



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**RELACIÓN ENTRE EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ROL DE
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

TUTOR:
MIRYAM DIAZ

AUTORAS:
LORENZ DOS RAMOS
CLARA RUIZ

CARACAS, SEPTIEMBRE DE 2015

Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología
Departamento Psicología Industrial

**Relación entre el tipo de Cultura Organizacional y el Rol de la Gerencia de Recursos
Humanos**

Trabajo de Licenciatura presentado ante la Escuela de Psicología, como requisito
parcial para optar al título de Licenciada en Psicología

Tutor:

Miryam Díaz

Autoras:

Lorenz Dos Ramos y Clara Ruiz¹

Caracas, septiembre de 2015

¹ Lorenz Dos Ramos y Clara Ruiz, Departamento de Psicología Industrial, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a las siguientes direcciones: lorenzdosramos@gmail.com y claraeugeniaruiz@gmail.com

Agradecimientos

En primera instancia a Dios, por todas las oportunidades que me ha dado de vivir y de lograr cada meta sin dejar de ser un paso. A mis padres por todo el apoyo incondicional que recibí en la trayectoria y evolución tanto de mi carrera como de este proyecto de investigación. A cada uno de los profesores que la UCV me regaló, en especial a Miryam Díaz por su incondicional apoyo, fortuna de aprender junto a líderes que transforman tu vida y tu misión. Al jurado, por su tiempo y dedicación durante la mención al enseñar a dejar una huella en cada organización o espacio donde nos encontremos como psicólogos. A mi país porque sigo apostando y creyendo en la potencialidad venezolana, es por eso que el motivo de este proyecto más allá de lo académico es el promover empresas, colaboradores y ciudadanos competitivos que aporten valor y excelencia a nuestra sociedad.

“No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a las personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a si mismo sin quedar superado...”

A. Eistein

Queda mucho camino por recorrer....

Clara E. Ruiz

A la Universidad Central de Venezuela por ser la casa de estudio que vence las sombras días tras día y que me abrió las puertas hace tantos años atrás para que pudiera forjar mi camino y aprendiera el real significado de ser un profesional y la responsabilidad con nuestro país y nuestra sociedad.

A la escuela de psicología y a todos sus profesores por ser ellos los que me ayudaron a llevar a cabo este gran proyecto que fue convertirme en psicóloga y que siempre lo hicieron con la mejor actitud y sin esperar nada a cambio, demostrando los altos índices de exigencia y calidad que caracterizan a un UCEVISTA.

Al departamento de psicología industrial/organizacional de la escuela de psicología por ser aquel que me permitió desplegar las alas para acércame cada vez más a mi meta.

A la profesora Anel Maldonado quien siempre se esforzó por motivarnos a ser excelentes profesionales y líderes en cada cosa que hagamos, al profesor Alberto Martínez quien siempre nos exigió dar el máximo en cada camino a emprender, al profesor Juan Carlos Canga con su particular forma de pensar que nos motivaba a estudiar las situaciones siempre de manera diferente y a buscar otras alternativas, al profesor Vicente Marrero con su amplia gama de conocimientos que compartía en cada clase.

Especialmente a la profesora Anayda Gutiérrez quien con su incansable voluntad se abocó a motivarnos para que no perdiéramos de vista nuestra meta y que al intentar conseguirla lo hiciéramos con disciplina y dedicación, y con mucho cariño a nuestra tutora de tesis, a la profesora Miryam Díaz, quien con su amplia visión organizacional decidió realizar este último proyecto a nuestro lado apoyándonos para hacerlo excelente y que aprendiésemos lo máximo de esta experiencia.

Agradezco además al profesor Dimas Sulbarán por ayudarnos con la investigación, a Emiliano León por guiarnos en nuestros últimos pasos para el logro de este proyecto, a las empresas que nos abrieron las puertas y a todas aquellas personas que directa o indirectamente hicieron posible este trabajo de grado.

“Las grandes obras no son llevadas a cabo por la fuerza, sino por la perseverancia”

Samuel Johnson

Lorenz K. Dos Ramos

Relación entre el tipo de Cultura Organizacional y el Rol de la Gerencia de Recursos Humanos

Lorenz Dos Ramos y Clara Ruiz

lorenzdosramos@gmail.com y claraeugeniaruzs@gmail.com

Septiembre, 2015.

Resumen

El presente trabajo de investigación busca conocer el tipo de relación que existe entre la cultura organizacional y la percepción sobre el tipo de rol de los profesionales de recursos humanos en una empresa familiar y no familiar del sector de mensajería. Para ello se utilizó el instrumento “*Management Skills Instrument Assesment (MSAI)*” de Cameron y Quinn (2006) para identificar la cultura organizacional dominante entre sus 4 tipos: Cultura del Clan, Cultura de Mercado, Cultura de Adhocracia y Cultura de Jerarquía y el Instrumento “*Roles Múltiples de Recursos Humanos*” de Ulrich (1997), que establece cuatro tipos de roles: Socio estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los empleados y Agente de cambio. El tipo de investigación es tipo *ex post facto* de campo correlacional, con una muestra de 19 gerentes y 9 jefes de ambas empresas. Encontrándose que la cultura organizacional dominante en la empresa familiar, es la cultura del Clan y para la empresa no familiar existieron tendencias hacia dos tipos de cultura: de Clan y Adhocracia. En cuanto a la percepción de los roles, la empresa familiar se caracteriza por ser percibida con el rol dominante de los profesionales de RRHH denominado Defensor del Empleado y la no familiar el rol Estratégico. Además se demostró que existe relación directamente proporcional entre el tipo de cultura organizacional y los roles de los profesionales de RRHH, lo que se evidencia tanto en la empresa familiar como en la empresa no familiar.

Palabras claves: cultura organizacional, empresa familiar, organización, recursos humanos y rol.

Relationship between the type of Organizational Culture and the Role of Human Resource Management

Lorenz Dos Ramos y Clara Ruiz
lorenzdosramos@gmail.com y claraeugeniaruzs@gmail.com
September, 2015.

Abstract

This research seeks to understand the correlation between organizational culture and the kind of role of human resource professionals in a family business and not related to the messaging industry. For this, the "*Management Skills Assessment Instrument (MSAI)*" Cameron and Quinn (2006) instrument was used to identify the dominant organizational culture among its 4 types of culture: Culture of the Clan Culture Market Culture Adhocracy and Culture Hierarchy and the Instrument "*Multiple Roles Human Resources*" Ulrich (1997), which identifies four types of roles: strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent. The research is ex post facto correlational field, with a sample of 19 managers and 9 heads of both companies. Finding that dominant organizational culture in the family business, is the culture of the Clan and the company was not familiar tendencies towards two types of culture Clan and Adhocracy story and the roles, the family business is characterized by the dominant role HR professionals Employee Ombudsman and the Strategic unfamiliar role. In addition it was shown that there is direct relationship between the type of organizational culture and roles of HR professionals, which is evident both in the family business and in the non-family business.

Keywords: family business, human resources, organization, organizational culture and role.

Índice

Portada.....	i
Contraportada	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen	v
Abstract	vi
Índice.....	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Figuras	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
LAS EMPRESAS.....	5
EMPRESAS FAMILIARES	6
LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VENEZUELA	15
DIFERENCIA ENTRE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES	16
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
CULTURA: UN MODELO DE SISTEMAS DE VALORES EN COMPETENCIA	24
<i>Cultura de basada en el Clan.....</i>	<i>27</i>
<i>Cultura de Adhocracia</i>	<i>28</i>
<i>Cultura de mercado.....</i>	<i>28</i>
<i>Cultura jerárquica.....</i>	<i>29</i>
MODELO DE MÚLTIPLES ROLES PARA LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE ULRICH (1997)	31
<i>Administradores de recursos humanos estratégicos.....</i>	<i>32</i>
<i>Administradores de la infraestructura de la firma.....</i>	<i>34</i>
<i>Administradores de la contribución de los empleados</i>	<i>35</i>
<i>Administración de la transformación y el cambio</i>	<i>36</i>
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	38
Información de las empresas	45

IV. OBJETIVOS	52
GENERAL.....	52
ESPECÍFICOS	52
V. MARCO METODOLÓGICO	53
ANÁLISIS DE VARIABLES	53
<i>Roles múltiples de profesionales en recursos humanos</i>	53
Definición teórica.	53
Definición operacional.....	53
<i>Cultura Organizacional</i>	54
Definición teórica.	54
Definición operacional.....	54
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	55
PARTICIPANTES	55
<i>Población</i>	55
<i>Muestra</i>	55
Factores demográficos.	56
<input type="checkbox"/> Distribución por áreas.....	56
<input type="checkbox"/> Distribución de género.....	57
<input type="checkbox"/> Distribución del nivel académico	58
<input type="checkbox"/> Distribución de la antigüedad en la empresa	59
<input type="checkbox"/> Distribución del número de subordinados	59
MATERIALES	60
<i>Confiabilidad y validez de los instrumentos</i>	60
PROCEDIMIENTO.....	61
<i>Fase Preparatoria</i>	61
<i>Trabajo de campo</i>	61
<i>Fase de análisis</i>	62
VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
CULTURA ORGANIZACIONAL	64

Estadísticos descriptivos.....	64
Prueba de bondad de ajuste.....	67
Estadísticos paramétricos.....	67
ROLES MÚLTIPLES DE PROFESIONALES EN RRHH	69
Estadísticos descriptivos.....	69
Prueba de bondad de ajuste.....	71
Estadísticos paramétricos.....	72
<i>Comparación de la percepción del rol.....</i>	<i>74</i>
CORRELACIÓN ENTRE EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ROL DE LA GERENCIA DE RRHH.....	75
VII. DISCUSIÓN.....	77
VIII. CONCLUSIONES.....	85
IX. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
Referencias.....	89
Anexos.....	95
Apéndice A: Tabla de especificaciones del MSAI.....	95
Apéndice B: Tabla de especificaciones de roles múltiples de los profesionales de Recursos Humanos	98
Apéndice C: Management Skills Assessment Instrument (MSAI)	99
Apéndice D: Instrumento Roles Múltiples de los profesionales de Recursos Humanos	103

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Diferentes conceptos de empresa familiar (Neubauer y Lank, 2003).</i>	7
Tabla 2. <i>Clasificación de las empresas familiares (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005).</i>	8
Tabla 3. <i>Modelos de empresas familiares (Gallo, 2005).</i>	11
Tabla 4. <i>Empresas familiares por país reconocidas a nivel mundial (FFI, 2011).</i>	13
Tabla 5. <i>Tipos de cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006).</i>	29
Tabla 6. <i>Plataforma estratégica de ambas empresas.</i>	50
Tabla 7. <i>Características generales de ambas empresas.</i>	51
Tabla 8. <i>Clasificación de muestra de empresa familiar por vicepresidencia. Cargos Supervisores.</i>	56
Tabla 9. <i>Clasificación de muestra de empresa no familiar por gerencia. Cargos Supervisores.</i>	57
Tabla 10. <i>Estadísticos descriptivos de Cultura Organizacional en ambas empresas.</i>	64
Tabla 11. <i>Prueba t de students para una muestra: Cultura Organizacional de la Empresa Familiar y No Familiar.</i>	68
Tabla 12. <i>Estadísticos Descriptivos del Rol de RRHH en ambas empresas.</i>	69
Tabla 13. <i>Prueba t de students para una muestra: Rol de RRHH en la Empresa Familiar. ...</i>	72
Tabla 14. <i>Comparación entre la visión de RRHH y el resto de la organización acerca de su Rol, en la Empresa Familiar y No Familiar.</i>	74
Tabla 15. <i>Coefficiente de correlación Producto Momento de Pearson entre el Rol de RRHH y la Cultura Organizacional en ambas empresas.</i>	75
Tabla 16. <i>Tabla de especificaciones del MSAI</i>	95
Tabla 17. <i>Tabla de especificaciones de roles múltiples de los profesionales de Recursos Humanos.</i>	98

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de los tres círculos (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005).....	9
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de empresas familiares a nivel mundial que forman parte del sector privado (Family Firm Institute, 2011).	14
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de empresas familiares venezolanas según su año de fundación (Salazar, De Lucia y Aure, 2011).	16
<i>Figura 4.</i> Línea cronológica de autores relacionados con el tema de cultura organizacional (Borjas, 2006).	18
<i>Figura 5.</i> Elementos fundamentales de la gestión estratégica (Hax y Majluf, 1995).	22
<i>Figura 6.</i> Ejes conceptuales de diferenciación (Frassa, 2011).	23
<i>Figura 7.</i> Sistemas de valores por competencia y el tipo de cultura organizacional que lo conforman (Cameron y Quinn, 2006).....	25
<i>Figura 8.</i> Dimensiones evaluadas por cada cuadrante y cultura organizacional según el modelo de valores por competencias (Cameron y Quinn, 2006).	27
<i>Figura 9.</i> Sistemas y modelos en interacción de cada cuadrante y cultura (Cameron y Quinn, 2006).....	30
<i>Figura 10.</i> Modelo de roles múltiples de los profesionales de RRHH (Ulrich, 1997).....	32
<i>Figura 11.</i> Organigrama general de la empresa familiar.....	46
<i>Figura 12.</i> Organigrama del área de RRHH de la empresa familiar	47
<i>Figura 13.</i> Organigrama general de la empresa no familiar.....	48
<i>Figura 14.</i> Propuesta de organigrama del área de RRHH de la empresa no familiar	49
<i>Figura 15.</i> Gráfica de la distribución muestral según el género por empresa.....	58
<i>Figura 16.</i> Gráfica de la distribución muestral según el nivel académico por empresa.....	58
<i>Figura 17.</i> Gráfica de la distribución muestral según años de antigüedad por empresa.	59
<i>Figura 18.</i> Gráfica de la distribución muestral según el número de subordinados por empresa.	60
<i>Figura 19.</i> Gráfica de la cultura organizacional de ambas empresas con sus diferentes dimensiones.	65
<i>Figura 20.</i> Gráfica de la cultura organizacional de ambas empresas con sus diferentes dimensiones.	66

Figura 21. Gráfica de los roles de la gerencia de recursos humanos en ambas empresas. 70

Figura 22. Gráfica de los roles de la gerencia de recursos humanos según su área de mayor atención en ambas empresas..... 71

I. Introducción

“La única ventaja competitiva sostenible que perdura, es aquella que nace de una cultura organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común”

Stephen Covey.

Ninguna empresa puede ser más exitosa que las personas que la integran. El recurso que ha mostrado ser de mayor importancia dentro de las organizaciones son las personas, aunque en algunas situaciones no el más valorado; es por ello que muchas de las teorías organizacionales se han basado en su estudio.

Durante la Revolución Industrial (siglo XVIII - XIX) con la transformación económica, política y social, nace una nueva concepción de la empresa y la organización del trabajo, llamada “la administración científica”. En esta, las personas debían especializarse en una tarea de forma mecanicista y el único propósito del trabajador era la obtención de dinero sin comprometerse con los resultados de la empresa (Chiavenato, 2006).

Con Henry Fayol nace el "enfoque del proceso administrativo", donde planteó las funciones básicas que debe tener cada organización, logrando que los niveles directivos, por su obligación de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar al personal y los procesos organizacionales, obtengan mayor importancia.

Posteriormente con la escuela humanista de Elton Mayo y Ouchi, la concepción del trabajo es más valiosa, ya que proponen que el nivel productivo de un grupo empresarial depende en gran medida de la integración social y de la cultura (Chiavenato, 2006).

Sin embargo, es en el mundo actual, altamente globalizado, donde la tecnología y la relativa facilidad de obtener recursos posibilitan a los negocios igualarse, que surge la necesidad de conocer y encontrar nuevas y mejores estrategias de diferenciación.

Collins y Porras (2003) autores del libro “Las empresas que perduran”, analizaron 36 compañías de diferentes rubros y descubrieron que lo que diferencia a los negocios que perduran de los que no, es la forma en que las personas deciden y actúan ante la crisis.

Lo que afirman estos autores apoya la teoría de Stephen Covey (2014) quien plantea que una estable ventaja competitiva se determina por mantener en la organización una cultura que posibilite su crecimiento y desarrollo, ya que si su gente actúa según los valores organizacionales en los momentos de crisis esto puede ayudar a lograr un negocio exitoso.

Estudios sobre el benchmarking, relacionado con el recurso humano dentro de las organizaciones, la cultura y clima organizacional, abren paso a la fundación de empresas especializadas en consultoría como “Great Place to Work”, con el fin de brindar herramientas a las organizaciones por las crecientes exigencias del entorno y las necesidades de mantener a través de la gente una ventaja competitiva.

Se busca por ello, hoy en día conocer sobre la cultura organizacional, constructo que se plasma en el marco de la gestión estratégica e influencia la visión de la firma como declaración de propósito para la organización, integrando la segmentación de negocios y la filosofía corporativa, razón por lo cual es central en el desarrollo de una empresa rentable y exitosa, como lo plantean Hax y Majluf (1993).

Para otros autores, las prácticas de la gerencia de recursos humanos forman en gran parte el marco estratégico de la cultura organizacional y establecen que puede existir una relación recíproca entre ambas variables; según esto, las prácticas de la gerencia de recursos humanos deben encajar en la cultura organizacional para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo y a su vez, la influyen a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos (Calderón y Serna, 2009).

Marta Alles (2006), establece que para desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización se necesita un fuerte compromiso y alineación del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. El rol de la gerencia de recursos humanos debe englobar dentro de sus funciones, el desarrollar en su personal las competencias necesarias para lograr un ambiente de trabajo en sintonía con la misión, visión y la cultura organizacional.

De acuerdo con el modelo de Ulrich (1997) sobre los roles múltiples de los profesionales de la gerencia de Recursos Humanos, los patrones de conducta que desempeñan dichos profesionales deben tener como fin el crear un valor agregado a la organización y obtener los mejores resultados.

Ramón Piñango (2013) señala que para aquellos apasionados por el comportamiento organizacional y dedicados a estudiar las conductas en las organizaciones, las empresas familiares representan un foco de interés a estudiar, por sus prácticas y características peculiares en temas de liderazgo, transmisión y creación de valores, dinámicas de poder, cultura organizacional y fortalezas internas que generan resiliencia ante la crisis y entornos hostiles.

Otro de los aspectos resaltantes de estas empresas, es su nivel de impacto como principal apoyo en la economía de los países, representan entre el 90% y 95% de todas las empresas a nivel mundial según Burmicky y Fonseca (2011).

En el caso de Venezuela, Pablo Aure coautor del estudio de las estrategias de las empresas familiares venezolanas en el período 2010 - 2012, establece que el 70% del P.I.B lo produce el sector privado conformando el 91,5% las empresas familiares, es decir, el 64% del P.I.B lo genera estas empresas de índole familiar y el 6% restante, las empresas no familiares (Salazar, De Lucia y Aure, 2011).

Sin embargo, el escenario socioeconómico venezolano de los últimos años ha influenciado negativamente el sector privado corresponsable del deficiente desempeño de algunas empresas y el cierre de otras (Blanco, 2013; Sánchez y Quintero 2011; Vasquez y Domínguez, 2011 y García y Caceres, 2011).

Considerando la importancia actual del comportamiento de las empresas familiares y no familiares venezolanas ante la crisis, conociendo que la única ventaja competitiva que perdura es la afinidad de personas exitosas con una visión y valores compartidos y siguiendo el interés por estudiar la relación de cómo las prácticas de la gerencia de recursos humanos pueden influenciar la cultura organizacional o viceversa, surge el presente proyecto de investigación.

Este estudio inicia con la definición teórica de las empresas como organización, sus funciones y elementos, estudiando particularmente las empresas de origen familiar desde su concepto y atributos característicos.

Se describe la cultura organizacional como concepto clave a evaluar desde sus funciones, características y tipologías dentro de las empresas familiares y no familiares. Se darán a conocer los antecedentes de estudios e investigaciones realizados sobre el tema y el aporte de sus resultados como base para el desarrollo de la presente investigación.

Posteriormente se desarrolla un apartado correspondiente al método el cual contiene el objetivo general y específico que guiará la investigación. El análisis de las variables: cultura organizacional y el rol de los profesionales de RRHH desde su definición teórica y operacional, instrumento de medición, población, muestra y procedimientos.

Luego se presentan los datos, que dan significado a los resultados recolectados por los instrumentos aplicados para ser contrastados con la información desarrollada en el marco teórico. Para finalizar con las conclusiones, recomendaciones y limitaciones del presente estudio.

Como proyecto de investigación su fin último no solo se enfoca en responder una pregunta de investigación sino también en agregar valor, reflexión y generar aportes dentro de las ciencias de la conducta en el trabajo.

II. Marco Teórico

Es importante conocer desde una perspectiva deductiva las diferentes teorías que sirven de base para la presente investigación. En primer lugar presentaremos la definición y características de las empresas como organización, sus funciones y elementos, para luego analizar a las empresas familiares.

Seguidamente estudiaremos los negocios de índole familiar, su concepto, atributos particulares y relación dual familia-empresa dentro de la propiedad y además la importancia de su actividad como aporte en la economía de un país. Posteriormente detallaremos la naturaleza de las empresas familiares venezolanas, desde su conformación y componentes que la diferencian de las no familiares.

Consideraremos además a la cultura organizacional como un constructo crítico a evaluar dentro de las empresas y muy especialmente de las familiares y cómo los factores psicosociales de sus integrantes le atribuyen aspectos diferenciadores a tales culturas.

Para finalizar, explicaremos los modelos teóricos en los cuales nos apoyamos para describir y determinar la cultura organizacional y las prácticas de los profesionales de recursos humanos, como factor clave para mantener y retroalimentar la cultura.

Las Empresas

Antes de estudiar la cultura organizacional es importante conocer qué son las empresas, por ser el contexto donde se conforma la misma. Según Lucas (1997), las empresas están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción de bienes y servicios escasos. Todas tienen una realidad particular y un fin común.

Schein (1982), afirma que las organizaciones son formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un conjunto de roles, coordinado mediante un régimen de autoridad y de comunicación, articulado por significados compartidos. Las organizaciones son sistemas complejos, compuestos por personas que interactúan y actúan entre ellas para conseguir una meta en conjunto.

Existen 4 propiedades claves que son comunes a toda organización según Edgar Schein, las cuales son:

1. Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
2. Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
3. División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
4. Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos (Schein, 1982).

Abravanel (1992), considera que en las organizaciones existen 3 elementos interrelacionados:

1. Un sistema socio-estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Empresas Familiares

La empresa familiar, ¿serán familiares aquellas empresas que se presenten en una determinada forma jurídica o aquellas con un determinado número de empleados o dependerá de la etapa generacional en la que se encuentren? (Sabater, Ruiz y Carrasco, s.f.).

Vainrub y Rodriguez (2007) definen a la empresa familiar como cualquier empresa dirigida por miembros familiares propietarios. Las empresas controladas por familias toman una posición favorable para encontrar ventajosas oportunidades en el mercado que se encuentran.

Antes de seguir mencionando algunos autores y sus definiciones es importante resaltar que Burmicky y Fonseca (2011), consideran que no ha sido fácil llegar a un

consenso sobre el concepto. Neubauer y Lank (2003) detalla los diferentes autores y sus definiciones:

Tabla 1. *Diferentes conceptos de empresa familiar (Neubauer y Lank, 2003).*

Criterio	Autores	Definición
Propiedad de una empresa	Casrud	Aquella empresa en la cual las decisiones y la propiedad están dominadas por un grupo de afinidad afectiva
	Stern	Empresa de la que son propietarios y directores miembros de una o dos familias
Interacción entre la empresa y la familia	Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter clave de estas organizaciones y su singularidad
Dirección y control	Alcorn	Organización con fines de lucro controlada y operada por una familia
	Barry	Empresa que en su práctica es controlada por los miembros de un núcleo familiar
	Stern	Empresa que en su práctica es controlada por los miembros de una o dos familias
	Dyer	Organización cuyas decisiones acerca de su dirección y control son influidas por la relación entre ésta y una o dos familias
Sucesión	Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control

En cuanto a la familia, qué consideramos como familia, cómo se constituye la familia. Sean familia tradicionales, monoparentales o reconstruidas; constituirán empresas familiares cuando la propiedad, la dirección, el grado de control e influencia y un alto porcentaje de los cargos claves desempeñados, recaiga mayoritariamente en manos sus miembros (Sabater, Ruiz y Carrasco, s,f).

Sin embargo, entre los autores se cuestionan cómo delimitar la cantidad de puestos que son necesarios para considerar a la empresa influenciada por un grupo familiar, mientras concuerdan que será familiar, cuando miembros de la familia conformen cargos directivos de la misma.

Casillas, Díaz y Vázquez (2005) citado en Cicenya y Notta (2009) clasifican las empresas familiares en:

Tabla 2. *Clasificación de las empresas familiares (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005).*

Empresa en primera generación (fundador)	Empresa en segunda generación (empresa de hermanos)	Empresa en tercera y siguientes generaciones (federación de primos)
<p>Son empresas en las que el fundador es el principal controlador. Para algunos autores se considera a ésta una empresa familiar si algún miembro (sobrino, hijo, primo) se encuentra en ella trabajando en alguna función, ya sea en la junta directiva, en la coordinación administrativa. En este nivel generacional, la propiedad puede ser única o compartida ya sea con otros miembros de la familia o personas ajenas a ella (accionistas). Una figura esencial también se le considera al cónyuge del fundador o fundadora, cuyo comportamiento tendrá importancia en cuanto a la continuidad se refiere.</p>	<p>Son empresas donde el papel del fundador ha pasado a formar parte de sus hijos o sobrinos. La propiedad suele estar en manos de varios hermanos. El control de la gestión, sin embargo, puede estar en manos de la familia como en manos de ejecutivos externos (empresa familiar familiarizada) o pueda estar compartida entre familiares y externos. En el caso de la dirección conformada por los hermanos, pueden participar todos o alguno de ellos, aunque lo habitual es que uno de ellos sea el máximo responsable que lleve el liderazgo a los demás niveles.</p>	<p>Son empresas en la que los nietos (bisnietos, tataranietos, etc.) del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar. En este tipo de empresas, la complejidad exige establecer relaciones entre la empresa y la familia (órganos de gobierno estructurados, protocolos...)</p>

Sabater, Ruiz y Carrasco (s.f) mencionan que el factor de la transferencia generacional tiene un alto peso al considerar a la empresa como familiar si en ella puede distinguirse al menos dos generaciones bajo su dirección o si existe una intención a largo plazo por parte de los familiares en la continuidad y sucesiones.

Davis (1982), plantea que los grandes desafíos de las empresas familiares empiezan cuando es necesario distinguir tres esferas que coexisten y a su vez son independientes: la empresa, la propiedad y la familia.

- La familia como ente diferenciado del negocio familiar (la empresa).

- La evolución de la propiedad y de los propietarios de la empresa (en la cual pueden existir miembros de la familia que no participen en los negocios, ni sean accionistas).
- Accionistas que no sean miembros de la familia o trabajen para la empresa.

Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos que presenta Casillas, Díaz y Vázquez (2005) esquematiza los tres ámbitos donde coexiste la empresa familiar. Cada uno representa la familia, la propiedad y la empresa. De la interacción de estos círculos resultan cuatro áreas que simbolizan los diferentes roles que pueden representar los miembros de una organización.

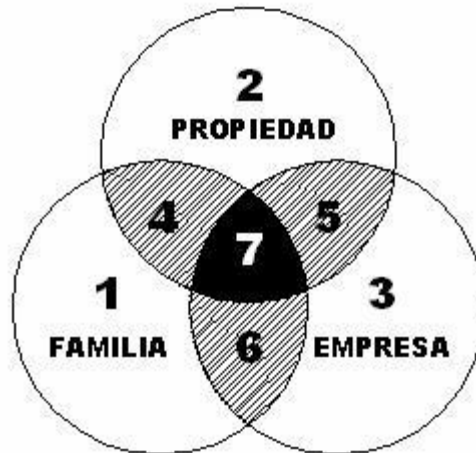


Figura 1. Modelo de los tres círculos (Casillas, Díaz y Vázquez, 2005).

Este modelo describe a continuación cada una de las áreas de intersección, en orden de mayor a menor implicación de la empresa:

1. Familia, propiedad y gestión (área número 7): incluye a los miembros de la familia propietarios o accionistas que toman posición en la dirección de la empresa. En el caso de ser la primera generación, este espacio es ocupado por los fundadores y cuando se refiera a generaciones sucesivas, la dirección deberá ser asumida mediante protocolos de sucesión estudiados.

2. Familia y propiedad (área número 4): se trata de miembros de la familia que son propietarios, sin embargo, no muestran interés en tomar la dirección de la

misma. Se mantienen vinculados a la propiedad por un porcentaje de las acciones pero no por su participación activa en la gestión. Situaciones similares a esta área son los hijos de fundadores o jubilados

3. Familia y gestión (área número 6): se refiere a los miembros de la familia que presentan un cargo de directores de la empresa, sin ser accionistas. No sólo se refiere a funciones directivas sino también pueden desarrollar roles en diferentes áreas de la organización.

4. Propiedad y gestión (área número 5): incluye a los individuos que no son miembros de la familia pero son propietarios, personas que juegan un rol en la dirección de la empresa; no es frecuente, sin embargo, se presenta en algunas ocasiones.

5. Familia (área número 1): abarca a aquellos individuos que no son propietarios, directivos y accionistas; no están vinculados estrictamente a la empresa pero son miembros de la familia. Dentro de esta área se encuentran cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados; lo importante de ellos es la influencia indirecta que puedan tener en la organización.

6. Gestión (área número 3): se trata de los directivos que a pesar de no ser miembros de la familia ni accionistas, son esenciales para el funcionamiento de la organización debido a que conforman el capital social y el activo más importante.

7. Propiedad (área número 2): se refiere a aquellos individuos que poseen acciones en la empresa, sin embargo, no desempeñan funciones directivas, ni son parte de la familia. Se trata de inversionistas que poseen un porcentaje del capital de la empresa, ya sea inversores institucionales y/o socios minoritarios.

Algunos negocios familiares consideran que la organización está al servicio de la familia, como es común en sus comienzos, otros prefieren resguardar su existencia a que la debiliten terceros familiares. La separación entre estas dos esferas empieza por definir, por escrito, la relación entre la familia y la empresa (Davis, 1982).

Sin embargo, según Distelberg y Blow (2010), los integrantes de una familia que dirigen una empresa, logran cierta unificación mediante sus valores, ya que los transmiten no solo en el núcleo familiar sino que también los hacen parte de su lugar de trabajo.

Los valores en empresas familiares no constituyen formulaciones intelectuales de comportamientos positivos y deseables, sino que son considerados virtudes, por referirse a valores vividos, diferenciándose de la clásica visión de valores empresariales.

La virtud, es el valor que se vive, que se personifica; la virtud es la disposición al buen actuar moral, es el hábito que se ha adquirido por el conocimiento de una acción, es la orientación que se ha de seguir con determinación ante múltiples circunstancias (Distelberg y Blow, 2010).

Las vivencias compartidas mantienen e interiorizan el valor vivido. Generaciones familiares pasadas dirigen a la empresa con tales virtudes, los progenitores la ejercen de manera inconsciente, siendo imitadas por sus hijos sin grandes elaboraciones.

La transferencia de virtudes se basa en el interés de generaciones previas en transmitir su legado a las siguientes, ya que observa un gran valor en logros personales, empresariales y familiares. Este interés se refleja también en el ámbito empresarial, ya que las virtudes se conciben como un activo valioso que debe ser compartido por sus integrantes (Distelberg y Blow, 2010).

Al mantener la familia cercanía con la empresa a través de su administración y orientación estratégica, estos ejercen el liderazgo reflejando en su comportamiento las virtudes inculcadas por sus progenitores. En conjunto, el comportamiento de los empleados alineados a las virtudes de la familia constituye la base de la cultura organizacional en las empresas familiares por lo que dicha cultura se vuelve única e irrepetible dadas las características particulares en las que fue creada (Vallejo-Martos, 2011).

La población interna de la organización está conformada por características comunes en ciertos aspectos pero dispares en otros, retroalimentando la naturaleza de la cultura organizacional; si bien es cierto que los valores de la familia son llevados a la organización, también es importante resaltar que estos valores se ven influenciados por el personal que ingresa a la organización y nivel generacional que la dirija.

Gallo (2005) citado en Rodríguez y Martínez (2006) clasifica cuatro modelos de empresas familiares:

Tabla 3. *Modelos de empresas familiares (Gallo, 2005).*

La empresa de trabajo familiar (ETF)	En este tipo de empresa, se promueve que la familia conforme la misma, generación tras generación. Se quiere dejar siempre la empresa en manos de la familia, incentivando a que los miembros trabajen en ella.
La empresa de dirección familiar (EDF)	Es aquella donde se decide dejar la dirección de la empresa a los familiares más capacitados vinculados el resto de la familia con la empresa pero de una manera más pasiva
La empresa familiar de inversión (EFI)	Se trata de empresas donde los miembros de la familia intervienen únicamente en la toma de decisiones en cuanto a inversiones y desinversiones de los distintos negocios. Se busca maximizar de esta manera la rentabilidad de los negocios donde la empresa y la familia participan
La empresa familiar coyuntural (EFC)	Es cuando existe una relación empresa-familia debido a negocios o patrimonios hereditarios. La familia no se encuentra interesada en continuar con el patrimonio o la gestión de la empresa lo que significaría su destitución al momento de presentar otras ofertas de inversión.

Los autores opinan que solo los tres primeros tipos de organización son consideradas empresa familiares y entre ellas guardan una estrecha relación; se cree que inicialmente pasan de ser una empresa de trabajo familiar a una empresa de dirección y con el tiempo, forman una empresa familiar de inversión (Rodríguez y Martínez, 2006).

Es interesante resaltar que las empresas familiares constituyen el principal apoyo de la economía de los países, por ser la principal fuente de innovación y emprendimiento, constituyendo la columna vertebral del desarrollo económico y social; representando aproximadamente entre un 90% y un 95% de todas las empresas a nivel mundial según Belausteguigoitia, 2010 citado en Burmicky y Fonseca, 2011.

Rodríguez y Martínez (2006) señalan que las empresas familiares tienen una relación importante con su país de origen, ya que representan fuentes de empleo locales a diferencia de aquellas transnacionales que se focalizan en mercados bursátiles.

Es considerado menos factible el movimiento de las operaciones de las empresas familiares a otros países en momentos de recesión económica a lugares donde sus costos sean menores, impactando en la economía local y manteniendo una visión enfocada al largo plazo por el hecho de vincular un nombre familiar a ella y el esfuerzo de generaciones pasadas. Rodríguez y Martínez (2006), afirman que las empresas familiares son

indispensables para una economía creativa, libre y diversificada además del alto porcentaje en su desarrollo.

En Estados Unidos representan entre el 40% y 50% del producto interno bruto (P.I.B) y en la Unión Europea existen alrededor de 17 millones de empresas familiares según el Instituto de la Empresa Familiar (2006) citado en Rodríguez y Martínez (2006), además el 35% que conforman las 500 empresas más grandes de Estados Unidos están lideradas por familias (IMD, 1998) citado en Rodríguez y Martínez (2006).

Tabla 4. *Empresas familiares por país reconocidas a nivel mundial (FFI, 2011).*

EMPRESAS GLOBALES FAMILIARES	
Alemania	Bertelsmann, BMW, Henkel, Merck, Porsche, Schwan- Stabilo.
Australia	Australia Zoo
Austria	Redbull, Swarovski
Dinamarca	Lego
España	Camper
Estados Unidos	Cargill, Crane & Company, Ford Motor, Hilton, Lowes, Marriot, Mars, Walmart
Francia	L' Oreal
Grecia	Latsis, Onassis
India	Tata Group
Islandia	Baugur, Investment
Italia	Barilla, Beretta, Ferrero, Fiat, Illy, Parmalat
Japón	Houshi Onsen, Toyota
Países Bajos	Heiniken
Reino Unido	Sainsbury's
Sudáfrica	De Beers
Suecia	H&M, Ikea
Suiza	Swatch

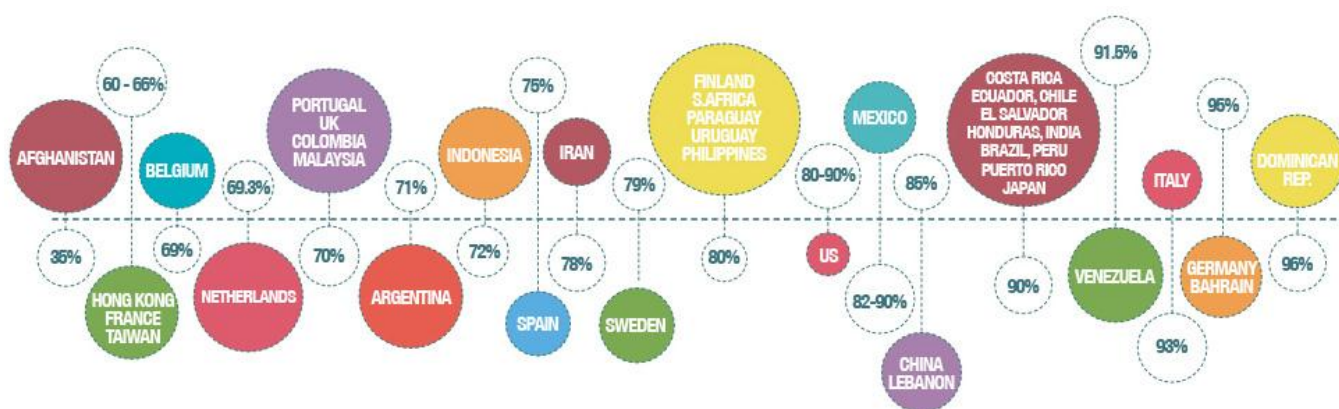


Figura 2. Porcentaje de empresas familiares a nivel mundial que forman parte del sector privado (Family Firm Institute, 2011).

Ronquillo (2006) describe un conjunto de ventajas y desventajas que se presentan en las empresas familiares. Entre las ventajas menciona:

- **Compromiso:** en la creación de toda empresa se genera un sentimiento de pasión hacia ella y en el caso de una empresa familiar, el sentimiento se extiende a los demás miembros de la familia, con un compromiso familiar común por lo que se crea mayor lealtad en la fuerza laboral.
- **Conocimiento:** por su carácter, los miembros de la empresa familiar tienen un estilo propio para gestionar a la empresa, el cual en la mayoría de los casos es desconocido por la competencia. Cuando los hijos comienzan a reincorporarse ya tienen un conocimiento del manejo del negocio, relaciones y características.
- **Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero:** cuando se presenta una carga de trabajo importante, las empresas familiares mantienen un grado de flexibilidad si se necesita aumentar el tiempo de trabajo, siendo además cuidadosos con el manejo del dinero, buscando preservar la estabilidad financiera y viabilidad futura.
- **Una cultura estable:** en las empresas familiares se dice que existe una cultura estable porque las relaciones, normas, sistema de trabajo, ética de comportamiento tienen un período largo de tiempo para desarrollarse y estabilizarse.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** esto se debe a que las responsabilidades están definidas y son repartidas en pocos cargos claves.
- **Confiabilidad y orgullo:** por lo general las empresas familiares reflejan orgullo por su patrimonio y confiabilidad percibido por sus clientes y proveedores que genera preferencia al momento de hacer negocios.

Entre las desventajas se menciona:

- **Rigidez:** pueden existir patrones de conducta que muchas veces temen a cambiar, lo cual puede ser riesgoso porque no permite una adecuada adaptación al mercado cambiante de hoy en día.

- **Desafíos comerciales:** en las empresas familiares se clasifican en tres categorías: modernización de prácticas obsoletas, incremento de capital y manejo de las transacciones. En cuanto al primero, la empresa familiar debe adaptar sus métodos a los cambios para evitar el desarrollo de estas prácticas obsoletas.

- **Sucesión:** este es uno de los principales conflictos de las empresas familiares ya que genera dificultades por el cambio de liderazgo. El proceso de sucesión es clave, ya que el éxito futuro de la empresa depende del mismo.

- **Conflictos emocionales:** la toma de decisiones y los resultados pueden verse afectados por aspectos emocionales entre miembros de la familia. En este tipo de organizaciones debe mantener la lealtad y el compromiso fusionado con la búsqueda de buenos resultados.

- **Liderazgo y legitimidad:** se pueden presentar dificultades cuando no exista alguien de la familia con la suficiente preparación para liderar la empresa en el momento que pase de generación

Las empresas familiares en Venezuela

En un principio la economía de Venezuela se desarrollaba por la producción agrícola del café y cacao, siendo entonces un país principalmente agroexportador, luego la actividad agrícola como fuente principal de sostenimiento, desaparece con el paso a la industrialización del siglo XX y el descubrimiento del petróleo y consigo, el desarrollo de empresas de calzado, textil, entre otras (Merchel, 1995) citado en Burmicky y Fonseca (2011).

En ese momento, en la actividad económica venezolana, comienzan a tomar protagonismo las empresas familiares, ya que fueron las primeras que surgieron y tomaron como tradición el apellido de los dueños como nombre de la empresa (Merchel, 1995) citado en Burmicky y Fonseca (2011)

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas (conocida también por el acrónimo PyME, lexicalizado como pyme, o por la sigla PME) en Venezuela conforman el 99% de la actividad empresarial lo cual es un indicador de su importancia en el desarrollo de la economía venezolana. En su mayoría están conformadas por grupos familiares (Briceño, 2006).

Salazar, De Lucia y Aure (2011) señalan en un estudio realizado por la consultora Exaudi y denominado “Caracterización y Tendencias de la empresa familiar en Venezuela 2010-1012” el 91,5% de las empresas del sector privado lo constituye las empresas familiares.

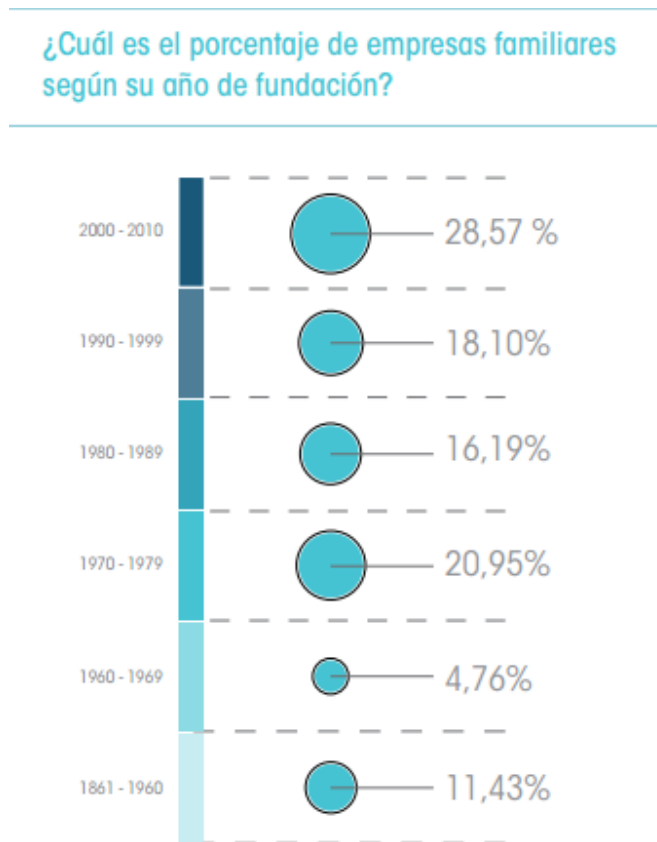


Figura 3. Porcentaje de empresas familiares venezolanas según su año de fundación (Salazar, De Lucia y Aure, 2011).

Diferencia entre empresas familiares y no familiares

Las empresas familiares se distinguen de las no familiares por contar con un conjunto de valores que garantizan la permanencia a largo plazo y su capacidad de innovación. Estos valores se derivan de unos principios particulares que le otorgan identidad a la familia y se transmiten de generación en generación, adaptándose a la circunstancias de cada una de ellas para su mantenimiento (Tapies, 2009).

La relación que caracteriza a las empresas familiares de las que no familiares, es justamente la interacción entre dos sistemas sociales complejos, la familia y la empresa. Este sistema dual, según Gallo y Amat (2003) apunta a un espíritu de largo plazo y de continuidad que incluye a los empleados, clientes y proveedores y considerando a las próximas generaciones.

De esa manera, las empresas familiar crean, a diferencia de las no familiares, un vínculo significativo con su entorno ya que no sólo toman en cuenta sus clientes y proveedores sino más allá, establecen una cohesión a largo plazo de la empresa con la comunidad, partiendo de la premisa de ser intermediarios entre pasado y futuro, manteniendo sus tradiciones sin cegarse al cambio.

La principal ventaja competitiva que tiene este tipo de empresa en Venezuela es “la fuerza de lo familiar”. A pesar de que en ocasiones el sistema familiar es acusado de ser una fuente de estancamiento, un grupo parental organizado en torno a un propósito común, con altos niveles de capacitación y profesionalismo, genera la principal ventaja competitiva de las empresas familiares (Domínguez, 2013).

Cultura Organizacional

El concepto de cultura data de 1871, cuando Tylor la definió como un complejo que incluía saberes, creencias, arte, moral, derechos y las demás capacidades adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional era prácticamente inexistente antes de los 80's.

En 1979 algunos autores empiezan a realizar las primeras teorizaciones sobre el tema y empiezan a interesarse por él. En la figura siguiente (ver figura 4) se presentan algunos de los principales escritores que han investigado el tema, a través de los años.

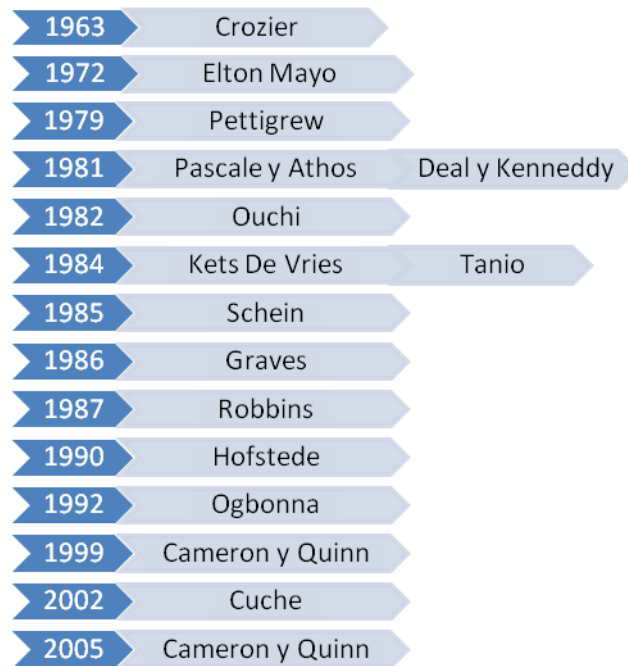


Figura 4. Línea cronológica de autores relacionados con el tema de cultura organizacional (Borjas, 2006).

Algunos profesionales afirman que el concepto de la cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), donde se empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional.

Mayo (1972) se interesa por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva se comienza a reconocer cómo los elementos subjetivos afectan el comportamiento de los individuos y del conjunto, elementos que según Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los individuos, fenómeno al que denominó “organización informal de los grupos” (Dávila, 1985).

A partir del estudio de Mayo en la fábrica de Hawthorne y desde la última etapa en la que participó el antropólogo Lloyd Warner quien introdujo metodología antropológica, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde la perspectiva antropológica, entre los cuales sobresale el estudio comparativo de Willim

Ouchi (1982) con empresas norteamericanas y empresas japonesas, con el fin de analizar cómo la manera de comunicarse y de actuar en una y en otra, moldea la forma de resolver los problemas y afecta la estructura y organización del propio negocio.

No obstante, es realmente en 1979 con la primera publicación sobre la Cultura Organizacional, un artículo de Pettigrew publicado en la revista “Administrative Science Quarterly” cuando se relaciona la cultura con conceptos como simbolismo, mitos y rituales; el constructo parece haber asumido, al interior de la teoría de las organizaciones, una entidad teórica similar a la de conceptos clásicos como el de estructura, estrategia o control.

Con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de la organización, ha ido tomado posición la perspectiva cultural de índole organizacional. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es un concepto global, ya que en el transcurso de los estudios organizacionales han surgido diferentes vertientes para entender la realidad de la organización: como realidad objetiva, como una construcción social, entre otras. Representando cada una de estas, aproximaciones a una parte de la totalidad del concepto.

Schein (1988) establece que el término cultura debería reservarse para “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, quienes operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (pp. 23 y 24).

La cultura organizacional según Cameron y Ettington (1988), se refiere a:

“Conjunto permanente de valores, creencias y suposiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros. La cultura es un atributo central perdurable y de lento cambio, se refiere particularmente a los aspectos implícitos y a menudo imperceptibles, e incluye valores fundamentales e interpretaciones consensuadas sobre cómo son las cosas”

Para Hofstede (1991) el término cultura puede aplicarse tanto a naciones como a organizaciones, ocupaciones, profesiones, aunque las manifestaciones del concepto a estos niveles diferentes, varía considerablemente.

Pumpi, Kobi y Wuthrich (1985) proponen que la cultura organizacional, como variable, puede ser objeto de dos miradas no siempre complementarias: 1) la interna, centrada en el proceso endógeno de creación de significados y 2) la externa, centrada en la influencia del sistema de valores sociales sobre la organización; en los elementos particulares de ambas miradas se puede percibir la manifestación de la cultura organizacional, destacando seis factores internos:

- La personalidad del fundador y la alta dirección
- El mundo simbólico de la empresa
- El estilo de comunicación interna y externa
- Las estrategias
- La estructura y los procedimientos
- El estilo de dirección y gestión

A estos seis factores internos se le debe agregar otros dos externos que forman parte de la cultura organizacional:

- Condiciones económicas, tecnológicas y ecológicas
- Contexto político, social y cultural del lugar y momento en el que la empresa se encuentre.

Esta postura se vincula con lo planteado por la literatura administrativa, donde se afirma que la cultura organizacional descansa básicamente en tres premisas: En primer lugar, la cultura se encuentra asociada de manera importante con el resultado del trabajo; en segundo lugar, los contenidos y características particulares de dicha cultura explican los resultados obtenidos y por último, se puede lograr un cambio en el resultado del trabajo por medio de las variaciones en los contenidos de la cultura (Pumpi, Kobi y Wuthrich, 1985).

Hax y Majluf, (1995), postulan una explicación más integrada de la cultura organizacional desde la perspectiva interna y como eje central de la gestión estratégica de la empresa.

La gestión estratégica tiene como objetivo último, el desarrollo de valores corporativos, capacidades de gestión, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos, y por lo tanto mantiene una vinculación directa en sus raíces con el estilo

de gestión, creencias, valores, ética y formas aceptadas de conducta en la organización y por lo tanto con la cultura organizacional (Hax y Majluf, 1995).

La cultura según Hax y Majluf, es un elemento cuya presencia se encuentra plasmada en todo el marco de gestión estratégica, es por ello que los autores lo colocan en el centro de la figura 2, ya que tiene influencia en la visión de la firma que es la que provee una declaración de propósito para la organización como un todo y donde se integran la segmentación de negocios, la integración vertical y horizontal deseada, la filosofía corporativa, entre otros.

Tiene presencia también en la gestión formal y juegos de poder de la organización, analizada por los autores desde el enfoque analítico-formal de la gestión y el enfoque conductual-juego de poder de la gestión, donde se plantea la estructuración más estricta de la organización desde sus diferentes sistemas y desde los mecanismos psicológicos y procesos informales de estructurarse; lo que finalmente se ve reflejado en los resultados de la organización (ver figura 5).

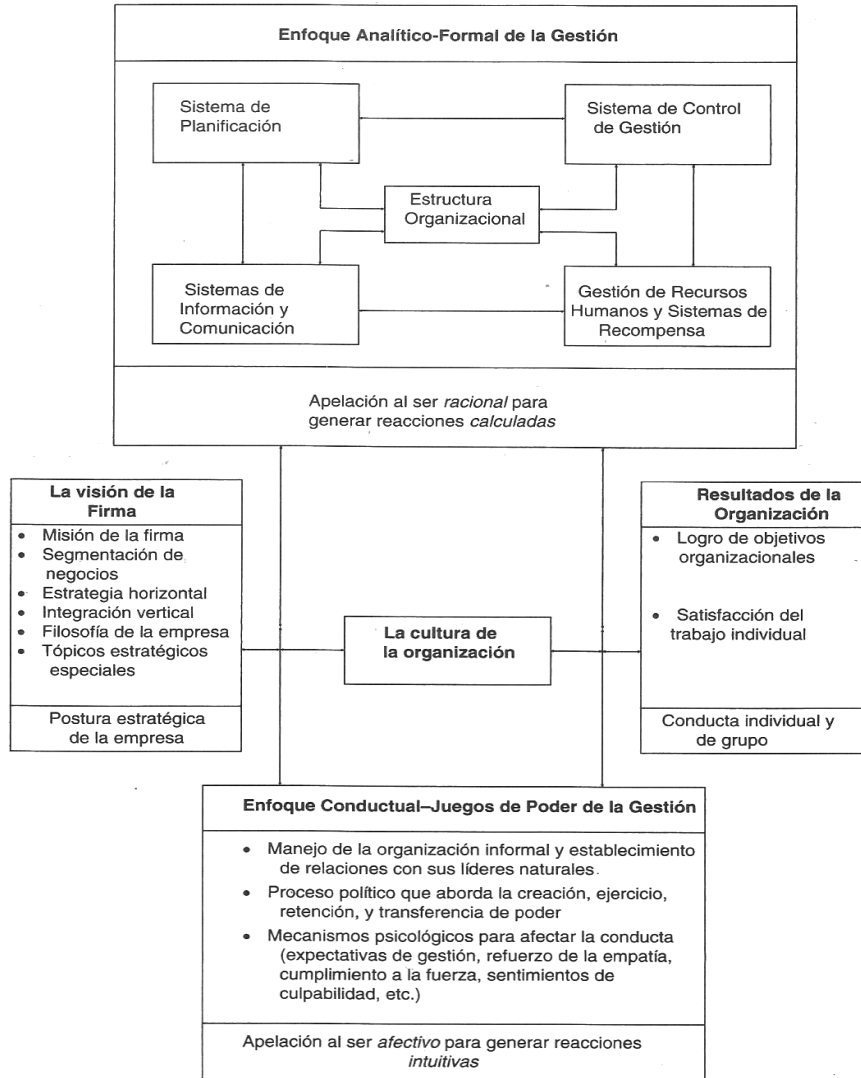


Figura 5. Elementos fundamentales de la gestión estratégica (Hax y Majluf, 1995).

Al evidenciar los diferentes niveles en que tiene impacto la cultura organizacional, también es importante definir los elementos internos en los que se estructura el propio constructo (ver figura 6).

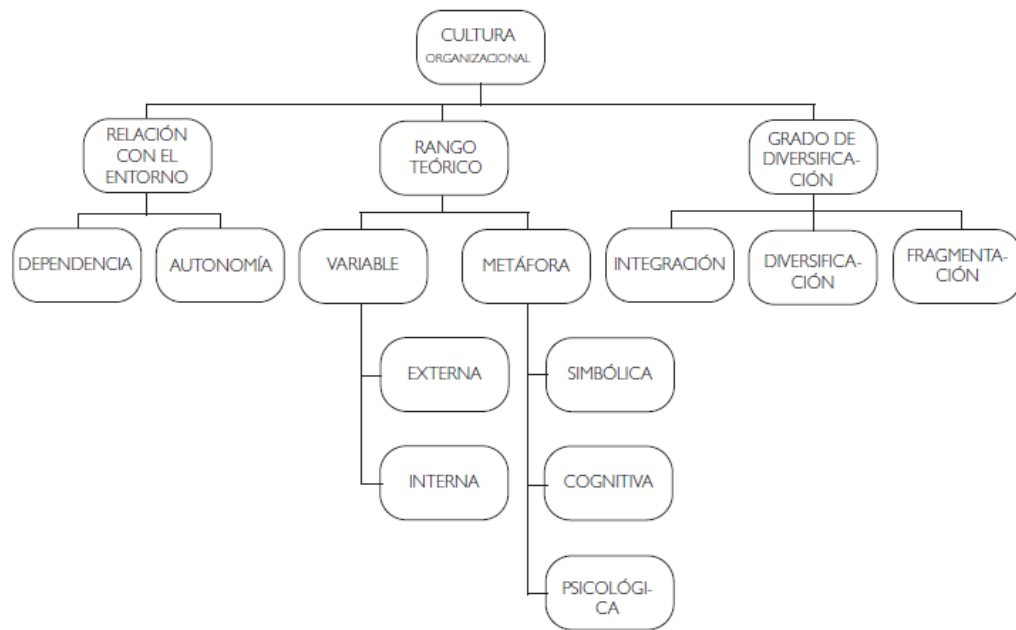


Figura 6. Ejes conceptuales de diferenciación (Frassa, 2011).

En el gráfico anterior se representan las diferentes dimensiones y áreas que la definen. La cultura organizacional, como lo presenta Frassa (2011), no es sólo un concepto aislado del mundo, sino que representa una relación de dependencia con la sociedad y su gente y al mismo tiempo con cierto nivel de autonomía para tomar decisiones y redefinirse a su conveniencia.

Según Frassa (2011) la cultura organizacional es un concepto con una vertiente metafórica, simbólica, cognitiva y psicológica, constituida por componentes internos y externos y que es influenciada por la sociedad donde se encuentra.

El grado de diversificación, donde se plantean aspectos de su estructura, su grado de fragmentación, diversificación e integración, que presenta la organización, tomando en consideración, el tamaño, el sector, entre otros.

Todo lo anterior posibilita el delinear los procedimientos y políticas que se desarrollan en la empresa, además de su estilo de liderazgo en función a las competencias y valor que se quieran instaurar, siendo finalmente la cultura que define y es definida en sus diferentes vertientes.

Los aportes hasta ahora están relacionados con la cultura como factor interno de la organización, sin embargo, existen también investigaciones que analizan la influencia que

tiene la cultura nacional sobre la estructura de las organizaciones y los estilos gerenciales, por ello, es considerada la cultura organizacional también como una variable externa, que introducen los miembros de la organización (Crozier, 1963; Hofstede, 1991).

Para Borjas (2006) uno de los temas que forma parte de la complejidad del estudio de la cultura organizacional es el de la cultura nacional.

Hofstede (1991) plantea que una de las maneras de conducir efectivamente una organización y a sus integrantes podía inferir en el ambiente nacional.

Esta relatividad cultural hace referencia a la influencia que tiene en el proceso de gerencia la cultura donde la organización se encuentra operando. En el caso de Venezuela, se encontró una actitud conservadora hacia el riesgo, en sintonía con una sociedad que se entusiasma con los tiempos pasados orientada a los hombres fuertes, las normas, regulaciones y estructuras.

Adler (1997) argumenta que “muchos gerentes creen que la cultura organizacional elimina o modera la influencia de la cultura nacional” (p.61) por lo tanto asumen que aquellos empleados que trabajan para una misma organización, pero que su origen es de países diferentes, tienen más similitudes que diferencias.

Borjas (2006) establece que hay divergencias de pensamientos, algunos autores lo consideran como un estereotipo para calificar a un determinado grupo de personas, otros a su vez plantean no haber influencia de la cultura nacional en las acciones de los integrantes de una organización.

Cultura: Un Modelo de Sistemas de Valores en Competencia

El modelo de “Competing Values Framework” como se denomina en inglés y traducido como “Sistema de Valores en Competencia”, se crea entre los años setenta (70) y principios de los ochenta (80), a raíz de la preocupación de un grupo de investigadores acerca de la efectividad organizacional. Éstos se cuestionaban sobre cuáles eran las características de las organizaciones efectivas y cuáles eran los indicadores internos generadores de éxito.

Centraron los esfuerzos en la realización de una serie de investigaciones en el año de 1983, concluyendo que los criterios sobre la efectividad organizacional coincidían con la existencia de un modelo teórico o mapa cognitivo conformado a la vez por cuatro (4)

sistemas; dicho modelo, resultado de la investigación, se compone de dos (2) ejes que forman cuatro (4) cuadrantes como se evidencia en la siguiente figura (ver figura 7).



Figura 7. Sistemas de valores en competencia y el tipo de cultura organizacional que lo conforman (Cameron y Quinn, 2006).

El modelo presenta dos dimensiones: la primera, es la integración de dos variables, orientación al control versus flexibilidad (eje vertical), y la segunda dimensión, refleja el grado en el cual una organización está orientada hacia su funcionamiento interno o externo (eje horizontal). Las dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, donde cada uno de ellos refleja una teoría, una filosofía, y el resultado de un proceso de liderazgo. Representan un sistema específico de cultura según Quinn (1989), con características particulares que los definen, ubicando en los cuadrantes los focos en los que tienden a orientarse cada uno de ellos y reflejando la conformación de estos sistemas culturales con supuestos básicos, orientaciones y valores puntuales (Cameron y Quinn, 2006).

Con dicho modelo se logra diagnosticar el tipo de cultura organizacional que presenta una organización, además de señalar las percepciones y expectativas que tienen los empleados acerca de qué tipo de cultura predomina en su sitio de trabajo. El diagnóstico refleja el resultado generado por una valoración compartida e integrada de cada uno de los sistemas que conforman el modelo teórico (Quinn, 1989).

El sistema de valores en competencia de Cameron y Quinn, (2006), difiere notablemente en cuanto al alcance y complejidad, de otros modelos que sean descriptivos y en algunos casos reflejan aspectos parciales; entre sus fortalezas incluye variables como paradigmas, valores, cultura, modelos gerenciales, tipos de organización y criterios de efectividad e ineffectividad y según algunos autores este modelo representa, una síntesis de las teorías gerenciales.

Cameron y Quinn (2006) señalan que el ambiente y las condiciones en donde opera una organización puede requerir competencias de liderazgo que logran evaluarse en los gerentes ya que conforman elementos y enfoques sobre la efectividad y pertinencia de roles de acuerdo a las características del ambiente, la organización, de la cultura organizacional, etc.

En la revisión hecha al modelo, se demostró que éste integra las funciones de liderazgo y gerencia, aspecto que contribuye a la consideración de la dicotomía existente sobre gerente y líder. El modelo permite evaluar mediante la percepción de los individuos, las prácticas más comunes de los gerentes y supervisores de una organización.

Los supuestos del *Modelo de Valores en Competencia*, contribuyen a identificar algunos de los valores y criterios de eficacia con base a los cuales se evalúa a las unidades y organizaciones. Reflejan la complejidad confrontada por personas en las organizaciones en cuanto a su cultura. A continuación se describen estos cuatro tipos de cultura organizacional presentados por Cameron y Quinn (2006).

		Flexibilidad e Individualidad			
		CLAN	Tipo de Cultura:	ADHOCRACIA	
		Tipo de Cultura:		Tipo de Cultura:	
		Tipo de Líder:	Facilitador, Mentor, Padre	Tipo de Líder:	Innovador, Emprendedor, Visionario
		Criterios de efectividad:	Cohesión, Moral, Desarrollo de Recursos Humanos	Criterios de efectividad:	Tecnología de punta, creatividad, desarrollo
Mantenimiento interno e Integración		Teoría gerencial:	Fomento de la participación y compromiso	Teoría gerencial:	Innovación y fomento de nuevos recursos
		Tipo de Cultura:	JERARQUÍA	Tipo de Cultura:	MERCADO
		Tipo de Líder:	Coordinador, Monitor, Organizador	Tipo de Líder:	Muy conductor, competidor, productor
		Criterios de efectividad:	Eficiencia, justo a tiempo, funcionamiento suave	Criterios de efectividad:	Participación de mercado, metas de logro, rivales vencidos
		Teoría gerencial:	Fomento de la eficiencia del control	Teoría gerencial:	Fomento de la productividad competitiva
		Control Estabilidad			
				Posicionamiento externo y diferenciación	

Figura 8. Dimensiones evaluadas por cada cuadrante y cultura organizacional según el modelo de valores en competencias (Cameron y Quinn, 2006).

Cultura de basada en el Clan

Se denomina así por su parecido a una típica organización familiar, reflejando un lugar agradable para el trabajo. Se caracteriza por metas y valores compartidos, compromiso a la participación, cohesión, individualidad y las personas comparten mucho de sí mismas. Sus líderes son paternalistas, facilitadores y mentores. La organización es

sostenida por la unión, lealtad y tradición, la organización enfatiza los beneficios a largo plazo del desarrollo humano.

El “facilitador” debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos entre personas. Los comportamientos esperados incluyen intervenir en las diferencias que puedan existir entre las personas, aplicando técnicas de reducción del conflicto, desarrollar la unión y la moral, lograr la participación para facilitar la resolución de problemas de grupo. A su vez, el “mentor” participa en el desarrollo del personal por medio de la empatía y el compromiso.

Cultura de Adhocracia

Refleja una dinámica emprendedora y creativa en el lugar de trabajo. Las personas se esfuerzan y toman riesgos. Los líderes se consideran como innovadores y tomadores de riesgos. La fuerza que sostiene la organización es el compromiso a la innovación y experimentación. El énfasis está en el principio de tecnología de punta; ser el líder de un producto o servicio es importante fomentando a sus empleados iniciativa y libertad individual, se enfoca en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e individualidad.

El directivo debe apoyarse en la inducción, en las ideas e intuiciones, los empleados deben ser creativos, soñadores, inteligentes capaces de prever el futuro, visionar la innovación presentarla de forma atractiva y convencer a los demás de su necesidad y conveniencia. El “broker” se interesa especialmente por el mantenimiento de la legitimidad interna y obtención de recursos externos. Los directivos en su rol de “broker” deben ser astutos desde un punto de vista político, persuasivo, influyente y poderoso.

Cultura de mercado

La empresa se caracteriza por un posicionamiento externo con necesidad de control y estabilidad. Las personas se consideran competitivas y orientadas hacia el objetivo. Los líderes son productores y competidores, se encuentran motivados por la importancia de las tareas, el crecimiento y la adquisición de recursos es fundamental. El éxito es definido en términos de participación y penetración de mercado.

Cultura jerárquica

Refleja los valores y normas relacionadas a la burocracia. Este tipo de cultura está fundamentada en supuestos de estabilidad y control para el cumplimiento de las normas organizacionales por cuanto los roles estén establecidos a través de regulaciones y normas. Los líderes se consideran buenos coordinadores y organizadores. Se enfatiza el alto control y enfoque externo.

En la tabla siguiente (ver tabla 5) se presentan los tipos de cultura organizacional con las características principales de cada una de ellas:

Tabla 5. *Tipos de cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006).*

Tipo de Cultura/ Características	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Modelo Teórico (Quinn, 1989)	Relaciones Humanas	Sistema Abierto	Metas Racionales	Procesos Internos
Motivación	Afiliación	Crecimiento	Logro	Seguridad
Procesamiento de la Información	Consensual	Desarrollo	Racional	Jerarquía
Toma de Decisiones	Participación y apoyo	Creatividad, legitimidad interna	Lógica, autoridad decisiva	Documentación, contabilidad
Poder e Influencia	Relación y valores grupales	Recompensa, localización de recursos	Legítimo, clarificación de la meta	Poder experto, control de información
Estilo de Dirección	Compromiso, apoyador	Inventiva, toma de riesgos	Directivo, orientado a metas	Conservador, cauto
Roles de Gerencia	Facilitador, mentor	Innovador, corredor	Director, productor	Monitor, coordinador
Comportamientos	Muestra, compromiso, facilita	Cambio, adquisición de recursos	Proveedor, estructura, inicia acción	Proveedor de información, mantiene estructura.
Función Primaria	Relación	Medición, límites	Dirección	Coordinación
Forma Organizacional	Equipo	Adhocracia	Firme	Jerarquía
Valores de Efectividad	Recursos Humanos	Crecimiento, adquisición de recursos	Productividad, logro	Estabilidad y control

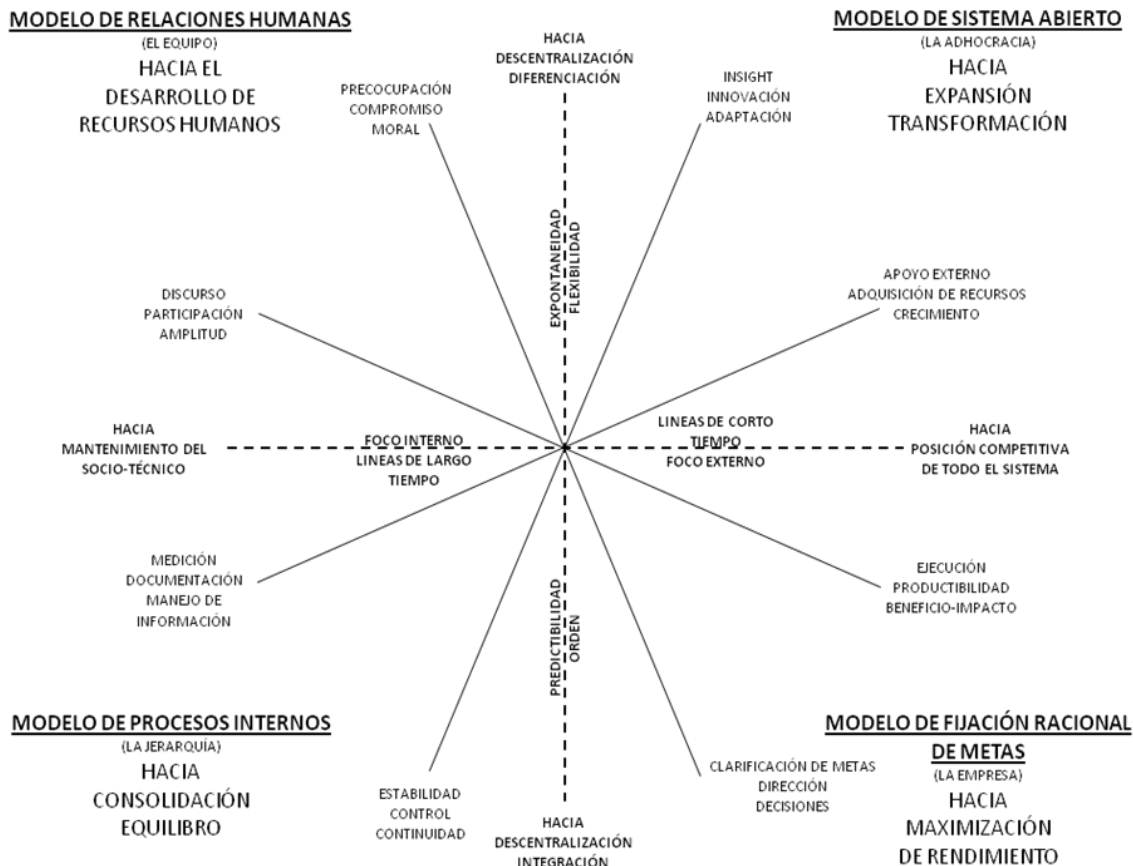


Figura 9. Sistemas y modelos en interacción de cada cuadrante y cultura (Cameron y Quinn, 2006).

Se puede observar que cada cultura organizacional está clasificada por un modelo, (ver tabla 5 y figura 9) la cultura de clan se caracteriza por el modelo de relaciones humanas y desarrollo de recursos humanos, la cultura de jerarquía se orienta hacia un modelo de procesos internos, consolidación y equilibrio. La cultura de adhocracia se caracteriza por un modelo de sistema abierto hacia la expansión y transformación.

Por último, la cultura de mercado se familiariza con un modelo que se enfoca en la fijación racional de metas orientada a la maximización del rendimiento.

Según Cameron y Quinn (2006) este modelo teórico permite conocer la cultura organizacional dominante, facilitando determinar al mismo tiempo las subculturas que le conforman en el momento actual de una organización, y obtener los datos tanto cualitativos como cuantitativos de la realidad en estudio, pudiendo con ello hacer comparaciones gráficamente en un eje de coordenadas, facilitando su comprensión, y permitiendo analizar

hacia donde se pueden dirigir las modificaciones que apoyarán a las mejoras en la gestión estratégica congruentes con la misión y la visión de la organización.

Cameron y Quinn (2006) en Borjas (2006) para medir los elementos que integran el modelo de valores por competencias, crean un instrumento llamado Magnament Skill Assesmet (MSAI), con el cual se transforma la información desde la fuente de inicio en resultados numéricos cuantitativos, identificando el tipo de cultura organizacional dominante de acuerdo a las 4 culturas que expone el modelo, los estilos de liderazgo y los roles gerenciales.

Mediante este instrumento se logra diagnosticar además del tipo de cultura organizacional, las fortalezas y las relaciones entre los cuadrantes.

Modelo de múltiples roles para la gerencia de Recursos Humanos de Ulrich (1997)

En los últimos años, los roles de los profesionales en RR.HH en su mayoría eran vistos en términos de transición de:

- Operativos a estratégicos
- Cualitativos a cuantitativos
- Policías a socios
- Corto plazo a largo plazo
- Administrativos a consultivos
- Orientados funcionalmente a orientados a los negocios
- Centrados en lo interno a centrados a lo externo
- Reactivos a proactivos

Ulrich (1997) considera que estas transiciones *de.. a...* son simplistas ya que los roles desempeñados por los profesionales de RR.HH deben ser múltiples y no únicos. Tales profesionales deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos. Para que aporten valor a sus organizaciones cada vez más complejas deben cumplir roles también cada vez más complejos. Al crear valor y obtener resultados los profesionales de esta área deben comenzar a centrarse no sólo en las actividades sino en la definición de los aportes que puede realizar su trabajo (Yeung,, Brockbank, y Ulrich, 1991).

Ulrich (1997) diseñó 4 cuadrantes donde se describen los roles claves que los profesionales en RR.HH deben hacer para cumplir con la realidad de su negocio. Los dos ejes representan los *centros de atención* y las *actividades* de los profesionales. Los centros de atención van de *largo plazo/estratégico* a *corto plazo/operativo*.

Las *actividades* van desde manejar *procesos* (herramientas y sistemas de gestión) y manejar *gente*. Estos dos ejes definen cuatro roles de RR.HH principales: 1) administradores 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 de los empleados.

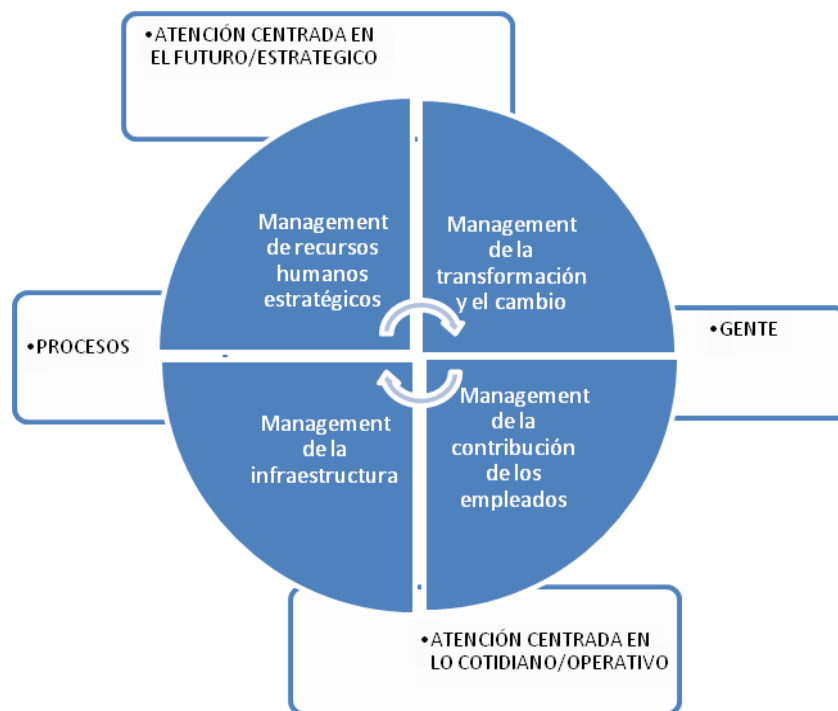


Figura 10. Modelo de roles múltiples de los profesionales de RRHH (Ulrich, 1997).

Administradores de recursos humanos estratégicos

El rol estratégico de RR.HH se centra en alinear las estrategias y prácticas en recursos humanos con las estrategias del negocio. Cuando se cumple ese rol, el profesional de recursos humanos trabaja para ser un socio estratégico, ayudando y apoyando a lograr las estrategias de la organización.

Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas en recursos humanos, se contribuye con la empresa de tres maneras. En primer lugar, la organización puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y ejecución de la estrategia. En segundo lugar, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicio se traducen a políticas y prácticas determinadas. Y por último, la empresa puede lograr un mejor desempeño financiero mediante una ejecución más efectiva de su estrategia.

El profesional de la Gerencia de RRHH, inclinado por este rol, incluye conductas tales como:

- Definir la arquitectura de la organización, es decir, identificar el modelo que tiene la empresa para hacer negocios, de forma tal que la estructura se lleve a acciones específicas, que haga explícita.
- Realiza un diagnóstico organizacional para determinar los puntos fuertes y débiles que hacen que las estrategias organizacionales se concreten, la cual es de importancia crítica cuando ayudan a los directivos a identificar cuáles son los componentes de la compañía que deben cambiar para facilitar la ejecución de la estrategia.
- Determinar qué práctica de recursos humanos son necesarias para respaldar la estrategia empresarial y proporciona servicios personalizados en áreas como formación y desarrollo, ayudar a la planificación empresarial y las iniciativas de equipo, procesos de selección y contratación que signifiquen un valor añadido y gestión de sus resultados.

En definitiva, los profesionales de la Gerencia de RRHH actúan como un socio estratégico cuando son responsables de alinear Recursos Humanos a la estrategia empresarial para facilitar la ejecución de la misma. También ayudan a la coordinación de procesos organizacionales e iniciativas de mejora de la productividad.

La metáfora para este rol es el “**Socio Estratégico**”. Los profesionales se convierten en socios estratégicos cuando participan en la definición de la estrategia del negocio o empresa. Como socios estratégicos los profesionales de recursos humanos deben saber identificar las prácticas y procesos que hacen que estas estrategias se consoliden.

Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH, se ayuda a la empresa de tres maneras:

- Adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo de ejecución de una estrategia.
- Responder a la demanda de los clientes porque su estrategia de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas.
- Lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia (Ulrich, 1997) citado en (Echarry y Escalante, 2002).

Administradores de la infraestructura de la firma

Como rol tradicional de RR.HH ha sido el crear una infraestructura organizativa la cual requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos eficientes de recursos humanos para la formación de plantales, entrenamiento, evaluación, premios, promoción y que se manejen de una manera distinta los movimientos de los empleados. A pesar de que se ha desvalorizado este rol por el paso a ser un departamento más estratégico, su logro con éxito sigue dando valor a la organización.

El aporte del rol de infraestructura es eficiencia administrativa. Estos profesionales en RR.HH logran la eficiencia administrativa de dos maneras:

- Asegurar la efectividad por medio de los procedimientos de recursos humanos. Por ejemplo: mediante el rediseño de procedimientos de RRHH.
- Pueden mejorar la eficiencia general de la empresa contratando, entrenando y premiando a los gerentes como manera de incentivar la productividad y reduciendo el despilfarro de recursos.

La metáfora para el trabajo en la infraestructura de la firma es la de “**Experto Administrativo**”, cuando los expertos administrativos eliminan costos innecesarios, mejoran eficiencia y productividad del departamento.

Al aportar eficiencia administrativa, los profesionales de la Gerencia de RRHH destacan su rol como expertos administrativos, dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de RRHH y de los negocios, simplificando la formulación, el requerimiento que se hace a la mayoría de las funciones de RRHH, hoy (al

igual que la mayoría de las demás funciones empresariales) el ser productivo y alcanzar esos objetivos es el resultado de asumir este rol.

Cuando los profesionales de la Gerencia de RRHH son expertos administrativos, también son socios de negocios porque eliminan los costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevos procedimientos (Ulrich, 1997) citado en (Echarry y Escalante, 2002).

Administradores de la contribución de los empleados

El rol de contribución de los empleados por parte de los profesionales en recursos humanos hace referencia al involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. En aquellas organizaciones donde el capital intelectual llega a ser una importante fuente de valor, los profesionales en recursos humanos deben especializarse y ser activos en el desarrollo de ese capital. Así, los profesionales de RRHH inclinados hacia este rol, incluyen entre sus prioridades:

- Su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados; al relacionarse personalmente con los empleados, se logra que el personal se sienta comprometido con la organización, comparta ideas, trabajen más duro que el mínimo necesario y se relacionen mejor con los clientes, compañeros, etc.
- Encargarse de la capacitación y orientación de los gerentes de línea sobre la importancia del compromiso por parte de los empleados y cómo conseguirlo.
- Deben ser la voz de los empleados en los debates del personal directivo, para ofrecerles oportunidades de crecimiento personal y profesional, y brindarles los recursos para ayudarles a responder a las exigencias que se les imponen. Los empleados deben confiar en que, cuando se toman decisiones que los afecten, la participación de la Gerencia de RRHH representa sus puntos de vista y apoyan sus derechos.

La metáfora para este rol de RR.HH es la de “**Adalid de los Empleados / Defensor de los Empleados**”, tales adalides toman parte de su tiempo para relacionarse personalmente con los empleados y además entrenar a los gerentes o líderes de otros departamentos para que hagan lo mismo.

Las principales actividades de los profesionales de RRHH, con relación a la contribución de los empleados son escuchar, responder y encontrar maneras de aportar los recursos que respondan a sus cambiantes requerimientos. Cuando se aumentan las exigencias que se plantean a los empleados, los profesionales de la Gerencia de RRHH y los gerentes operativos que actúan como defensores de los empleados, buscan creativamente e implementan los medios para que los empleados expresen sus opiniones y se sientan dueños de la empresa, ayudan a mantener el contrato psicológico entre empleado y la empresa, y ofrecen a los empleados nuevas herramientas con las cuales alcanzar expectativas cada vez mayores.

Los aportes de los profesionales de la Gerencia de RRHH, relativa a la contribución de los empleados como socio de negocios son mayor dedicación y competencia, al vincular las acciones de los empleados al éxito de la organización (Ulrich, 1997) citado en (Echarry y Escalante, 2002).

Administración de la transformación y el cambio

El cuarto rol clave hace referencia a una *transformación* que implica cambios culturales fundamentales dentro de la organización; estos profesionales que conducen la transformación se convierten en unos guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa. El *cambio* hace referencia a la capacidad que ofrece una organización para la mejora del diseño e implementación de iniciativas, y minimizar los tiempos de los ciclos en todas las actividades; los profesionales en RR.HH ayudan a implementar los procesos de cambio.

La metáfora para este rol es la de “**Agente de Cambio**” donde se enfrentan los profesionales de recursos humanos a la paradoja inherente a cualquier cambio organizacional; así, por medio de la conducción del cambio y la transformación, los profesionales de la gerencia de RRHH, pueden crear valor en una organización y ser socios del negocio.

Las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas, crear y llevar a cabo planes de acción. Centrándose y garantizando aportes surgidos del despliegue de prácticas de RRHH que

crean valor para sus organizaciones, desarrollando arquitectura organizativa y usándolas para traducir la estrategia en acción.

Realizaran el diagnóstico organizacional, aplicando sus arquitecturas organizativas, para definir las prioridades de la organización. Los profesionales de la Gerencia de RRHH rediseñan el trabajo del área aprovechando el uso de tecnología, los equipos de rediseño de procesos y las mejoras de calidad. Serán portavoces de los empleados en discusiones de alta gerencia, asegurándose de que los empleados sientan que han sido escuchados. Serán catalizadores, facilitadores y diseñadores tanto del cambio cultural como de la capacidad para el cambio, creando una función de RRHH que entusiasme a los clientes y comprometa a los profesionales del área (Ulrich, 1997) citado en (Echarry y Escalante, 2002).

III. Planteamiento del Problema

Las organizaciones son sistemas complejos conformadas por personas, donde todos los procesos, métodos y estrategias son llevados a cabo por individuos, quienes le dan razón de ser, misión y visión, elementos que caracterizan a la cultura organizacional.

La cultura organizacional es un factor que ha representado desde finales de los años 80 el principal tema de investigación, debido a que describe la personalidad empresarial y a su vez permite comprender la importancia de los diferentes sistemas y procesos que la conforman para la consecución de metas y objetivos.

Borjas (2010) en su estudio sobre la cultura organizacional encontró que esta variable caracteriza la praxis de los empleados y es la principal pauta de conducta, conformada por atributos específicos que hacen difícil entender a una organización sin estudiar su historia y desarrollo.

Sin embargo, más que estudiar la cultura organizacional por un interés meramente académico, los autores se han interesado en conocerla por su relación con la perdurabilidad corporativa, como es el caso de los estudios de Hawthorne (Chiavenato, 2006; Collins y Porras, 2003).

Arancibia, Donoso, Venegas y Cárdenas (2015) definieron a la cultura organizacional en primera instancia como un proceso social, interdisciplinario, que estimula una serie de procesos culturales que rigen a la empresa, entendiéndose como estructuras, normas, roles, y valores que encierran el conjunto del sistema organizacional.

Estos autores, revelaron además la importancia del recurso humano (directivos, empleados) al momento de hablar de cultura, debido a que ellos son quienes ejecutan las acciones en el interior de la organización y, en tal virtud, demuestran tener cierta responsabilidad en su desarrollo y mantenimiento.

Estudios como el de Castañeda (2015), evidencian que la interrelación entre los trabajadores, y el apoyo y la confianza de los líderes, son factores claves para la creación de una cultura del aprendizaje, y explican que existen ciertas características en las empresas que permiten que la adquisición de cánones de conducta y de valores sea más rápida, posibilitando con ello la homogenización y adquisición de la cultura deseada.

Pumpin, Kobi y Wuthrich (1985) afirman que la cultura organizacional influye en las políticas, técnicas y procedimientos de la organización y que por tanto una empresa con una cultura orientada al cliente, al personal, la innovación y los resultados, tendrá unas técnicas de recursos humanos diferentes a una empresa orientada al producto, los accionistas y los procedimientos.

En las organizaciones además de considerar la cultura como variable moderadora de la perdurabilidad, se presenta otro factor clave mucho menos investigado, que son las políticas de recursos humanos, y debido a la evolución en los últimos diez años del término de gestión de RRHH y el cambio del enfoque tradicional al estratégico, ha ganado mayor atención (García, 2014).

Dicho autor en su estudio argumentó además que debido a la configuración de las funciones de la gerencia de recursos humanos, la visión de la importancia del individuo como pieza clave para la organización y el desarrollo de la tecnología de la información y comunicación (TIC), el departamento de recursos humanos transformó su rol meramente administrativo a protagonista de las estrategias organizacionales.

Además resalta la influencia de la evolución de las prácticas de recursos humanos con TIC's en temas de efectividad, aspecto que es fundamental para el contexto actual donde la globalización exige adaptación y evolución en las estrategias y calidad en los procesos, subrayando la importancia que tiene la alineación de las prácticas y estrategias de recursos humanos con las exigencias del contexto (García, 2014).

Entre otros estudios sobre el tema, destaca el realizado por Villarroya (2012) sobre la relación de las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, en el que encontró una relación directa entre estas variables y demostró su influencia en el compromiso y la confianza de los trabajadores dentro de la organización.

Este autor que cita al libro de Storey (1989) llamado "las nuevas perspectivas de recursos humanos" en el que incorpora la contribución estratégica del individuo dentro de las organizaciones, la importancia del compromiso de los empleados y la alineación de las estrategias empresariales con las estrategias del área de recursos humanos.

Adicionalmente Ordiz y Avella (2002) analizaron los factores claves que contribuyen a la implementación de las mejores prácticas de recursos humanos y su principal aporte para el éxito de la organización en 250 empresas españolas. Su

investigación confirmó la interdependencia que se da entre el estilo directivo, el grado de competencia del entorno y las prácticas de recursos humanos y que en aquellos contextos donde la competitividad depende de las ventajas dinámicas, las empresas se focalizan en prácticas de recursos humanos que incrementen la motivación del trabajador.

Ordiz y Avella (2002) señalan también como aspecto importante, la influencia que tiene sobre dichas prácticas la cultura organizacional y la coherente relación que debe existir entre ellas para crear ventajas competitivas a largo plazo. Un estilo directivo participativo y una cultura organizacional enfocada en las personas, representarán los factores determinantes de la adopción de prácticas de recursos humanos de alto desempeño orientadas a la satisfacción de su personal.

Sin embargo, Hernández (2012) cita un estudio realizado por Tobón, Montes y Calderón (2004) sobre la relación de prácticas de recursos humanos y el estilo estratégico, donde ellos hallaron que las estrategias de la organización estaban orientadas al cliente y al producto y las estrategias de recursos humanos en cambio, estaban dirigidas a la operatividad, no demostrando alineación entre ellas, y adicionalmente se presentó una incongruencia de la concepción estratégica entre los diferentes sub-departamentos de esta misma Gerencia.

Este fenómeno se debe, según los autores, al poco desarrollo de sistemas estratégicos en la gerencia de recursos humanos a causa de la importancia que se le da a los resultados de la misma, de manera que el enfoque de recursos humanos no obedece a razones estratégicas sino de tipo operativo y funcional (Hernández, 2012).

Al no existir relación entre estas dos variables, los empresarios pueden estar seleccionando, capacitando y evaluando un recurso humano de forma que no contribuya enteramente al logro de los objetivos del negocio, lo cual podría traer inconvenientes no sólo a nivel económico, sino también de satisfacción y clima laboral (Hernández, 2012).

Se evidencia así la necesidad de estudiar la relación entre el papel que cumple recursos humanos y la cultura organizacional, ya que si bien muchos autores plantean que pareciera existir algún tipo de relación entre ambas variables, otros afirman que puede simplemente no darse esta.

Por otro lado, existe un dato de relevante interés en la investigación, y es que el principal apoyo de la economía de los países, fuente principal de innovación y

emprendimiento, lo constituyen las empresas familiares, que representan aproximadamente entre el 90% y 95% de todas las empresas a nivel mundial según Burmicky y Fonseca (2011).

En un estudio realizado en España por el profesor Joan Amat del Instituto de Empresa (IESE) en el año 2013, señala que a pesar de representar las empresas familiares un altísimo porcentaje del total de las empresas a nivel internacional, sólo el 30% de ellas tiene la posibilidad de pasar con éxito a una segunda generación.

Lander y Helena (2011) desarrollaron una investigación en empresas familiares sobre la cultura organizacional y describieron que los cambios estratégicos que hacen este tipo de empresas los tienden a realizar poniéndole énfasis a las metas a largo plazo, y considerando siempre las opiniones de los empleados al momento de tomar una decisión que afecte la organización. Demuestran además estar atentas a los cambios que hacen, el mercado y sus competidores, valorando trabajar con sus consumidores y proveedores, y aprender de ellos.

Garza, Lorente y García (2006) en su estudio en una empresa familiar de tercera generación, investiga la relación entre la cultura organizacional y la continuidad, debido a que consideraron importante explorar las razones por las que algunas empresas familiares perduraban en el tiempo más que otras y encontraron que existe una clara influencia de la cultura organizacional en la continuidad generacional.

Dentro de las premisas que estudiaron explicaron que el compromiso de sus integrantes crea seguridad en los empleados y subordinados, los líderes participan en el fortalecimiento y la transmisión de la cultura y de los valores familiares, inculcados desde un inicio y continuados por los sucesores.

Igualmente estos autores hacen referencia a la existencia de una cultura organizacional dominante que genera sentido de lealtad entre sus miembros, quienes comparten conocimientos y experiencias, además de los valores que promueven la motivación, cooperación y compromiso. Los directivos destacan la importancia de la transmisión de los valores del fundador y su permanencia en el tiempo (Garza, Lorente y García, 2006).

Adicionalmente, Carrasco, Sánchez y Meroño (2014) realizaron una investigación en 500 empresas familiares españolas para estudiar el efecto que tiene la dirección familiar

en ciertas prácticas de recursos humanos, como selección, formación, desarrollo y evaluación, concluyendo que las preferencias de la familia propietaria en relación a los intereses económicos de negocio y el bienestar familiar determina la eficiencia de la gestión del capital humano.

Por otro lado, autores como Vallejo (2009) se interesaron por estudiar las diferencias entre la empresa familiar y empresa no familiar, y lo que las caracteriza a nivel cultural, razón por la que examina el estilo de liderazgo desarrollado en cada una de éstas.

Dicho autor encontró que el tipo de liderazgo que es ejercido en empresas familiares es más próximo a un liderazgo transformacional, ya que en sus prácticas son más visionarios, carismáticos e innovadores, en cambio en la empresa no familiar el liderazgo es más de tipo transaccional, donde el respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados es imprescindible para el funcionamiento de la empresa.

Reid y Adams, 2001; De Kok et al., (2006) citado en Carrasco, Sánchez y Meroño (2014) señalan que existen claras diferencias de formalización y profesionalización de las prácticas de recursos humanos entre empresas familiares y no familiares.

Según estos autores, las empresas familiares optan por prácticas de recursos humanos más improvisadas y espontáneas con prácticas de selección basadas en criterios cercanos a la cultura y los valores de la familia y una formación más informal basada en relaciones espontáneas.

Mientras que las no familiares mantienen principios más planificados, con prácticas caracterizadas por un mayor nivel de formalización y de aplicación de principios empresariales en la gestión de sus empleados (Reid y Adams, 2001; Carrasco, Sánchez y Meroño, 2014)

Con el mismo objetivo, comparar las empresas familiares y no familiares, Rodríguez y Ortega (2012) realizaron un estudio cuantitativo en tres empresas familiares y cuatro no familiares, el cual comprobó estadísticamente que tanto el compromiso como la confianza presentan un valor significativamente mayor en las empresas familiares que en las empresas de índole no familiar.

Según la investigación de González (2014) realizada en una empresa de servicios educativos, el comportamiento en los negocios no familiares presuponen individuos

apegados a las normas, siguiendo un patrón predeterminado que se le enseña desde un inicio.

En el caso del comportamiento de los individuos en la empresa familiar, este no se encuentra sujeto únicamente a obedecer y acatar normas, sino que se crea una conducta por medio de esquemas sociales aprendidos desde la familia, la organización se convierte en un espacio donde la ideología y los valores le dan sentido a las acciones de sus integrantes, a la interpretación de su rol y las expectativas de su contribución como miembro de la empresa (González, 2014; Ogbonna, y Whipp, 1999).

Ahora en América Latina, Patricia Monteferrante, profesora del Centro de Gerencia y Liderazgo del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), explica la importancia que tiene el sector privado y las empresas familiares para la economía, donde 9 de cada 10 empresas, incluyendo en Venezuela, son de índole familiar (Hernández y Betancourt, 2013).

En concordancia con lo anterior Pablo Aure, establece que en Venezuela el 70% del P.I.B lo produce el sector privado, del cual el 91,5% lo componen las empresas familiares, es decir, el 64% del P.I.B lo genera estas empresas de índole familiar y el 6% restante, las empresas no familiares (Salazar, De Lucia y Aure, 2011).

Monteferrante también establece que ante crisis económicas y sociopolíticas complejas las organizaciones familiares suelen tener fortalezas internas que les permiten sobrevivir y adaptarse en entornos hostiles, y resalta que en el caso de Venezuela el principal apoyo y fortaleza que tiene este tipo de empresa para superar la crisis es la cultura familiar, destacando su resiliencia y el grado de confianza y lealtad que demuestran tener en la toma de decisiones (Hernández y Betancourt, 2013).

Domínguez (2013) cita al profesor Gilberto Márvez, Jefe del Departamento de Empresas Familiares de la Universidad Metropolitana de Caracas, quien expresa que según diferentes estudios la característica clave que define a la empresa familiar venezolana es su orientación a largo plazo. Las empresas familiares planifican con un horizonte mayor y no buscan la rentabilidad inmediata, por ello generan fuerte arraigo en la comunidad, y a pesar de las dificultades, siguen dispuestas a invertir y crecer.

Márvez agrega que los gerentes familiares pueden tomar decisiones rápidas, ya que al ser empresas familiares los niveles burocráticos no son rígidos y por lo tanto la toma de

decisiones suele ser intuitiva, lo cual conlleva a ajustarse con agilidad a los cambios que produce el contexto (Domínguez, 2013).

Esta capacidad es invaluable en entornos como el de Venezuela, el cual en los últimos años ha venido presentando una creciente desestabilización socioeconómica como lo explica Zambrano y Oliveros (2015), situación corresponsable de la alarmante disminución del desempeño de algunas empresas y del cierre en los últimos 14 años de 490.000 otras, según datos arrojados por el periódico El Universal (Romero, 2014).

Situación que ha motivado el surgimiento de numerosos estudios sobre las empresas venezolanas que han logrado mantenerse y desarrollarse en el presente escenario de expropiaciones, controles cambiarios y conflictos laborales, y donde la desvinculación de los trabajadores actualmente representa tan elevados costos (Blanco, 2013; Sánchez y Quintero 2011; Vásquez y Domínguez, 2011 y García y Cáceres, 2011).

Investigaciones que encontraron similares conclusiones, determinan que para lograr el éxito en un entorno venezolano tan complejo, la estrategia fundamental es dirigir el foco a los trabajadores y las comunidades, y crear vínculos afectivos con ellos en términos de identidad, compromiso y lealtad (Blanco, 2013; Sánchez y Quintero 2011; Vásquez y Domínguez, 2011 y García y Cáceres, 2011).

Considerando la importancia que tienen las empresas familiares y no familiares en la economía del país, en vista de la necesidad imperante por conocer nuevas estrategias para superar las amenazas del contexto actual y teniendo en cuenta que la cultura organizacional y las prácticas de recursos humanos son factores claves alineados para el éxito organizacional, se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué tipo de relación existe entre la cultura organizacional y el rol de los profesionales de recursos humanos en una empresa familiar y no familiar?

Información de las empresas

Empresa familiar

Es una organización al servicio de las empresas y público en general, cuyo objetivo es prestar un servicio múltiple e integral que resuelva todos los problemas comunicacionales tanto nacionales como internacionales en áreas relacionadas a:

- Movilización de correspondencia y mini carga alrededor del país
- Disponibilidad de casilleros para entrega de correspondencia a nivel nacional e internacional
- Mensajería local
- Contratación de suscripciones a publicaciones periódicas nacionales e internacionales
- Publicación de avisos en diferentes medios de comunicación

Se seleccionó a esta empresa como empresa familiar ya que en su junta directiva participan varios miembros de la familia, estando la fundadora, uno de sus hijos en la Vicepresidencia de Comercialización y una sobrina en la Gerencia de Servicios Internacionales y se establece como una Empresa Familiar en primera generación ya que los fundadores se encuentran actualmente y parte de su familia en diferentes áreas claves de la organización.

Reseña histórica

Inicia sus servicios de entrega urgente de sobres entre Caracas y Miami. El volumen que se manejaba para esa entonces fue incrementándose significativamente en ambas direcciones, obligando a ampliar su radio de acción.

En 1977 con sede en la Ciudad de Miami, se establece con la finalidad de ser un centro de acopio internacional para la distribución de los envíos que entran y salen de Venezuela.

En 1980 abre sucursales en Maracaibo y en Valencia con el fin de cubrir la demanda del servicio por parte de clientes existentes.

En 1983 crea una Agencia de Subscriptores S.A, la cual se especializa en el manejo, control y colocación de las suscripciones a publicaciones periódicas nacionales e

internacionales, la creación de dicha empresa se debió a que gran parte de la carga contenía revistas y publicaciones de carácter periódico.

Por la necesidad de cubrir la operación a nivel nacional, en 1985 nace un servicio de Apartados Privados, el cual representa un servicio de correspondencia a escala nacional que ofrece un sistema de casilleros privados. Este mismo año la red se fue enriqueciendo con la incorporación de nuevos servicios:

- El servicio nacional de receptoría de documentos
- Distribución personalizada de tarjeta de créditos
- Los servicios de mensajería local
- Servicios de Compra en USA
- La consignación de sobres en el correo americano.

En 1991 crea un servicio de Receptoría el cual tiene la finalidad prestar servicios a agencias de publicidad de avisos para los diarios y periódicos a nivel nacional.

Para 1994 crea un servicio de Aduana estableciéndose como sede aduanera con el objetivo de tener una cadena de comercialización propia para agilizar y facilitar el proceso de importación y exportación propia de mercancía.

Organigrama de la empresa familiar

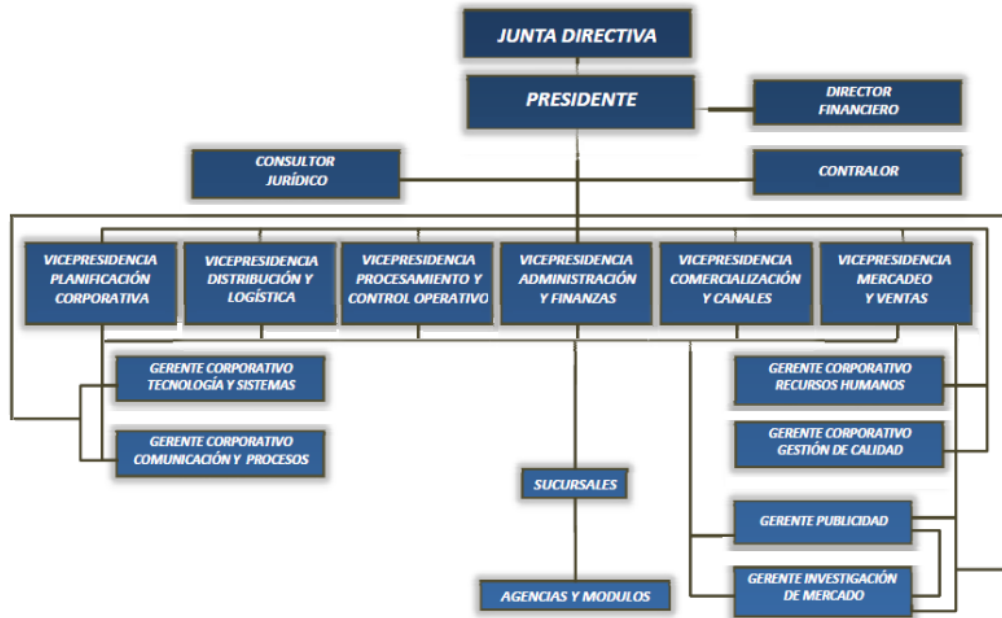


Figura 11. Organigrama general de la empresa familiar.

Organigrama del área de RRHH de la empresa familiar

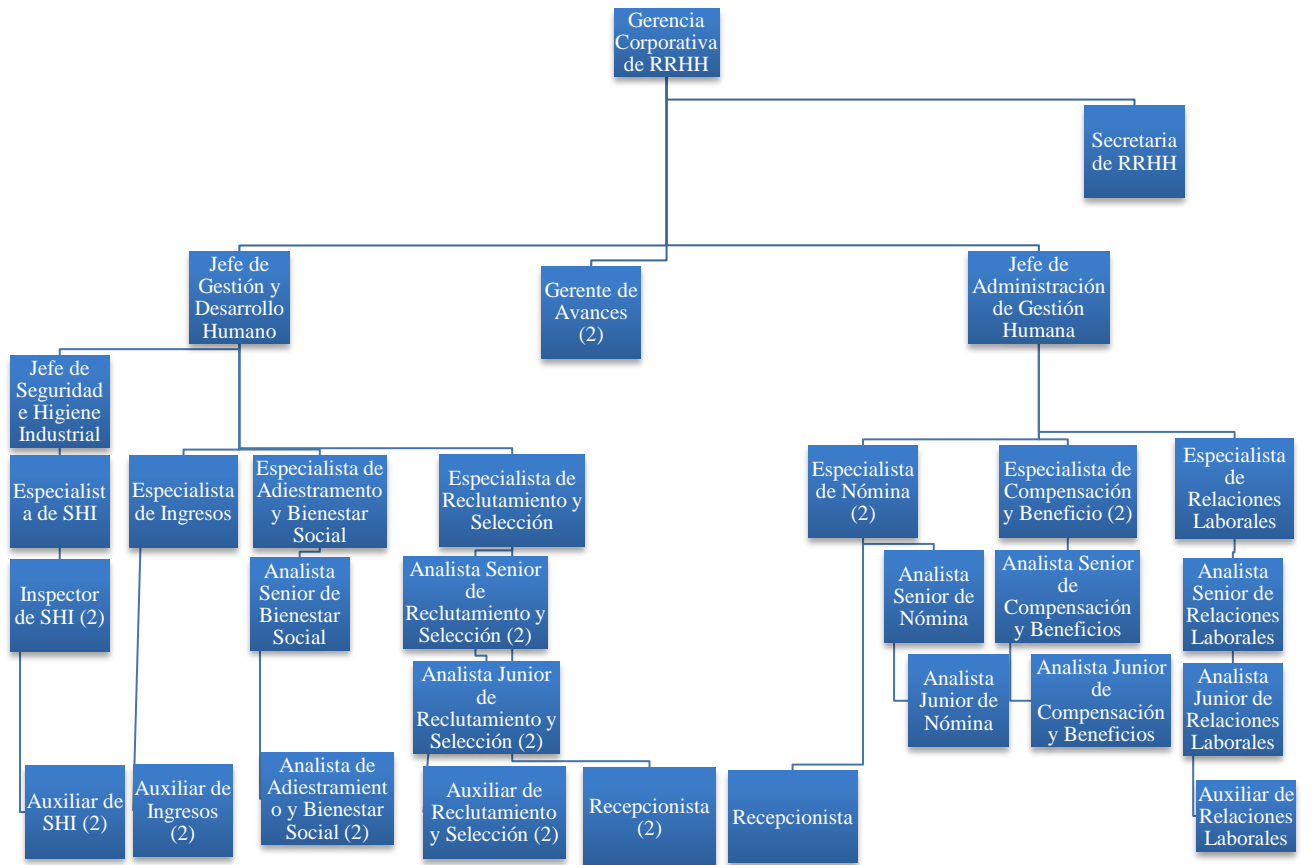


Figura 12. Organigrama del área de RRHH de la empresa familiar

Empresa no familiar

Es una empresa especializada en servicios y soluciones integrales de transporte expreso de encomiendas y suministro de información, con proyección y alcance internacional, basados en alta tecnología, calidad y seguridad.

Reseña histórica

En 1975 como una opción confiable y segura para el traslado de documentos a nivel nacional. En la década de los 80 por la demanda del mercado tal empresa se expande por lo que ya no se limita a entregar documentos del sector financiero sino que inicia a realizar entregas particulares bajo la modalidad de “encomiendas puerta a puerta 24 horas”. Seguidamente se lanzó el servicio de Distribución Masiva, entregas especializadas que requerían mecanismo de seguridad como tarjetas de créditos, chequeras. En último lugar, se incorporó el servicio internacional trasladando documentos desde Venezuela a cualquier lugar del mundo.

Organigrama general de la empresa no familiar

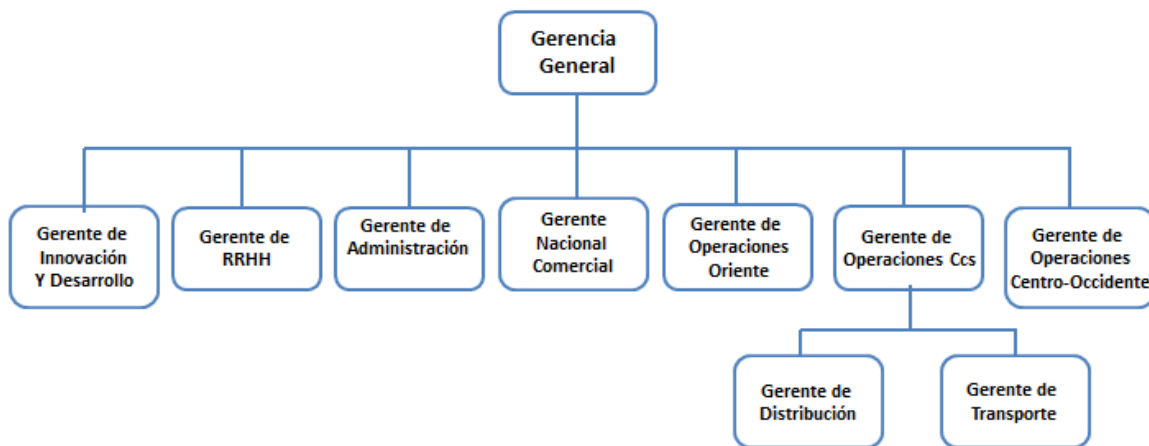


Figura 13. Organigrama general de la empresa no familiar.

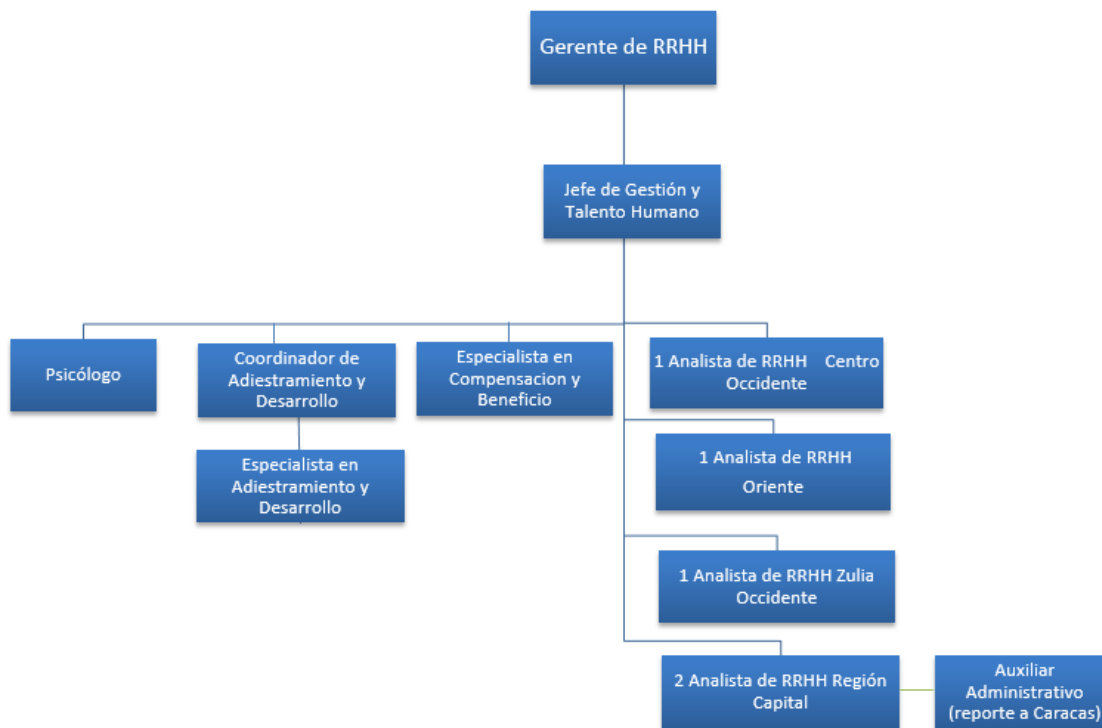
Propuesta de organigrama del área de RRHH de la empresa no familiar

Figura 14. Propuesta de organigrama del área de RRHH de la empresa no familiar

Nota: El presente organigrama representa una propuesta de cambio para el área de RRHH que tiene la empresa no familiar y no representa la forma en que se encuentra estructurado actualmente.

Plataforma estratégica de ambas empresas

Tabla 6. *Plataforma estratégica de ambas empresas.*

Plataforma Estratégica		
	Empresa Familiar	Empresa No Familiar
Misión.	“Mantenernos como la RED NACIONAL DE MULTISERVICIOS MÁS SÓLIDA DEL PAÍS, con soluciones tecnológicas que permiten innovar nuestra gama de productos conservando los más altos ESTANDARES DE CALIDAD y seguridad, enmarcados en los más claros principios ÉTICOS Y LEGALES, aportando valor y garantizando la satisfacción de nuestros clientes”	“Proveer servicios logísticos de transporte expreso de documentos, paquetes y bienes en al ámbito nacional y con alcance internacional, basados en un Sistema de Gestión de la calidad que garantice la seguridad y confiabilidad de nuestros servicios”
Visión.	“Consolidarnos como la RED MULTISERVICIOS DE PUNTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE más efectiva, confiable y diversificada del país, con productos especializados e innovadores respaldados por CAPITAL HUMANO CALIFICADO, tecnología de vanguardia; satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas”	“Ser la primera opción de transporte expreso para las empresas e instituciones del país, alcanzar el 35% del mercado en los servicios al público y desarrollar nuevos servicios que garanticen la continuidad del negocio”
Valores.	Pasión por el trabajo, Orientación al cliente, Esfuerzo social, Mejoramiento incesante, Cultura de efectividad.	Para ellos, principio éticos: información confidencial, conflicto de intereses, aceptación de pagos, atenciones de negocios, registros de la empresa, transacciones de valores, cumplimiento con la ley antimonopolio, pagos indebidos, negociaciones justas, contribuciones políticas, fondos y activos de la empresa, oportunidades corporativas, civismo corporativo y reporte de violaciones a la ética.

Características generales de ambas empresasTabla 7. *Características generales de ambas empresas.*

INDICADORES	Empresa familiar	Empresa no familiar
Nro. de empleados	2360	1127
Promedio de antigüedad	3,5 años	8 años
Nro. de gerentes	48	14
Índice de rotación semanal	1,71%	No lo calcula la compañía
Año de fundación	1977	1975
Presencia	Venezuela, USA y Panamá	Venezuela

IV. Objetivos

General

Conocer el tipo de relación que existe entre el tipo de cultura organizacional y la percepción del tipo de rol que desempeñan los profesionales de la gerencia de recursos humanos en una empresa familiar y no familiar del sector Mensajería.

Específicos

- Identificar el tipo de cultura organizacional en la empresa familiar y no familiar.
- Conocer la percepción del tipo de rol de los profesionales de la gerencia de recursos humanos en la empresa familiar y no familiar.
- Comparar el tipo de cultura organizacional y la percepción del tipo de rol que desempeñan los profesionales de la gerencia de recursos humanos en la empresa familiar y no familiar.

V. Marco Metodológico

A continuación se presentará el análisis de las variables en cuestión de la presente investigación: la cultura organizacional y los roles múltiples de los profesionales de recursos humanos. Se detallará tanto su definición teórica como operacional así como su respectivo instrumento de medición. Igualmente se establecerá la población y muestra tomada de cada una de las empresas indicando su distribución demográfica.

Se definirá además el tipo y diseño de investigación con sus diferentes etapas para comprender y lograr una aproximación detallada de la metodología implementada y lograr los objetivos propuestos.

Análisis de Variables

Roles múltiples de profesionales en recursos humanos

Definición teórica.

Patrones de conducta que desempeñan los profesionales de la gerencia de recursos humanos con la finalidad de crear valor y obtener los mejores resultados. Se categoriza en cuatro (4) tipos de roles o patrones de conducta: administradores de recursos humanos estratégicos (rol estratégico), administración de la infraestructura de la firma (rol de experto administrativo), administración de la contribución de los empleados (rol de defensor del empleado) y administración de la transformación de los empleados (rol de agente de transformación y cambio) (Ulrich, 1997).

Definición operacional.

Son las respuestas de los sujetos al instrumento creado por Ulrich y Conner (1997, 2004) para identificar y comparar los diferentes roles y prácticas que se percibe de los profesionales de la gerencia de recursos humanos.

Dicho instrumento cuenta con un total de cuarenta (40) ítems en escala Likert de 5 valores, los cuales son: (1) Deficiente, (2) Regular, (3) Adecuado, (4) Suficiente y (5) Excelente.

Este instrumento arroja dos tipos de información.

- Primero, la puntuación total de los cuatro (4) roles que va de 50 a 200, la cual conforma una evaluación de la calidad de la gestión de los profesionales de recursos humanos de la empresa, demostrando una buena percepción de la calidad por parte de la muestra, las puntuaciones por encima de 160 y aquellas por debajo de 90, denotan baja calidad del desempeño.
- Segundo, las puntuaciones de las percepciones de cada uno de los roles, para determinar cuál es el rol dominante.

Cultura Organizacional

Definición teórica.

Conjunto permanente de valores, creencias y suposiciones que caracterizan a las organizaciones y sus miembros. La cultura es un atributo central perdurable y de lento cambio, se refiere particularmente a los aspectos implícitos y a menudo imperceptibles, e incluye valores fundamentales e interpretaciones consensuadas sobre la realidad construida dentro de la organización (Cameron y Quinn, 2006)

Definición operacional.

Son las respuestas de los sujetos al instrumento Management Skills Assessment Instrument (MSAI) de Cameron y Quinn (2006) de sistema de valores en competencia, para la clasificación de culturas organizacionales, que según los autores pueden ser de cuatro (4) tipos: cultura de adhocracia, cultura de mercado, cultura de jerarquía y cultura de clan, incluyendo las doce (12) categorías que representan las competencias con las múltiples habilidades que las componen.

En dicho instrumento se presenta cada tipo de cultura organizacional en los sesenta y siete (67) ítems que conforman el instrumento. Esta escala es de tipo likert de cinco niveles: (1) altamente en desacuerdo (2) moderadamente en desacuerdo (3) parcialmente de acuerdo y/o en desacuerdo (4) moderadamente de acuerdo (5) altamente de acuerdo.

En dicho instrumento se obtienen cuatro (4) puntuaciones diferentes según el nivel en que cada una de las culturas se presenta en la organización, consiguiendo una puntuación para cada una de ellas por persona.

Tipo de Investigación

La clasificación de la investigación que se llevó a cabo, según Noguera (1984) es de tipo *ex post facto* de campo, correlacional, ya que lo que se busca es conocer si existe relación entre dos variables específicas para muestras independientes. Es fáctica, ya que los datos de investigación son reales y observables y la recolección se realizó de forma directa. En cuanto a cómo se observó, el estudio se clasifica como hetero-observacional, ya que los datos recabados son concretos y exteriores y responden a la extrospección.

Según el tamaño muestral, la investigación es grupal y de acuerdo al nivel de manipulación de las variables es de tipo no experimental, descriptiva con variables seleccionadas por los investigadores y el entorno en que se llevó a cabo fue en un ambiente natural de oficina lo que se clasificaría como de tipo de campo.

Diseño de investigación

Se elaboró un diseño de investigación no experimental donde se estudió la relación entre dos (2) variables, la cultura organizacional y el tipo rol de la gerencia de RRHH, en dos (2) grupos, uno de la empresa familiar y otro de la no familiar. Se realizó en su contexto natural en un momento único, constituyendo una investigación de tipo transversal.

Participantes

Población

62 Gerentes de ambos sexos de una empresa familiar y de otra no familiar del sector de mensajería, con edades comprendidas entre los 30 y 70 años.

Muestra

19 Gerentes y 9 supervisores de cargos claves para la organización tanto familiar como la no familiar, con una antigüedad mínima de 3 años de servicio y seleccionados a través de un muestreo no probabilístico intencional, debido a que es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra y en este caso los elementos son escogidos con base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador (Arias, 2012).

Factores demográficos.

A continuación se presentan las características demográficas de la muestra, indicando el área de adscripción, género, nivel académico, años de antigüedad y número de subordinados, por ser estas características claves que describen a la gestión de cada una de las organizaciones.

- **Distribución por áreas**

En las siguientes tablas se demuestra la estructuración de la muestra según el área al que pertenecen y el cargo que poseen

Tabla 8. *Clasificación de muestra de empresa familiar por vicepresidencia. Cargos Supervisores.*

Vicepresidencia	Cargo
Vicepresidencia Procesamiento y Control Operativo	Jefe de Liquidación
	Gerente Nacional de Control
	Jefe Regional de Procesamiento
	Gerente de Operaciones CCZ
Vicepresidencia Administración y Finanzas	Gerente Nacional de Crédito y Cobranzas
	Gerente Nacional de Administración
	Gerente de Facturación
Vicepresidencia Comercialización y Canales	Gerente de Desarrollo de Negocios
	Gerente Nacional Comercial
	Gerente de Desarrollo Comercial Pago fácil
	Gerente de Producto Envíos Nacionales
	Gerente de producto receptoría de envíos
	Gerente de Producto Internacional
Gerente de Puntos Propios	
Gerencia de RRHH	Gerente Corporativo de Recursos Humanos

Se seleccionó como muestra 13 gerentes de rango alto y medio y 2 jefes claves de la Vicepresidencia de Procesamiento y Control Operativo, ya que los gerentes del área se encontraban en el interior del país.

Tabla 9. *Clasificación de muestra de empresa no familiar por gerencia. Cargos Supervisores.*

Gerencia	Cargo
General	Gerente General
Innovación y Desarrollo	Gerente de Innovación y Desarrollo
	Jefe de División Informática
RRHH	Jefe de RRHH
Administración	Jefe de Administración
	Jefe de sección de análisis y registro contable
	Jefe de Cobranzas
Nacional Comercial	Gerente de Ventas Masivas
	Jefe de Publicidad
	Jefe de servicio al cliente
Operaciones	Gerente de Distribución y Transporte
	Gerente de Operaciones Región Capital
	Gerente Nacional de Operaciones

Participaron un total de 6 Gerentes de alto rango y 7 jefes que conforman las diferentes gerencias de la organización, por motivos de variables extrañas como la renuncia de dos Gerentes que conformaban la muestra y el ausentismo de algunos ya sea por disfrute de vacaciones, citas médicas y viajes de negocios la empresa procedió a seleccionar supervisores que de igual manera representen un cargo clave para la empresa y con una trayectoria mayor a 3 años. Por conformar la empresa no familiar 14 gerentes en su totalidad, los jefes conforman un nivel de gerencia media por su grado de responsabilidad y personal a cargo.

▪ **Distribución de género**

En la empresa familiar, 7 de los puestos directivos lo conforman personal masculino y 8 lo conforma personal femenino, denotando una mayoría de mujeres supervisoras.

La empresa no familiar mostró tener en sus puestos claves un total de 9 de personal masculino y 4 de personal femenino, demostrando un claro predominio de hombres en dichos puestos.

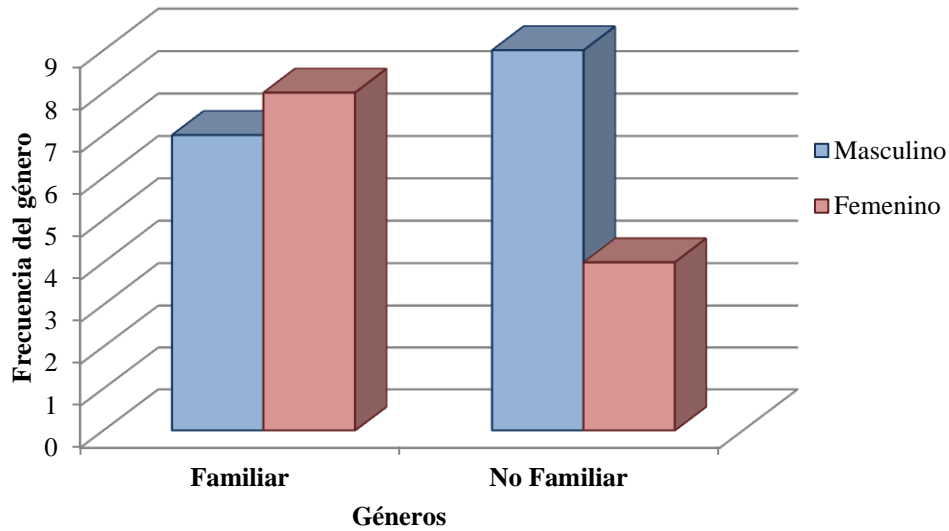


Figura 15. Gráfica de la distribución muestral según el género por empresa.

▪ **Distribución del nivel académico**

En la empresa familiar el nivel académico demuestra una distribución equitativa de 5 personas con un nivel educativo de postgrado y 5 con nivel universitario, 4 personas con nivel técnico superior universitario y por último 1 persona bachiller.

En el caso de la empresa no familiar refleja una mayoría de 7 personas con un nivel educativo universitario, seguido por 4 personas con un nivel educativo de postgrado y 2 de nivel técnico superior universitario.

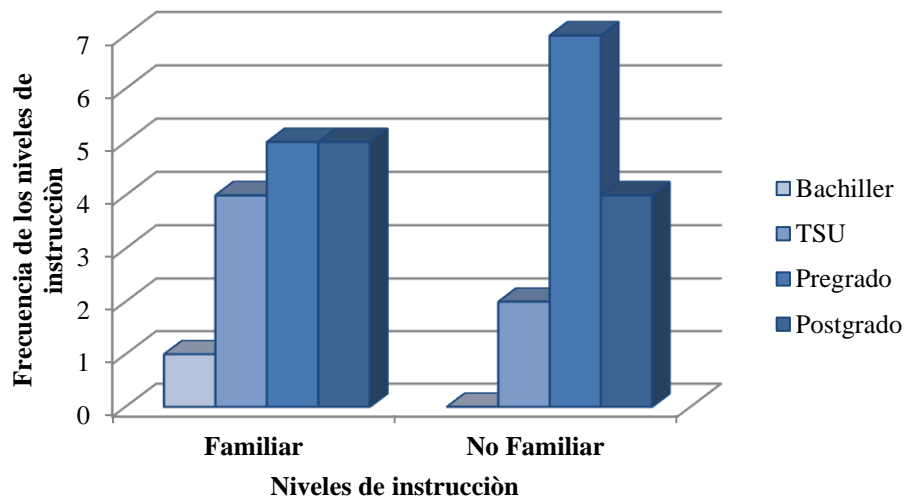


Figura 16. Gráfica de la distribución muestral según el nivel académico por empresa.

▪ Distribución de la antigüedad en la empresa

La empresa familiar muestra que 7 de sus gerentes y supervisores tienen una antigüedad entre 3 y 10, 6 han permanecido en ella entre 11 y 20 años y 2 lo ha hecho por 21 años o más.

La empresa no familiar muestra que 10 de sus cargos gerenciales y supervisorios poseen una antigüedad entre 3 y 10 años en la empresa, 2 denotan una permanencia entre 11 y 20 años y sólo 1 persona muestra estar en la empresa por 21 años en adelante, demostrando esto una mayor estabilidad por parte de los empleados en la empresa familiar.

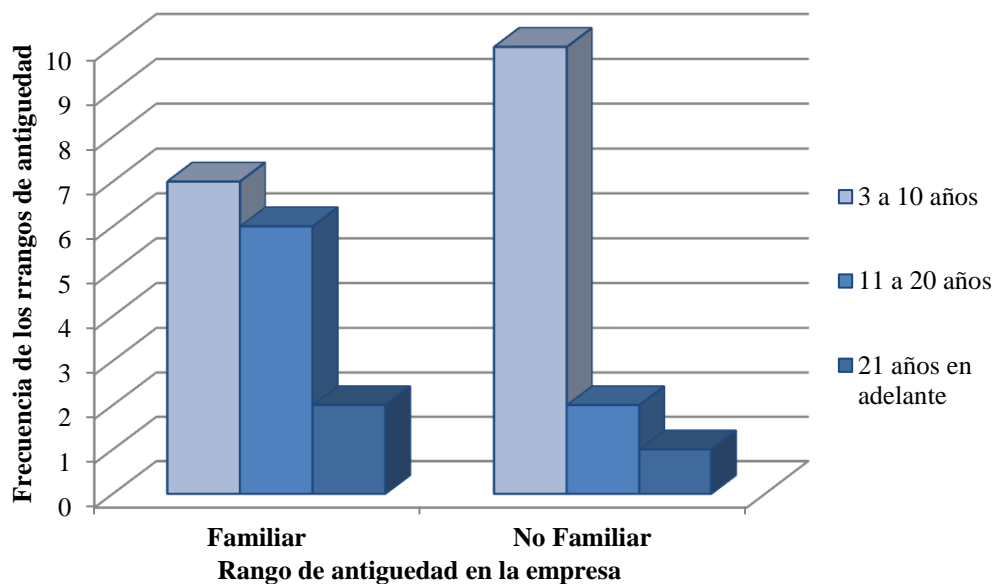


Figura 17. Gráfica de la distribución muestral según años de antigüedad por empresa.

▪ Distribución del número de subordinados

En la empresa familiar 5 de sus gerentes y supervisores tienen bajo su responsabilidad entre 1 a 10 personas, 5 de ellos entre 11 a 20 personas, 3 entre 21 a 30 personas y los restantes 2 no poseen personas a su cargo.

En la empresa no familiar 7 de los supervisores y gerentes tienen entre 1 a 10 personas a su mando, 3 de ellos entre 11 a 20 personas, 1 entre 21 a 30 personas y 2 no posee personal a su cargo.

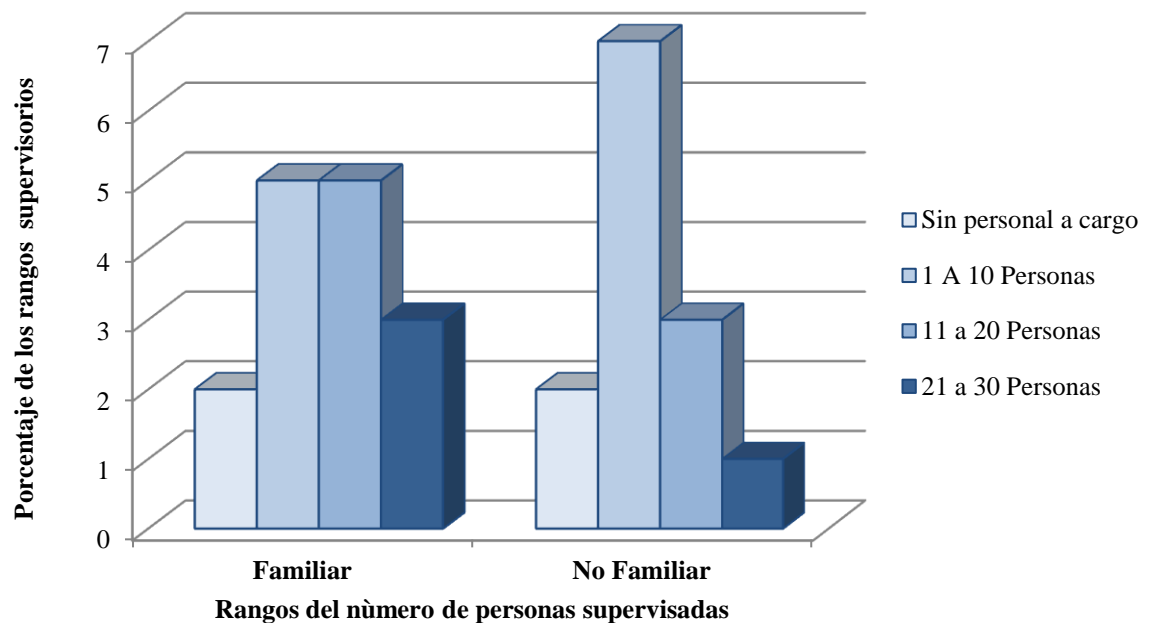


Figura 18. Gráfica de la distribución muestral según el número de subordinados por empresa.

Materiales

Los materiales utilizados fueron el instrumento “Management Skill Instrument” de Cameron y Quinn (2006) y el instrumento de Múltiples Roles para la Gerencia de Recursos Humanos de Ulrich (1997) y un lápiz con borra para cada participante.

Confiabilidad y validez de los instrumentos

Echarry y Escalante (2002) validaron el instrumento “Roles múltiples de profesionales de recursos humanos” de Ulrich y Conner (1997, 2004) por expertos en la materia, entre ellos profesores de Psicología Mención Industrial de la Universidad Central de Venezuela.

Borjas (2006) tradujo y validó el instrumento “Management Skill Instrument (MSAI)” de Cameron y Quinn (2006) del idioma inglés al español, a través de expertos en Gerencia de Recursos Humanos y consultores en Desarrollo Organizacional en el contexto venezolano. La confiabilidad del MSAI fue medida a través del factor Alpha de Cronbach obteniendo un valor de 0,945, el cual confirma la legitimidad del instrumento en el tiempo.

Procedimiento

Fase Preparatoria

Se realizó una investigación exhaustiva de las variables a estudiar, buscando y comparando bibliografía relacionada al tema, entre investigaciones previas e información teórica. Una vez encontrado un nicho de investigación que aporte conocimientos relevante al haber teórico sobre el tema, se definieron y seleccionaron los modelos teóricos sobre los cuales se articularía el estudio.

Luego se procedió a explorar el contexto venezolano con el fin de encontrar las empresas donde se pudiese llevar a cabo el estudio. Para lo cual se identificó una empresa familiar y otra empresa no familiar para conformar los dos grupos de comparación, cuidando que ambas organización fuesen del mismo sector económico y con un tamaño y número de empleados equivalente.

Posteriormente se contactó a dichas empresas para conocer su receptividad y participación en el estudio; el primer contacto se hizo con personas del área de Recursos Humanos a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas explicando brevemente el objetivo del trabajo de investigación y sus diferentes aportes como proyecto para la organización, a lo que accedieron a participar.

Trabajo de campo

Una vez aprobado el acceso por parte de los directivos y recursos humanos de las empresas, se estableció con los diferentes gerentes a través de la Gerencia de Recursos Humanos la fecha, horario y lugar específico de aplicación de los instrumentos según su agenda y cronograma.

Se planificó realizar la aplicación de ambos instrumentos un mismo día a todos los gerentes de una empresa y el día siguiente a los gerentes de la otra empresa, para disminuir las variables extrañas de temporalidad que pudiesen incidir en la recolección de datos. La aplicación se realizó personalmente con cada gerente en su oficina, donde en cada caso se le abordó según previo acuerdo.

Al realizar la recolección directamente, ambos investigadores se reunían con los gerentes y les explicaban brevemente el motivo de la investigación, se le aseguraba la confidencialidad de sus datos y cuando estos aceptaban a participar, los investigadores leían

las instrucciones de ambos instrumentos, y se aclaraba cualquier duda pertinente que surgiera. Luego se acordaba un tiempo de 20 minutos sin la presencia de los investigadores para que pudiese completarlo y posteriormente se pasaba a recoger los instrumentos y la información vaciada, se agradecía la participación y se atendía a los comentarios sobre la experiencia.

Fase de análisis

Obtenidos los resultados del instrumento “Management Skills Instrument (MSAI)” y “Roles Múltiples de Profesionales en Recursos Humanos” se procedió a ordenarlos en una base de datos, analizar estadísticamente y comparar tales resultados según el tipo de cultura organizacional que se describe en la empresa de tipo familiar y el tipo de cultura organizacional que se desarrolla en la empresa no familiar.

Se determinó cuáles eran los roles dominantes percibidos en cada una de las organizaciones. Luego se indagó sobre si existía una relación entre el rol y la cultura organizacional en cada una de las empresas por separado y finalmente se comparó los datos obtenidos en una y otra empresa para conocer si existían diferencias estadísticamente significativas entre ellas, según su cultura y su rol dominante.

VI. Presentación y Análisis de Resultados

Inicialmente se realizó el análisis individual para cada una de las variables estudiadas (cultura y roles) en la empresa familiar y en la empresa no familiar, calculando para ello los estadísticos descriptivos, medias y desviación típica, de las puntuaciones obtenidas por instrumento, en ambas muestras. Luego se procedió a identificar si los valores obtenidos se ajustaban a la distribución normal con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra y elegir finalmente si se debían o no calcular con estadísticos paramétricos.

Consecutivamente al conocer que efectivamente se ajustaba a dicha distribución, se identificó el tipo de cultura organizacional de la empresa familiar y la no familiar según el modelo de Valores en Competencias de Cameron y Quinn (2006). Para ello se utilizó el estadístico paramétrico, “Prueba t de student para una muestra” con el fin de conocer si existían diferencias significativas entre las cuatro (4) tipos de cultura propuestas por el modelo.

Luego se describió el tipo de rol percibido por la muestra que cumplen los profesionales de la Gerencia de RRHH en la empresa familiar y en la no familiar según el modelo de Ulrich (1997), calculando nuevamente el estadístico paramétrico, “Prueba t de student para una muestra”, con el fin de discriminar el dominio de alguno de los roles descritos por el autor en cada una de estas empresas, asimismo se realizó una comparación entre la percepción del rol que el personal de RRHH posee de sí mismo y la que posee el resto de la organización acerca de su gestión. Se compara en ambas empresas para así conocer si existe homogeneidad en dichas percepciones lo que fortalecería los datos arrojados en relación al rol dominante en ambas.

Luego se comparó la percepción global que se tenía de la gestión de la gerencia de RRHH para conocer qué tan positivo era dicha percepción con respecto a la gestión que llevaba a cabo el área.

Posteriormente se determinó si existía alguna relación entre la cultura organizacional y el tipo de rol percibido de la gerencia de Recursos Humanos en ambas empresas. Para dicho fin se utilizó el estadístico paramétrico “Coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson”, en ambas muestras.

Finalmente, se realizó una comparación entre la empresa familiar y la no familiar en relación al tipo de cultura organizacional y el rol de la gerencia de RRHH, para conocer la existencia de diferencias significativas entre ambas muestras, para lo cual se utilizó el estadístico paramétrico “Prueba t de student para muestras independientes”.

Cultura organizacional

Estadísticos descriptivos

A continuación se presentan las medias y las desviaciones típicas de los datos recabados de la cultura en ambas empresas (ver tabla 10).

Tabla 10. *Estadísticos descriptivos de Cultura Organizacional en ambas empresas.*

Tipo de empresa		Cultura de Clan	Cultura de Mercado	Cultura de Jerarquía	Cultura de Adhocracia
Empresa Familiar (N=15)	Media	4,48444	4,27111	3,91111	4,38222
	Desviación típ.	,253817	,353187	,337749	,273097
	Error típ. de la media	,065535	,091192	,087206	,070513
Empresa No Familiar (N=13)	Media	4,22051	4,12308	3,87179	4,22564
	Desviación típ.	,798788	,791551	,721861	,755493
	Error típ. de la media	,221544	,219537	,200208	,209536

Como se detalla en la tabla anterior, existen diferencias entre las puntuaciones obtenidas acerca de las diferentes tipos de culturas por empresa, demostrando que poseen características de todos los tipos de cultura pero con algún predominio de alguna de ellas.

La empresa familiar mostró una tendencia hacia la cultura de clan, con un puntaje promedio de $X=4,484$ el cual demuestra su fortaleza con la alta homogeneidad de su puntaje (desviación típica= $,253$) y el bajo valor del error típico de la media ($EE= ,065$), es por ello que se afirma que la cultura dominante de dicha empresa es la cultura de clan.

La empresa no familiar por otra parte presenta tendencia hacia la cultura de adhocracia con una media de $X= 4,2256$, demostrando una similitud mayor con las características de este tipo de cultura, que es apoyado por la homogeneidad en su puntaje (desviación típica= $,755$) y el bajo valor del error típico de la media ($EE= ,209$). Este valor

es cercano al obtenido por la cultura del clan que demuestra una media de $X= 4,22051$, lo que parece mostrar también una tendencia hacia este tipo de cultura y un aumento de características de varios tipos de cultura por igual. En cambio se muestra un marcado dominio por un solo tipo de cultura organizacional en la empresa de índole familiar.

A continuación se presenta la distribución de los puntajes obtenidos en cada uno de los tipos de cultura por empresa.

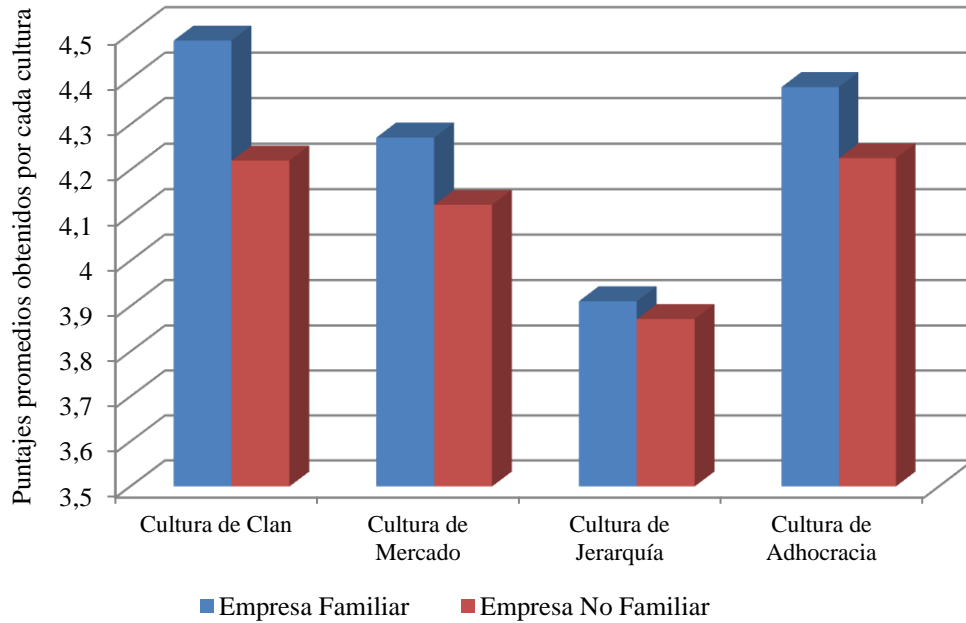


Figura 19. Gráfica de la cultura organizacional de ambas empresas con sus diferentes dimensiones.

Como se denota en el gráfico anterior (figura 19) la empresa familiar demuestra una marcada preponderancia del tipo de cultura de clan y una notoria ausencia de características relacionadas con la cultura jerárquica, mientras que la empresa no familiar denota predominio por las culturas de adhocracia y de clan, y una disminución de las características relacionadas con la cultura de jerarquía.

Para mayor detalle se presentan las características culturales de cada empresa según las dimensiones de las diferentes culturas en el siguiente gráfico.

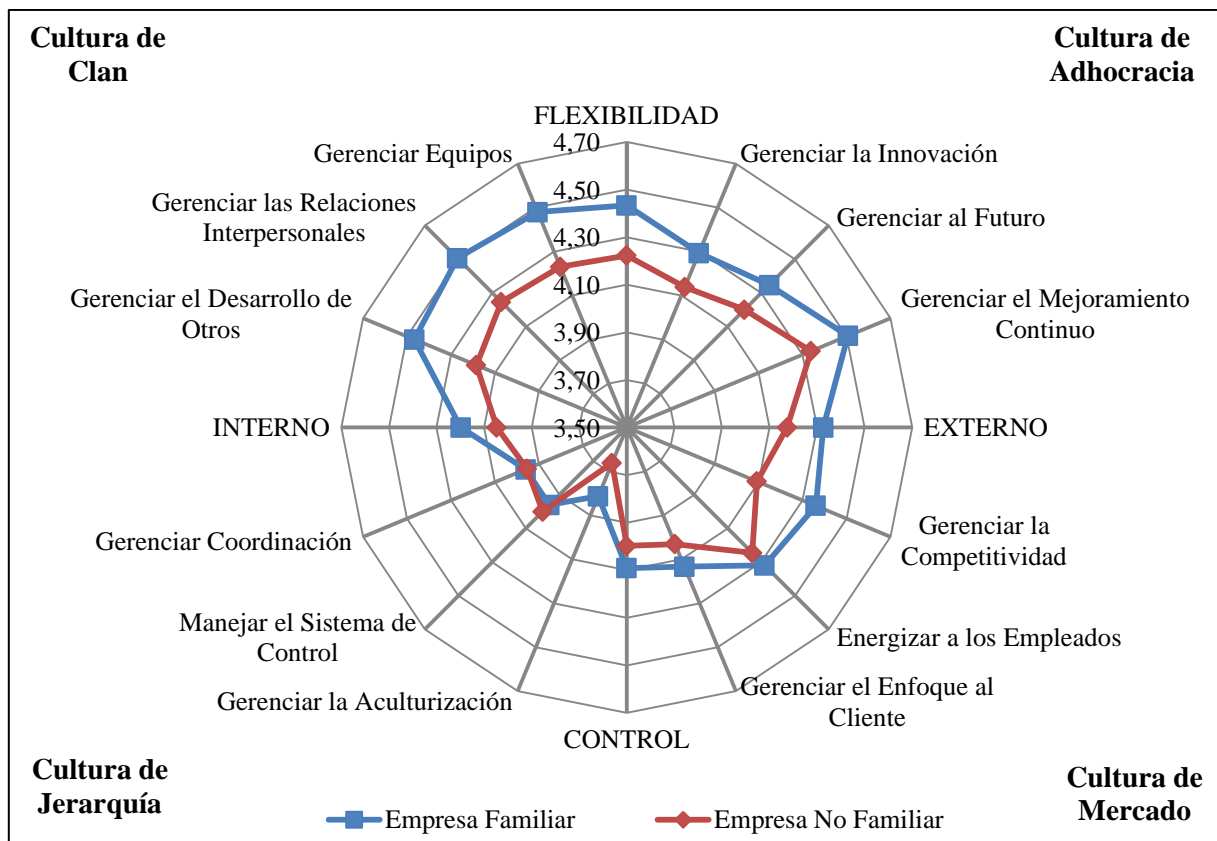


Figura 20. Gráfica de la cultura organizacional de ambas empresas con sus diferentes dimensiones.

Según la figura 20 se despliegan las diferentes dimensiones de cada una de las culturas, se evidencia como en la empresa familiar predomina la gerencia de equipos efectivos de trabajo, las relaciones interpersonales y el desarrollo de los otros más que en la empresa no familiar; demuestra así caracterizarse por una mayor tendencia hacia el compromiso con la participación y cohesión de los trabajadores, y manifiesta estar abocados al mismo tiempo en el mejoramiento continuo en comparación con la empresa no familiar.

Ambas culturas se caracterizan por una orientación hacia la flexibilidad sin embargo la empresa familiar lo refleja en mayor medida. Evidencian apego en puntuaciones bajas al control de los procesos, la coordinación y en términos generales a las características de la cultura de jerarquía.

Resultado que invita a cuestionarse la posible influencia en ambas organizaciones de la cultura nacional venezolana, relacionando la naturaleza del negocio y de sus procesos principales con características encontradas en la cultura de Jerarquía.

La empresa no familiar demuestra puntajes similares en las dimensiones pertenecientes a la cultura de Adhocracia orientadas al mejoramiento continuo y de gerenciar para el futuro y también en aquellas de la cultura de Clan como la preocupación por la gerencia hacia las relaciones interpersonales y los equipos de trabajo.

Se observa entonces, una distribución de los puntajes de cada cultura similar en ambas empresas, sin embargo la empresa familiar presenta predominio en aquellas relacionadas a la cultura de Clan.

Prueba de bondad de ajuste

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para conocer si se debían utilizar estadísticos paramétricos o no paramétricos para los análisis, la cual indicó que la diferencia entre la distribución que presentan los puntajes del tipo de cultura recolectados por el instrumento MSAI y la distribución normal no es significativa, ni en los datos de la empresa familiar $ZKS(15) = ,892, ,984, ,963, ,960, p > 05$; ni en los datos de la empresa no familiar $ZKS(13) = ,631, ,845, ,289, ,904, p > 05$.

Es por tanto que se asume, que estos datos pueden ser analizados con estadísticos paramétricos, por ser los más adecuados para estudiar la distribución de tipo normal que se demuestran los datos en ambas empresas.

Estadísticos paramétricos

Con la finalidad de conocer si las diferencias entre los puntajes de las diferentes culturas en ambas empresas son estadísticamente significativas, se calculó el estadístico paramétrico t de Student, el cual se demuestra a continuación.

Tabla 11. Prueba *t* de students para una muestra: Cultura Organizacional de la Empresa Familiar y No Familiar.

Tipo de empresa		Cultura de Clan	Cultura de Mercado	Cultura de Jerarquía	Cultura de Adhocracia
Empresa Familiar (Valor de prueba: 4.3 y gl: 14)	T	2,814	-,317	-4,459	1,166
	Sig. (bilateral)	,014	,756	,001	,263
	Diferencia de medias	,184444	-,028889	-,388889	,082222
	95% Intervalo Inferior	,04389	-,22448	-,57593	-,06901
	95% Intervalo Superior	,32500	,16670	-,20185	,23346
	Empresa No Familiar (Valor de prueba: 4.11 y gl:12)	T	,499	,060	-1,190
Sig. (bilateral)		,627	,953	,257	,591
Diferencia de medias		,110513	,013077	-,238205	,115641
95% Intervalo Inferior		-,37219	-,46525	-,67442	-,34090
95% Intervalo Superior		,59322	,49141	,19801	,57218
Empresa familiar vs. Empresa no familiar		T	-1,142	-,654	-,189
	Sig. (bilateral)	,272	,519	,852	,460

En la tabla anterior se observan diferencias estadísticamente significativas entre las culturas organizacionales en la empresa familiar $t(14) = 2,824, -,317, -4,459, 1,166, p < ,05$, comprobando de esta manera que se presenta un marcado predominio por las características asociadas a la cultura del clan ($p = ,014$), y una significativa disminución de las características de la cultura de jerarquía ($p = ,001$), lo que avala lo reflejado en los gráficos anteriores, permitiendo esto afirmar que la cultura en la empresa familiar es efectivamente de tipo clan.

En la empresa no familiar por el contrario, no se presentan diferencias estadísticamente significativas $t(12) = ,499, 060, -1,190, 552, p > ,05$, por lo que se entiende que a pesar de demostrar una media mayor la cultura de adhocracia, dicha empresa

manifiesta una alta diversidad en sus características culturales, denotando una inclusión más fuerte de las dimensiones y particularidades de la cultura de adhocracia y cultura de clan y en menor nivel de la cultura de jerarquía.

Analizando ahora si hay diferencias estadísticamente significativas entre la cultura que demuestra la empresa familiar y la manifestada por la empresa no familiar, los análisis estadísticos afirman que no es posible respaldar esta disparidad $t(26) = -1,142, -,623, -,180, -,750, p > ,05$, (ver tabla 9), no obstante, según los valores arrojados los puntajes demuestran una cierta tendencia a la diferenciación.

Roles múltiples de profesionales en RRHH

Estadísticos descriptivos

A continuación se presentan las medias y las desviaciones típicas de los datos recabados de los diferentes tipos de roles percibidos en ambas empresas (ver tabla 12).

Tabla 12. *Estadísticos Descriptivos del Rol de RRHH en ambas empresas.*

Tipo de empresa		Rol Estratégico	Rol Administrativo	Rol Defensor del Empleado	Rol Agente de Cambio
Empresa Familiar (N=15)	Media	4,107	3,860	4,140	4,080
	Desviación típ.	,5946	,5193	,6780	,5943
	Error típ. de la media	,1535	,1341	,1751	,1534
Empresa No Familiar (N=13)	Media	3,754	3,746	3,692	3,715
	Desviación típ.	,8978	,6253	,6331	,8943
	Error típ. de la media	,2490	,1734	,1756	,2480

Como se presenta en la tabla anterior (ver tabla 12), existen diferencias observables entre los puntajes medios arrojados en ambas empresas en cada uno de los roles, esto debido a que aunque en todas las empresas deben ser representados todos los roles para llevar a cabo de manera efectiva la gestión de recursos humanos, se conoce que dicha gestión desarrolla con mayor interés alguno de estos.

La empresa familiar representa con mayor interés una percepción por parte de la muestra sobre el rol de defensor del empleado, demostrando una media de $X=4,140$ lo cual

demuestra su fortaleza con la alta homogeneidad de su puntaje (desviación típica=,6780) y el bajo valor del error típico de la media ($EE= ,1751$), demostrando así un desempeño superior en el involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados, seguido de cerca por el rol de socio estratégico con una media de $X=4,107$, una desviación típica de $DT= ,5946$ y un error de la media de $EE=,1535$.

La empresa no familiar desarrolla más enérgicamente una percepción hacia su rol de socio estratégico demostrado esto con una media superior de $X=3,754$ y una desviación típica de $DT= ,8978$ con un error de la media de $EE=, 2490$, seguido por otra alta percepción hacia el rol administrativo denotado con la media de $X=3,746$, una menor desviación típica $DT=,6253$ y un menor error de la media $EE=,1734$.

En el gráfico siguiente se puede evidenciar cual es el orden de prioridad de los roles que cada una de las empresas desarrolla.

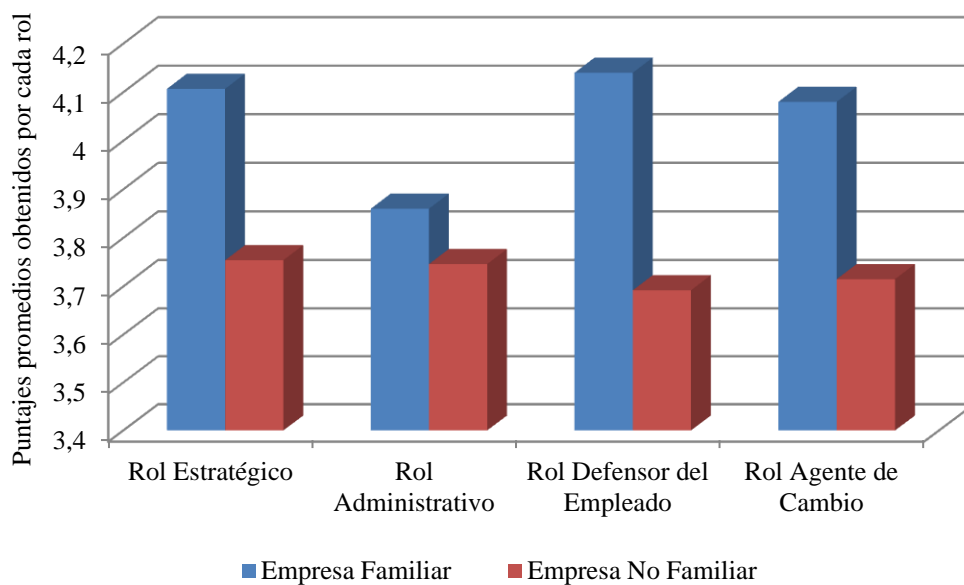


Figura 21. Gráfica de los roles de la gerencia de recursos humanos en ambas empresas.

Según el gráfico anterior el orden de prioridad que desarrolla la empresa familiar en su gestión de recursos humanos, es el rol de defensor del empleado como el de mayor importancia seguido de cerca por el rol estratégico y luego el rol de agente de cambio, dejando con una mucho menor importancia el rol administrativo, en cambio la empresa no familiar, sus prácticas percibidas parecen darle una mayor preponderancia al rol estratégico

y administrativo casi por igual, seguido por el de agente de cambio y de último el de defensor del empleado.

Para mayor detalle se presentan las características de los roles de cada empresa según las áreas a la que va dirigido en el siguiente gráfico.

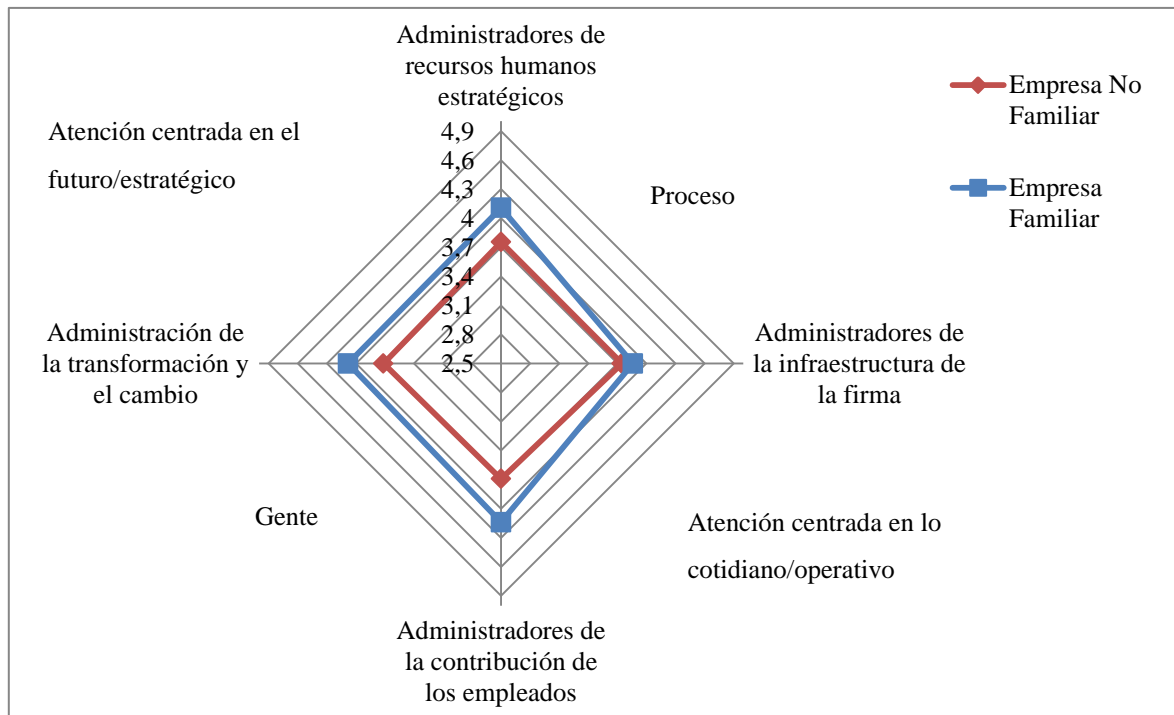


Figura 22. Gráfica de los roles de la gerencia de recursos humanos según su área de mayor atención en ambas empresas.

Como se evidencia en la gráfica anterior (ver figura 22) existe en la empresa familiar mayor tendencia hacia a la gente, al futuro y a lo estratégico, a diferencia de la empresa no familiar que no muestra predominancias en sus tendencias entre los diferentes tipos del rol que desempeña, denotando así un desarrollo homogéneo entre ellos.

Prueba de bondad de ajuste

Se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para conocer si se debían utilizar estadísticos paramétricos o no paramétricos para los análisis, la cual indicó que la diferencia entre la distribución que presentan los puntajes del tipo de cultura recolectados por el instrumento MSAI y la distribución normal no es significativa, ni en los datos de la

empresa familiar ZKS (15)= ,663, ,654, ,476, ,552, $p>05$; ni en los datos de la empresa no familiar ZKS (13)= ,607 ,507, ,638, ,628, $p>05$.

Es por tanto que se asume, que estos datos pueden ser analizados con estadísticos paramétricos, por ser los más adecuados para estudiar la distribución de tipo normal que se demuestran los datos en ambas empresas.

Estadísticos paramétricos

Con la finalidad de conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de roles en ambas empresas, se calculó el estadístico paramétrico t de Student, el cual se demuestra a continuación.

Tabla 13. Prueba t de students para una muestra: Rol de RRHH en la Empresa Familiar.

Tipo de empresa		Rol Estratégico	Rol Administrativo	Rol Defensor del Empleado	Rol Agente de Cambio
Empresa Familiar (Valor de prueba: 4.05 y gl: 14)	t	,369	-1,417	,514	,196
	Sig. (bilateral)	,718	,178	,615	,848
	Diferencia de medias	,0567	-,1900	,0900	,0300
	95% Intervalo Inferior	-,273	-,478	-,285	-,299
	95% Intervalo Superior	,386	,098	,465	,359
	t	,096	,093	-,215	-,059
Empresa No Familiar (Valor de prueba: 3.73 y gl:12)	Sig. (bilateral)	,925	,927	,834	,954
	Diferencia de medias	,0238	,0162	-,0377	-,0146
	95% Intervalo Inferior	-,519	-,362	-,420	-,555
	95% Intervalo Superior	,566	,394	,345	,526
	t	-1,242	-,526	-1,796	-1,287
Empresa familiar vs. Empresa no	Sig. (bilateral)	,225	,603	,084	,210

familiar

En la tabla anterior (ver tabla 13) es posible observar como en la empresa familiar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los roles percibidos que cumple la gerencia de RRHH $t(14) = 369, -1,417; ,514; ,196; p > ,05$, por lo que no se puede afirmar que el nivel de desarrollo de algún rol en dicha empresa, tenga una marcada diferencia en relación a los otros tres roles que componen el desarrollo integral del departamento de RRHH.

Sin embargo, aunque no se dan diferencias estadísticamente significativas es posible observar que existe una diferencia perceptible de todos los roles con respecto al rol administrativo, quien presenta una media de $X=3,860$ siendo esta, más baja que la media promedio y una desviación típica de $DT= 0,5193$, demostrando una mayor homogeneidad en los puntajes, representando este el rol de menor desarrollo, y el rol de defensor del empleado con la $t=,514$ más alta, denota el de mayor desarrollo.

Estudiando ahora el tipo de rol de RRHH que es predominante en la empresa no familiar es posible observar igualmente que no existen diferencias estadísticamente significativas entre la percepción de los roles que cumple la gerencia de RRHH $t(12) = ,096; ,093; -,215; -,059; p > ,01$, (ver tabla 13), por lo que no se puede afirmar que el nivel de desarrollo de algún rol en dicha empresa, tenga una marcada diferencia con los otros tres roles que presenta el modelo de Ulrich.

No obstante no significa que no existan diferentes perceptibles entre los roles, demostrando una $t = ,096$ para el rol estratégico, el cual denota ser el puntaje más alto y un valor de $t = -,215$ para el rol del defensor del empleado, que es el valor más bajo.

Por otro lado, estudiando si hay diferencias significativas entre el rol principal que cumple RRHH en la empresa familiar y el rol dominante en la empresa no familiar, se puede afirmar según la prueba t de students para muestras independientes, que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los roles en ambas empresas $t(26) = -1,242; -,526; -1,796; -1,287 p > ,05$, (ver tabla 13), esto debido además a que no se presenta en ninguna empresa un rol estadísticamente dominante.

No obstante, con una significación del $p = ,083$, las diferencias entre el rol principal de “Defensor del Empleado” en la empresa familiar y no familiar, parece afirmar que en la

primera se le da mucha más importancia al trabajador como una particularidad del entorno de este tipo de empresa, con una media de $X=3,692$ y una desviación típica de $DT=,6331$ en la empresa no familiar y con una media de $X=4,140$ y una desviación típica de $DT=,6780$ en la empresa familiar (ver tabla 12), presentando una diferencia entre las medias de ,448, lo que permite afirmar que aunque los demás roles los cumplen en términos generales a niveles parecidos la empresa familiar se destaca por tener una percepción alta en su rol de defender a los empleados.

Comparación de la percepción del rol

A continuación se presenta las diferencias entre la autopercepción del personal de RRHH de su rol y la percepción que tiene toda la organización acerca del mismo, en ambas organizaciones.

Tabla 14. *Comparación entre la visión de RRHH y el resto de la organización acerca de su Rol, en la Empresa Familiar y No Familiar.*

		Rol Estratégico	Rol Administrativo	Rol Defensor del Empleado	Rol Agente de Cambio	Percepción
Empresa Familiar	RRHH	4,80	4,10	4,50	4,70	162,00
	Promedio	4,11	3,86	4,14	4,08	
Empresa No Familiar	RRHH	4,40	4,10	3,30	4,40	149,1
	Promedios	3,75	3,75	3,69	3,72	

Se evidencia en la tabla anterior (ver tabla 14) que existe una clara diferencia entre la autopercepción del rol en que se concentra RRHH y la percepción que tiene el resto de la organización con respecto a este.

En la empresa familiar, la percepción diferencial es notoria, pues la gerencia de RRHH se percibe como enfocada prioritariamente en lo estratégico $X=4,80$, pero el resto de la empresa la percibe centrada en defender al empleado $X=4,14$.

Por otro lado, cuando se trata de la empresa no familiar el rol en que cree estarse enfocando más la gerencia de RRHH es el estratégico $X=4,40$ y el agente de cambio $X=4,40$, y aunque la empresa también perciba su énfasis en lo estratégico $X=3,75$, considera que se enfocan mucho en lo administrativo $X=3,75$.

Otro factor importante en la evaluación del rol de RRHH, es el análisis del puntaje total que obtiene, ya que este refleja cómo es evaluada su gestión en la organización, transmitiendo así información útil acerca de si su desempeño es deficiente, regular, el esperado/adeecuado, si es suficiente en términos generales o si es excelente, variando para ello la puntuación de entre 50 a 200.

Puntualmente, se puede reflejar que el departamento de RRHH de la empresa familiar tendió a recibir una puntuación mucho más alta/positiva que la percibida por el departamento de RRHH en la empresa no familiar, aquellas puntuaciones por encima de 160 son consideradas buenas percepciones de la calidad de gestión, por debajo de 160 hasta 90 es considerada la gestión de RRHH como lo esperado/adeecuado y aquellas puntuaciones por debajo de 90 baja percepción de la calidad. Por lo tanto se puede afirmar que la gestión de la gerencia de RRHH en la empresa familiares considerada de forma más eficiente.

Correlación entre el tipo de cultura Organizacional y el rol de la Gerencia de RRHH

En la siguiente tabla (ver tabla 15) se demuestra la correlación entre el tipo de cultura y el tipo de rol de la gerencia de RRHH en ambas empresas.

Tabla 15. *Coficiente de correlación Producto Momento de Pearson entre el Rol de RRHH y la Cultura Organizacional en ambas empresas.*

<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Tipo de Cultura</i>	Rol Estratégico	Rol Administrativo	Rol Defensor del Empleado	Rol Agente de Cambio
Empresa Familiar (N= 15)	Cultura de Clan	,422	,540*	-,206	,189
	Cultura de Mercado	-,009	,011	-,104	-,015
	Cultura de Jerarquía	,112	-,117	,168	,090
	Cultura de Adhocracia	,183	,142	-,060	,080

Empresa No Familiar (N= 13)	Cultura de Clan	,465	,493	,590*	,631*
	Cultura de Mercado	,385	,479	,591*	,561*
	Cultura de Jerarquía	,457	,488	,620*	,606*
	Cultura de Adhocracia	,360	,432	,652*	,520

***. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

**. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).*

Como se observa en la tabla anterior (ver tabla 15) existe relación entre el tipo de rol desempeñado por la gerencia de recursos humanos y el tipo de cultura en la organización presente en la empresa.

En la empresa familiar se demuestra una relación directamente proporcional entre el tipo de cultura de clan con el rol administrativo ($r=,540$; $p < 0,05$), ambos dirigidos a la atención a los procesos internos de la organización.

En la empresa no familiar se presentan correlaciones directamente proporcionales entre el rol de defensor del empleado y la cultura de clan ($r=,590$; $p < 0,05$), la cultura de mercado ($r=,631$; $p < 0,05$), la de jerarquía ($r=,591$; $p < 0,05$) y a de adhocracia ($r=,561$; $p < 0,05$). Así como también entre el rol de agente de cambio y la cultura de clan ($r=,620$; $p < 0,05$), la cultura de mercado ($r=,606$; $p < 0,05$) y la cultura de jerarquía ($r=,652$; $p < 0,05$).

VII. Discusión

Partiendo de los objetivos de la presente investigación para conocer la posible relación entre las variables cultura organizacional y rol de RRHH, se procedió a identificar el tipo de cultura organizacional, el tipo de rol desempeñado por los profesionales de Recursos Humanos y la relación entre ambas variables en la empresa familiar, posteriormente se realizó lo mismo en la empresa no familiar, y luego se comparó ambas empresas.

Empresa Familiar

La cultura de la empresa familiar mostró una tendencia predominante de tipo Clan, caracterizándose por el énfasis que le coloca al cuidado de sus colaboradores, al trabajo en equipo, a los programas de participación de los empleados y al compromiso con sus trabajadores, con la principal tarea de mantener la lealtad.

En dicha organización los líderes parecieran ser considerados como mentores e incluso como figuras paternas, quienes ejercen funciones de facilitadores. El personal se mantiene unido por la lealtad y la tradición; características culturales consistentes en empresas de índole familiar.

Estudios como el de Garza, Lorente y García (2006) corroboran lo encontrado en cuanto a que los líderes en las empresas familiares en su rol de facilitadores participan en el fortalecimiento y la transmisión de valores que promueven la motivación, cooperación y compromiso.

Las características culturales de dicha organización promueven como valores importantes la lealtad y la constancia, argumento apoyado por Carrasco, Sánchez y Meroño (2014) en su estudio sobre la relación que atribuye este tipo de empresa a optimizar el rendimiento económico a través de la retención y el desarrollo de aquellos trabajadores que se muestran más comprometidos e identificados con la organización.

Estos valores se ven reforzados por el relato de uno de los participantes de la investigación, empleado de la empresa familiar, quien inició su carrera dentro de la organización como mensajero con un nivel académico de bachiller y actualmente es parte del staff gerencial.

Otro de los factores que caracteriza la cultura de esta organización es su orientación hacia la flexibilidad, como lo explica González (2014) en su estudio sobre el desempeño en la empresa familiar, quien plantea que el comportamiento de los individuos que forman parte de esta organización no se encuentra apegado a normas y procedimientos. Optan por prácticas de recursos humanos más informales y espontáneas y se basan en criterios cercanos a la cultura y a una relación informal caracterizada por la afinidad (Carrasco, Sánchez y Meroño, 2014).

En concordancia a lo anterior, la empresa muestra menor tendencia hacia la cultura de Jerarquía, tales como la formalización y estructuración del lugar de trabajo.

Referente a la identificación sobre el tipo de rol percibido que ejercen los profesionales de Recursos Humanos, la gerencia de esta empresa a pesar de presentar características de los 4 tipos de roles muestra una tendencia hacia el predominio del rol de Defensor del Empleado, caracterizándose por el involucramiento del área en los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas de los empleados, y buscando vincular sus contribuciones con el éxito de la organización.

Una de las principales prácticas que tiene este rol en la empresa es el hecho de invertir gran parte del tiempo en relacionarse con los empleados y entrenar a los gerentes o líderes de otros departamentos para que hagan lo mismo, lo que guarda relación con la figura paternalista que cumplen los líderes en la cultura organizacional de tipo Clan.

Por otra parte, dentro de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos el Rol Administrativo obtuvo la menor predominancia, relacionado al apego a normas y procedimientos y diseño eficiente de procesos para la formación, entrenamiento, evaluación y promoción de los empleados.

Es interesante resaltar que las características descritas por el rol de Defensor del Empleado son semejantes a las expuestas por la cultura organizacional de tipo Clan, logrando como fin último el bienestar, desarrollo y capacitación de sus integrantes. Las prácticas de los profesionales de Recursos Humanos en esta organización están orientadas a servir a las personas al igual que su cultura.

En coherencia con lo encontrado, Cameron y Quinn (2006) establecen que la construcción o fortalecimiento de la cultura de Clan requiere que la gestión de Recursos Humanos esté orientada al rol de Defensor del Empleado para que responda a las

necesidades del trabajador y fomente el compromiso y la capacidad humana en la fuerza de trabajo.

Adicionalmente, al estudiar la posible correlación entre el tipo de cultura organizacional y el rol percibido de los profesionales de Recursos Humanos, los datos estadísticos reflejan que la empresa familiar muestra una relación directa entre la cultura organizacional de Clan y el rol Administrativo desempeñado por Recursos Humanos

Así, el rol Administrativo, enfocado hacia la eficiencia de procesos técnico con el fin de incentivar la productividad y el desarrollo de talentos, parece fortalecer las relaciones y los valores que caracterizan el tipo de cultura de Clan, creando de esta manera una retroalimentación entre ellas. Estos resultados apoyan la valoración positiva que demostró tener el cliente interno sobre la calidad de la gestión de la gerencia de Recursos Humanos en esta empresa.

Lo anterior demuestra una clara alineación entre la estrategia, la cultura y las prácticas percibidas que ejerce el área de recursos humanos en esta empresa familiar, lo que se vincula con lo expuesto en su plataforma estratégica, donde su visión del negocio muestra ser una declaración de intenciones de la organización en pro de satisfacer no sólo al cliente, sino también al empleado y al accionista, dándole un mayor énfasis a su capital humano calificado y al desarrollo y crecimiento interno para mantener una relación afectiva y duradera con el mercado y así la consolidación del negocio (ver tabla 6).

En este sentido, se confirma de alguna manera lo que proponen Gallo y Amat (2003) sobre el vínculo significativo que crea la empresa familiar con su entorno, ya que se observa que no sólo toman en cuenta la relación comercial con sus clientes y proveedores sino que van más allá, estableciendo una cohesión a largo plazo entre empresa y comunidad (lo cual incluye, por supuesto, a las personas que conforman la empresa), partiendo de la premisa de ser intermediarios entre pasado y futuro, manteniendo sus tradiciones sin cegarse al cambio más conveniente para el componente humano.

Empresa No Familiar

La empresa no familiar muestra en cuanto a la cultura una distribución homogénea de las características de las cuatro diferentes tipologías, con una tendencia ligeramente mayor hacia la cultura de Adhocracia y la cultura de Clan, y una cierta disminución de las

características típicas de la cultura de Jerarquía. Lo que indica que dicha organización demuestra estar orientada a la flexibilidad y al mejoramiento continuo en cuanto a los procesos técnicos y la gestión de su personal, con cierta tendencia al emprendimiento y a ser más visionarios en sus prácticas, además de ser paternalistas y darle importancia al desarrollo humano.

El tipo de rol percibido de los profesionales de Recursos Humanos, muestra una marcada homogeneidad en las prácticas que caracterizan cada uno de los diferentes roles que deben desempeñar dichos profesionales. Esto significa que no hay una predominancia de algún tipo de rol. No obstante, se refleja una ligera tendencia hacia el rol Estratégico y rol Administrativo, demostrando estar más orientados a las dimensiones que atienden procesos técnicos que a la relación directa con el personal.

En este sentido se observa cierta diferencia entre los resultados observados, ya que la orientación de las prácticas en la cultura organizacional predominante, cultura de Adhocracia y cultura de Clan, apuntan hacia la flexibilidad en sus relaciones, innovación y emprendimiento, características antagónicas con las prácticas de uno de los principales roles que muestra tener RRHH, el rol Administrativo, el cual se centra en controlar y optimizar procedimientos apegados de gran manera a lo operativo.

Además la organización refleja una contradicción en la autopercepción del personal de RRHH sobre su rol estratégico, ya que no cuenta con áreas claves, para cumplir este rol, como lo son las áreas de compensación y capacitación de personal. Estos sub-sistemas técnicos por su impacto en el bienestar y desarrollo de los colaboradores, suele ser un pilar fundamental de la cultura de Clan y este escenario pareciera apuntar a una gerencia de recursos humanos con poca orientación hacia el fomento de una cultura de desarrollo de sus colaboradores.

Las principales funciones de un área de compensación y beneficios es elaborar las estrategias de equidad interna y la administración salarial racional que permita alinearse con los objetivos de la organización, su incipiente desarrollo pudiese ocasionar desmotivación e inconformidad por parte de los colaboradores, así como rotación de personal, valor que actualmente la empresa lo mantiene desactualizado.

Es por ello que se torna necesario contar con este subsistema dentro de la organización, para que analice la sensibilidad de los departamentos en cuanto a la

valoración de los beneficios y establezca estrategias junto con el área de capacitación para elaborar esquemas de compensación variable con el fin de desarrollar competencias y acortar brechas en sintonía a unos objetivos establecidos.

En esta organización parecieran presentarse, entonces, ciertas diferencias, primero, entre la naturaleza de la cultura organizacional y las prácticas percibidas de la gerencia de recursos humanos, segundo, entre la percepción del cliente interno y la autopercepción de RRHH en cuanto a uno de los roles que desempeña predominantemente (rol Administrativo) y, por último, la falta de áreas en esta gerencia (que se considera como socio estratégico en la alineación del personal a los objetivos de la empresa) que agreguen valor y competitividad a los trabajadores.

Esto contradice lo planteado por Pumpin, Kobi y Wuthrich (1985) acerca de que la cultura organizacional influye en las políticas, técnicas y procedimientos de la organización y por tanto también en las políticas de Recursos Humanos, las cuales deben mostrarse alineadas. Es decir, debería existir en esta empresa no familiar una clara alineación del rol de RRHH y las políticas que dirigen la generalidad de la empresa, que se manifiestan en los artefactos, comunicaciones y hechos que delimitan la cultura organizacional de la misma.

En relación a su plataforma estratégica presentada por la empresa, es decir su misión, visión y valores se observa una orientación al desarrollo del producto y a la calidad del servicio, con miras a un mayor alcance de mercado, estableciendo como aspectos fundamentales: la rentabilidad, la colocación y la calidad, mostrando coherencia con la cultura de Adhocracia, y una orientación hacia los factores externos, sin explicitar en la misma, factores internos, como lo es el bienestar de su capital humano, además por no reflejar en su plataforma estratégica los valores organizacionales representando en ella sus principios éticos que giran en torno a la calidad de la relación con el cliente (ver tabla 6).

Al analizar la posible correlación entre los roles de los profesionales de RRHH y el tipo de cultura organizacional, donde se evidencia un comportamiento directamente proporcional entre el rol de Defensor del Empleado y los cuatro tipos de cultura que establece el modelo de Cameron y Quinn (2006) y a su vez, entre el rol de Agente de Cambio y la cultura de Clan, Mercado y Jerarquía.

Considerando lo anterior, se podría intuir que por las diversas diferencias descritas surge un comportamiento homogéneo en los resultados tanto en la identificación del tipo de cultura organizacional como el tipo de rol de los profesionales de Recursos Humanos.

Comparación entre ambas empresas

Conociendo la naturaleza del negocio y el sector de transporte de encomiendas y mensajería, es evidente que sus principales actividades, están orientados al cumplimiento de los procesos y seguimiento de los mismos, así como a las normas establecidas; se esperaría cierta coherencia en ambas organizaciones con la cultura de Jerarquía.

No obstante, ambas organizaciones muestran una disminución de dichas características, lo que pareciera explicarse por la influencia que tiene en ambas, la cultura nacional, hecho que ha sido explicado y estudiado por múltiples autores (Rodríguez, 2008; Borjas, 2006; Crozier, 1963 y Hofstede, 1991).

La cultura nacional se caracteriza por ser tolerante, donde no hay rigidez, ni ninguna norma es demasiado estricta para que no pueda contemplar excepciones, demostrando ser mucho más flexible y adaptables y menos estrictos en el apego de reglas (Coddetta, 1997).

En la cultura de Clan encontrada en la empresa familiar se muestra una intencionalidad determinada hacia un estilo de actuación, visiones y valores compartidos, no obstante, en la empresa no familiar no se observa una alineación clara de comportamientos, por las diferencias encontradas dentro de sus prácticas y visiones.

Se encontró en la empresa familiar una cultura acompañada por un rol de Defensor del Empleado, que apuesta al desarrollo interno enmarcada en una visión personalizada que se respalda por la coherencia entre la razón de ser, misión, visión y valores organizacionales. Lo que se podría atribuir a una claridad en la estrategia, intencionalidad de pensamientos y acción o comportamiento alineados.

La cultura por la tanto es identificada, reconocida, aceptada y reforzada ya sea por las prácticas de sus líderes, la orientación de recursos humanos y su estrategia de afiliación con el mercado, accionistas y colaboradores. Lo que consolida finalmente la visión del negocio desde lo estratégico, táctico hasta lo operativo, posibilitando una fluidez en la comunicación, las decisiones y los procesos.

En contrapartida con lo encontrado en la empresa no familiar, donde los datos parecen apuntar a una coexistencia de características culturales y visiones del negocio que parecen poseer intereses antagónicos. No se observa un acompañamiento adecuado por parte del enfoque de la gerencia de RRHH, al no guardar relación sus prácticas percibidas con el rol Estratégico, por la ausencia de dos departamentos fundamentales para el desarrollo humano (compensación y capacitación de personal), lo que podría estar afectando la identificación con un tipo de cultura organizacional predominante.

Entonces, lo observado apunta a la hipótesis de que la poca claridad en el desempeño del rol de Recursos Humanos se relaciona de alguna manera con la misma diferencia en el desarrollo de una cultura organizacional sólida, identificable y visible, sin que sea posible en esta investigación determinar qué grado de correlación podría existir en este posible hecho y, más importante aún, cuál elemento está afectando al otro, directa o indirectamente.

Argumentos que se ven reforzados, por el hecho de que actualmente la gerencia de RRHH no mantenga data actualizada sobre el índice de rotación de personal, considerando la importancia que tienen estos datos en el actual entorno empresarial donde uno de los principales problemas que presenta es la fuga de talento; alerta el hecho de que al momento de la aplicación de los instrumentos, dos gerentes participantes de la muestra hayan renunciado días antes.

Además esto apuntaría a que la organización puede estar operando de manera no alineada, sin completar una coherencia entre las visiones, las estrategias, la intencionalidad y la acción.

El fenómeno que podría estar sucediendo en la empresa no familiar, es que su comportamiento organizacional pareciera responder a una disonancia cognoscitiva en sus niveles de mando, lo que explicaría este doble discurso entre lo expresado y lo ejecutado.

Según Festinger (1975) la disonancia cognoscitiva, responde a la distorsión entre lo que pensamos y lo que hacemos, concepto que se refleja en la empresa no familiar cuando se consideran estratégicos, y a pesar de reconocer que su recurso más importante es el talento humano, parecieran no darle una importancia real, ocasionando en el futuro consecuencias en el nivel de productividad y competitividad ante entornos dinámicos que lo exigen.

Si se extrapola estas interpretaciones a la psicología económica y el comportamiento económico, como lo explica Lousteau en entornos de crisis las personas suelen ser ansiosas y convierten sus decisiones en cortoplacistas que afectan la economía por el gasto y consumo constante, olvidando la importancia de la inversión y el ahorro, una actitud que busca una recompensa moderada con un costo elevado en el futuro, en contraparte de un comportamiento que busque un costo moderado ahora y una recompensa en el futuro. (Tecnología, Entretenimiento y Diseño (TED) y Lousteau, 2012).

Aterrizando esta analogía en la empresa no familiar, sus decisiones podrían apuntar a un enfoque cortoplacista ante la crisis actual, orientado al reemplazo inmediato de recursos o de personal para tener una mayor productividad inmediata y además un mayor alcance para aumentar los ingresos, quizá sin colocar en primer plano el desarrollo de su recurso más importante, el humano.

VIII. Conclusiones

En la presente investigación se verificó la existencia de la relación entre el tipo de cultura organizacional y la percepción del rol que desempeña la gerencia de Recursos Humanos.

Al evaluar las diferencias entre el tipo de cultura organizacional en la empresa familiar y la no familiar, se encontró que la empresa familiar mostró una cultura consistente en cuanto a sus resultados y estrategias. La empresa no familiar mostró unos resultados con poca alineación, lo que apunta a un comportamiento homogéneo caracterizado por pequeñas diferencias hacia las culturas de tipo Adhocracia y de Clan, sin embargo, se cuestiona la presencia de este último tipo de cultura, por la poca presencia de prácticas cónsonas con sus características.

En relación a la percepción de los roles de los profesionales de RRHH, la empresa familiar mostró predominancia hacia el rol de Defensor del Empleado, coherente con las características culturales de este tipo de empresa, a diferencia de la empresa no familiar que mostró una tendencia hacia el rol Estratégico y rol Administrativo, demostrando tener un doble discurso en su autopercepción estratégica y sus prácticas desarrolladas. Lo que llevó a cuestionar si existe una consciente alineación entre los diferentes subsistemas de RRHH.

Sin embargo en la evaluación estadística de los datos, no se reflejaron diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los roles de los profesionales RRHH en ninguna de las empresas.

En relación a la percepción del cliente interno reflejado en los resultados sobre la calidad de la gestión de la gerencia de recursos humanos, la empresa familiar mostró una percepción más positiva que la obtenida en la no familiar, dato que nuevamente invita a cuestionar las inconsistencias en la gestión de RRHH por parte de la empresa no familiar.

Finalmente en cuanto a la relación entre los tipos roles de los profesionales de Recursos Humanos y la cultura organizacional, se muestra la existencia de una relación entre ambas variables, lo que significa que se podría estar presentando alguna modulación o influencia de alguna sobre la otra. A pesar de que en la empresa familiar, el tipo de relación entre ambas variables se muestra coherente, en la empresa no familiar su relación se refleja inconsistente por las características de la tipología identificada.

En el caso de la empresa familiar, se podría intuir a que la importancia que le da el núcleo familiar a los valores, y a sus colaboradores es lo que define esta alineación en cuanto al tipo de rol, estrategias y cultura organizacional. La empresa no familiar, en cambio, pareciera no mostrar una visión e intencionalidad clara ya sea por parte de los directivos, líderes y la gerencia de recursos humanos por mantener un estilo de actuación determinado, concluyendo de esta manera que la cultura y prácticas organizacionales imperantes en este tipo de empresa se encuentran definidas por el doble discurso.

Para el caso de la empresa familiar se observa una correlación directamente proporcional entre el rol Administrativo y la cultura de Clan.

La empresa no familiar por otro lado, muestra una correlación directamente proporcional con dos tipos de roles y culturas organizacionales:

- El rol de Defensor del Empleado y las culturas de Clan, Mercado, Adhocracia y Jerárquica.
- El rol de Agente de Cambio y las culturas de Clan, Mercado y Jerarquía.

Esto pareciera manifestarse por la homogeneidad del comportamiento que los resultados de la empresa no familiar ha reflejado a lo largo de este estudio, respondiendo a las características encontradas en dicho entorno organizacional.

IX. Limitaciones y Recomendaciones

Tomando en cuenta lo antes expuesto, es importante señalar las limitaciones consideradas en esta investigación y las recomendaciones para próximos estudios sobre el tema.

En primer lugar, en relación a la muestra, es importante resaltar que una de las limitaciones que se presentaron fueron las relacionadas con las ausencias entre los participantes inicialmente escogidos por lo que se tomaron no solo a gerentes sino también a coordinadores o jefes de las diferentes áreas para completar la muestra. Además el tamaño de la muestra resultó insuficiente para arrojar datos con mayor solidez estadística.

En vista de lo anterior, se recomienda que se utilicen personas con posiciones en los que tengan un número específico de supervisados, más que por la denominación del cargo, debido a que las designaciones de cargos entre una empresa u otra tienden a cambiar, y al tener a su mando supervisados directos se asegura la medición efectiva de la cultura.

En relación a los instrumentos utilizados es importante acotar que el nivel discriminativo de los mismos es de poco alcance, ya que no permiten evidenciar diferencias más sutiles entre los tipos de roles y las diferentes culturas, entorpeciendo un análisis más integral de las diferentes organizaciones, por lo que se recomienda utilizar en relación a la cultura otros instrumentos que integren la participación de toda la organización y disminuye la interferencia de la deseabilidad social que pudiese presentar este instrumento por ser autorreferencial (ver apéndice C).

En cuanto a la percepción de los roles se recomienda la utilización de un instrumento con mayor capacidad discriminativa y que tome en consideración los roles, la percepción y las prácticas de cada integrante del área de Recursos Humanos o la utilización de métodos cualitativos que complementen la investigación.

Al estudiar la relación entre la cultura organizacional y la percepción del rol de recursos humanos, se evidenció una relación entre ambas variables, no obstante, no se reconoce con claridad qué porcentaje de cada variable modifica a la otra, cuál toma un papel moderador o si hay una relación de doble influencia.

Asimismo, otra de las limitaciones que se presentó fue el disminuido acceso a la información de cada una de las empresas que permitiera un análisis más completo de los

artefactos culturales, por lo que en próximas investigaciones se recomienda complementar los resultados con análisis cualitativos del fenómeno en vista de su complejidad, tales como la observación, las entrevistas a profundidad y análisis del discurso.

Finalmente, se recomienda incluir una mayor cantidad de empresas familiares y no familiares para estudiar más detalladamente las posibles diferencias entre ambas, que permita generalizar los resultados obtenidos.

Recomendaciones para las empresas

En el caso de empresa familiar, se recomienda mantener alineadas sus políticas con sus prácticas, y sostener una retroalimentación constante entre sus estrategias desde lo táctico y operativo, para cuidar y promover su rentabilidad y sostenibilidad en entornos tan cambiantes y hostiles como el que se vive actualmente en Venezuela.

Para la empresa no familiar, se sugiere realizar un diagnóstico exhaustivo sobre el comportamiento organizacional para identificar la cultura y la relación entre esta y las diferentes prácticas que la conforman, permitiendo posteriormente una alineación más clara entre sus estrategias y políticas empresariales.

Para el área de RRHH, se recomienda crear un departamento de compensación y beneficios y uno de capacitación y formación de personal, por el valor que agregan al desarrollo de sus colaboradores en cuanto a competencias y habilidades necesarias para confrontar entornos en crisis, recordando la importancia que tienen las personas en la organización y su potencial en la consecución de objetivos, además un récord actualizado del índice de rotación como punto de partida para establecer estrategias de retención.

Hoy más que nunca se le debe dar importancia a la alineación de la cultura organizacional con las prácticas de recursos humanos por su alta influencia en la perdurabilidad de la empresa, conociendo su porcentaje de participación en el P.I.B del sector privado y la necesidad de conformar organizaciones competitivas que apoyen y sustenten la economía del país.

Referencias

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis
- Adler, N. (1997). *Organizational Behavior*. Cincinnati, Ohio: Library ok Congress.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Arancibia, S., Donoso, M., Venegas, R. y Cárdenas, C. (2015). Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minería en Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 10, N°1,132-145.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Episteme: Caracas, Venezuela.
- Borjas, L. (2006). *Cultura y liderazgo: una aproximación teórica al aprendizaje organizacional en una empresa de servicios venezolana*. Universidad Nacional Experimental "Simon Rodríguez".
- Borjas, L. (2010). Cultura y liderazgo en una empresa de servicios venezolana. *Anales* Vol. 10, N°1,139-162.
- Briceño, M. (2006). *Gestión de Empresas Familiares: factor clave para el desarrollo local*. Revista Visión Gerencial N° 2, p. 122-136.
- Blanco, E. (2013). Empresas Exitosas en entornos complejos. *Revista Debates IESA*. Vol. 18 N°1, 42-46.
- Burmick, N. y Fonseca, M. (2011). *Perspectiva de Responsabilidad social empresarial implementadas por siete pequeñas y medianas empresas familiares venezolanas localizadas en el área metropolitana de caracas durante el cuarto trimestre del 2011*. Tesis de Grado de Licenciatura, Miranda, Venezuela.
- Calderón, G. y Serna, H. (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología* 12 (2): 97-114, 2009.
- Cameron, K. y Ettington, D. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 4, 356-396.

- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing organizacional cultura: bases on the competing values Framework*. New York (revised ed.). San Francisco: EEUU: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Carrasco, A., Sánchez, G. y Meroño, A. (2014). Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 9-24.
- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31, 62–67
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7° ed.). D.F: McGraw-Hill.
- Cicenia, P. y Notta, N. (2009). *Cultura Organizacional en una empresa familiar del sector publicidad según el modelo de Cameron y Quinn (1999)*. Tesis de Grado de Licenciatura, Miranda, Venezuela.
- Coddetta, C. (1997). Reflexiones sobre la identidad. *Cuestiones Políticas*, 19, 47-69.
- Collins, J. y Porras, J. (2003). *Las empresas que perduran. Principios exitosos de companies triunfadoras*. Colombia: Grupo Editorial Normal.
- Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. España: Editorial Paidós
- Crozier, M. (1963). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Davis, J. (1982). *The influence of life stage on father-son work relationship in family companies*. Tesis doctoral. Boston: Harvard Business School.
- Distelberg, B. y Blow, A. (2010). *The role of values and unity in family business*. *Journal of Family an Economic Issues*. Vol. 31. N° 4.
- Dominguez, C. (2013). *Familia C.A*. *Revista Gerente*, N° 303,46-47.
- Echarry, I. y Escalante, M. (2002). *Sistemas de Gestión de Recursos Humanos enfocado hacia la Calidad y Productividad: Un caso de estudio*. Tesis de grado de licenciatura, no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Family Firm Institute. (2011) *Global Data Points*. Recuperado de <http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints>

- Festinger, L. (1975). *Teoría de la disonancia cognoscitiva*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
- Frassa, J. (2011). Cultura Organizacional: conceptualizaciones y metodologías detrás de un concepto complejo. *Dirección y Organización* 1132-172X(44) 74-85.
- Gallo, M. y Amat, J. (2003) *Los secretos de las empresas familiares centenalderon*. Barcelona: Deusto.
- García, L. (2014). *Aplicación de las TIC en la gestión y dirección de los recursos humanos*. Universidad de Leon. España
- García, A., Cáceres, P. (2011). *Factores que le permiten a las empresas desempeñarse con éxito en un entorno turbulento*. Trabajo de Grado de Master de Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Garza, M., Lorente, R. y Garcia E. (2006). *La Empresa Familiar: Relación de la Cultura Organizacional con su continuidad*. *Revista I-3* ISSN 2007-7521 1(1) 61-66.
- González, A. (2014) *Desempeño de la familia en la empresa. Un estudio de caso en México*. *Journal of Intercultural Management* 6 (2), 97-116.
- Hax, A. y Majluf, N. (1995). *Gestión de Empresa con una visión estratégica* (5ª e.d.). Chiles: Ediciones Dolmen.
- Hernandez, C. (2012). *Prácticas de Recursos Humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de de las empresas de Manizales, Colombia*. *Revista Universidad EAFIT*. Vol 40. N°136.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: 90 MacGraw-Hill.
- Lander, D. y Helena, C. (2011). *Factores de la cultura organizacional que promueven el emprendimiento corporativo en empresas familiares venezolanas*. Tesis de Grado de Licenciatura, Miranda, Venezuela.
- López, O. y Trujillo, A. (2014). Incidencia del fundador en la creación de la cultura organizacional y su impacto en la sostenibilidad de una empresa familiar. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 3 (5), 56-67.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Editorial Bosh.

- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva visión. Buenos Aires.
- Neubauer, F. y Lank, A. (2003). *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. España: Deusto.
- Ogbonna, E y Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-91.
- Oliveros, L (2015). La necesidad de instituciones. *En Venezuela 2015: Economía, política y sociedad*.
- Ordiz, M., Avella, L. (2002). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de las Empresas*. Vol. 8 N°3, 59-78
- Ouchi, W. (1982). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley.
- Pernia, A. (2013). *Familia C.A*. Revista Gerente N° 303, p. 42-43
- Pettigrew, A.(1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4) 570-581.
- Piñango, R. (2013). *La fuerza de lo familiar*. Debates IESA Vol. 18 N° 1
- Pumpin, C., Kobi, M. y Wutchrich, H. (1985). *La culture de l'entreprise: lo profil strategique qui conduit au succes*. Switz: Gottlieb Duttweiler.
- Quinn, R. (1989). *Maestría en la Gestión de Organizaciones: un modelo operativo de competencias*. Madrid, España: Editorial Diaz Dos Santos.
- Rodríguez, A. y Martínez, L. (2006). *Las múltiples caras de las empresas familiares*. *Debates IESA, 11*, 35-46.
- Rodriguez, J. y Ortega L (2012). *Cómo se compara el compromiso y la confianza organizacional en las empresas de construcción, familiares y no familiares, en el área metropolitana de Caracas para el primer semestre de 2012*. Universidad Metropolitana de Caracas. Tesis de Grado de licenciatura. Miranda. Caracas
- Rodríguez, M. (2008). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 43, 492-506.

- Romero, T. (2014). 490.000 empresas han cerrado en los últimos 14 años [Versión electrónica], *El Universal*. Recuperado el 29 de Agosto de 2014, de http://www.el-nacional.com/economia/empresas-cerrado-ultimos-anos_0_509949154.html.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México, DF: Panorama Editorial, S.A.
- Sanchez, M., Quintero, D. (2011). *Empresas en Venezuela: factores determinantes del éxito en entornos volátiles*. Trabajo de Grado de Master de Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Sabater R., Ruiz J. y Carrasco A. (s.f). *Caracterización de la cultura empresarial en la empresa familiar*. Universidad de Murcia.
- Salazar, G., De Lucia, D., Aure, P. (2011). *Retos y Estrategias de la empresa familiar en Venezuela*. Recuperado de <http://www.exaudionline.com/descargables/Exaudi-retos-estrategias-Vzla.pdf>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Tapiés, J. (2009). *Empresa familiar: el valor de los valores*. Revista de Antiguos Alumnos IESE Business School p. 28-34.
- Tecnología, Entretenimiento y Diseño (TED) (Productor) y Lousteau, M. (Ponente). (2012). *La Economía de los Ansiosos* [Conferencias electrónicas]. Recuperado el 29 de Agosto de 2015, de <http://www.tedxrosario.com.ar/charlas/inner/?charlaID=1>.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture: Researches into development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. London: Bradbury, Evans, and Co., printers, Whitefriars.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. España: Granica
- Vainrub, R. y Rodríguez, A. (2007). *Empresas Familiares*. Instituto de Estudios Superiores de Estudios Superiores (IESA). Caracas, Venezuela.
- Vallejo, M. (2009). *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18(1), 105-122

- Vallejo-Martos, M. (2011). *The organizational culture of family firms as a key facto of competitiveness*. Journal of Business Economics and Management. Vol 12. N°3.
- Vasquez, E., Dominguez, R. (2011). *Modelos de cooperación fabricante-minorista como origen de ventajas competitivas en el sector de productos de consumo masivo de higiene personal y el hogar*. Trabajo de grado para la obtención de Master de Administración. Caracas: IESA
- Villarroya, M. (2012). *Las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado en la administración local Catalana*. Universitat Rovira I Virgili. Barcelona: España.
- Yeung, A., Brockbank, J. y Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-82.
- Zambrano, S (2015). Notas sobre las reformas económicas para el crecimiento y el rol de las instituciones. *En Venezuela 2015: Economía, política y sociedad*.

Anexos

Apéndice A: Tabla de especificaciones del MSAI

Tabla 16. Tabla de especificaciones del MSAI

CULTURA DE LA JERARQUÍA		
Una Organización que focaliza sobre el posicionamiento interno con una necesidad para la estabilidad y control		
Competencias	Indicadores	Ítems
Manejar Aculturación	Ayudar a los individuos a estar claros acerca de lo que se espera de ellos, qué es la cultura y cómo ellos pueden mejorarla	Doy por hecho que los empleados están claros en cuanto a nuestras políticas, valores y objetivos.
		Doy por cierto que cada quien en la organización tiene una clara idea de cómo su trabajo encaja con el de los demás.
		Brindo a mis empleados experiencias que les ayuden a socializar e integrarse a la cultura de nuestra organización.
		Les clarifico a los miembros qué se espera exactamente de ellos.
		Establezco ceremonias y recompensas en mi unidad para reforzar los valores y la cultura de la organización.
Manejar el sistema de control	Asegurarse que la mediación de los procedimientos y sistemas de monitoreo está al día	Mantengo una visión clara de cómo se está manejando mi unidad.
		Me aseguro de que en mi unidad existan reportes regulares y valoraciones.
		He establecido un sistema de control que asegure consistentemente en calidad, servicio, costo y productividad.
		Utilizo un sistema de medición que constantemente monitorea procesos de trabajo y resultados.
		Mantengo un sistema formal para recolectar y responder la información originada en unidades diferentes a la mía.
Gerenciar la coordinación	Fomenta la coordinación entre la organización también como unidades externas y gerentes y compartan información entre sí	Interpreto y simplifico información compleja para que tenga sentido para los demás y pueda ser compartida a toda la organización.
		Fomento el análisis de decisiones racional y sistemáticamente dentro de la organización para reducir la complejidad de tareas importantes.
		Coordino actividades regularmente con gerentes de otras unidades en mi organización.
		Regularmente comparto información a través de las barreras funcionales de la organización para facilitar la subordinación.
		Inicio equipos transfuncionales o task forces que se focalicen en problemas importantes para la organización.
CULTURA DE LA ADHOCRACIA		
Una Organización que persigue el posicionamiento externo con un alto nivel de flexibilidad e individualidad		
Competencias	Indicadores	Ítems
Gerenciar la innovación	Fomentar a los individuos a innovar, expandir alternativas, ser más creativos	Genero o ayudo a otros a obtener los recursos necesarios para implementar sus ideas innovadoras.
		Cuando alguien expresa una nueva idea, yo apoyo a seguirlas hasta su materialización.
		Capturo la imaginación y el compromiso de los demás cuando hablo sobre mi visión del futuro.
		Creo un ambiente en el que la experimentación y creatividad son premiadas y reconocidas.
		Ayudo a mis empleados a esforzarse en mejorar en todos los aspectos de sus vidas, no solo en actividades relacionadas con su trabajo.
Gerenciar el futuro	Facilitar y generar nuevas	Impulso a las personas de mi unidad a generar nuevas ideas y métodos.
		Articulo una clara visión de lo que puede lograrse en el futuro.

	ideas	Yo constantemente reafirmo y refuerzo mi visión sobre el futuro a los miembros de mi unidad. Ayudo a los demás a visualizar un nuevo tipo de futuro que incluya posibilidades, así como probabilidades. He desarrollado una clara estrategia para ayudar a que mi unidad alcance satisfactoriamente mi visión del futuro.
Gerenciar el mejoramiento continuo	Comunicar una clara visión del futuro y facilitar su logro	Regularmente expreso nuevas ideas creativas en cuanto a procesos, productos y procedimientos para la organización. Siempre trabajo en mejorar los procesos que usamos para obtener el rendimiento deseado. Facilito un clima continuo de mejoramiento en mi unidad. Fomento en mis empleados a mejorarse y actualizarse constantemente en todo lo que hacen. Aliento a todos los empleados a realizar pequeñas mejoras constantemente en la forma de realizar sus trabajos.

CULTURA DE CLAN

Una Organización que focaliza sobre el mantenimiento con flexibilidad, compromiso con la gente y sensibilidad hacia los clientes

Competencias	Indicadores	Ítems
Gerenciar Equipos	Facilitación efectiva, cohesividad, funcionamiento suave Alta ejecución del trabajo en equipo.	Constituyo equipos cohesivos y comprometidos.
		Facilito información efectiva y la solución de problemas dentro de la organización.
		Creo un ambiente donde el compromiso y la participación en decisiones sea alentadas y recompensadas.
		En los grupos que lidero, me aseguro que se preste suficiente atención tanto al logro de tareas como a las relaciones interpersonales.
		Al dirigir un grupo, generalmente aseguro la colaboración y la resolución positiva de conflictos entre los miembros del grupo.
Gerenciar Relaciones Interpersonales	Facilitar relaciones interpersonales efectivas incluyendo feedback de apoyo, escuchar y dar solución a problemas interpersonales	Yo me comunico brindando mi apoyo cuando las personas en mi unidad comparten sus problemas conmigo.
		Brindo a mis subordinados regularmente un feedback de su desempeño.
		Cuando se dan feedbacks negativos a otros, yo fomento su auto mejoramiento en lugar de actitudes defensivas de ira.
		Escucho abierta y atentamente a los que me expresan sus ideas, aun cuando estoy en desacuerdo.
		Fomento la confianza y honestidad al mostrar entendimiento, preocupación de colocarme en el lugar de los individuos que vienen a mí con sus problemas y/o preocupaciones.
Gerenciar el desarrollo de otros	Ayudar a los individuos a desarrollar su ejecución. Expandir sus competencias y obtener oportunidades de desarrollo personal	Regularmente dirijo a mis subordinados hacia el mejoramiento de sus habilidades gerenciales para que puedan lograr más altos niveles de desempeño.
		Me aseguro de que otros en mi unidad tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.
		Brindo tareas/asignaciones y responsabilidades que prevean oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.
		Activamente ayudo a preparar a otros a escalar posiciones en la organización.
		Facilito el ambiente de trabajo donde gerentes y subordinados aprenden y ayudan a desarrollarse unos a otros.

CULTURA DE MERCADO

Una Organización que focaliza sobre el posicionamiento externo con una necesidad para la estabilidad y control

Competencias	Indicadores	Ítems
Gerenciar Competitividad	Fomentar capacidades competitivas, una agresiva orientación para exceder los competidores	Insisto en desempeñar sus trabajos con alta productividad.
		Establezco metas ambiciosas que reten a mis subordinados a alcanzar altos niveles de desempeño por encima de estándares.
		Empujo a mi unidad a lograr el mejor desempeño y competitividad posible en servicios y los productos.
		Constantemente monitoreo las fortalezas y debilidades de nuestra competencia y proveo a mi unidad con información de cómo se da la medición.

		Creo un clima donde los individuos de mi unidad quieran alcanzar niveles más altos de desempeño que la competencia.
Energizar a los empleados	Motivar e inspirar a los otros a ser positivos, a poner un esfuerzo extra y trabajar vigorosamente	Motivo y doy energía a los demás para hacer un mejor trabajo.
		Fomento un sentido de competitividad que ayuda a los miembros de mi grupo de trabajo a lograr altos niveles de desempeño, mejores a los de otras unidades.
		Al impulsar a los demás miembros de mi unidad fomento un clima motivacional que energiza a aquellos motivados.
		Incremento la productividad de mi unidad impulsando a los demás a proveer servicios y/o productos que sorprendan y delimiten a los clientes excediendo sus expectativas.
		Facilito un clima emprendedor e intenso en mi unidad.
Gerenciar el enfoque con el cliente	Desarrollar una orientación hacia servir a los clientes, involucrarlos y exceder sus expectativas.	Tengo contacto personal, frecuente y constante con mis clientes internos y externos.
		Me aseguro de que valoramos cuán bien se están cumpliendo las expectativas de los clientes.
		Me aseguro de que mi Unidad constantemente recoge información sobre las preferencias y necesidades de los clientes.
		Integro a mis clientes en la planificación y evaluación de mi unidad.

Apéndice B: Tabla de especificaciones de roles múltiples de los profesionales de Recursos Humanos

Tabla 17. *Tabla de especificaciones de roles múltiples de los profesionales de Recursos Humanos.*

ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO	ROL ADMINISTRATIVO	ROL DE DEFENSOR DEL EMPLEADO	ROL DE AGENTE DE CAMBIO
Items	Items	Items	Items
Los profesionales de la Gerencia de RRHH ayudan a la organización a... Lograr objetivos del negocio	Los profesionales de la Gerencia de RRHH ayudan a la organización a... Mejorar la eficiencia operativa	Los profesionales de la Gerencia de RRHH ayudan a la organización... Responder a las necesidades personales de los empleados	Los profesionales de la Gerencia de RRHH ayudan a la organización... Adaptarse al cambio
Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan en... En el proceso de definición de las estrategias empresariales	Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan en... Aportando procesos de RRHH	Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan en... Aumentando la dedicación del personal	Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan en... Dando forma al cambio cultural para la renovación y la información
Los profesionales de la Gerencia de RRHH garantizan que... Las estrategias de RRHH concuerden con la estrategia de negocios	Los profesionales de la Gerencia de RRHH garantizan que... Los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente	Los profesionales de la Gerencia de RRHH garantizan que... Las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados	Los profesionales de la Gerencia de RRHH garantizan que... Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización
La efectividad de los profesionales de la Gerencia de RRHH se mide por su capacidad de... Ayudar a que se concrete la estrategia	La efectividad de los profesionales de la Gerencia de RRHH se mide por su capacidad de... Aportar procesos de RRHH en forma eficiente	La efectividad de los profesionales de la Gerencia de RRHH se mide por su capacidad de... Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales	La efectividad de los profesionales de la Gerencia de RRHH se mide por su capacidad de... Ayudar a la organización a anticipar y a adaptarse al futuro
Se considera a los profesionales de la Gerencia de RRHH... Un socio de negocios	Se considera a los profesionales de la Gerencia de RRHH... Un experto administrativo	Se considera a los profesionales de la Gerencia de RRHH... Un defensor de los empleados	Se considera a los profesionales de la Gerencia de RRHH... Un agente de cambio
Los profesionales de la Gerencia de RRHH dedican su tiempo a... Cuestiones estratégicas	Los profesionales de la Gerencia de RRHH dedican su tiempo a... Cuestiones operativas	Los profesionales de la Gerencia de RRHH dedican su tiempo a... Escuchar y responder a los empleados	Los profesionales de la Gerencia de RRHH dedican su tiempo a... Dar sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad
Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan activamente en... La planificación de los negocios	Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan activamente en... El diseño y el aporte de procesos de RRHH	Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan activamente en... Escuchar y responder a los empleados	Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan activamente en... La renovación de la organización, el cambio o transformación
Los profesionales de la Gerencia de RRHH trabajan para... Hacer concordar las estrategias de RRHH con la empresa	Los profesionales de la Gerencia de RRHH trabajan para... Supervisar los procesos administrativos	Los profesionales de la Gerencia de RRHH trabajan para... Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias	Los profesionales de la Gerencia de RRHH trabajan para... Reorientar la conducta para el cambio de la organización
Los profesionales de la Gerencia de RRHH crean procesos y programas para... Vincular las estrategias de RRHH tendientes al logro de estrategias empresariales	Los profesionales de la Gerencia de RRHH crean procesos y programas para... Procesar eficientemente documentos y transacciones	Los profesionales de la Gerencia de RRHH crean procesos y programas para... Responder a las necesidades personales de los empleados	Los profesionales de la Gerencia de RRHH crean procesos y programas para... Ayudar a la transformación de la organización
La credibilidad de los profesionales de la Gerencia de RRHH proviene de... Que ayudan a cumplir con las metas estratégicas	La credibilidad de los profesionales de la Gerencia de RRHH proviene de... El aumento de la productividad	La credibilidad de los profesionales de la Gerencia de RRHH proviene de... La ayuda que prestan a los empleados	La credibilidad de los profesionales de la Gerencia de RRHH proviene de... Su actuación para que se concreten los cambios

Apéndice C: Management Skills Assessment Instrument (MSAI)**INSTRUMENTO DE AUTO-EVALUACIÓN EN COMPETENCIAS GERENCIALES (MSAI)****Formato de Auto-Valoración**

Este instrumento está diseñado para tener descripciones sobre su comportamiento gerencial en el trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Los ítems en el cuestionario se han derivado de investigaciones en comportamiento gerencial, su intención es proporcionar un perfil de sus propias competencias gerenciales. Los ítems comprueban su conducta, por ello se debe responder con base a lo que usted hace, no lo que usted piense que haría.

Este cuestionario le tomará aproximadamente 30 minutos. Por favor, conteste cada pregunta, no omita ninguna. Utilice para completarlo, la siguiente escala de medición:

5 Altamente de acuerdo

4 Moderadamente de acuerdo

3 Parcialmente de acuerdo y/o desacuerdo

2 Moderadamente en desacuerdo

1 Altamente en desacuerdo

		1	2	3	4	5
1	Yo me comunico brindando mi apoyo cuando las personas en mi unidad comparten sus problemas conmigo.					
2	Impulso a las personas de mi unidad a generar nuevas ideas y métodos.					
3	Motivo y doy energía a los demás para hacer un mejor trabajo.					
4	Mantengo una visión clara de cómo se está manejando mi unidad.					
5	Regularmente dirijo a mis subordinados hacia el mejoramiento de sus habilidades gerenciales para que puedan lograr más altos niveles de desempeño.					
6	Insisto en desempeñar sus trabajos con alta productividad.					
7	Establezco metas ambiciosas que reten a mis subordinados a alcanzar altos niveles de desempeño por encima de estándares.					
8	Genero o ayudo a otros a obtener los recursos necesarios para implementar sus ideas innovadoras.					
9	Cuando alguien expresa una nueva idea, yo apoyo a seguirlas hasta su materialización.					
10	Doy por hecho que los empleados están claros en cuanto a nuestras políticas, valores y objetivos.					
11	Doy por cierto que cada quien en la organización tiene una clara idea de cómo su trabajo encaja con el de los demás.					
12	Constituyo equipos cohesivos y comprometidos.					

13	Brindo a mis subordinados regularmente un feedback de su desempeño.					
14	Articulo una clara visión de lo que puede lograrse en el futuro.					
15	Fomento un sentido de competitividad que ayuda a los miembros de mi grupo de trabajo a lograr altos niveles de desempeño, mejores a los de otras unidades.					
16	Me aseguro de que en mi unidad existan reportes regulares y valoraciones.					
17	Interpreto y simplifico información compleja para que tenga sentido para los demás y pueda ser compartida a toda la organización.					
18	Facilito información efectiva y la solución de problemas dentro de la organización.					
19	Fomento el análisis de decisiones racional y sistemáticamente dentro de la organización para reducir la complejidad de tareas importantes.					
20	Me aseguro de que otros en mi unidad tienen oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.					
21	Creo un ambiente donde el compromiso y la participación en decisiones sean alentadas y recompensadas.					
22	En los grupos que lidero, me aseguro que se preste suficiente atención tanto al logro de tareas como a las relaciones interpersonales.					
23	Cuando se dan feedbacks negativos a otros, yo fomento su auto-mejoramiento en lugar de actitudes defensivas de ira.					
24	Brindo tareas/asignaciones y responsabilidades que prevean oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.					
25	Activamente ayudo a preparar a otros a escalar posiciones en la organización.					
26	Regularmente expreso nuevas ideas creativas en cuanto a procesos, productos y procedimientos para la organización.					
27	Yo constantemente reafirmo y refuerzo mi visión sobre el futuro a los miembros de mi unidad.					
28	Ayudo a los demás a visualizar un nuevo tipo de futuro que incluya posibilidades, así como probabilidades.					
29	Siempre trabajo en mejorar los procesos que usamos para obtener el rendimiento deseado.					
30	Empujo a mi unidad a lograr el mejor desempeño y competitividad posible en servicios y los productos.					
31	Al impulsar a los demás miembros de mi unidad fomento un clima motivacional que energiza a aquellos motivados.					
32	Tengo contacto personal, frecuente y constante con mis clientes internos y externos.					
33	Me aseguro de que valoramos cuán bien se están cumpliendo las expectativas de los clientes.					
34	Brindo a mis empleados experiencias que les ayuden a socializar e integrarse a la cultura de nuestra organización.					

35	Incremento la productividad de mi unidad impulsando a los demás a proveer servicios y/o productos que sorprendan y delimiten a los clientes excediendo sus expectativas.					
36	He establecido un sistema de control que asegure consistentemente en calidad, servicio, costo y productividad.					
37	Coordino actividades regularmente con gerentes de otras unidades en mi organización.					
38	Regularmente comparto información a través de las barreras funcionales de la organización para facilitar la subordinación.					
39	Utilizo un sistema de medición que constantemente monitorea procesos de trabajo y resultados.					
40	Les clarifico a los miembros qué se espera exactamente de ellos.					
41	Me seguro que todo lo que se hace está enfocado en brindar a los miembros un mejor servicio.					
42	Facilito un clima emprendedor e intenso en mi unidad.					
43	Constantemente monitoreo las fortalezas y debilidades de nuestra competencia y proveo a mi unidad con información de cómo se da la medición.					
44	Facilito un clima continuo de mejoramiento en mi unidad.					
45	He desarrollado una clara estrategia para ayudar a que mi unidad alcance satisfactoriamente mi visión del futuro.					
46	Capturo la imaginación y el compromiso de los demás cuando hablo sobre mi visión del futuro.					
47	Facilito el ambiente de trabajo donde gerentes y subordinados aprenden y ayudan a desarrollarse unos a otros.					
48	Escucho abierta y atentamente a los que me expresan sus ideas, aun cuando estoy en desacuerdo.					
49	Al dirigir un grupo, generalmente aseguro la colaboración y la resolución positiva de conflictos entre los miembros del grupo.					
50	Fomento la confianza y honestidad al mostrar entendimiento, preocupación de colocarme en el lugar de los individuos que vienen a mí con sus problemas y/o preocupaciones.					
51	Creo un ambiente en el que la experimentación y creatividad son premiadas y reconocidas.					
52	Fomento en mis empleados a mejorarse y actualizarse constantemente en todo lo que hacen.					
53	Aliento a todos los empleados a realizar pequeñas mejoras constantemente en la forma de realizar sus trabajos.					
54	Me aseguro de que mi Unidad constantemente recoge información sobre las preferencias y necesidades de los clientes.					
55	Integro a mis clientes en la planificación y evaluación de mi unidad.					
56	Establezco ceremonias y recompensas en mi unidad para reforzar los valores y la cultura de la organización.					

57	Mantengo un sistema formal para recolectar y responder la información originada en unidades diferentes a la mía.					
58	Inicio equipos transfuncionales o task forces que se focalicen en problemas importantes para la organización.					
59	Ayudo a mis empleados a esforzarse en mejorar en todos los aspectos de sus vidas, no solo en actividades relacionadas con su trabajo.					
60	Creo un clima donde los individuos de mi unidad quieran alcanzar niveles más altos de desempeño que las competencias.					

EFFECTIVIDAD GERENCIAL: FORMA DE AUTO-MEDICIÓN

Para las preguntas 61 a 73, mida su efectividad en la ejecución de sus habilidades. Utilice la siguiente escala en su medición: 1= Pobre 2= Marginal 3=Promedio 4= Muy bueno 5= Sobresaliente

		1	2	3	4	5
61	Gerenciar equipos (construir equipos efectivos, cohesionados, funcionales).					
62	Gerenciar relaciones interpersonales (escuchar y brindar a los demás un feedback de apoyo empático).					
63	Gerenciar el desarrollo de otros (ayudar a los demás a mejorar su desempeño y obtener oportunidad de desarrollo personal).					
64	Promover la motivación (impulsar a los otros a innovar y generar más ideas).					
65	Gerenciar el futuro (Comunicar una clara visión del futuro y facilitar su ejecución).					
66	Gerenciar el mejoramiento continuo (promover una orientación enfocada hacia el mejoramiento último entre empleados en todas las tareas que realicen).					
67	Gerenciar la competitividad (fomentar una visión enfocada en superar el desempeño de los competidores).					
68	Energizar a los empleados (motivar a los demás a poner un esfuerzo extra para trabajar activamente).					
69	Gerenciar / manejar el servicio al consumidor (promover un servicio y compromiso enfocado al cliente / consumidor).					
70	Gerenciar la aculturización (ayudar a los demás a tener claro qué se espera de ellos en nombre de la cultura organizacional y sus estándares).					
71	Manejar el sistema de control (poseer sistemas de medición y monitoreo en el lugar para tener un clara perspectiva de los procesos y su desempeño).					
72	Gerenciar la coordinación (compartir información más allá de las barreras funcionales, persiguiendo la coordinación con otras unidades).					

Apéndice D: Instrumento Roles Múltiples de los profesionales de Recursos Humanos

ESTUDIO DE LOS ROLES DE LOS PROFESIONALES DE LA GERENCIA DE RRHH

A continuación se presentan una serie de enunciados con la finalidad de explorar los diferentes roles que pueden desempeñar los profesionales de la gerencia de RRHH dentro de su organización

Por favor, indique la calidad actual de cada una de las actividades de RRHH, utilizando la siguiente escala:

1= Deficiente 2= Regular 3=Adecuado 4= Suficiente 5= Excelente

Los profesionales de la Gerencia de RRHH ayudan a la organización...	1	2	3	4	5
1. Lograr objetivos del negocio					
2. Mejorar la eficiencia operativa					
3. Responder a las necesidades personales de los empleados					
4. Adaptarse al cambio					
Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan en...	1	2	3	4	5
5. En el proceso de definición de las estrategias empresariales					
6. Aportando procesos de RRHH					
7. Aumentando la dedicación del personal					
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la información					
Los profesionales de la Gerencia de RRHH garantizan que...	1	2	3	4	5
9. Las estrategias de RRHH concuerden con la estrategia de negocios					
10. Los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente					
11. Las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados					
12. Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la organización					
La efectividad de los profesionales de la Gerencia de RRHH se mide por su capacidad de...	1	2	3	4	5
13. Ayudar a que se concrete la estrategia					
14. Aportar procesos de RRHH en forma eficiente					
15. Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales					
16. Ayudar a la organización a anticipar y a adaptarse al futuro					

Se considera a los profesionales de la Gerencia de RRHH...	1	2	3	4	5
17. Un socio de negocios					
18. Un experto administrativo					
19. Un defensor de los empleados					
20. Un agente de cambio					
Los profesionales de la Gerencia de RRHH dedican su tiempo a...	1	2	3	4	5
21. Cuestiones estratégicas					
22. Cuestiones operativas					
23. Escuchar y responder a los empleados					
24. Dar sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la organización					
Los profesionales de la Gerencia de RRHH participan activamente en...	1	2	3	4	5
25. La planificación de los negocios					
26. El diseño y el aporte de procesos de RRHH					
27. Escuchar y responder a los empleados					
28. La renovación de la organización, el cambio o transformación					
Los profesionales de la Gerencia de RRHH trabajan para...	1	2	3	4	5
29. Hacer concordar las estrategias de RRHH con la empresa					
30. Supervisar los procesos administrativos					
31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias					
32. Reorientar la conducta para el cambio de la organización					
Los profesionales de la Gerencia de RRHH crean procesos y programas para...	1	2	3	4	5
33. Vincular las estrategias de RRHH tendientes al logro de estrategias empresariales					
34. Procesar eficientemente documentos y transacciones					
35. Responder a las necesidades personales de los empleados					
36. Ayudar a la transformación de la organización					

La credibilidad de los profesionales de la Gerencia de RRHH proviene de...	1	2	3	4	5
37. Que ayudan a cumplir con las metas estratégicas					
38. El aumento de la productividad					
39. La ayuda que prestan a los empleados					
40. Su actuación para que se concreten los cambios					