabajadores

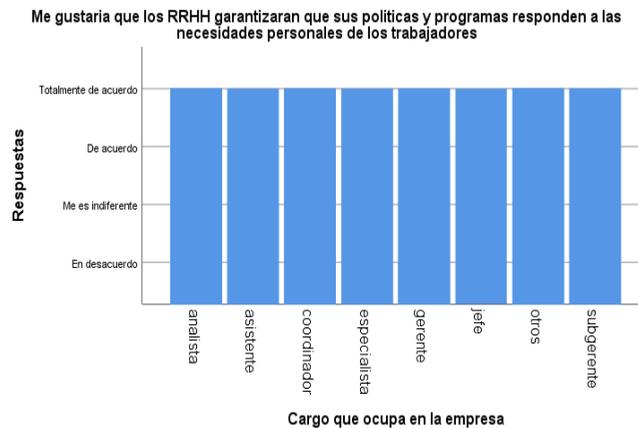


Gráfico N.6 Plano Deseado, necesidades de los trabajadores

Curiosamente, luego de conocer estos resultados, se puede evidenciar que nuevamente un grupo de cargos supervisorios (jefes) no están de acuerdo en que el departamento de RRHH esté garantizando programas que respondan a las necesidades de los trabajadores, por lo que una vez más, este podría ser un factor para que se sigan innovando nuevas políticas que

velen por el bienestar de todos sus trabajadores, aun entendiendo que la mayoría piensa lo contrario, es importante no dejar pasar por alto este tipo de señales, ya que a largo plazo los trabajadores desean que se sigan ajustando dichos planes a sus necesidades inmediatas.

Plano actual: efectividad de RRHH

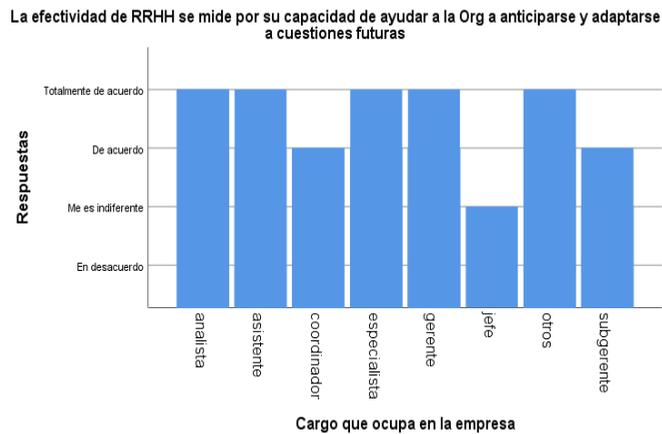


Gráfico N.7 Plano Actual, capacidades y adaptación de los trabajadores

Plano deseado: efectividad de RRHH

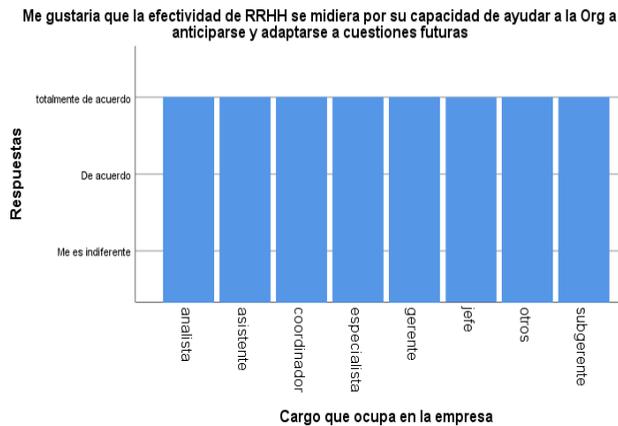


Gráfico N.8 Plano Deseado, capacidades y adaptación de los trabajadores

Nuevamente llama la atención el caso de los cargos supervisorios (jefes), ya que reflejan su indiferencia al momento de poder responder si el departamento de RRHH se mide por su capacidad de ayudar a la organización y adaptarse a cuestiones futuras, es decir, según

Ulrich (2004) administrar la transformación y el cambio, asegurándose de que exista la capacidad de cambiar, por lo que claramente los ejecutivos de RRHH deben preocuparse en que todos sus trabajadores sepan renunciar a lo viejo y logren poder adaptarse a una nueva cultura de trabajo, estando la mayoría de acuerdo en que se cumpla con esta estrategia a lo largo de los años.

Plano actual: Adalid de los trabajadores

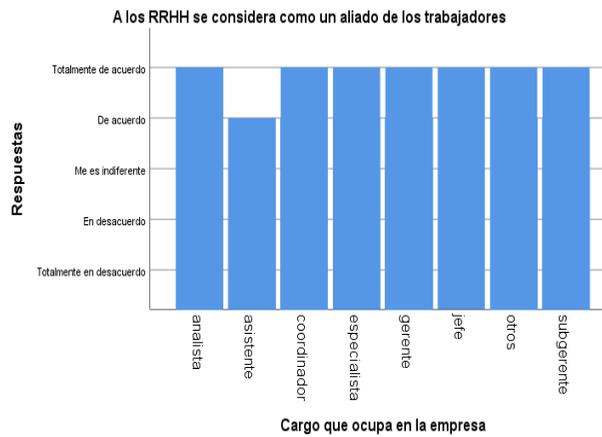


Gráfico N.9 Plano Actual, adalid de los trabajadores

Plano deseado: Adalid de los trabajadores

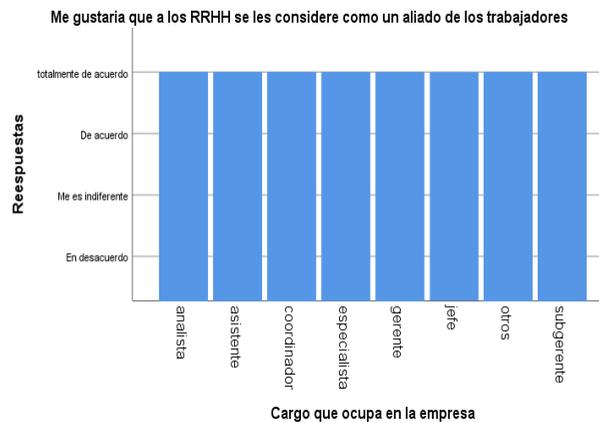


Gráfico N.10 Plano Deseado, adalid de los trabajadores

En base a estos resultados y a las teorías propuestas por Ulrich (2004), se podría afirmar que en la organización bajo estudio se considera a los RRHH como un aliado de los trabajadores, es decir, influyen de manera notable en el compromiso y capacidad de sus trabajadores al momento de ejercer sus funciones, escuchan y responden a las solicitudes de los mismos, se preocupan por involucrarse en sus problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas, por lo que claramente la mayoría de los trabajadores desearían que esa misma postura se siguiera manteniendo a lo largo de los años.

Plano actual: Cuestiones estratégicas

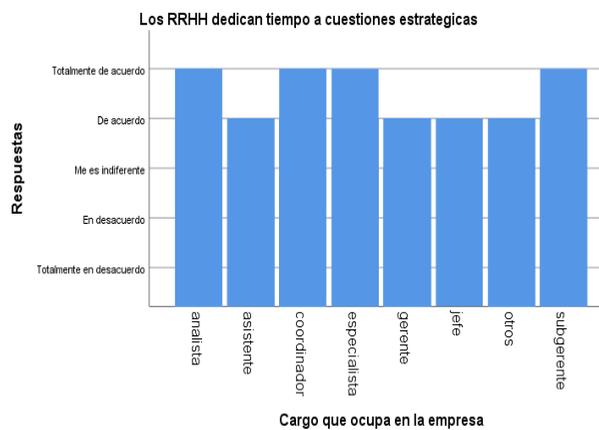


Gráfico N.11 Plano Actual, cuestiones estratégicas

Plano deseado: Cuestiones estratégicas

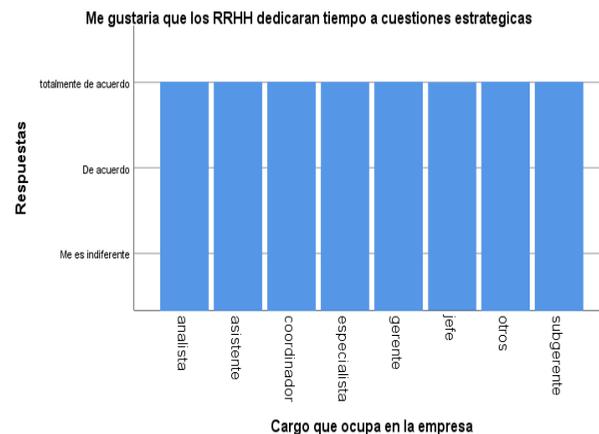


Gráfico N.12 Plano Deseado, cuestiones estratégicas

Estos resultados dan alusión a que los trabajadores consideran que los profesionales del departamento de RRHH si dedican tiempo a cuestiones estratégicas, es decir, según Ulrich (2004), se preocupan por participar en el proceso de definición de la estrategia empresarial y por definir los debidos planes de acción, entendiendo así, que la mayoría de los trabajadores desean que se continúe manejando esta alineación a lo largo de los años.

Prácticas Culturales

Para este instrumento se siguieron los pasos establecidos por los autores Cameron y Quinn (2006) donde se deben sumar todas las respuestas, se procedió a traspasar toda la información a un archivo Excel para así poder agrupar los resultados, de manera más efectiva.

ACTUAL										
1A	330		1B	148		1C	190		1D	263
2A	280		2B	261		2C	96		2D	276
3A	344		3B	232		3C	128		3D	283
4A	365		4B	264		4C	110		4D	278
5A	271		5B	227		5C	268		5D	365
6A	365		6B	213		6C	278		6D	221
Total	1955		Total	1345		Total	1070		Total	1686
Promedio	325,83		Promedio	224,17		Promedio	178,33		Promedio	281
DESEADO										
1A	353		1B	350		1C	318		1D	311
2A	363		2B	362		2C	83		2D	365
3A	356		3B	338		3C	94		3D	361
4A	361		4B	324		4C	85		4D	340
5A	357		5B	341		5C	365		5D	365
6A	365		6B	336		6C	350		6D	327
Total	2155		Total	2051		Total	1295		Total	2069
Promedio	359,17		Promedio	341,83		Promedio	215,83		Promedio	344,83

Se sumaron cada una de las opciones todas las “A” de la primera pregunta y así sucesivamente, para luego sacar un promedio de entre los 4 ejes focales del instrumento, para así poder realizar el gráfico tipo radar donde se encontrarán los dos planos dando pie a la verificación de brechas entre los planos actuales y deseados. Este grafico es un resumen total de la situación en sus dos planos. Sustituye presentaciones parciales, y el análisis de dichas formas. El interés de los autores es una representación total. (Cameron y Quinn, 2006)

En la página siguiente se tiene la Grafica No. 13 con la debida representación total de los resultados y a continuación el correspondiente análisis.

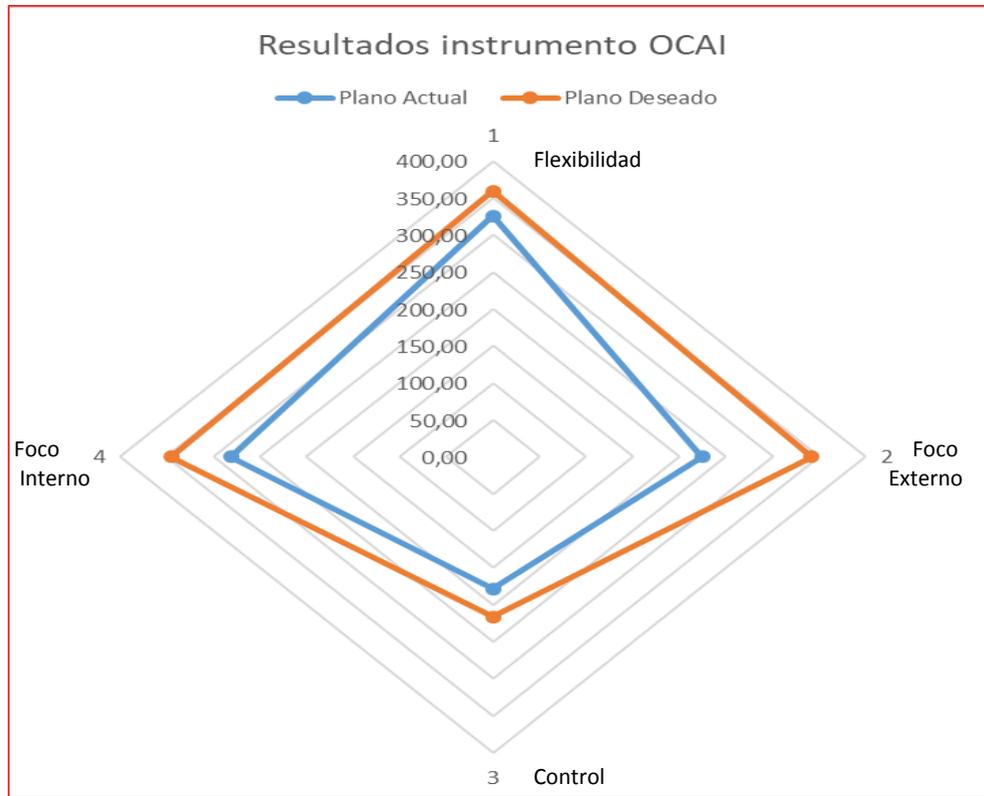


Gráfico N. 13 Resultados del Instrumento OCAI

En el primer eje donde conseguimos la flexibilidad y la discreción en el extremo superior vs la estabilidad y el control en el extremo inferior, se puede observar que los colaboradores del Excélsior Gama actualmente, cuentan con una cultura más flexible que la controladora y en el plano deseado quieren que se siga manteniendo de esa manera pero que a su vez, se vuelva un poco más flexible. Los resultados arrojaron una brecha entre el plano actual y el plano deseado en la cultura flexible de 9.28%.

En el eje transversal encontramos las orientaciones hacia el foco externo (diferenciación) o foco interno (la integración como resultado), los resultados que arrojaron la encuesta realizada plantean que en el plano actual están más centrados en el foco interno, es decir, en la integración de su personal, el sentir el lugar de trabajo como un segundo hogar o una segunda familia, una fuente segura y confiable de empleo, además de poder adquirir alimentos procesados o no, mientras que en el plano deseado, que se les indicó que podía ser

para un futuro dentro de 5 años, los colaboradores plantean que prefieren que la organización se enfoque más en el foco externo, es decir contar con una mayor diferenciación dentro del mercado donde se ubican, para ser los primeros y con los mejores productos, sin seguramente perder las ventajas salariales y no salariales de los beneficios.

Análisis estadístico de los resultados

El análisis de la varianza (ANOVA) se realiza con la finalidad de “contrastar si dos o más poblaciones tienen la misma varianza. A pesar de que la finalidad del ANOVA es contrastar las diferencias de medias poblacionales, exige que se analicen las varianzas de las muestras estudiadas” (Webster, 1996; p.595)

Para dar respuesta a las hipótesis planteadas en esta investigación, se realizó la prueba de normalidad para comprobar si ambas variables tenían relación

Regla de decisión: Rechazar H_0 si $P < \alpha$ $\alpha = 5\%$

H₀: Los Procesos organizacionales relativos a Recursos Humanos son consistentes en su ejecución y la Gestión de Recursos Humanos culturalmente es coherente para sus logros.

H₁: Los Procesos organizacionales relativos a Recursos Humanos no son consistentes en su ejecución y la Gestión de Recursos Humanos culturalmente no es coherente para sus logros.

La prueba de normalidad realizada con el sistema estadístico SPSS v22, arrojó un resultado menor a 0.5, es decir que se rechaza la hipótesis nula, dando como resultado que los procesos organizacionales relativos a Recursos Humanos no son consistentes en su ejecución y la Gestión de Recursos Humanos culturalmente no es coherente para sus logros. Lo cual no fue el resultado esperado para dicha investigación ya que la teoría presentada previamente indicaba que ambas variables deberían estar relacionadas.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la funcionalidad de RRHH. con las prácticas culturales y los tipos de culturas asociadas en Excélsior Gama Supermercados C.A, identificando los procesos organizaciones de la empresa según orientaciones de Ulrich, describiendo las prácticas culturales de Quinn y por último determinando la integración entre dichos procesos, recalando que todo lo mencionado anteriormente será reflejado en dos planos: actual (Percepción) y deseado (Expectativa).

En relación con la funcionalidad de RRHH:

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede decir que la funcionalidad del departamento de RRHH de la empresa bajo estudio, se basa en una visión no restringida, la cual consiste en considerar bajo una forma muy actual la relevancia del talento y su participación en el negocio, de darle respuesta y ser adalid de sus aportes y mejores resultados, según Ulrich (2005)

Lo mencionado anteriormente hace alusión a que existe un rol relacionado a la contribución de los empleados, es decir, la mayoría de los trabajadores encuestados perciben que los profesionales de RRHH se preocupan por escuchar y responder a sus posibles angustias, brindándoles los mejores recursos posibles para poder solventarlas, por lo tanto, en un futuro desearían que se siguiera manteniendo ese rol que se maneja actualmente o si es posible, mejorara en el futuro.

Por otra parte, también hace referencia a un rol enfocado en la administración del desarrollo organizacional, ya que los resultados de las encuestas arrojaron que los RRHH dentro de la organización, dedican tiempo a cuestiones estratégicas, es decir, según Ulrich (2004), se preocupan por participar en el proceso de definición de la estrategia empresarial,

alineando las debidas técnicas a utilizar para lograr un diagnóstico organizacional y velar por los intereses de la empresa.

Ahora bien, estos resultados también dieron a conocer, que en la organización bajo estudio los trabajadores percibieron que RRHH maneja un rol vinculado a la transformación y el cambio, en la que de acuerdo con Ulrich (2004), ayudan a sus empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura, cumpliendo con una de las grandes metáforas del trabajo en este rol, convertirse en “agentes de cambios”

Por último, no podemos dejar de mencionar el rol vinculado a la administración de la infraestructura de la organización, ya que también se hace notar a través de los resultados obtenidos, en donde la mayoría de los trabajadores aseguran la eficiencia en los procedimientos de RRHH de acuerdo a Ulrich (2004), ya que manifiestan que los profesionales de dicho departamento cumplen con los objetivos del negocio, lo que de alguna manera u otra, hace alusión a que efectivamente contratan, entrenan y premian a los expertos para poder aumentar la productividad dentro de la organización, o en este caso, alcanzar las metas trazadas.

De igual manera, es importante mencionar que, a través de estos resultados, se pudo analizar que no existe una brecha lo suficientemente significativa que pudiera dar pie a una diferencia notoria entre lo que percibe la gente actualmente, y la expectativa de lo que desean que ocurra a largo plazo, en cuanto a roles se refiere, ya que las opiniones de la mayoría de los trabajadores fueron muy positivas, en la que solo una pequeña cifra demostró su indiferencia ante las interrogantes planteadas.

En relación con las prácticas culturales:

A través de los resultados obtenidos, se puede afirmar que la cultura predominante que existe en la organización bajo estudio es la flexibilidad, la cual de acuerdo con Cameron y Quinn (2006) se define como aquella en donde se permite la participación del personal, el empoderamiento, establecimiento de equipos autodirigidos, así como la innovación y creatividad; recalcando además que en este tipo de culturas se sitúan el clan y la adhocracia. Y esto es característico de empresas con criterios de mucho trabajo en equipo, firmas personales independientemente de la magnitud, así como el prestigio de laborar en empresas con alta legitimidad delante de sus Clientes.

La cultural de clan según (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999) es similar a una organización tipo Familiar. Conlleva la tradición, lealtad, compromiso personal, una extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración e influencia social.

Por otra parte, en la adhocracia existe un compromiso por la experimentación, emprendimiento, la innovación y el estar a la vanguardia. Al mismo tiempo se estimula y premia la iniciativa individual, flexibilidad y la libertad fomentada hacia el desarrollo de la organización. (Hernández, Méndez, y Contreras, 2014)

Los resultados a su vez también demostraron que los trabajadores de la organización desean que un futuro se siga manteniendo esa flexibilidad o que incluso aumentara, obteniendo una brecha entre el plano actual y el plano deseado en la cultura flexible de 9.72%.

Por otra parte, en el eje transversal se conoció que los colaboradores actualmente están situados en el foco interno, es decir, en la integración de su personal, mientras que, en unos años, desearían situarse en el foco externo, es decir, contar con una mayor diferenciación dentro del mercado, la cual de acuerdo a (Hernández, Méndez, y Contreras, 2014) este tipo de cultura se caracteriza por el logro de objetivos medibles y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado; en donde prevalecería la

competitividad energética y la orientación hacia las ganancias. Y complementado con fuertes estrategias de mercadeo, ventas, servicios en locales, mediante redes sociales y desde luego la conformación de más y mejor calidad de servicio a pesar de la dificultades adversas.

En este mismo sentido se debe mencionar que en el instrumento de Cameron y Quinn (2006) denominado OCAI a los efectos de evaluar la cultura organizacional hegemónica, no existen brechas altamente distintivas ya que los trabajadores respondieron la encuesta de manera muy positivas, la única brecha significativa se encuentra en que los colaboradores actualmente desean que el foco esté en la diferenciación del mercado, pero actualmente se encuentra en la integración de los trabajadores, donde la diferencia es de 34.42%.

Con respecto a la relación de las variables:

Los autores utilizados a lo largo de esta investigación Cameron y Quinn (2006), plantean que debe existir una congruencia entre la funcionalidad de RRHH y la cultura, para alcanzar el éxito organizacional, e inclusive, si está claro la efectividad de la organización y las variables por separado lucen parsimoniosas. Sin embargo, los resultados no fue lo esperado según lo obtenido en prueba de hipótesis por los datos de dichos instrumentos aplicados a los colaboradores del Excélsior Gama. Y ello puede ser debido a factores exógenos a la investigación realizada, ello sería un tema a dilucidar en futuro, considerando otras técnicas estadísticas más allá de solo medidas de tendencia central, variabilidad y de asociación de variables.

CONCLUSIONES

El objetivo general de este estudio era determinar la funcionalidad de RRHH. con las prácticas culturales y los tipos de culturas asociadas en Excélsior Gama Supermercados C.A. a fin de identificar si existe o no consistencia en su ejecución y coherencia en sus logros.

De acuerdo con los resultados presentados, se puede concluir lo siguiente:

- Los roles que deben existir en toda funcionalidad de RRHH de acuerdo a las orientaciones percibidas por Ulrich (2004) si están presentes en la organización bajo estudio, o por lo menos, así lo perciben los trabajadores, ya que la mayoría de los encuestados afirmaron estar de acuerdo con las distintas interrogantes que se les plantearon en relación al papel que está desempeñando el departamento de RRHH actualmente, en donde se dio a conocer que este último trabaja enfocado en sus procesos y en la gente que tienen bajo al mando, es decir, por un lado posee un rol socio estratégico, ya que se preocupa por mantener alineados las estrategias de RRHH y las del negocio, así como también trabaja enfocándose en la reingeniería de los procedimientos de la organización, desempeñando a su vez un rol de experto administrativo, pero por otro lado, también se enfoca en el bienestar de sus trabajadores y en hacerlos sentir en familia, hablando entonces del adalid de los empleados, convirtiéndose además en agentes de cambio, es decir, logran que su trabajadores renuncien a lo viejo y tengan la capacidad de cambiar para lograr una mayor efectividad en la empresa; por tal razón, los colaboradores desean que RRHH siga manejando esa postura que ha mantenido hasta ahora, o si es posible, que mejorara a través de los años.
- En cuanto a prácticas culturales se refiere, se puede decir con propiedad que la cultura predominante de la organización bajo estudio es la flexibilidad, teniendo

como foco lo interno de la misma, lo que quiere decir según Hallriegel (2005) que en esta organización existe una cultura de tipo Clan donde “Los comportamientos de los empleados son moldeados por la tradición, lealtad Compromiso personal, socialización extensa y auto administración”. Mientras que, a largo plazo, aunque aspiran mantener esa misma postura, los colaboradores desean que el foco esta vez esté centrado un poco más en lo externo, es decir en la diferenciación del mercado y llegar a ser más competitivos, Hellriegel et al (2005) plantea que este tipo de cultura se denomina emprendedora, “el foco externo y la flexibilidad crean un ambiente que alienta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad.” a esto es lo que espiran llegar los colaboradores en un tiempo estimado de 5 años.

- En lo que respecta a la integración de las variables se puede concluir que la empresa no es consistente y coherentes con sus procesos organizacionales y la cultura organizacional. Por separado cada una de las variables se puede decir que arrojaron resultados muy positivos, pero al ser vinculados uno con el otro nos pudimos dar cuenta que no tienen relación. La cultura en la empresa fue formada de forma improvisada, no fue pensada estratégicamente para el logro de sus resultados y que tenga relación con sus procesos.

- El éxito de la organización depende de que la cultura de su organización coincida con las estrategias que utilizan así como la relación de dichas estrategias con el logro de los objetivos organizacionales, es decir, si la cultura es apropiada para su ambiente de la industria. El instrumento utilizado en esta investigación permitió identificar qué tipos de atributos de liderazgo más son valiosos, qué comportamientos son más susceptibles de ser reconocidos y recompensados y qué tipo de estilos de gestión son los preferidos.

- Es importante ser especialmente sensibles a las diferencias de más de diez puntos que se presentan entre cada uno de los planos presentados en el instrumento de

Cameron y Quinn (2006) sobre cultura denominado OCAI, y así, considerar lo que necesita ser cambiado con el fin de cerrar las brechas. Eso permite iniciar el cambio que requiere su organización.

- Se puede afirmar que la organización bajo estudio posee un clima laboral favorable, los trabajadores se identifican y se sienten familiarizados con su empresa y su cultura, considerando además que las funciones de RRHH se están manejando de la mejor manera posible de acuerdo a las orientaciones percibidas por los autores en estudio, esto puede dar pie a que los profesionales de dicho departamento desempeñan un buen papel de liderazgo dentro de sus procesos organizacionales, en donde se exalta la autoridad que deben tener las posiciones gerenciales para el logro de los objetivos, en el poder que deben ejercer para tener la capacidad de influenciar en las decisiones de sus trabajadores, en la comunicación que siempre tiene que existir entre los involucrados para resolver los posibles conflictos laborales, en tener alternativas alternas que orienten una correcta toma de decisiones y al mismo tiempo, que tengan esa capacidad de poder innovarse constantemente y saber convertirse en agentes de cambio, por tal razón, los encuestados desean que con el pasar de los años su organización continúe trabajando bajo los parámetros con los que ha trabajado hasta ahora.

- Era importante analizar las brechas existentes entre lo que percibe la gente actualmente y lo que quisieran percibir dentro de un tiempo el cual se estableció que sería un futuro próximo de 5 años, para así ver si los colaboradores quisieran un cambio radical en su cultura o en la funcionalidad de RRHH, lo que esta investigación concluye que ambos planos se integran casi perfecto y las brechas son muy pequeñas para ambos instrumentos.

- Por consiguiente, nuestra investigación fue un estudio descriptivo en donde analizamos y explicamos el funcionamiento y las directrices que está manejando el

departamento de RRHH actualmente, enfocados en sus procesos organizacionales (liderazgo, poder, comunicación, toma de decisiones, innovación, cambio, autoridad) y basándonos en las percepciones (actuales y deseadas) de los trabajadores, en donde conocimos que no existe una brecha lo suficientemente significativa dentro de lo que perciben actualmente y lo que desearían en un futuro, conociendo a su vez el tipo de cultura predominante que posee la organización (flexibilidad con enfoque interno) y la de deseada (Mercado con enfoque externo).

Efectivamente, la empresa al menos en esta localidad se indica que la calidad de su equipo humano es bien perfilada y mejores trabajadores, que prestan servicios diferenciados con la competencia y con compromiso en la estética y en la dinámica laboral, además de la empresa atenderlos de manera proactiva (Ulrich, 2004). Por otro lado la efectividad organizacional, uno de los elementos considerados para evaluar los resultados económicos financieros está suficientemente claro por la posición alcanzada por la organización en general. Las orientaciones culturales (Cameron y Quinn, 2006) se plantean como una representación de empresa con características innovadoras y centradas en la Gente, aspectos que de acuerdo con Quinn en sus diferentes trabajos previos y en particular con los realizados con Cameron, dan una idea y una realidad plausible de orientación ajustada a su naturaleza de trabajo, centrado en el servicio (Foco externo) y en los costos y menos mermas (Foco interno).

RECOMENDACIONES

En función de sugerir mejoras para futuros estudios del mismo tipo, que vinculen los instrumentos utilizados por Cameron y Quinn (2006) denominado OCAI a los efectos de evaluar la cultura organizacional hegemónica y el de Ulrich y Conner (2006) para considerar los procesos asociados a Recursos Humanos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Utilizar una muestra de trabajadores más grande, en el caso de que la población no sea muy extensa, ya que eso proporcionaría una mayor representatividad en los datos.
- ✓ Obtener una mayor percepción de los cargos gerenciales, ya que sería interesante respaldar sus opiniones a través de entrevistas y establecer sus visiones actuales y deseadas.
- ✓ En cuanto a la empresa, se le recomendaría hacer un reajuste en su quehacer, ya que, aunque los resultados de acuerdo a la funcionalidad de RRHH no fueron muy contradictorios según lo esperado por Ulrich (2004), existió una pequeña indiferencia por parte de los encuestados quienes tardaron en responder y ello posiblemente se deba que la investigación de campo se realizó en Diciembre del 2018. E incluso un pequeño disgusto por parte de los trabajadores que desempeñan cargos supervisorios (jefes) en cuanto a la ejecución de sus funciones.
- ✓ También, se le podría recomendar a la empresa que tome en cuenta la percepción deseada por sus trabajadores, en cuanto a cultura se refiere, ya que desearían trabajar en una organización con mayor diferenciación en el mercado, llegando a posicionarse como una organización altamente competitiva.
- ✓ En cuanto a la integración de las variables se recomienda para una futura investigación analizar cuál debería ser la cultura y los roles que se deberían desempeñar en la organización para que puedan estar dirigidos al logro de sus objetivos y así poder ser exitosos a largo plazo. O cuales serían los roles de manera específica para realizar ese proceso de cambio esperado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (1978). *Técnicas de Investigación Social*. Mexico: El Cid Editor.
- Ariceta & Asociados Consultores Organizacionales. (s.f.). Evaluación, definición y caracterización de procesos organizacionales. Obtenido de <http://www.aricetaconsultores.com/portafolio-de-soluciones/consultoria-organizacional-y-de-gestion-humana/evaluacion-definicion-y-caracterizacion-de-procesos-organizacionales/>
- Arismendi, E. (21 de abril de 2013). Tipo y diseño de la investigación. Obtenido de Planificación de Proyectos: http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Bastidas, J. (2011). *Procesos Organizacionales*. SCRIBD.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. and Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In Cameron, K.S. and Spreitzer, G.M. (Eds.) *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 231-243). New York: Oxford University Press. Summarized by Penelope Mallinckrodt (Ross MBA Class of 2013).
- Cameron, K.S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión Integral del Cambio (Versión Resumida)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos: Quinta Edición*. Mc Graw Hill.
- Chong, M. (2013 Abril). UCAB. Retrieved 2015 25-junio from biblioteca2.ucab.edu.ve: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4875.pdf>
- Cortese H. (2012) - B. *La Gestión Humana en Situación y Tiempo Real*. Estudio de 46 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2011. Lima: Iberoamerican Academy of Management
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Dávila, C. (1992). *Teorías Organizacionales y Administración: Enfoque crítico*. Bogotá Mc Grew Hill
- Denison, D. (1991). *Cultura Organizativa y Productividad Organizacional*. Bogota: Editorial Legis.
- Etkin J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las Organizaciones: Innovación y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Etzioni, A (1960). *Organizaciones Modernas*. Barcelona, Ed. UTEHA.
- Excelsior Gama Supermercados c.a. (2015). Retrieved 2018 26-junio from excelsiorgama.com: <http://excelsiorgama.com/>
- Fitz-Enz, J. (s/f). *Recursos Humanos Campeones*. Buenos Aires: Editorial Granica
- Fonseca, H. U. (s.f.). El modelo de los 4 roles de Recursos Humanos de Dave Ulrich. HUConsulting, 1-2.
- Gálvez, E., & García, D. (20 de 10 de 2011). *Cultura organizacional y Rendimiento de laMipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empirico en Cali, Colombia*. Recuperado el 2018 de 10 de 14, de http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1749/1105
- Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pearson - Prencie Hall
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericano.
- Hellriegel, D., J. W. Slocum y R. W. Woodman (1999), *Comportamiento organizacional* (8a ed., México: Thomson Editores
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2000). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernández, M. L., Girón, J. d., & Cruz, D. L. (30 de Enero de 2008). *Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos*. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200005
- Herrera, T. J., & Schmalbach, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Málaga (España): Eumed - Universidad de Málaga.
- Hersey, Blanchard, & Jhonson. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. En Hersey, Blanchard, & Jhonson, *Administración del Comportamiento Organizacional* (págs. 0-13). Prentice Hall.
- Heynoski, K., & Quinn, R.E. (2012). Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions. *Organizational Dynamics*, 41(2), 118-125.

- Hodge, B.J, Anthony, W.P, Gales, L.M (2005). Teoría de la Organización un enfoque estratégico. México, Pearson Prentice Hall.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Quiron - Sypal.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). El Proyecto de Investigación Comprensión holística de la Metodología y la Investigación. Caracas: Quiron Ediciones - Sypal.
- Jehn, K. (Junio 1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organizations. JAI Press.
- Katz, D. y. (1976). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones- Una Introducción al Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- Mallinckrodt Penelope (Ross MBA '13). The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (2012).
- Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. En H. Mintzberg, Power in and Around Organizations (pág. 24). Prentice Hall.
- Parella, S. y. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Piñera, M. (8 de Agosto de 2016). Framework: Las competencias del Gerente y los estilos de Liderazgo. Modelos de Gerencia o Management . Obtenido de Modelo Integrado Organizacional, Innovación de Procesos y Transformación Digital. Sistemas de Políticas públicas y empresariales. : <http://mapinxxi.blogspot.com/2016/08/framework-las-competencias-del-gerente.html>
- Pittaluga Z., C. (2012). Introducción a la Gerencia de Procesos. Caracas: Equinoccio - USB y Publicaciones UCAB.
- Quinn, R. (1988). Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., & McGrath, M. R. (1990). Become a Master Manager. NY: Quinn, Robert E., Thompson, Michael P.; Faerman, Sue R.; McGrath, Michael R.
- Ramirez, T. (1999). Como hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: PANAPO.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. En S. Robbins, Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.
- Sabino, C. (1996). El Proceso de Investigación. Buenos Aires: LUMEN.

- Salazar, A. (2008). Estudio de la Cultura Organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del Sector Asegurador. Recuperado el 28 de 09 de 2018, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Selltiz, C. &. (1977). Los Metodos de investigacion en las Ciencias Sociales. Madrid: RIALP.
- Sierra Bravo, R. (1995). Tesis doctorales y trabajos de investigacion cinetifica. Madrid: Paraninfo.
- Simon, H. (1986). Rationality in Psicology and Economics. *Journal of Business*, 209-224.
- Tamayo, T., & Tamayo, M. (1997). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa S.A.
- Thomas, K., & Schmidt, W. (1976). A Survey of Managerial Interest with respect to Conflict. En A Survey of Managerial Interest with respect to Conflict (pág. 317).
- Ulrich, D. (2004). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica S.A.
- Ulrich, D. (s.f.). SCRIBD. Obtenido de Recursos Humanos Champions: https://www.scribd.com/document_downloads/direct/258810965?extension=docx&ft=1529846145<=1529849755&user_id=321013016&uahk=LI1thp49xxUDBW1xQ4QTFXoYt84
- Ulrich, D., & Conner, J. (2006). Recursos Humanos Campeones . México: Granica.
- Vargas, M. d., Reyez Ruiz, G., & Hernández Garcia, T. J. (Mayo - Agosto de 2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. RECAI Revista de Estudios en contaduria, Administración e Informática. Año 4 No. 10 (Mayo-Agosto), 4(10), 21-42.
- Viola, Gisela María. (2013). Estudio descriptivo de un proceso de cambio organizacional y de la gestión de RRHH llevada a cabo. Caso MAGRO. Empresa multinacional de origen suizo, filial Argentina, en los años 2010/2011. Tesis de Maestría. UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales). Buenos Aires.
- Whyte, W. (1961). El hombre Organización. México, Fondo de Cultura Económica.