



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO GENERADORA DE
BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES.
(Caso: estudio Empresa Aire 911, C.A.)**

Autor: Gaston Brunicardi R.

Tutor: Dr. Gabriel Parra

Valencia, Mayo 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO GENERADORA DE
BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES.**
(Caso: estudio Empresa Aire 911, C.A.)

Autor: Gastón Brunicardi R.

Trabajo presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas. Mención Gerencia.

Valencia, Mayo 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



Veredicto

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO GENERADORA DE BENEFICIOS EN LAS ORGANIZACIONES FAMILIARES. (Caso: estudio Empresa Aire 911, C.A.)”** Presentado por el (la) ciudadano (a): Brunicardi R. Gastón A., Titular de la Cedula de Identidad No. 11.520.961, para optar al título de Magíster en administración de Empresas Mención Gerencia por el (la) aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	IV
Agradecimientos.....	V
Lista deCuadros.....	VI
Lista De Figuras.....	VII
Lista De Tablas	VIII
Lista De Gráficos	IX
Resumen.....	X
Abstract	XI
Introducción.....	XII
Capitulo I. El Problema.....	1
Capitulo II. Marco Teórico.....	10
Antecedentes de la Investigacion.....	10
Bases Teoricas	16
Cultura Organizacional	16
Clima Organizacional	31

Empresas Familiares.....	54
Capitulo III. Marco Metodológico	64
Diseño y tipo de la Investigación.....	64
Población y Muestra	65
Técnicas e Instrumentos De Recolección De Los Datos	66
Validación y confiabilidad del instrumento de recolección de datos	66
Fases de la investigación.....	67
CAPITULO IV. Análisis E Interpretación De Los Resultados	70
Diagnostico del Clima Organizacional de Aire 911, C.A.	98
Definición de la cultura organizacional de Aire, 911, C.A.....	105
Fortalezas y debilidades de Aire 911, C.A.....	107
Factores de éxito de la Empresa Familiar Aire, 911, C.A.....	109
Conclusiones.....	112
Recomendaciones.....	115
Referencias Bibliográficas.....	117
Anexos A – Instrumento de recolección de datos	
Anexo B – Cuadro de Validación del Instrumento	
Anexo C – Confiabilidad del Instrumento	

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi formación a Dios, por estar siempre conmigo.

A mis Padres Gastón y Oly, por apoyarme siempre

A mi amada esposa Maria Andreina, por amarme incondicionalmente, esta tesis no se hubiese logrado sin tu apoyo y ayuda.

A mi hermosa familia, especialmente mis hermanos de sangre y también los de cariño. Nombrarlos a todos tomaría demasiado tiempo, y sería injusto con los demás. La distancia física no es obstáculo, para quererlos siempre.

A todos los que de alguna forma contribuyeron al cumplimiento de esta meta.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, que siempre me acompaña, me ilumina y está allí, todas las veces que lo necesito, por ayudarme a cerrar este ciclo que por momentos pareció imposible.

A la Universidad de Carabobo y su Facultad de Ciencias Económicas y sociales que nos dieron la oportunidad de formar parte de su familia académica.

A la Dra. Magda Cejas, por creer en nosotros, y ayudarnos a renacer este sueño, por su lucha constante por llevar a nuestra querida UC a niveles de excelencia.

A mí tutor Dr. Gabriel Parra, por su apoyo a mi proyecto, y darme el soporte siempre que hizo falta, de forma clara y rápida.

A mis jurados, que pulieron mi trabajo de grado, especialmente el Profesor Víctor Gasparini, quien dedicó su valioso tiempo en ayudarme a solventar cualquier debilidad de mi trabajo de grado.

A quienes no creyeron en nuestra maravillosa cohorte, porque aunque hicieron más difícil este proceso de crecimiento académico y profesional, nos hicieron aprender que cuando realmente se quieren hacer las cosas el único tope es el cielo.

A mis amig@s de la Dirección del Postgrado de Gerencia, por sus ayudas, trámites y carreras para poder cumplir con los objetivos dentro del lapso establecido.

LISTA DE CUADROS

No.	DESCRIPCION DEL CUADRO	Pág.
1	Variables consideradas del clima organizacional.....	73

LISTA DE FIGURAS

No.	DESCRIPCION DE LA FIGURA	Pág.
1	Dimensiones de la cultura organizacional.....	28
2	Comportamiento que conduce a la satisfacción.....	30
3	Teoría de Vroom sobre las expectativas.....	31
4	Proceso de la comunicación	46
5	Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar.....	56
6	Teoría de Thomas sobre la motivación intrínseca.....	90

LISTA DE TABLAS

No.	DESCRIPCION DE LA TABLA	Pág.
1	Estado Civil de los Empleados de Aire 911, C.A.	73
2	Grado de Instrucción de Empleados de Aire 911, C.A...	73
3	Existencia de nexos familiares con los propietarios de la empresa.....	73
4	Tiempo laborando en la empresa Aire 911, C.A.	73
5	Conocimiento de misión y propósito de la empresa	74
6	Cumplimiento de normas y procedimientos.....	74
7	Forma de aplicación de las recompensas y reconocimientos.....	75
8	Forma de aplicación de las sanciones por parte de la gerencia	76
9	Mecanismos de control sobre la conducta y asistencia de los empleados.....	76
10	Conocimiento de los planes y metas anuales de la empresa	77
11	Criterios tomados en cuenta para promover al personal	78
12	Evaluación del ambiente físico	79
13	Evaluación: Sistema formal y estructura de la organización	80
14	Variables relacionadas con el liderazgo y dirección ...	82
15	Variables relacionadas con el comportamiento en el trabajo	85
16	Variables relacionadas con el ambiente social.....	86
17	Evaluación del ambiente social y las comunicaciones.	86
18	Satisfacción con la labor desempeñada.....	88
19	Percepción de la eficiencia de la empresa.....	88
20	Satisfacción en el trabajo	92
21	Inducción / Socialización.....	93
22	Percepción sobre la evaluación de desempeño	95
23	Valores de la cultura organizacional.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

No.	DESCRIPCION DEL GRÁFICO	Pág.
1	Conocimiento de misión y propósito de la empresa....	74
2	Cumplimiento de normas y procedimientos.....	74
3	Forma de aplicación de las recompensas y reconocimientos.....	75
4	Forma de aplicación de las sanciones por parte de la gerencia	76
5	Mecanismos de control sobre la conducta y asistencia de los empleados.....	76
6	Conocimiento de los planes y metas anuales de la empresa	77
7	Criterios tomados en cuenta para promover al personal	78
8	Población de la empresa según su antigüedad.....	91



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO GENERADORA DE
BENEFICIOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.**

Autor: Ing. Brunicardi R., Gastón

Tutor: Dr. Gabriel Parra

Fecha: Mayo 2011

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se propone determinar la influencia de la cultura organizacional como generadora de beneficios en las organizaciones familiares, como es la Empresa Estudio, Aire 911, C.A. La investigación estuvo dirigida a inducir y lograr que los empleados se desempeñen adecuadamente, y a la vez satisfagan sus expectativas laborales. Esta investigación es de tipo Descriptiva, apoyada en un estudio de Campo No Experimental. La población objeto de estudio es la totalidad del personal que labora en la empresa Aire 911, C.A., situada en Valencia, Estado Carabobo, cuya actividad se remite al negocio del Aire Acondicionado. A los fines del estudio, y debido a que la población es finita (20 Empleados), se seleccionó la totalidad de los empleados 100% de la población. Se aplicaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la observación, la encuesta, el registro de observación y el cuestionario, respectivamente. Se obtuvo información que determinó deficiencias en cuanto a la aplicación de políticas de promociones y ascensos; entre otros factores de desempeño a considerarse a la hora de evaluar al empleado administrativo. Esto incluye, por supuesto, evaluar factores como equilibrio madurez y responsabilidad laboral, entre otros. La investigación permitió determinar que aunque el sistema actual de evaluación es bastante satisfactorio, necesita algunos complementos. Como conclusión, se determinó que la Directiva de la empresa Aire 911 C.A, muestra un tipo de Cultura Organizacional dura; es decir, que los empleados tienen un alto grado de identificación con la Empresa en la que cumplen sus funciones laborales. El cumplimiento de la normativa no es mayoritario, por lo que se recomienda realizar una Evaluación a nivel de Directiva, a objeto de revisar su misión, propósito, objetivos, política, estrategias y acciones.

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional; Desempeño Laboral; Organizaciones Familiares.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA



ORGANIZATIONAL CULTURE AS PRODUCER OF BENEFITS ON FAMILIAR ENTERPRISES

Author: Ing. Gaston Brunicardi R.,
Tutor: Dr. Gabriel Parra
Date: May, 2011

ABSTRACT

The present work of investigation sets out to determine the influence of the organizational culture as generator of benefits in familiar organizations, as the Company object of this study, Aire 911, C.A. The investigation was directed to induce and obtain that the employees evolve suitably, and simultaneously satisfy its labor expectations. The sustenance of this investigation was oriented to a design of field based on a deductive model and the structure of the study corresponds to the descriptive type. The population study object comprises of company Aire 911, C.A., located in Valencia, Carabobo State, whose activity is dedicated to the business of the Conditioned air. In this study, the totality of the employees (20) was selected, which represents a sample of the 100% of the population. To the techniques and instruments of data collection were applied, the observation, the survey, the observation log and the questionnaire, respectively. Information was obtained that determined deficiencies as far as the application of policies of promotions and ascents; among others factors of performance to consider itself at the time of evaluating the administrative employee. This includes, by all means, to evaluate factors like balance - maturity and labor responsibility, among others. The investigation allowed to determine that although the present system of evaluation is quite satisfactory, needs some complements. Like conclusion, one determined that the Directive of the Aire company 911 C.A, shows a type of hard Organizational Culture; that is to say, that the employees have a high degree of identification with the Company in which they act his as labor. The fulfillment of the norm is majority and indicating of cultural strength. On the other hand it is recommended to realise an exhaustive Institutional Evaluation concerning Directive, to object to review his mission, intention, objectives, policy, strategies and

action. KEY WORDS: Organizational culture; Labor performance; Familiar organizations.

INTRODUCCIÓN

El modelo económico tradicional generó en el país una distribución desigual de la riqueza, dejando a amplios sectores de la población en condiciones de crisis económica. A esta situación no escapan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Una de las razones fundamentales de este estudio radica en que la economía venezolana ha sufrido grandes cambios en el transcurso de la última década y que las tendencias de la administración, están relacionadas directamente con la evolución de dichos cambios. El propósito de esta investigación se orienta a evaluar la cultura organizacional como generadora de beneficios en las organizaciones familiares, tomando como caso de estudio la Empresa Aire 911, C.A.

La empresa en estudio puede ser considerada como un sistema sociocultural con sus propios componentes ideológicos y particulares principios, valores, creencias, mitos y leyendas. Estas particularidades han sido establecidas e institucionalizadas por sus fundadores y la propia gente, tipificando el carácter propio e inherente de la organización.

Una de las estrategias claves de las empresas modernas consiste en entender mejor la naturaleza psicosocial y el comportamiento laboral del funcionario. De esta manera, procuran compenetrarse con las dificultades y los problemas que afronta su personal y establecer programas de desarrollo organizacional que mejoren la comunicación y por ende, los procesos administrativos.

La estrategia empresarial busca el desempeño, el uso óptimo del insumo y el incremento de la calidad de los productos o servicios generados. Estos cambios ocurren en las organizaciones a través del llamado proceso de socialización, término que explica una serie de eventos que se dan en las interrelaciones entorno - empresa. La socialización dentro de la institución, conduce a una metamorfosis como último paso que consolida la identificación e integración del individuo con su realidad laboral.

Se reconoce cada vez con mayor interés en las instituciones modernas, el influjo de factores endógenos y exógenos en su funcionamiento administrativo. Todo ello se engloba en la expresión Cultura Organizacional, como variable relevante en el rendimiento laboral. En esta tesis de grado se utiliza el nivel de investigación descriptivo, procurando diagnosticar la cultura organizacional de la Directiva de la empresa Aire 911 C.A.

Esta investigación estuvo orientada al logro del objetivo general antes expuesto. El presente informe está desglosado en cuatro (4) Capítulos, presentados de la siguiente forma:

Capítulo I: El problema y sus generalidades: Planteamiento del problema, Objetivo General y Específicos, Justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo II: Contiene el marco teórico referencial, compuesto por los antecedentes de la investigación y sus bases teóricas.

Capítulo III: Trata acerca del Marco metodológico: contiene tipo y diseño de la investigación, universo o población, tipo de muestreo, técnicas e instrumento de recolección de datos y validación.

Capítulo IV: Se refiere a la presentación, análisis e interpretación de los resultados, los cuales son expuestos y discutidos en concordancia con los

objetivos planteados. Conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, con base en los objetivos de la investigación planteada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, el contexto mundial se caracteriza por las innovaciones permanentes como parte de las diversas transformaciones que se producen en el marco del proceso de globalización. Las empresas por su parte, están sujetas a estos constantes cambios y a las diversas tendencias de índole política, económica y tecnológica. Estas tendencias favorecen que estas organizaciones se mantengan en un constante dinamismo tecnológico, que hoy en día es la principal herramienta del mercado mundial.

Resulta difícil aceptar que muchas organizaciones tengan actitudes opuestas a dar un cambio e intentar ser más competitivas. Hace ya algún tiempo que dejó de ser usual el pensamiento de que el pez grande se come al chico: realmente hoy es frecuente escuchar a los concedores que ahora el pez rápido se come al lento, sin importar su tamaño.

Las organizaciones que pretendan mantenerse en este mundo cambiante, deben innovar constantemente para responder a los continuos ataques de la competencia internacional.

Por lo expuesto anteriormente, se puede expresar que el cambio organizacional es inevitable en cualquier organización que tenga como norte, ser o continuar siendo exitosa en este mundo tan cambiante; es decir, se debe fomentar la habilidad y flexibilidad al cambio como herramienta interna esencial de supervivencia y crecimiento organizacional.

Ante esta situación, las organizaciones necesitan hacerse cada vez más productivas y eficientes, a fin de poder competir en un mercado enmarcado en la globalización. Las empresas que no tengan el poder de reaccionar a tiempo y con rapidez, están destinadas a colapsar.

Es importante tener en cuenta que el mercado económico no sólo se fundamenta en las grandes organizaciones. También existen empresas medianas y pequeñas que aprovechando oportunidades, cubren algunas necesidades de la sociedad que han sido dejadas desiertas por grandes empresas, llegando inclusive a ofrecer sus servicios y apoyo a estas grandes corporaciones.

Para ser un poco más exactos, vale retomar los argumentos de Páez (2004) quien señala: “en términos de establecimientos, las Pymes representan cerca del 98% de las empresas instaladas en el país, e igualmente se resalta el hecho de que sus aportes al PIB sobrepasan el 50%“. En este sentido, es indudable que no solo podemos hablar de que existen las pequeñas y medianas empresas, sino que realmente son éstas las que crean una red industrial que es la base económica de un país.

Estas pequeñas empresas son clasificadas como Pymes en función de su capital y la cantidad de trabajadores que las conforman. Sus bases legales se expresan en la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PYMI. Se define Pyme en Venezuela según el Artículo 3:

Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros: Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y Cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

Igualmente se define como Mediana Empresa a:

Unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores....Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientas cincuenta mil (250.000)....

Las Pequeñas y Medianas Empresas siempre han existido dentro del mercado, pero en estos últimos años han tomado mayor importancia debido al alza del desempleo, y la pérdida de fuentes de trabajo, lo que ha obligado a algunos sectores a buscar opciones de trabajo diferentes al empleo en alguna gran organización. Esta particularidad ha otorgado a este sector la responsabilidad de ofrecer alternativas estables de generación de riqueza, y especialmente de dar a los ciudadanos emprendedores la herramienta necesaria para incursionar al mundo empresarial.

Dentro de este grupo hay empresas denominadas como empresas familiares, que no son más de una empresa formada por un grupo familiar. Hablando de forma más general, citamos a Bermejo y De la Vega (2003) quienes definen en forma simple a las empresas familiares, como: "Aquellas empresas en la que la toma de decisiones está en manos de una familia o grupo familiar" (p.52).

En este contexto, Capemiac (2005) señala: "en Venezuela, las Empresas Familiares enfrentan una situación de subsistencia, originada en gran parte por la baja productividad y débil competitividad que las caracteriza dentro del entorno internacional" (p.72). Por tal razón, en la economía nacional, las empresas que aspiren mantenerse a flote deben reducir costos y aumentar la

productividad. Para lograr ese objetivo, se requiere un personal altamente preparado, calificado y motivado, así como estructuras y procesos flexibles, altamente eficientes.

Para que las empresas familiares logren aprovechar las oportunidades de negocios, no solamente pueden depender de las capacidades del personal, sino también, y principalmente, de la capacidad de adaptación de los empresarios. Esto en las organizaciones nacionales es un problema que debe confrontar este tipo de empresas.

En un país como Venezuela, su situación económica actual, unida a la ineludible globalización y mercados altamente competidos, lo que cualquier empresario espera de su negocio, es que éste sea rentable, por lo que es evidente que cada día se requieren empresas más eficientes y productivas, que logren productos y servicios de alta calidad capaces de competir en mercados nacionales e internacionales.

Las PyMEs latinoamericanas tiene deficiencias que según Andriani, Biasca y Rodríguez (2003) se pueden agrupar en cuatro aspectos: sistema de gestión, los procesos, el lado humano, los sistemas de información y diagnóstico. El Ministerio de Economía del Gobierno de España (2003) también señala limitaciones que pueden ser fuente de debilidades son las relacionadas las finanzas, la gestión y en general las relaciones intrafamiliares, intereses de los accionistas y dificultad entre los gestores y familiares.

Las empresas familiares, son objeto de estudio, cada vez con mayor frecuencia, no solamente por sus ventajas competitivas y problemas particulares, sino también porque cada día se convierten en eslabones de mayor importancia económica en la sociedad moderna.

El caso de estudio seleccionado, la empresa AIRE 911, C.A., pertenece al sector de empresas familiares. Tiene como actividad comercial la venta, mantenimiento e instalación de sistemas de aire acondicionado y refrigeración. Se encuentra ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. Fue creada en el año 1993, bajo la característica de empresa familiar, donde el gerente es el mismo dueño y parte de su personal son descendientes directos del gerente.

Aire 911, C.A. posee altos niveles de dedicación y mística, pero por razones vinculadas tanto al aspecto económico como al deficiente conocimiento de las ciencias gerenciales y sus beneficios, se presta poca atención y recursos a actividades como planes de calidad, Recursos Humanos, formación de habilidades técnicas gerenciales y financieras.

Debido a esta situación, la empresa evidencia una serie de dificultades que se ven reflejados en la baja productividad del personal en las tareas asignadas. Estos aspectos se convierten en obstáculos en el camino hacia el éxito de la organización, que ocasiona desmotivación de la alta gerencia y de que el personal a su cargo no se identifica con la organización y desconoce los objetivos estratégicos de la misma. Todo esto influye en el cumplimiento eficiente de los trabajos asignados.

Otro punto de gran relevancia es el ausentismo constante del personal, lo que atrasa las labores cotidianas de la organización. Es necesario resaltar que un ambiente de trabajo inadecuado produce bajo rendimiento organizacional, individual o de grupo, lo que puede limitar el crecimiento y la competitividad de la organización. De igual manera, la empresa carece de un plan de entrenamiento acorde con las nuevas tecnologías y se percibe una permanente tensión en el ambiente de trabajo, ya que los conflictos no se gerencian sino que se ignoran. Esto provoca falta de armonía y

comunicación fluida entre el personal de un mismo nivel o de diferentes niveles.

Dado que la cultura organizacional, en palabras simples es la forma en que se hacen las cosas, no podemos hablar en capacidad de reacción al cambio, sin involucrarnos en un estudio de la Cultura Organizacional, con el cual podremos evaluar, cuan preparada esta una empresa para reaccionar a escenarios cambiantes, y principalmente adaptarse pronto a los mismos.

Igualmente, muchas de las características arriba descritas que empujan el surgimiento de una empresa familiar, o por el contrario obstaculizan su crecimiento, son causas y consecuencias de esa “forma de hacer las cosas” de la empresa.

Ante la situación mostrada, debemos definir la verdadera cultura de la empresa, para crear estrategias que faciliten la participación de todos sus miembros y fortalezcan la comunicación, la socialización y la eficiente evaluación del desempeño. Esto supone ampliar el conocimiento en torno a los objetivos organizacionales para comprometer a los individuos en el logro de dichos objetivos y en pro de la organización.

La investigación propuesta parte de las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual que presenta la empresa AIRE 911, C.A. en torno a su cultura empresarial y cuáles son sus debilidades y fortalezas?

¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional del personal que labora en la empresa AIRE 911, C.A.?

¿Cuáles son los aspectos que se derivan de la Cultura Organizacional que sirven para establecer los parámetros claves del éxito en las empresas familiares venezolanas?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia de la cultura organizacional como generadora de beneficios en las organizaciones familiares, caso en estudio: Empresa Aire 911, C.A.

Objetivos Específicos

Establecer los elementos de la cultura organizacional del personal que labora en la empresa AIRE 911, C.A.

Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa AIRE 911, C.A. en torno a su cultura organizacional a fin de determinar sus debilidades y fortalezas.

Analizar los aspectos que se derivan de la Cultura Organizacional, con el fin de establecer los parámetros claves del éxito en las empresas familiares venezolanas y específicamente, en el caso de la empresa AIRE 911, C. A.

Justificación

La presente investigación se desarrolla en la empresa Aire 911, C.A, ubicada en Valencia, Estado Carabobo. El propósito es el estudio sistemático del personal de dicha empresa, con la finalidad de determinar la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados; de igual manera se busca la conjugación de alternativas de

solución idónea de acuerdo a los resultados que se obtengan, sean favorables o no para la empresa.

Se busca identificar el tipo de cultura organizacional de la empresa, y los elementos que la conforman, buscando mejorar directa o indirectamente el rendimiento de la empresa, al aumentar la motivación de su personal y así lograr los objetivos trazados tales como: ofrecer servicios de óptima calidad, garantizar la estabilidad y seguridad de sus empleados, así como también tener mayor eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus funciones. Por otra parte, el estudio se justifica por cuanto la evaluación realizada está dirigida a inducir y lograr que los empleados se desempeñen adecuadamente, a la vez que satisfagan sus expectativas laborales.

Asimismo, esta evaluación se considera relevante puesto que la misma genera un conocimiento que enriquece la formación profesional del investigador, contribuyendo a su vez, con futuros trabajos, cuyos propósitos estén relacionados con este tema en estudio.

La investigación permitió demostrar la importancia de la cultura organizacional, además de la armonía de los subsistemas que compone una organización y su entorno. También puso en evidencia la falta de congruencia entre las políticas, normas, procedimientos institucionales y los valores, principios, creencias y actitudes de la gente, todo lo cual constituye su patrimonio cultural. Esta coherencia facilita la identificación del personal con la misión y el objetivo de la institución, así como genera sentimientos de compromiso y actuaciones con sentido de equipo.

En el mismo orden de ideas, la presente investigación representa una contribución de gran relevancia para fomentar el crecimiento del recurso humano de la organización, todo ello en pro de la concientización e

importancia de este recurso como pilar fundamental para el cumplimiento de cualquier meta u objetivo. De igual manera, el estudio servirá de orientación para definir los ajustes de requerimientos y necesidades en otras empresas, así como en otras organizaciones con similares anomalías.

El Sector de Pymes, según Andriani, y otros (2003) en algunos casos de América Latina superan el 99% de las unidades económicas, lo denota la importancia de podría tener cualquier modelo de mejoras aplicable a este sector tan relevante en el tejido empresarial de nuestro país.

Los resultados del presente estudio aspiran a contribuir al mejoramiento de las relaciones laborales. Se aspira lograr aportes que fortalezcan e incrementen la productividad de la empresa en estudio y sus similares.

Desde el punto de vista organizacional, es necesario contar con información específica sobre el comportamiento del factor humano que labora en la empresa, con el objeto de conocer las necesidades principales del personal. Los resultados que se obtengan en esta investigación están basados en la aplicación de técnicas confiables y validadas, lo que permite formular recomendaciones tendentes a la solución del problema en estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

Habiendo definido el problema, el paso a seguir es revisar la documentación recabada en diferentes medios (fichas, listas de cotejo, registro de observación, resúmenes analíticos, esquemas, entre otros), que sirve de sustento a la investigación.

Según Ramírez, T. (1998) “en la revisión exhaustiva de la documentación, el investigador ha ido acumulando un conjunto de informaciones, tanto en fichas, resúmenes analíticos, esquemas, etc. que son de gran utilidad al momento de escribir esta sección del proyecto.” (p. 60) De acuerdo a lo expuesto, es evidente que se refiere a un listado inicial de conceptos básicos, a los cuales se incorporan nuevos términos y perspectivas de interpretación que sustentan el análisis teórico y ayudan a establecer paradigmas específicos de análisis.

Para la presente investigación se han definido tres ejes temáticos los cuales han sido brevemente definidos y se han hecho algunas consideraciones iniciales para poder darle un escenario teórico al problema planteado, desde el punto de vista de varios autores. Estos ejes son las Pequeñas y Medianas Empresas, las Empresas Familiares, y la Cultura Organizacional.

Antecedentes de la Investigación

Con la finalidad de sustentar teóricamente la presente investigación, fue necesario indagar en estudios previos relacionados el área temática. La revisión de esos antecedentes permite destacar los siguientes:

Escalona (2006) Diseño de Estrategias orientadas hacia la optimización del desempeño laboral de acuerdo al Clima Organizacional reinante en la empresa Vasos Venezolanos C.A., Trabajo de Grado presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas. Desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo y documental. El autor concluye que existen factores como comunicación interdepartamental, incentivos que entre otras cosas, obstaculizan el desempeño eficaz de los empleados pertenecientes a la empresa. De allí que propone la creación de normas donde se enfatice el tópico satisfacción del personal a través de mecanismos como: charlas, talleres de grupo, reconocimientos, ascensos (a criterios) entre otros que mejoren y optimicen las actividades que se realizan en la empresa.

Esta investigación muestra relación con el presente estudio, en el sentido de que sirve de guía para lograr formular medios para el manejo eficiente de la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

Galíndez (2005) Estrategias Motivacionales dirigidas a mejorar el Desempeño Laboral acorde a la Cultura Organizacional reinante en la empresa Envases Metálicos del Centro C.A. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración Mención Recursos Humanos, en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Desarrollado bajo la modalidad exploratoria sustentado en una investigación de campo de carácter descriptivo y documental. El autor llegó a la conclusión, de que el clima organizacional para el momento es bueno, pero existe fatiga o desmotivación originado por el excesivo trabajo, el cual no es reconocido. En tal sentido, recomienda implantar estrategias

Motivacionales como recompensa por buen trabajo y vacaciones cortas remuneradas, entre otros, que liberen un poco de la presión que ocasiona la gran cantidad de trabajo y que permita a los empleados de la organización desempeñarse en forma eficiente en el cumplimiento de sus actividades y funciones.

Esta investigación sirve de soporte al estudio, ya que se tomaron referencias con relación al desempeño laboral y la cultura organizacional, en virtud de que los mismos sirven de evaluador e indicador del grado de efectividad con que se utilizan los recursos de una organización.

Mendoza (2005). Desarrollo de Objetivos dirigidos a optimizar la cultura organizacional de la empresa Materiales de Venezuela C.A. (MAVECA) en el desempeño de las actividades de producción. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Rómulo Gallegos para optar al título de Magíster en Recursos Humanos. La investigación fue considerada de campo de carácter descriptivo con base documental, desarrollada bajo la modalidad proyecto factible. El autor de la investigación deduce que las actividades de producción se estaban viendo afectadas por un fuerte ruido de comunicación interpersonal que perjudicaba la consecución de las operaciones del proceso productivo de la organización. Recomienda implementar mecanismos de motivación que refuercen el interés que tiene la empresa en su recurso humano como reconocimientos públicos y terapias de grupo (a fin de mejorar el acoplamiento y trato del personal); entre otros.

La relación de este trabajo con el presente estudio radica en el apoyo que constituye –como complementación teórica- en lo que respecta al impacto de la cultura organizacional.

González (2005) Estructuración de Mecanismos Estratégicos que mejoren la Cultura Organizacional y optimicen el Desempeño Laboral del personal adscrito a la Gerencia de Operaciones de la Empresa Aliven C.A. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Recursos Humanos en la Universidad Bicentennial de Aragua. Dicha investigación fue de tipo evaluativo de carácter descriptivo y documental. El autor llega a la conclusión de que es necesario mejorar el desempeño laboral de la Gerencia de Operaciones ya que su cultura organizacional se está viendo perjudicada por el sistema cerrado que fomenta; no proporciona información valiosa a los demás departamentos involucrados o dependientes de sus actividades. Como consecuencia, se llegó a la conclusión de dictar talleres donde se especifique de manera bien definida las obligaciones para con los demás departamentos, dada la importancia que tiene para la empresa el cumplimiento y alcance de sus planes estratégicos. El propósito es concientizar y mejorar las operaciones que se realizan en la organización.

El citado trabajo guarda relación con el objeto de estudio, ya que permite conocer e identificar elementos primordiales de la problemática estudiada similares en todo su contexto, puesto que ambos tratan el clima organizacional y el desempeño laboral para solventar situaciones indeseadas.

González. (2004) Evaluación de las estrategias motivacionales para optimizar el Desempeño Laboral de la Organización Empresarial Capaco S.A. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Recursos Humanos presentado ante la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Desarrollado bajo la modalidad de una investigación de campo de carácter descriptivo y documental. El autor finaliza resaltando que la desmotivación originada por la poca atención al personal que labora en la

empresa y la inadecuada política de ascenso -entre otros factores- requieren con urgencia la necesidad de recomendar estrategias motivacionales, como: mejoras salariales de acuerdo al desempeño; reconocimientos o recompensas verbales y públicas; y otras compensaciones remuneradas, entre otros incentivos. Todo ello en beneficio de la optimización del personal y la motivación continua en el desarrollo de sus funciones.

La relación con la investigación es que, la investigadora facilita un criterio más conciso sobre la importancia de implementar cualquier tipo de mecanismo, siempre y cuando estén solventes las anomalías y cubra las necesidades de la empresa ajustadas a la realidad.

García (2001), Los valores del fundador y su influencia en la empresa Familiar en Galicia, Tesis Doctoral de la Universidad Autónoma de Barcelona, en su investigación plantea que las empresas familiares se asocian generalmente con una forma tradicional de hacer negocios, en un estudio a 13 familiares líderes en Galicia, encontrando una amplia diversidad de formas de Gerencia en este tipo de empresas, pero una heterogeneidad entre las de primera generación.

Como resultado de la investigación, se define la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares. Este perfil de valores se convierte en una valiosa herramienta para los gerentes de empresas familiares por la posibilidad que brinda identificar y promover valores a las empresas sin comprometer el desarrollo de la misma en la siguiente generación.

Su relación con la investigación a desarrollar viene dado a la importancia de la identificación de valores de la empresa y el valor que estos añaden a la gestión de la misma.

Estudios realizados en España por la Secretaría de Estado de Energía, Desarrollo Industrial y de la Pequeña y Mediana Empresa, en su Dirección General de Política de la PyME (2003), se concluyó que algunas limitaciones pueden traducirse en debilidades para la empresa debido a la interacción familia – empresa, que pueden clasificarse:

En materia financiera:

Limitación financiera: generalmente el fundador se inicia mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.

Dificultad para la venta de participaciones propias: como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.

Dificultades para la recompra de participaciones: al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.

En materia de gestión:

Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.

Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.

Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.

El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que, confluyen tres factores de posibles crisis: Relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

Bases Teóricas

Para avanzar en nuestro trabajo de investigación, es necesario profundizar en las teorías de los 3 ejes temáticos definidos anteriormente: Pequeñas y Medianas Empresas, las Empresas Familiares, y la Cultura Organizacional.

Cultura Organizacional

El diccionario de filosofía de Rosental y Ludín (1995), definen la cultura como el conjunto de valores espirituales y materiales así como los

procedimientos para crearlos, aplicarlos y transmitirlos obtenidos por el hombre en el proceso de la práctica histórico-social.

Según Abravanel, (1998:19), la cultura organizacional es:

El conjunto de conductas, creencias y valores compartidas y transmitidos en una organización que se asocian con sus éxitos y se convierten en un conjunto de reglas formales e informales que la gente acepta como guía de su pensamiento y de su acción.

Bolman y Deal, (1995:69) definen a la cultura organizacional como:

Un patrón de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo como consecuencia de su adaptación e integración al entorno. Supuestos que han funcionado suficientemente bien como para ser considerados como válidos y que, por tanto, deben enseñarse a los nuevos miembros como las formas correctas de percibir, y sentir en relación con sus problemas.

En tal sentido, se plantea que la Cultura Organizacional sirve para que los miembros lleguen a comprender, de manera común, cuál es la conducta apropiada y sensata dentro de la empresa. Por tanto, cuando una organización adquiere una cultura con permanencia institucional, las formas de conductas aceptables les resultan bastante evidentes a sus miembros. En consecuencia para explicar y prever la conducta del personal es esencial comprender la composición de una Cultura Organizacional; esto es, cómo se crea, mantiene y asimila.

La Cultura Organizacional en las Empresas y su influencia en el Proceso Organizacional

Los aportes de las investigaciones en las áreas del Desarrollo y el Comportamiento en las Organizaciones, han venido acumulando un basamento teórico de todo un sinnúmero de elementos, características, factores y condiciones detectados en estudios de campo. Estos rasgos característicos encontrados configuran la personalidad de la organización.

En tal sentido Terry, G. (1998:85), expresa que:La Cultura Organizacional por ser una derivación de la gente siempre ha estado presente en todas las organizaciones y empresas creadas por el hombre, no se le había medido y dado la suficiente importancia ni había sido estudiada de manera sistemática. Pero su presencia de manera tácita establecía la diferencia en el desempeño de organizaciones similares en su misión y lo cual retó desde siempre la curiosidad de los investigadores.

Ese sentimiento de identificación con las metas, políticas, normas y procedimientos, el estilo de atender el público, la manera de llevar a cabo sus procesos (de recursos humanos, de producción, entre otros), esa “forma de hacer las cosas” Inclusive, hasta el particular modo de lucir el personal, su manera de integrar grupos formales e informales, son los detalles que aunados a las características psicosociales propias e individuales de la gente, moldean e imprimen el sello de la cultura empresarial particular.

A menudo los miembros de una organización desconocen que existe o no la Cultura Organizacional. Tal desconocimiento es evidente y acentuado en aquellos trabajadores de nuevo ingreso quienes traen sus propias ideas y costumbres que frecuentemente contrastan con las existentes en la empresa. Esto obliga a un proceso de asimilación y adaptación progresiva al ambiente

laboral y la forma de realizar trabajos, que se inicia con una etapa de socialización conducente a la aceptación o rechazo de la cultura imperante en la empresa.

Obviamente la etapa más crítica del referido proceso sucede cuando el aspirante ingresa. La organización, aplica sus mecanismos para moldearlo y convertirlo en un empleado “con buen nivel”, a través de la estrategia de inducción o producción. Este periodo es crucial en el aprendizaje de las conductas especiales que se esperan de él. Sus dificultades pueden catalogarlo como de inconforme o rebelde, lo que seguramente acarreará su despido.

Robbins, O (1995) dice que “La empresa se encarga de socializar a sus integrantes de forma continua a lo largo de su carrera y de esa manera contribuye a mantener su carrera. La socialización se ha tipificado como un proceso que ocurre en tres etapas: previo al ingreso, el encuentro y la metamorfosis”. (p 112).

French y Bell, (1995) indican: “La etapa previa al ingreso: Toda empresa reconoce que cada aspirante tiene una serie de valores, conocimientos, actitudes y expectativas que influirán en su relación con el trabajo que realizará y el ambiente laboral. En atención a esta realidad ineludible la mayoría de las empresas utilizan el proceso de selección para informar a los posibles empleados sobre el perfil del cargo del aspirante y la oferta laboral.” (p.445)

Por lo tanto, una vez seleccionado el aspirante, la compañía despliega la etapa del encuentro en la que el trabajador se entera de rasgos básicos de la organización, de quienes son sus compañeros, su supervisor y otros aspectos. En esta etapa, se le debe dar a conocer al trabajador la realidad

del entorno y el contraste que normalmente ocurre entre las expectativas y la realidad, lo cual puede perjudicar su aceptación y estabilidad laboral. El recién ingresado debe experimentar una socialización que le permita desprenderse de sus supuestas apreciaciones inadecuadas y reemplazarla por aquellas que perciben de la organización que considere aceptables.

Robbins, O (1995:36) argumenta que:

Una vez que el nuevo empleado decide aceptar el cargo, él experimentará cambios propios de la etapa de metamorfosis; allí el trabajador que está ingresando se ajusta a los valores, las normas y el ambiente psicosocial. Los trabajadores al formar parte de la organización comienzan a asimilar sus culturas a través de sus diferentes formas, hasta alcanzar la metamorfosis. Las formas comunes del aprendizaje cultural son: las actividades de motivación o rituales, la simbología material o imagen corporativa, el lenguaje, las actividades socializantes, los relatos.

Los actos de motivación o rituales: son usados como estrategia para estimular las conductas positivas de los trabajadores y el buen desempeño de su personal, ya que en esa medida se les recompensará con el objeto de motivarlos. Esta forma de aprendizaje de la cultura organizacional comúnmente ocurre a través de la premiación anual (prestaciones) que se realiza en la mayoría de las compañías. En fin, son consecuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y quiénes son las personas importantes y cuáles son imprescindibles.

Robbins(1995:78) define la Simbología Material o Imagen Corporativa como la forma de culturización organizacional que se materializa cuando se ofrece a los empleados objetos materiales: carros, chofer, pasajes aéreos. Así mismo, a través del ambiente laboral, confort climático, tamaño y distribución de las oficinas, la elegancia de los muebles, los

estacionamientos para ejecutivos, la forma de vestir, teléfonos celulares, logotipo, distintivos. Tales símbolos materiales transmiten al personal imágenes sobre quien es importante, el grado de equidad gerencial y laboral, respecto y autoridad, jerarquías de responsabilidad.

Igualmente Robbins define el lenguaje como la forma de culturización que permite identificar a los integrantes de una organización. Toda organización tiende a generar su propio léxico. A través del tiempo desarrollan términos singulares para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos, que se relacionan con sus actividades. Este aspecto cultural se hace evidente, especialmente en los trabajadores nuevos quienes se sienten abrumados ante costumbres y terminologías desconocidas.(p.76)

Los relatos: Estos se refieren a anécdotas, creencias, conductas singulares del personal que adquieren rango de característica cultural propia de una organización formando parte de su patrimonio.

Elementos, Características y Tipos de Cultura Organizacional

Según la definición de Armstrong (1997):La Cultura Organizacional puede dividirse en elementos. Unos referidos a la institución como tal y otros relativos al personal. Entre los primeros se destacan: la doctrina, la filosofía, la misión, el mercado, clientes, promoción y motivación, política de reclutamiento. En cuanto al personal, las creencias, expectativas, valores, desempeño esperado, modalidad laboral, salarios, etc. (p.54)

Citando a Katz y Kan (1995:25): “Toda organización crea su propia cultura y clima, sus propios tabúes, costumbres y usos”

Los elementos culturales de una organización influyen en su conducta por sus efectos, principalmente en: los valores corporativos, el clima organizacional y el estilo general. Los valores son propios a cada organización (doctrina, filosofía, y misión) y determina sus fines (metas) y medios (como lograr metas). El clima organizacional; atmósfera de trabajo tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores.

Según Denison (1991:20), los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la medula de la cultura organizacional.

Los valores se generan de la cultura de la organización y son acordados por la alta gerencia, son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y desarrollo del personal que integra la organización.

Según Robbins (1991:27), los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos.

Esto hace que la Cultura Organizacional sea única para cada empresa, diferenciándola de las demás. Cada uno de ella cuenta con una filosofía propia, forma de actuar, interpretar las situaciones y ejecutar las tareas. El estilo de gerencia, es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad. Los gerentes pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales e informales. (p. 89).

Morrisey, (1996:119), señala que cuando la Cultura Organizacional se analiza de forma exhaustiva se “observan una serie de características fundamentales que tipifican a la organización. Se han identificados diez características primarias que son comunes a la mayoría de las empresas.

Características de la cultura organizacional:

- ✓ La identidad de los miembros: El personal se identifica con la empresa como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- ✓ Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- ✓ Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la gerencia consideran las repercusiones que tendrán en los miembros de la organización.
- ✓ La integración en unidades: Las unidades corporativas funcionan de forma coordinada o interdependiente.
- ✓ El Control: La supervisión directa para vigilar y controlar la conducta del recurso humano.
- ✓ Tolerancia al riesgo: La permisividad a que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- ✓ Los criterios para recompensar: Las recompensas, aumento de sueldos y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del trabajador y no por su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al desempeño.
- ✓ Tolerancia al conflicto: La libertad que se confiere a los empleados para tratar abiertamente sus conflictos y críticas.
- ✓ El perfil hacia los fines o los medios: La administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlas.

- ✓ El enfoque hacia un sistema abierto: La visión holística de un conjunto de componentes interactuantes que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Para Robbins (1993) "... en forma general existen dos tipos de cultura: una fuerte y una débil. En general la Cultura Organizacional se califica según su fortaleza relativa: en fuerte y débil" (p. 66).

Cultura Fuerte: Los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos. Tienen un fuerte impacto en la conducta de los trabajadores. Cuanto más fuerte es la cultura organizacional, la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

Cultura Débil: Este tipo de cultura se caracteriza por su baja eficiencia. Las personas que allí laboran desperdician mucho tiempo simplemente tratando de deducir lo que deben hacer y cómo hacerlo. En ella se hará necesaria la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de cada uno de los trabajadores en la organización, procurando que se logren los objetivos de manera efectiva.

Celis y Hernández (2002:23) afirman que "la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización depende de la claridad de su misión", y "la importancia que se le conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad de propiciar una respuesta positiva al cambio organizacional sirve para pronosticar la eficacia de la organización".

Igualmente El comportamiento de los gerentes para Serna (2000) es un termómetro y guía de la cultura de las organizaciones. Entre los aspectos que marcan pauta en este renglón se tiene:

- ✓ Las cosas a las cuales los gerentes ponen atención y aquellas que rechazan o no se da prioridad.
- ✓ La manera como los gerentes reaccionan a situaciones críticas o a crisis de la organización.
- ✓ La manera como los gerentes se comportan y la consistencia de esos comportamientos.

Así como todo pueblo tienen su propia cultura, igualmente toda organización posee la suya. Ello permite a sus miembros una identificación laboral que permite emprender los esfuerzos hacia la consecución de objetivos comunes. Cada empresa vive momentos diferentes, experimenta alteraciones y cambios, dependiendo de las condiciones internas y externas de su entorno general. Estas modificaciones logran renovar constantemente su forma de realizar el trabajo en la empresa, manteniendo su integridad y responsabilidad. Por ejemplo, si para tener éxito se requiere vender mucho, entonces la cultura alentará a los empleados a ser más productivos y a hacerlos con empeño.

Una buena gerencia es inimaginable sin una comprensión profunda del entorno de las organizaciones, de sus procesos y de los individuos que la operan. La aplicación de modelos gerenciales exitosos de otras partes no garantiza el éxito nacional si ignoran la dimensión cultural-ambiental de la región donde se va implantar.

Ejemplo de esta transferencia gerencial inoperante se aprecia en innumerables programas y planes de desarrollo urbano acometidos en Venezuela que han implantado construcciones con arquitecturas ajenas a nuestro clima tropical. También se ven casos de programas de estudios que enseñan cosas que ignoran o van en contra nuestras raíces, nuestros problemas sentidos y que no se insertan en los conglomerados sociales

como razón de ser toda actividad humana. En el ámbito son innumerables los ejemplos del fracaso de planes y proyectos que por soslayar los aspectos culturales y ambientales han ocasionado una gestión gerencial cuestionable.

Las culturas nacionales suelen ser más profundas que las organizacionales. Los estudios realizados por el IESA (1997), demuestran que los supuestos de que las diferencias nacionales pueden ser mitigadas por el efecto integrador de la cultura corporativa de la globalización, no parece ser ciertos. Estos estudios señalan que la identidad nacional se mantiene en gerentes y trabajadores.

Funciones y Conservación de la Cultura Organizacional

Armstrong, 1997 define que la Cultura Organizacional cumple importantes funciones entre las cuales se destacan: Establecer delimitaciones y señala diferencias entre las empresas. Confiere un sentido de identidad; sus valores, creencias, expectativas, filosofía, permiten que los trabajadores se sientan identificados con la compañía en el momento de desempeñar sus funciones. Facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo. Refuerza la estabilidad del sistema social, la cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, mediante su credo, acción y expresión colectiva. Sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta del recurso humano (p. 142).

Los fundadores de las organizaciones establecen las características y cualidades que van a tipificar la compañía. Ellos imponen el qué y la manera de hacer las cosas en general. Los rasgos culturales iniciales están asociados en gran medida a lo que hayan hecho antes y al grado de éxito alcanzado con dichas experiencias. Las empresas nuevas le permite a los fundadores imponer su visión a todos los miembros, puesto que son dueños

de la idea de lo qué se debe ser. Existen tres fuerzas importantes para la conservación de la cultura: las prácticas de selección, los Actos de la Alta Gerencia y los Métodos para Socializar:

La selección: el proceso para identificar y contratar personas que tienen los conocimientos, las habilidades y capacidades para desempeñar adecuadamente las tareas de la organización.

Es importante destacar que en el proceso de selección no se deben buscar únicamente los conocimientos, sino también es necesario comparar los valores de los aspirantes con los de la empresa, para conservar la cultura organizacional, descartando candidatos que podrían atacar o socavar sus valores centrales.

Alta Gerencia: son los que establecen las normas que llegan a toda la empresa en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores pueden dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumento de sueldos, ascensos y otras recompensas. Tiene mucha repercusión en la cultura organizacional.

En cuanto la socialización, Robbins, O (1995:75) la define como el proceso en el cual los trabajadores comparten según la cultura de la organización”.

Dimensiones de la Cultura Organizacional.

Con el fin de definir los parámetros en que mediremos posteriormente la cultura organizacional de la Empresa en estudio, citaremos a Robbins (2004:525), quien sugiere la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

- ✓ Innovación y aceptación de riesgos: Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- ✓ Atención a los detalles: Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- ✓ Orientación hacia los resultados: Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.
- ✓ Orientación hacia las personas: Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- ✓ Orientación hacia el equipo: Grado en el cual las actividades de trabajo estas organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- ✓ Agresividad: Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- ✓ Estabilidad: Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status quo (estado del momento actual)

Figura No. 1. Dimensiones de la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de Robbins (2004)

Motivación:

Existen innumerables teorías y autores que definen la motivación, pero todos coinciden en que el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de cierta o determinada manera, o al menos hacerlo tender hacia un comportamiento específico.

Según Chiavenato (2004:69) la motivación se puede explicar en función de fuerzas activas e impulsoras que son traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder y Status, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima.

En un sentido más amplio, simplemente podríamos resumir que la motivación es la fuerza que mueve al individuo a cubrir sus necesidades fisiológicas.

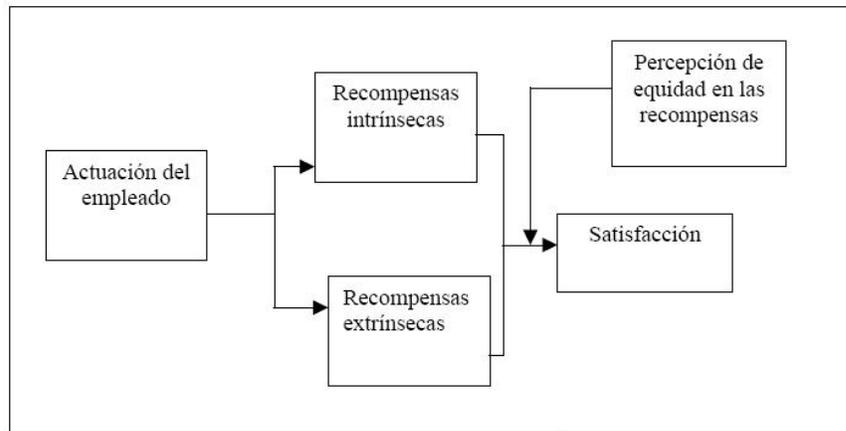
Complementa Chiavenato sobre las necesidades humanas de la siguiente forma (2004:85):

“Los Seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la necesidad de satisfacción de las necesidades fisiológicas, y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización”.

En las organizaciones planificadas estudian el comportamiento de la motivación de sus empleados por medio de logros o metas establecidas. El empleado de acuerdo a las metas establecida por la organización, recibe beneficios de manera intrínseca o extrínseca que conducen a la satisfacción del personal y al buen ambiente laboral. Lawer& Potter (1967) expresa por

medio de la figura 2 como conlleva el comportamiento a la satisfacción.(pp,20-28)

Figura 2. Comportamiento que conduce a la Satisfacción



Fuente: Lawer& Potter (1967)

Igualmente podemos hablar sobre la relación del efecto de una eficiente selección de personal unido con un eficiente plan de reconocimientos y recompensas en la organización, para que el empleado seleccionado pueda cumplir sus metas personales, dejándolo generalmente motivado y satisfecho.

Robbins(2004) establece que “la satisfacción en el trabajo es la percepción respecto a los estímulos o beneficios que los trabajadores reciben y lo que ellos piensan que debían de recibir”.

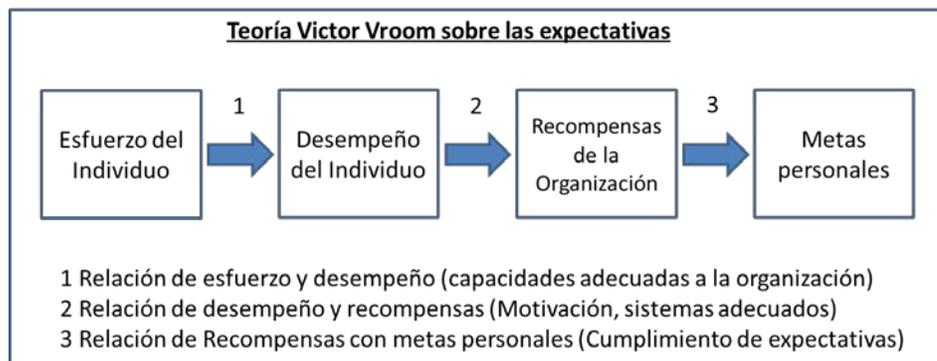
Según Misenek, Gleaton y Ajamieh (1996: 87) La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) comprende aspectos de la satisfacción relacionada con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades

profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores

“Lo que realmente influye en el grado de satisfacción es la interpretación que hace el sujeto de las circunstancias de su ambiente de trabajo, interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno, entre ellos la calidad del liderazgo”

Desde otro punto de vista, según Vroom, menciona el vínculo que tiene el esfuerzo del empleado en tener un buen desempeño, a fin de obtener recompensas de parte de la organización, a fin de poder cumplir sus metas personales. Si este ciclo se cumple, en el grado esperado, el empleado estaría sintiendo que a empresa cumplió con sus expectativas, quedando el empleado satisfecho con su empleo y la organización. Esto se relaciona con la figura 3.

Figura No. 3 – Teoría de Vroom sobre las expectativas.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Robbins (2004:173)

Clima Organizacional:

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera

de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

Según Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Como el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los empleados miembros, a través de las percepciones que éstos tengan de la

realidad de la empresa, entonces condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Un estudio adecuado del clima podría permitir efectuar intervenciones a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planes estratégicos, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

El estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento (Marchant, 2003),

Por lo tanto, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los clientes, quienes siempre requieren una buena reputación de la organización con quien negocian..

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- ✓ Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc. Definidos por Herzberg (cit. Robbins(2004), como factores higiénicos o primarios se caracterizan porque su ausencia causa desmotivación, pero su presencia no motiva a las personas.
- ✓ Variables relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, capacitaciones, remuneraciones, etc.).
- ✓ Variables de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

- ✓ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- ✓ Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- ✓ Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ✓ Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configurarán el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Por lo tanto el clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Un clima organizacional negativo repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, un mal clima laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la marca.

Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- ✓ Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- ✓ Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- ✓ Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad,

están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador: caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la

integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

El trabajo en equipo permite lograr metas que no podrían lograrse por separado, citando a Lussier y Achua (2003; 241): “Es que en un equipo es posible encontrar sinergia, la aportación total del equipo rebasa la suma de la cooperación creativa”.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Valoración o Evaluación del Desempeño

Para Milkovich y Boudreau, (1994:88) la valoración del desempeño cumple básicamente a los propósitos, de proporcionar criterios y pautas para asignar remuneraciones, promover y dar oportunidades al personal. Es frecuente que se susciten conflictos por los juicios de valor surgidos de la evaluación del desempeño. Según el autor antes mencionado, los conflictos “se deben a que los individuos desean que los evalúen de manera favorable y quizás mostrar su desempeño en el mejor aspecto posible negando los problemas y exagerado los logros”

Igualmente, está el conflicto de la organización - individuo, entre las metas de éste por obtener remuneraciones, oportunidades y las metas de la

organización. Estas requieren información precisa y completa tanto de los comportamientos de trabajo como de las formas para ayudar a que mejoren los individuos, pero proporcionar dicha información puede no aumentar al máximo las remuneraciones y el reconocimiento del individuo. El conflicto se vuelve especialmente agudo para las personas con desempeños difíciles de cuantificar.

Pese a los conflictos citados anteriormente, la mayoría de las empresas estiman el desempeño, pretendiendo en cierta medida alcanzar el mejor resultado para ambas partes, empresa e individuo.. Es necesario el estudio minucioso de las características organizacionales de todo lo que apunta hacia la configuración de la cultura corporativa, a fin de evitar choques y fricciones de cualquier tipo ante la valoración de la actuación individual y grupal.

Según Reyes, Ponce (1999) a través de la evaluación de desempeño se pueden conocer las debilidades y fortalezas de la organización así como las oportunidades para incrementar su productividad. Así mismo proporciona información confiable y objetiva de los diferentes Sub-sistemas y otras acciones de Administración de Personal. De acuerdo a lo planteado, se deduce que esta evaluación permite detectar las necesidades de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores teniendo en cuenta que estas fallas se deben a falta de convencimiento específico en la labor que realizan.

Según Villegas, José (1988) la Evaluación de Desempeño es una de las técnicas de la administración moderna; y debe cumplirse en todos los niveles de la organización, para de determinar el logro de los resultados por parte de los trabajadores, así como de orientar a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal.

La evaluación que se hace del desempeño de una persona en el trabajo, se fundamenta principalmente en la necesidad de disponer de información que permita orientar su futuro en la organización; se asegura así el logro de sus objetivos a través del desempeño eficiente del individuo. Sin embargo, debido a que cada empresa tiene su propia personalidad, podrían cometerse muchos errores en estos procesos, pues los procedimientos usados pueden tener deficiencias que limiten su efectividad.

Según Chiavenato (2001:365) Entre los beneficios que puede obtener el Jefe de la evaluación de desempeño tenemos: Además de evaluar el comportamiento y desempeño de los subordinados usando métodos objetivos, podemos proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el desempeño, conjuntamente comunicarse con su empleado para que comprendan la mecánica de la evaluación y su percepción de los resultados.

Del otro lado de la relación laboral, los beneficios que obtiene el empleado nota es el conocimiento de las reglas de juego y la valoración obtenida, además de conocer lo que la empresa espera de él.

La Evaluación del desempeño como Control y Motivación del Recurso Humano en la Organización

El beneficio para ambos es definir cuáles serán las disposiciones que cada una de las partes debe tomar para mejorar su desempeño, de parte de la empresa posibles programas de entrenamiento y capacitación, y por parte del empleado la decisión de autocorrección, poner más atención a el trabajo, autoformación, etc.

La Evaluación de Desempeño es un proceso que permite la apreciación periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, es decir la comparación entre el Desempeño del Trabajador y

el requerido por el cargo. Esta evaluación permite al empleado la oportunidad de conocer la opinión que tienen sus superiores sobre su trabajo. Es importante pues que el empleado sienta que la empresa se preocupa por él y por su bienestar personal, elevando así su moral y motivación por el trabajo.

Según Guiot (1992:81), la cultura organizacional “permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos de la organización, da una idea de lo que se espera de él. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no puede obtener poder, posición social ni recompensas materiales”.

Al aplicar las evaluaciones de desempeño como medio para elevar la motivación del empleado y e indirectamente mejorar la eficiencia de la empresa, debemos citar a Mora Vanegas (1994:423) quien menciona: “las empresas del presente deben, a través de un buen liderazgo gerencial, preocuparse por incentivar en factores motivacionales que incidan significativamente en el comportamiento del trabajador, a fin de que se obtenga no solamente un índice de productividad competitivo que garantice la minimización de costos, sino el cumplir con las normas de calidad que hoy se demandan para conquistar los mercados meta establecidos”

Según Gary, Dessler (1993) la Evaluación de Desempeño comprende tres pasos importantes: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. Definir el puesto significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en lo que se espera que este último realice y con base en que estándares se evaluará el desempeño de la persona.

La evaluación de desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares determinados en el paso N°.1; esto generalmente requiere de un tipo de formato de calificación.

Cabe destacar que las evaluaciones de desempeño tienen que tener un equilibrio en la escala de exigencias al empleado, pues unos criterios de evaluación excesivamente exigentes se traducen en compromisos de desempeño difíciles de alcanzar, ocasionando un efecto contraproducente en la motivación del empleado.

Por el contrario, una exigencia de desempeño demasiado condescendiente, pone al empleado en una posición relajada que se traducirá en menor productividad del mismo, y afectar a mediano plazo la rentabilidad de la empresa.

Según Gary, Dessler (1993) las Evaluaciones de Desempeño son el punto en que se determina qué tan eficaz ha sido el supervisor para lograr motivar y que los colaboradores tengan un buen desempeño.

Villegas (1998) sugiere como factores a ser tomados en cuenta para la evaluación de desempeño los siguientes:

1. Planificación y Organización: Efectividad coordinando sus esfuerzos para lograr los objetivos del puesto, no pierda tiempo por no haber preparado su trabajo cuidadosamente y haberlo ordenado por orden de prioridades.
2. Creatividad e Imaginación: Prueba nuevos procedimientos, busca nuevas y mejores maneras para alcanzar sus objetivos (p.65)
3. Responsabilidad: Se responsabiliza por, los resultados de sus acciones o trata de pasar la responsabilidad a otros, acepta con agrado las responsabilidades que le ofrecen.

4. Asistencia: Regularidad, confiabilidad y prontitud.
5. Habilidades: Es el grado en el cual el individuo conoce y utiliza las habilidades obtenidas.
6. Potencia: Este criterio mide el grado de motivación del individuo y la relación y comunicación supervisor-supervisado.

Los factores del desempeño no deben ser tomados de manera arbitraria, ya que ello produciría un desfase entre lo que la cultura considera como verdadero estándares y aquellos que han sido implantados o impuestos. Esta situación no permite que sea considerado o estimado el desempeño del empleo en forma efectiva. Los elementos culturales y los factores están en completa interacción, puesto que éstos llevan intrínsecamente los valores de la cultura, que es lo que permite al personal desempeñarse con su mejor esfuerzo.

Igualmente se sugiere que los factores de desempeño deben ser valorados dependiendo de los niveles jerárquicos que ocupe el evaluado en la organización, ya que cada nivel requerirá mayor exigencia en algunos valores y habilidades que los otros.

Poniendo un ejemplo, para un personal de nivel Gerencial Alto, se debe exigir más en los aspectos de planificación y organización, Creatividad e imaginación y responsabilidad, que en un empleado de cargos más operativos, en los cuales la mayor exigencia debería recaer en sus capacidades de Asistencia, Responsabilidad y Potencia, que las de planificación, ya que al cumplir lineamientos, éstos deberían tener intrínsecamente aspectos de planificación del superior inmediato.

Estas evaluaciones tienen como propósito brindar datos para poder contrastar de manera la brecha existente entre la situación actual y los deseos de la empresa.

Una vez identificada la brecha, se debe de generar un plan para cerrar las brechas. En caso de que exista alguna brecha que no ha podido ser cerrada se debe regresar a la fase de diseño del plan y reimplementar el modelo hasta que pueda ser cerrada.

Existen cuatro enfoques básicos para el cierre de brechas, indican Goodstein y otros (1998):

- ✓ Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo.
- ✓ Reducir la magnitud o alcance del objetivo.
- ✓ Reasignar los recursos para lograr las metas.
- ✓ Obtener nuevos recursos.

El paso siguiente es dar retroalimentación a los subordinados en torno a la manera en que se desempeñan e identifican problemas y toman medidas correctivas.

Dessler, J. (1994) afirma que las organizaciones tienen todas ciertas características comunes. Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciales, coordinadas para contribuir a las metas de la organización; por otra parte, existen también substanciales diferencias entre las organizaciones. Los autores que escriban sobre organización y administración han venido analizando más a fondo estas diferencias. Este enfoque ha llevado a desarrollar una teoría de dependencia, según la cual la estructura, el liderazgo, la dotación de personal, la planeación y el control depende de la naturaleza del ambiente y tarea de la organización.

Las organizaciones comienzan con individuos que adoptan una acción colectiva y forman una asociación donde ellos pueden mejorar su habilidad para hacer frente al ambiente. De esta manera, la organización llega a ser un recurso que permite medir la relación del individuo y el ambiente.

De igual manera: si un cambio facilita la integración entre unidades en un ambiente particular sin sacrificar la diferenciación, se desarrollará la organización en el área de contacto entre los grupos. Si un cambio particular hace que los individuos se sientan más motivados para contribuir a los propósitos organizacionales, se producirá también -en esta área de contacto entre las organizaciones y el individuo- un fuerte impacto en el desarrollo organizacional.

Comunicación

En relación a los conceptos que se han emitido en torno a la comunicación tendremos diferentes autores que de una u otra manera dan un enfoque claro a lo que se refiere el estudio y las implicaciones de la comunicación.

Houland (1998:182) la define como “Proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) trasmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptores)”.

Por otro lado, Cooley (1998:6), lo denominó como: “El mecanismo mediante el cual existen y se desarrollan relaciones humanas es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservarlos en el tiempo”.

Según Berelson (1998:14), también la conceptualiza como: “La transmisión de información, ideas, emociones, hábitos, etc., por el uso de símbolos, palabras imágenes, figuras, etc.”, de igual manera Santero (1997), establece que:

La comunicación es un proceso, supone un cambio o modificación en un sistema, se da en el tiempo y en el espacio. Como sistema está integrado por un conjunto de elementos que poseen organización, estructura jerárquica, formando una totalidad. Los elementos desempeñan distintas funciones y poseen estados específicos. Entre ellos existen y se desarrollan relaciones particulares, las cuales pueden resultar modificadas por el proceso.

Como se ha podido ver, todos los conceptos mencionados anteriormente tienen puntos de contactos; sólo remiten al proceso de la comunicación humana. En tal sentido Aristóteles planteó los propósitos de la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance. El intento que el orador (emisor) de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

En lo que relacionan a todo los puntos mencionados anteriormente la comunicación y la gerencia constituyen una complicada singularidad: se manejan como causa real o aparente de diversos problemas en la vida organizacional, y a la vez, se presentan como la esperanza de diversa soluciones. Dentro de las organizaciones se gerencia en torno a la comunicación.

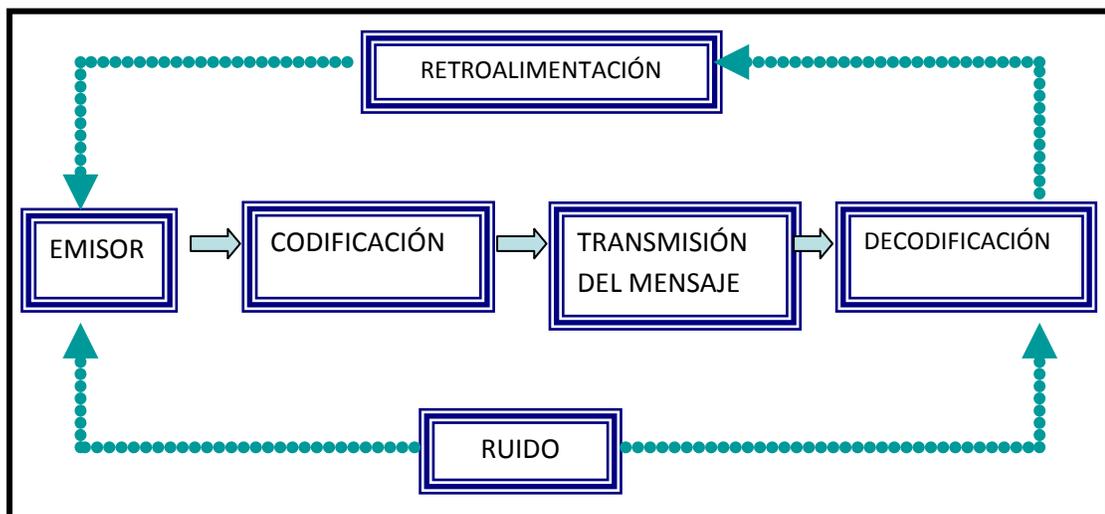
Las organizaciones utilizan gerencialmente la comunicación en sus dimensiones interpersonales, grupales corporativas y sociales. La organización vive a partir de la comunicación y esta se convierte en expresión de la organización; pero también podemos decir que la organización es un producto de su cultura organizacional y en este sentido

se convierte en una metáfora de su comunicación. Así como las empresas es el producto de su gerencia, la organización empresarial y su gerencia pueden ser concebidas como producto de la acción transformadora de la comunicación.

Una de las funciones principales del Gerente de Recursos Humanos es de mantener una comunicación óptima con su personal y la alta gerencia, de tal manera de recibir información, comunicándose y manteniendo comunicado al sistema.

Hellingel, Jackson y Slocum (2005:13) incluyen a la comunicación basada en competencias: la competencia en la comunicación es su capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre usted y otro.

Figura No. 4. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Hellingel, Jackson y Slocum (2005). Administración. Pág. 450.

Donde El Emisor es el que posee una idea que a continuación codifica de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. El emisor es que comunica para influir o para afectar intencionalmente en la conducta de la persona a quien va dirigido el mensaje y su propósito es obtener respuesta positiva.

La Conducta de la Directiva se puede definir como el grado de comunicación establecido entre el líder y sus subordinados en el que el lidera se empeñan en organizar y dirigir cuando esta comunicación es de una sola vía (líder-seguidor); describe el papel del seguidor y además le dice (el líder seguidor) lo que tiene que hacer, donde hacerlo, cuándo y cómo hacerlo; y supervisa la actuación del seguidor, muy cerca.

Los Jefes de Departamentos, los trabajadores e incluso la propia Institución pueden ser el origen o fuente del mensaje. Estos se comunican con los Servicios Administrativos, con los Directivos y con grupos externos a la organización como lo es Ministerio para el Poder Popular de la Educación Superior y otros entes gubernamentales que se encuentran el en entorno.

El mensaje es una idea o experiencia que un emisor quiere comunicar. Puede ser oral o escrito.

En este caso, si un gerente desea comunicar un proceso a un departamento, puede hacerlo de diversas maneras, explicando el proceso, ilustrándolo con un ejemplo o entregándole la explicación por escrito. El punto esencial está en presentar el mensaje de tal forma que el Gerente pueda transmitir al departamento el significado pretendido.

La Codificación es la forma de transmitir el significado convirtiéndolo en un conjunto de símbolos que representan ideas o conceptos.

Para el Gerente al comunicar un mensaje debería conocer a su audiencia, presentándole el mensaje en un lenguaje que se pueda captar; para esto emplean herramientas como: memorandos, reuniones, oficios, correos electrónicos y otros medios para la comunicación entre sus miembros.

La Decodificación es el proceso durante el cual el receptor convierte el mensaje en ideas. Una comunicación precisa solo puede ocurrir cuando tanto el emisor como el receptor utilizan la misma simbología en forma clara para comunicarse.

El Ruido es todo aquello que (ya sea que esté presente en el emisor o el receptor) entorpece en la comunicación. Puede impedir el desarrollo de ideas claras. Es un término genérico para las distorsiones, adiciones y errores (no necesariamente auditivo) que afectan en forma adversa el mensaje en su camino desde la fuente al receptor.

La Retroalimentación es la que indica si el mensaje fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido.

Este proceso es necesario para la comunicación de doble dirección en las organizaciones, La calidad deseada se logra con mayor facilidad cuando las personas se comunican entre sí y trabajan en mutua cooperación.

En resumen, todo Gerente que no logra una buena comunicación con sus trabajadores, paraliza todos los procesos del sistema, ocasionando excesivo ruido y mantienen a su personal incomunicado, generando descontento al personal y múltiples comportamientos ajenos a la cultura de la organización.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYMES)

Las pequeñas y medianas empresas siempre han estado presentes a lo largo de nuestra historia. Puede afirmarse que este sector creció debido a los proyectos de industrialización que se han producido en nuestra región, lo que ha brindado diversificación de servicios y productos. En todas las épocas, desde los tiempos primitivos comenzó la diferenciación social del trabajo y han existido organizaciones cuya finalidad es la producción de bienes y servicios útiles para el hombre.

Dentro de una gama continua que va desde empresas muy pequeñas, pequeñas y medianas, hasta grandes empresas, se encuentra: primero, una fuerte concentración de la administración con estrategias, por lo general, relativamente intuitivas que brinda a las PyMES un proceso de toma de decisiones rápido y efectivo; segundo, un bajo nivel de especialización de los factores de producción; y tercero, sistemas de información internos (con ninguno o pocos niveles jerárquicos) y externos menos concretos (estando el sistema externo en relación muy directa con los clientes, con reacciones rápidas a los deseos nuevos o deseos cambiantes)

Según la Oficina Central de Estadísticas e Informática (O.C.E.I.). En Venezuela, una microempresa tiene menos de cinco trabajadores; una pequeña tiene entre cinco y veinte; una mediana tiene entre veintiuno y cien trabajadores; y una grande tiene más de cien.

El número de empresas venezolanas para el año de 1997 se estimaba alrededor de 211.000 empresas. De ese total, 164.580 eran microempresas que representaban un 78%; 29.540 eran pequeñas que representaban el 14%; y el restante, 16.880 eran medianas o grandes equivalentes al 8%.

El papel que han tenido los empresarios, hoy día en un proceso globalizador es innovador, sobre todo cuando las pequeñas empresas son nuevas firmas. Es difícil para las PyMEs que se encuentran en vías en desarrollo insertar sus productos y/o servicios en otros mercados. Para ello, acuden a la ayuda del gobierno, ya que debido a la crisis es limitado presupuestariamente para las PyMEs exportar como en obtener la asesoría necesaria para realizar ese proceso.

Según Rosales (1995), las diferentes modalidades de políticas públicas dirigidas a la PyME pueden agruparse en tres categorías:

Las que hacen énfasis en la intervención estatal, que son las que corresponden las medidas gubernamentales para obligar a las empresas grandes a adquirir bienes y servicios ofrecidos por la PyME. Otra de las formas de intervención estatal es el financiamiento directo con preferencias en las tasas de interés y en los períodos para el repago de los créditos (p.51).

En las que incentivan el rol del mercado tutelado por el Estado, la intervención del Estado es menor. Están orientadas a facilitar e incentivar el desarrollo de mecanismos de ayuda a las empresas pequeñas por parte de las empresas grandes.

Con respecto a las que reducen la intervención del Estado, esta política pública dirigida a las PYMES se propone minimizar el rol del Estado y proponer la consecución de la ayuda hacia este sector en las fuerzas del mercado, a través de la ayuda técnica y de mercado para las PyMEs. De igual manera han diseñado programas de apoyo a las PyMEs para que mejoren su competitividad y su presencia en los mercados internacionales.

En cuanto a la capacidad de exportación, García (1999:76) indica que “uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas familiares que requieren insumos foráneos la escasa capacidad de exportación, frecuentemente debido a la deficiencia de recursos, competencias y actitudes necesarias para que una empresa, pueda exportar exitosamente”.

Existen varias características de las PyMEs. Para Santoro, las características son:

- a. Participación en el mercado. Las PyMEs, por ser predominantes en los sectores menos concentrados, y por ende, más competidos, genera simultáneamente algunas fortalezas y debilidades. Desde el punto de vista de las fortalezas, el participar en un mercado competitivo significa hacerlo con un porcentaje relativamente pequeño del total de la oferta de ese mercado. Eso hace que las empresas más eficientes desde el punto de vista de su organización productiva, el mercado, la gerencia financiera, entre otros, tenga asegurada su cuota de participación e incluso, estén en condiciones de crecer a expensas de las menos eficientes. Esos es así, por cuanto el poder de los compradores en tales mercados es muy débil y los desplazamientos de la demanda, mínimos.

En cambio, las que compiten en mercados más concentrados, están más afectadas por los desplazamientos de la demanda. Sin embargo, en las ramas en las que coexisten establecimientos de distintos tamaños, esto se transforma en una debilidad, ya que las unidades de mayor tamaño aprovechan economías de escala y ejercen un poder competitivo superior.

- b. Trabas al ingreso de nuevos competidores. Salvo en aquellas actividades que requieren conocimientos tecnológicos muy

especializados las trabas al ingreso son menores en la mayor parte de las ramas industriales en las que las PyMES son predominantes. Esto genera una debilidad importante para la PyME ya establecidas, porque la posibilidad de la aparición de nuevos competidores es mucho mayor que en los sectores más concentrados, donde las trabas al ingreso son altas, principalmente por los altos umbrales de inversión y la dificultad de acceso a tecnologías complejas

- c. Flexibilidad Productiva. La flexibilidad, es una consecuencia de las cualidades de las tecnologías administrativas y de producción que permiten el ajuste de mayores fluctuaciones de rendimiento. Está basada en la capacidad de soportar cambios y en la capacidad de adaptarse a ellos o de causarlos. Esta situación exige la compatibilidad, la divisibilidad y la reversibilidad de la producción. La flexibilidad exige un intercambio entre tiempo y costos.

Las PyMEs, con su organización de toma de decisiones de tipo orgánico y centralizado (versus la organización mecánica y jerárquica de las grandes firmas) y con factores de producción relativamente no especializados, están en la capacidad de actuar con rapidez. Por otra parte, las firmas más grandes cuentan con los recursos para adaptar sus estructuras de producción. Sin embargo, estas empresas pueden compensar su carencia de recursos con el uso de redes. Durante las últimas décadas, las nuevas tecnologías de procesos han permitido a las pequeñas y medianas empresas implantar ciclos de producción más cortos, reduciendo con ello los costos.

Las PyMEs compensan su menor tamaño, en términos de eficiencia, con flexibilidad, especialmente en épocas económicas turbulentas. La flexibilidad se puede observar por ejemplo en distritos industriales

italianos o en otros sistemas de producción localizados donde, durante los últimos diez años, las PyMEs han tomado el control de los mercados europeos en sectores tradicionales como los del vestido y del calzado. Dichos sectores eran previamente dominados por la producción procedente de países con índices salariales bajos.

- d. Relaciones con el mercado de trabajo. Las condiciones de acceso al mercado de trabajo constituyen una de las debilidades más importantes para la PyME. Esto es producido por tres razones: su desventaja competitiva para captar mercados, su menor capacidad para preparar al personal y las rigideces institucionales de ese mercado.

Otro punto es que debido a que el salario promedio es más bajo en la PyME que en la gran industria, le resta capacidad de crecimiento porque limita la capacidad de delegación de los directivos, que habitualmente son los dueños. Esta situación se agrava, ya que a igualdad de salarios, el personal que puede optar casi siempre es el más calificado y prefiere trabajar en organizaciones de mayor tamaño. En lo que respecta a la capacitación, dadas las insuficiencias del sistema formativo estatal venezolano, la mayor parte de la misma se realiza en el interior de las empresas, lo que requiere de una importante inversión en formación que no siempre (por no decir nunca) la PyME está en condiciones de realizar.

- e. El mercado de Trabajo. Generalmente, el acceso de la PyME al mercado financiero formal es restringido por su debilidad financiera. Sin embargo, dada su habitual baja disponibilidad de capital, requiere menos financiamiento de largo plazo que la gran industria. En contrapartida, sus necesidades de capital de trabajo por unidad de

producto puede ser (y casi siempre lo son) mayores que las de la gran industria.

Empresas Familiares

En cuanto a la definición de las empresas familiares, se encuentran algunas diferencias entre autores. Sin embargo, existen aspectos comunes que sirven para delimitar las organizaciones dentro del grupo de empresas familiares:

- ✓ Una o más familias son propietarias o controlan y operan la empresa.
- ✓ Más de un miembro de la familia participa en su gerencia y /o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- ✓ Existe el deseo explícito de que la próxima generación asuma la gerencia y controle la empresa.
- ✓ Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

También se dice que es familiar cuando los viejos empleados tienen influencia en su dirección o cuando son los propietarios socios sin tener vínculos familiares.

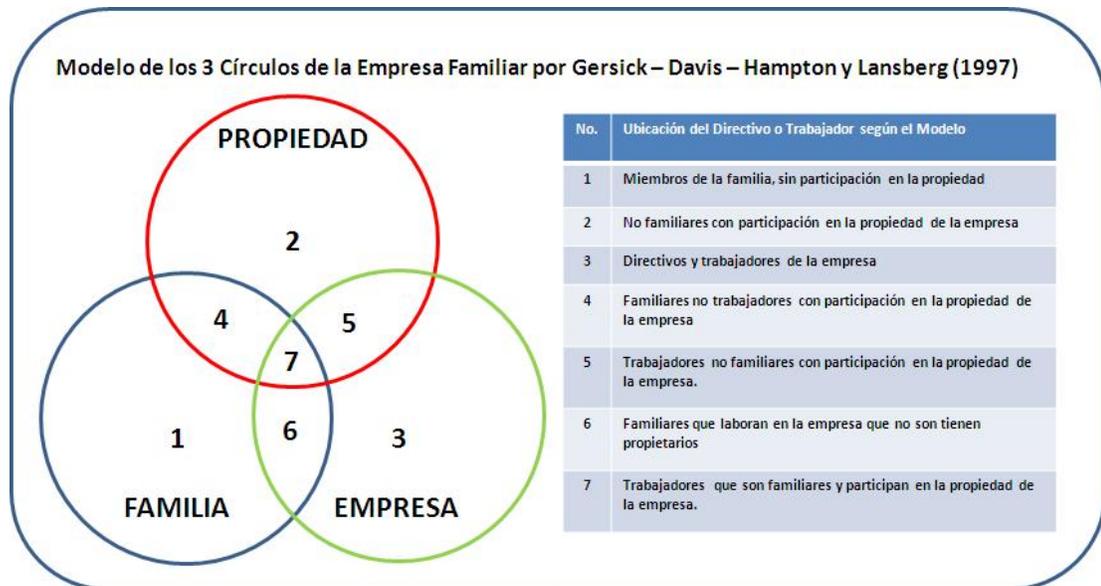
- ✓ Se calcula que el promedio de existencia de las empresas familiares es 24 años, porque se le relaciona con el ciclo biológico del fundador. Sin embargo, existen estudios realizados en Europa entre los años 1934-1994 que arrojaron promedios de 40 años para las PyMEs.

- ✓ La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y se cree que las mismas se quieren seguir manteniendo así, pero los “grupos” son resultados del crecimiento de empresas familiares; esto evidencia que muchas empresas de familia vencen las dificultades para crecer y dominar algunos mercados.
- ✓ La incidencia que tiene la empresa familiar en varios países europeos y hasta en Venezuela, ya que son generadoras de empleo y del producto interno bruto.
- ✓ Las empresas familiares tienen transiciones que se relacionan no sólo con los cambios de la empresa, sino con la frecuencia e intensidad de los eventos familiares. Mientras más compleja sea la transición en una empresa familiar, mayor es su vulnerabilidad.
- ✓ En la empresa familiar como en ninguna otra, los conflictos pueden alcanzar dimensiones difíciles de manejar por su contenido emocional y porque la gerencia, la familia y el patrimonio podrían no estar bien diferenciados.
- ✓ En las empresas familiares existen procesos paradójicos que consisten en la ejecución simultánea de conductas contradictorias que si se repiten, confunden y molestan a quienes las reciben.

La empresa familiar es una estructura de mucho cuidado, ya que en ella se mezclan 3 variables que influyen significativamente en la vida de una familia empresaria. Según el modelo de Kevin E. Gersick, se modela la empresa familiar mediante un sistema de tres círculos, los cuales permiten entender parte de la problemática particular de las empresas familiares.

En la Figura 5 muestra los modelos de los círculos de la Empresa familiar según Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

Figura 5. Modelo de los 3 Círculos de la Empresa Familiar



Fuente: Elab. propia a partir de Modelo de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997)

El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirán la velocidad de madurez o de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento (o no) de los socios familiares involucrados.

Las empresas familiares son entes dinámicos que a medida que pasa el tiempo, en cada círculo se involucran más personas y con esto el grado de complejidad en sus relaciones. Cada círculo se enlaza con otro para desarrollar la vinculación de un agente con otro, y crear así una implicación de importancia en la gestión de este tipo de empresas.

Para el buen funcionamiento de una empresa, debe haber una clara descripción del entorno en el cual se desenvuelve, tener claramente una planificación para saber hacia dónde va, cómo adaptarse al cambio que ha llevado la economía del país y las repercusiones de este problema en las organizaciones. Como lo expresa Soto y Dolan (2004) hay tres aspectos importantes en el ámbito de las Pymes: el primero es la separación entre la visión estratégica y la dirección de operaciones; el segundo es la evasión de procedimientos formales y la burocracia; y el tercero, es la falta de práctica en la elaboración de planes detallados de acciones estratégicas.

Según Stoner (1999) “Los objetivos anuales son el fundamento para aplicar cualquier estrategia, identifican con precisión lo que se debe hacer, cada año para alcanzar las metas estratégicas de la organización. Los objetivos anuales bien diseñados están claramente ligados a las metas de la organización y son medibles”

Se quiere resaltar el extraordinario potencial con que la empresa familiar cuenta para la generación de nuevas empresas, y reclamar una atención singular y un trato favorable para las verdaderas familias emprendedoras por parte de los gobiernos, medios de comunicación y sociedad en general. Cuidar al emprendedor familiar es tanto como garantizar un tejido empresarial sólido y dinámico.

En el caso de empresas familiares, se deben tomar acciones para convertir las limitaciones en materia financiera y de gestión, en fortalezas. Soto y Dolan (2004) definen que otros aspectos que deben considerarse son los relacionados con sus recursos humanos, el desarrollo tecnológico, el mercado, la estructura organizativa, la dirección y la competencia.

En las empresas familiares, precisamente esta relación familia-empresa se traduce en una serie de ventajas competitivas entre las cuales se destacan:

- Altos grados de compromiso y dedicación con el negocio, ya que el empresario arriesga, constantemente, el patrimonio, y el futuro de su familia.
- Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.
- Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un knowhow comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta.
- Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

Entre los riesgos o errores que se pueden diferenciar en la gestión de empresas familiares son las siguientes:

- Identificar la pertenencia al grupo familiar con el derecho a ocupar puestos de alta responsabilidad directiva. Este caso ocurre cuando se puede comprobar que muchos puestos clave están ocupados por integrantes de la familia propietaria. El problema se produce cuando estas personas carecen de la formación o la experiencia para ocupar tales cargos y si alcanzan tales posiciones es por formar parte de la familia, lo cual provoca un gran desánimo en los profesionales no familiares que ven coartados sus legítimos deseos de desarrollo profesional y acaban por abandonar el proyecto familiar.
- Concentración del poder en la cabeza de familia.
- Identificación de objetivos familiares y empresariales: El ejemplo típico se produce cuando lo que se confunde es la caja, estableciendo una relación absoluta entre los dineros de la empresa y los de la familia. En otras ocasiones, se hace primar la tradición a cualquier otro factor y se desaprovechan nuevas oportunidades de negocio: se es reacio a los cambios y a la innovación.
- Trasladar a la empresa problemas familiares. Son los problemas derivados de enfrentamientos entre grupos dentro de la empresa, cuyo riesgo se acrecienta en organizaciones de este tipo donde, la línea de separación entre lo profesional y lo privado es casi inapreciable.
- Gestión poco profesionalizada. En consecuencia con los puntos antes descritos, es común que las empresas familiares padezcan una gestión alejada de la eficiencia y competitividad., por circunstancias tales como: Estructuras personalistas, Escasa incorporación de nuevas tecnologías, Ausencia o ineficacia de normas. Sistemas de control poco formales.
- Dificultad en la continuidad de la empresa. Se estima que solo una empresa de cada tres sobrevive a su fundador. Factores económicos y personales se ponen en juego en los procesos de continuidad, y en demasiadas ocasiones

configuran un escenario incompatible con la competitividad y la supervivencia de la empresa.

Recomendaciones para la correcta Gestión de la empresa familiar

Según Bermejo y De La Vega (2003), se tienen las siguientes:

Elaboración de un protocolo familiar: que se encargue de regular la relación entre familia y empresa. A partir de ello se establecen criterios de incorporación a la empresa de miembros de la familia, se crean condiciones para la toma de decisiones, se regula el papel de la familia política o incluso se anticipan decisiones para actuar en situaciones de crisis, como podría ser el caso de una separación o divorcio de algún miembro de la familia.

Separación entre las funciones de gestión y de dirección. En muchos casos las labores de gestión acaban por descansar en ejecutivos no familiares que son seleccionados en función de su historial profesional pasado, lo que les faculta para encargarse de estas funciones. Es creciente la tendencia a crear consejos de administración en los que están presentes no sólo miembros de la familia sino también consejeros.

Creación de mecanismos para facilitar la incorporación a la empresa de las nuevas generaciones: es cada vez más frecuente que éste sea un proceso muy bien organizado de antemano para lo cual se contratan especialistas encargados de diseñar un plan de formación y actuar como mentores de la nueva generación de jóvenes de la familia. Se pretende que los continuadores de la saga familiar alcancen determinadas responsabilidades cuando personal y profesionalmente han acumulado la necesaria madurez que asegure el éxito de su nuevo desempeño profesional.

Planificación de la continuidad: ya que es un punto crítico para la continuidad operativa de las empresas familiares. Se debe tener una planificación para las generaciones que tomarán las riendas de la compañía como para las generaciones que la van dejando.

Tratar de identificar el origen de los conflictos para proceder a su resolución en vez de convertir el día a día en una guerra de guerrillas donde se trata de apuntarse más victorias que el adversario.

Buscar relaciones de respeto mutuo y colaboración total marcadas por un espíritu de consenso, generosidad, compromiso y responsabilidad.

Comunicación transparente, sincera, constante y fluida.

Actuar profesionalmente, tratando de tomar las mejores decisiones para las empresas e intentar separar la dicotomía familia-empresa.

Definir y compartir valores. Los encontraremos muchas veces en aquellos que sirvieron para convertir a la empresa en una historia de éxito.

Marco Conceptual:

Esta sección permite definir una serie de conceptos que se encuentran adjuntos a la teoría estudiada, a fines de organizar los datos a operar.

Administración: Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de las cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr

Administración de Empresas: Es un proceso social, que lleva consigo la responsabilidad de plantear y regular en forma eficiente, las operaciones de la empresa para lograr dicho propósito.

Administración de Personal: Llamada también función de integración, conceptos y técnicas que se necesitan para desempeñar los aspectos de personal de una posición administrativa incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Capacitación: Proceso sistemático y planificado que tiene como finalidad adiestrar a un individuo para que aprenda su trabajo mientras lo desempeña y pueda cumplir con las funciones y especificaciones propias del cargo que ocupa.

Desarrollo de Personal: Sistema mediante el cual toda empresa aprovecha hasta el máximo las potencialidades del individuo, lo capacita para el cargo que ocupa actualmente y para cargos futuros de relevancia y que esté en capacidad de asumir nuevos retos y responsabilidades.

Desarrollo Organizacional: Técnica, método y programa dirigido a cambiar actitudes, valores y creencias de los subordinados para que estos puedan mejorar a la organización e igualmente evaluar los conflictos que puedan presentarse en el área laboral.

Evaluación de Desempeño: Proceso mediante el cual se pretende en forma sistemática medir el rendimiento del individuo en el cargo que ocupa a través de técnicas y métodos adecuados.

Metas Organizacionales: Para alcanzar los objetivos, la empresa se debe organizar de tal manera que esté en capacidad de controlar los factores técnicos, administrativos y humanos que puedan afectar la calidad de los productos y/o servicios. Según Stoner (1996:610): "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. . . Sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación organización y dirección".

Motivación: La motivación empieza con el entendimiento de las tareas que deben realizar, su rendimiento y desempeño, con la conciencia de que cada tarea es un soporte de las demás actividades y la ventaja de realizar un trabajo eficiente.

Organización: Se considera el ordenamiento y distribución de los recursos humanos y materiales de acuerdo a una estructura por niveles tomando en cuenta las políticas y lineamientos establecidos por una empresa u organización.

Productividad: Está referida a la actitud mental que promueve la creación de una manera de realizar el trabajo asignado con más facilidad y eficiencia, con menos costos, menos recurso pero con calidad. Es considerada también la relación de rendimiento entre una unidad de trabajo y la aportación del recurso humano.

Recursos Humanos: Referido al factor individuo eje clave para la contribución del cumplimiento de metas y objetivos de una organización de acuerdo al desempeño y rendimiento en las tareas que realiza en el cargo que ocupa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño y Tipo de la Investigación

Una vez formulado el título de la presente investigación, se puede decir que la misma corresponde a una investigación bibliográfica sustentada en una investigación documental de tipo evaluativo con rasgos simples de campo.

En tal sentido Balestrini, M. (2001:132) señala que en los estudios bibliográficos “los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales”.

La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor.

La investigación de campo consiste en el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y futuro constituyentes o predecir su ocurrencia los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad con el propio estudiante.

Definimos nuestro trabajo como investigación de campo, ya que los datos primarios son obtenidos de la realidad que confronta la empresa Aire 911, C.A y que fueron abordados como referencias de los análisis documentales.

Es por ello que a través de la evaluación de las actitudes del personal se podrá disponer de información clave para el manejo de la transición de cambio en forma efectiva

Afirma Sabino: “En la investigación descriptiva su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos utilizando criterios que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento.” (p. 51)

Hernández y otros (2006) indican que una investigación no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en lo que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, por el contrario, las investigaciones experimentales requieren de un experimento y manipulación intencional de una o más variables independientes para analizar su consecuencia sobre una o más variables dependientes. Como para el presente estudio no se van a manipular variables, podemos resumir que es una Investigación no experimental.

Por todo lo antes expuesto, podemos resumir que nuestra investigación se define como Investigación Bibliográfica Teórica, Descriptiva, apoyada en un enfoque de campo, no experimental.

Población y Muestra

Debido a que la población total de la empresa es de 20 personas y por lo tanto es una población finita, se trabajará con la totalidad de los empleados para el estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizadas son la observación directa y el cuestionario:

Observación Directa

Toda la información a recolectar, fue importante para la atención y detección de las necesidades de adaptación de la cultura organizacional en la empresa, a fines de mejorar la situación general de la misma..

Cuestionario:

Cabe destacar que, debido a las necesidades de obtención de información, se usaron dos técnicas de Cuestionario: Para la mayoría de las preguntas, se usó el cuestionario Cerrado, y para algunas específicas el Cuestionario de Investigación Tipo Likert.

Validación y confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos

validación del instrumento - grupo de tres expertos que sometieron a evaluación el mismo, a objeto de validar su contenido y verificar su relación y congruencia con los enfoques conceptuados del marco teórico en función de los objetivos a lograr.

Para el cálculo de la confiabilidad del instrumento, se usó el coeficiente denominado índice de correspondencia o confiabilidad individual, el cual consiste en dividir el número de unidades (ítems) catalogados correctamente entre el total de unidades (ítems). Para este cálculo se corrió una prueba piloto con 20 personas. Dio un resultado de **99,79%**, por lo tanto el instrumento presenta alta confiabilidad. Ver Anexo C.

Técnica de Análisis de Datos

se procedió a analizar los datos siguiendo las técnicas de análisis estadísticos o de porcentaje simple. Esto permitió medir cuantitativamente las tendencias presentes en las preguntas lo cual se reforzó por una parte cualitativa o de análisis de contenido, según las respuestas obtenidas.

Por lo tanto, el análisis de los datos e información se realizó en forma combinada entre el análisis cualitativo, y una vez realizada la encuesta, la aplicación de herramientas diversas de estadística descriptiva como tablas de frecuencia, porcentajes, cuadros, gráficos circulares, entre otros, lo que ha facilitado el estudio de la empresa seleccionada.

Fases de la investigación

Etapa I: Revisión y análisis del material bibliográfico

que tengan relación con la investigación planteada con la finalidad de sustentar el aspecto teórico de la misma.

Etapa II: Descripción de los procesos de comunicación

Consiste en revisar las características del personal administrativo con la finalidad de describir el proceso comunicacional con base en el contenido de la cultura organizacional. Se debe realizar según las normativas impuestas por la empresa, de modo que se ha de explorar detallada y cuidadosamente esta área que va dirigida a los empleados, quienes han de adquirir, los conocimientos de la nueva cultura.

Etapa III: Descripción el proceso de socialización del personal administrativo

Para describir el proceso de socialización, se realizaron conversaciones previas con los especialistas en el área, para hacer un compendio entre los objetivos de los principios de la cultura y los requerimientos de la organización.

Etapa IV: Comparación de los elementos culturales y los factores que influyen en la cultura.

Esta etapa comprende la comparación de la cultura actual del personal de la administración y la nueva cultura que se desea.

Sistema de Variables

El sistema de variables es un conjunto de elementos donde se desglosa la variable nominal y las variables reales a fin de facilitar la operacionalización de las mismas e identificar claramente los indicadores de la investigación.

Según Sabino, C. (1996:82) una variable es “aquel indicador que engloba el problema a estudiar y que puede ser medido”.

Variable Nominal: Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño del Personal

Variable Real:

- Características Personales del Personal.
- Tipo de Cultura Organizacional.
- Elementos de la Cultura Organizacional.

- Proceso de Socialización del Personal.
- Elementos Culturales vs Factores de Desempeño.
- Proceso de Comunicación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se centró en el desarrollo de los objetivos específicos lo que a su vez condujo al logro del objetivo general. Para el desarrollo de este capítulo se usaron como técnicas e instrumentos de recolección de datos, la encuesta y la observación directa. Estos instrumentos consistieron tanto en un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas como en la observación directa personal.

Después de haber aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió al proceso de codificación, tabulación y análisis de resultados obtenidos, llegando a una serie de resultados expresados mediante las tablas y cuadros que se describirán seguidamente.

Según Sabino (2002) el análisis de los datos cualitativos se efectúa comparando los datos que se refieren a un mismo aspecto y posteriormente se evalúa la fiabilidad de la información recolectada.

A fines demostrativos, se exponen en el mismo orden del cuestionario haciendo posteriormente la reclasificación de los datos obtenidos para evaluar y comparar los aspectos relacionados con el clima y cultura organizacionales de la empresa con los factores de éxito de empresas familiares.

Consideraciones Preliminares

Breve reseña de la Empresa Aire 911, C.A.

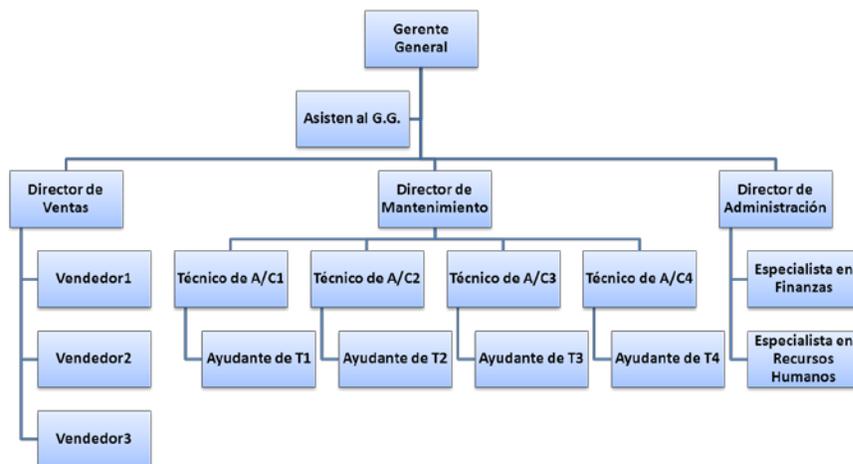
La empresa fue fundada en 1993, época de economía comprometida, donde la empresa tuvo una estructura y desempeño modestos,

constituyéndose en sus primeros años en un ingreso alternativo para los socios.

El crecimiento de la empresa exigió la completa dedicación de los socios, y con el aumento del personal diverso, se generó una situación organizacional nueva, que exige mayor enfoque gerencial, específicamente en situaciones propias de las Empresa Familiares, como el desarrollo del protocolo familiar y la planificación de la continuidad entre otros.

A la fecha actual, la empresa tiene 20 empleados (5 familiares) según el organigrama.

Organigrama de la empresa AIRE 911, C.A.



Tabulación y Análisis de los datos obtenidos en el Cuestionario

Debido a la complejidad y extensión del tema que estamos abordando, además de la amplia encuesta realizada, y con el fin de llevar un estudio lo más estructurado posible, haremos el análisis de resultados basándonos en los objetivos específicos definidos en el Capítulo I.

Objetivo Específico No. 1: Establecer los elementos de la cultura organizacional del personal que labora en la empresa AIRE911, C.A.

Dado que el clima organizacional a grandes rasgos es la percepción de los empleados sobre los aspectos que le relacionan con la organización, entonces podemos inferir el éxito de una cultura organizacional u otra en función del clima organizacional existente.

Es por ello que el autor considera que estudiando el clima organizacional de la empresa y las dimensiones que la componen, se podrá hacer un diagnóstico asertivo, para posteriormente ver cómo influir en ellas y transformar sus variables en elementos de éxito.

Dado que para las empresas familiares (tal y como se explicó en el marco teórico), deben implementar métodos de mantenimiento y fortalecimiento de su cultura organizacional, y con el fin de diagnosticar la situación actual de este aspecto, se hace una medición más profunda de aspectos y dimensiones sensibles para estas empresas: Inducción – socialización, evaluación de desempeño, y valores de la cultura organizacional.

En cuanto a las variables del clima organizacional: Los distintos autores definen casi siempre las mismas variables para medir el clima organizacional pero en distintas categorizaciones, para el presente trabajo se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

Cuadro No. 1: Variables consideradas del clima organizacional.

Ambiente Físico	Sistema Formal y Estructura Organizacional	Liderazgo Prácticas Dirección.	y de	Comportamiento en el trabajo	Ambiente Social	Aspectos Personales	Comportamiento Organizacional	
Espacio físico	Sistema de comunicaciones.	Tipos de supervisión.	de	Sistemas de incentivo	de	Compañerismo	Aptitudes	Productividad
Ruido	Relaciones de dependencia.	de	Delegación.	Apoyo social	entre personas	Conflictos	Actitudes	Ausentismo
Calor	Promociones.	Toma de decisiones, etc.		Interacción con los demás miembros.	entre departamentos	Conflictos	Motivaciones	Rotación
Contaminación	Capacitaciones.				Comunicaciones, etc.	Expectativas, etc.		Satisfacción laboral
Instalaciones	Remuneraciones, etc.							Tensiones y stress, etc.
Maquinas, etc.								

Fuente: Elaboración propia (2011)

Finalmente podremos definir la Cultura Organizacional, basándonos en las dimensiones contempladas por Robbins, las cuales fueron consideradas en el marco teórico:

- ✓ Innovación y aceptación de riesgos.
- ✓ Atención a los detalles.
- ✓ Orientación hacia los resultados.
- ✓ Orientación hacia las personas.
- ✓ Orientación hacia el equipo.
- ✓ Agresividad.
- ✓ Estabilidad.

Intentando mantener inicialmente el orden de preguntas de la encuesta realizada, se irán abordando en ese orden los aspectos personales, para posteriormente ir haciendo el estudio de cada una de las variables del clima y

la cultura organizacional, para finalmente llegar a la definición de la cultura organizacional de la empresa, que es el primer objetivo que nos atañe en el presente trabajo de investigación.

Tabla No. 01: Estado Civil de los empleados de Aire 911, C.A.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Soltero	8	40%
Casado	11	55%
Viudo	1	5%
Divorciado	0	0%
Total	20	100%

Tabla No. 02: Grado de Instrucción de los empleados de Aire 911, C.A.

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje (%)
Primaria	6	30%
Secundaria	5	25%
Universitaria	8	40%
Postgrado	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Tabla No. 03: Existencia de nexos familiar con los propietarios de la empresa.

Nexo Familiar	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Tabla No. 04: Tiempo laborando para la empresa Aire 911, C.A.

Tiempo laborando en la empresa	Frecuencia	Porcentaje (%)
De 0 a 2 años	11	55%
De 3 a 4 años	5	25%
De 5 a 6 años	2	10%
De 7 a 8 años	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis:

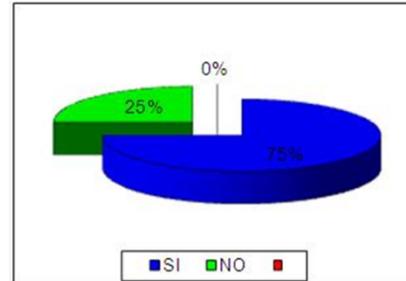
Estos valores per se, no nos brindan información indirecta, ya que existen teorías y criterios divergentes en cuando a estas variables personales. Por ello serán citados en unión con otras variables para conseguir información relevante.

Debido a esto, serán evaluados luego en conjugación con otras variables.

Tabla No. 05: Conocimiento de Misión y propósito de la empresa.

Conocimiento de Misión y proposito	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	15	75%
No	5	25%
Total	20	100%

Gráfico No. 01: Conocimiento de Misión y propósito de la empresa.



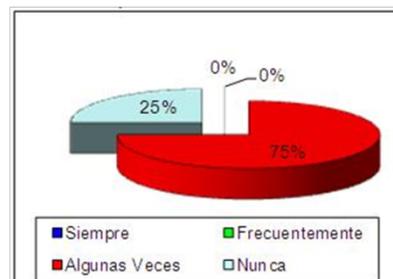
Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: Se puede apreciar que un 75% de los entrevistados declaró conocer completamente la misión y propósito de la empresa. Lo cual indicada en parte el grado de identificación de los empleados con su organización y es tipificado como una cultura dura, y según Robbins (1995) lo cual nos permite predecir otras dimensiones “una Cultura Fuerte tiene mayor impacto en los empleados y se relaciona más directamente con la disminución de la rotación”.

Tabla No. 06: Cumplimiento de Normativas y procedimientos.

Grado Cumplimiento de las normas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Algunas veces	15	75%
Nunca	5	25%
Total	20	100%

Gráfico No. 02: Cumplimiento de Normativas y procedimientos.



Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: El 75% de la población opinó cumplir solo algunas veces las normativas, mientras que el 25% restante afirmó que nunca se cumplen.

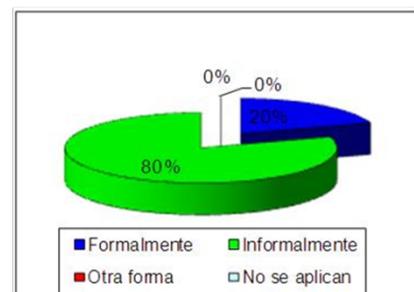
Las normativas tienen como fin brindar lineamientos de comportamiento y procedimientos que permiten la reducción del tiempo ocioso, optimización de los procesos administrativos, mejorar la interacción entre los diferentes equipos de trabajo de la empresa, obteniendo finalmente una reducción de costos, mejoramiento en la capacidad de reacción de la empresa ante el mercado, una estructura organizacional más ágil.

El quebrantamiento de los canales lógicos y regulares, ha sido aceptado por la totalidad de los miembros de la empresa, pues hasta los gerentes incumplen y aceptan el incumplimiento de las normas.

Tabla No. 07: Forma de aplicación de las recompensas y reconocimientos.

Forma de Recompensa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Formalmente	4	20%
Informalmente	16	80%
De otra forma	0	0%
No se recompensa	0	0%
Total	20	100%

Gráfico No. 03: Forma de aplicación de las recompensas y reconocimientos.



Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: El 80% de los encuestados son recompensados informalmente y el 20% restante vía formal. Se demuestra el uso de recompensas y reconocimientos como motivador o de reforzamiento, ya sea Informal (espontaneo) o Formalmente (mediante procesos definidos).

Según McClelland (1989:14), hay 3 tipos de motivación: Logro, Poder y/o Satisfacción, dependiendo de la personalidad del individuo, aunque el principal motivador es el reconocimiento personal, el saber que valoran su trabajo, haciéndolo sentir importantes para la empresa.

Tabla No. 08: Forma de aplicación de las sanciones por parte de la Gerencia

Forma de Sancion	Frecuencia	Porcentaje (%)
Formalmente	1	5%
Informalmente	15	75%
De otra forma	4	20%
No se Sanciona	0	0%
Total	20	100%

Gráfico No. 04: Forma de aplicación de las sanciones por parte de la Gerencia.



Fuente: Elaboración propia (2011)

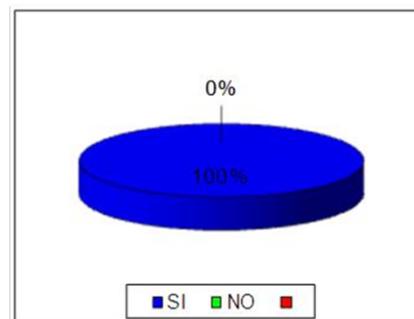
Análisis: el 75% informa recibir sanciones informales (espontáneas), el 20% de otra forma (son dejados por el jefe trabajando un rato adicional como castigo al incumplimiento de alguna orden); y el restante (5%) manifiesta que las sanciones son aplicadas por vía formal.

Por otro lado, se puede detectar un estilo de liderazgo informal, bajo el cual las recompensas y sanciones son mayormente brindadas de forma espontánea.

Tabla No. 09: Mecanismos de Control sobre la conducta y asistencia de los empleados.

Hay Mecanismos Control en la empresa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Gráfico No. 05: Mecanismos de Control sobre la conducta y asistencia .



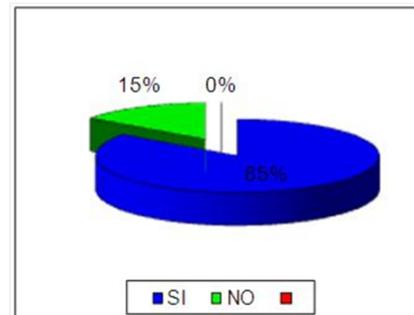
Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: El 100% de los encuestados conoce que existen procesos de control de asistencia y conducta. Esto denota planificación previa del control de la organización y posterior aplicación de los mecanismos.

Tabla No. 10: Conocimiento de los Planes y metas anuales de la Empresa.

Conoce los planes y metas anuales.	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Gráfico No. 06: Conocimiento de los planes y metas anuales de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2011)

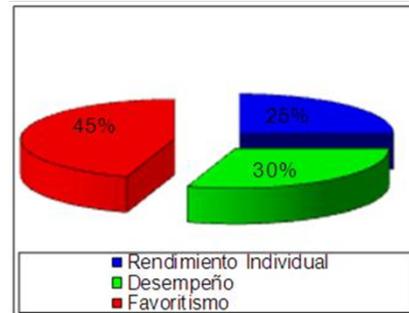
Análisis: Como hay un 15% de empleados que conocen los Planes y metas anuales de la empresa, se confirma que sí existe una planificación de objetivos por alcanzar durante el año, que no han sido comunicados efectivamente al resto de los empleados.

La existencia del plan y tener metas anuales definido, bajo las consideraciones del propietario o emprendedor, es un punto fuerte de la empresa, sin embargo se requiere que todos los empleados compartan las mismas metas y planes, haciendo un esfuerzo coordinado en la consecución de ese fin común.

Tabla No. 11: Criterios tomados en cuenta para promover al personal.

Criterios de Promocion al personal	Frecuencia	Porcentaje (%)
Rendimiento individual	5	25%
Antigüedad	6	30%
Favoritismo	9	45%
Total	20	100%

Gráfico No. 07: Criterios para tomados en cuenta para promover al personal.



Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: El 45% del personal considera que el favoritismo es el criterio utilizado para promover al recurso humano, un 30% respondió por antigüedad y el 25% restante manifestó que es el rendimiento individual.

Esto funcionamiento indica deficiencia o falta de aplicación de las políticas de recompensas al rendimiento y promociones, lo cual puede ocasionar una pérdida de valores en la cultura organizacional, por valores no expresados formalmente, como la necesidad de ganarse el favoritismo del superior para obtener privilegios, situación contraria al eficiente de la empresa.

La divergencia de criterios denota que los procedimientos y políticas de promoción al personal, además de no ser aplicados (o ser aplicados a conveniencia por la gerencia) no están bien definidos o no son comunicados efectivamente al personal, se recomienda aclarar este punto a toda la empresa, pues bajo la percepción actual, parece más importante el favoritismo del jefe, que el buen rendimiento individual.

La deserción de empleados eficientes causa una pérdida de eficiencia constante en la empresa, quedando empleados menos eficientes, de mayor

antigüedad y afinidad con sus jefes inmediatos, afectando las posibilidades de supervivencia en una economía de que ya de por si es complicada.

Esto es más crítico en Empresas Familiares pequeñas, que con menos empleados, que en empresas grandes, las cuales podrían cubrir la deserción redistribuyendo las tareas en los otros empleados de cargos similares. Igualmente las limitaciones monetarias para ofrecer paquetes salariales atractivos en comparación con las grandes empresas reducen las posibilidades de contratar los mejores candidatos del mercado.

ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ambiente Físico

Tabla No. 12: Evaluación del ambiente Físico.

		EXCELENTE		BUENO		NI BUENO NI MALO		DEFICIENTE		MUY DEFICIENTE	
EVALUACION DEL AMBIENTE FISICO		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
40	Condiciones de las instalaciones de la empresa (comodidad de las Instalaciones, temperatura, Contaminación, Ruidos, etc)	0	0%	15	75%	5	25%	0	0%	0	0%
41	Calidad y estado de los equipos de la empresa (Herramientas, Maquinarias, Computadoras, Artículos de oficina, etc.)	5	25%	10	50%	5	25%	0	0%	0	0%
47	El estado de las instalaciones de la empresa	1	5%	16	80%	3	15%	0	0%	0	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: La percepción de los empleados sobre el ambiente físico es satisfactoria, pues la mayoría califica como Excelente o Bueno los tres aspectos evaluados.

Las condiciones de confort de la empresa (temperatura, comodidad, contaminación, ruidos, etc.) son consideradas, un 75% como Buenas, y un 25% como Ni buenas ni malas, lo cual consideramos una posición neutral.

En cuanto a la calidad y estado de los equipos de la empresa son catalogados como excelentes por un 25%, Buenos por el 50%, y solo un 25% tiene posición neutral (ni bueno, ni malo). El estado de las instalaciones de la empresa tiene una evaluación satisfactoria, con un 5% que las considera excelentes, 80% buenas, y un 15% da una evaluación neutral.

Según Herzberg, la buena percepción del ambiente físico, evita la desmotivación del personal, por su parte, en estudios hechos por Marchant (2005) sobre el clima organizacional evidenciaron que mientras mejor era la percepción respecto de condiciones ambientales físicas del trabajo, mejor era también su desempeño laboral, bajo esta perspectiva, el ambiente físico tiene efecto potenciador del desempeño.

Variables relacionados con sistema formal y la estructura de la organización.

Tabla No. 13: Evaluación: Sistema formal y estructura de la organización

		EXCELENTE	BUENO	NI BUENO NI MALO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
SISTEMA FORMAL Y ORGANIZACIÓN		%	%	%	%	%
44	El trato con sus compañeros	10%	65%	15%	10%	0%
45	Su sueldo y remuneraciones en comparación con el trabajo que desempeña.	10%	50%	40%	0%	0%
48	Los cursos y capacitaciones que brinda la empresa	0%	25%	50%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis: Se define trato con los compañeros de la siguiente forma: 75% de los encuestados define positivamente (excelente y bueno) el trato con sus compañeros, un 15% tiene percepción neutral (ni bueno ni malo), pero un 10% considera que el trato es deficiente Podemos considerar que es un ambiente de cordial a muy cordial.

En cuanto a la relación del Sueldo y remuneraciones respecto al cargo desempeñado, un 60% tiene percepción positiva (10% la considera excelente y un 50% Buena), con un 40% que la considera equitativa (es decir ni buena ni mala).

En cuanto a los cursos y capacitaciones, es importante considerar este punto como un aspecto sensible de mejora, ya que un 25% los considera deficientes, un 50% ni bueno ni malo y solo un 25% los considera buenos.

Dentro de la variable Sistema formal y sistemas de la organización, se incluye en cuenta el proceso de promoción del personal, que por ser uno de los puntos sensibles de las empresas familiares, fue evaluado por separado en la pregunta No. 11, de la primera parte de este capítulo, y se determinó debe ser mejorado significativamente.

Variables relacionadas con el liderazgo y prácticas de dirección

Todas las teorías que estudian los factores del liderazgo convergen en que es uno de los procesos organizacionales más importantes para influenciar y orientar el desempeño de grupos de personas hacia el logro de metas determinadas. Como ejemplo citaremos a Bermejo y De La Vega (2003) que indican: “ la doctrina del líder, cada vez más preparado, orientado

a su carrera, innovador, global, reflexivo y estratega cada día toma más auge e importancia en las organizaciones”.

Tabla No. 14: Variables relacionadas con el Liderazgo y Dirección

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
LIDERAZGO Y DIRECCION		%	%	%	%	%
12	La empresa se muestra abierta a la innovación y la creatividad.	0%	60%	40%	0%	0%
13	Se valoran los resultados sobre los procedimientos	30%	55%	15%	0%	0%
14	Se prefiere el trabajo en equipo por encima del individual.	0%	15%	40%	45%	0%
16	La directiva nos comunica las decisiones que son tomadas.	20%	50%	30%	0%	0%
17	Escuchan mis sugerencias y participo en la toma de decisiones.	10%	25%	45%	20%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Análisis:

Innovación y creatividad: 60% de los empleados considera que se permite (parcialmente de acuerdo), mientras que el 40% restante, tiene una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

La teoría del liderazgo situacional de Hersey-Blanchard citada por Robbins (1994), ha trabajado en torno al estilo flexible de dirección que debe asumir el líder en consideración al grado de “madurez” o “desarrollo” del supervisado con la tarea.

Resultados vs Procedimientos: el 85% considera que la organización se muestra orientada hacia los resultados, solo un 15% mantiene una posición neutral.

Si bien los resultados son los que finalmente generan números azules en las empresas, los procedimientos son lo que aseguran la calidad del producto o servicio prestado. Según los criterios institucionales modernos los esfuerzos se centran en los procesos como garantía de calidad de los resultados, sin embargo es un riesgo que ciertos líderes correr por tener un personal preparado y de confianza, decisión que si bien no es recomendable puede incidir mayor producción.

Trabajo Individual vs trabajo por equipos: 45% de los encuestados define claramente que en la empresa hay una inclinación por el trabajo individual, con un 40% toma una posición neutral, solo un 15% no está de acuerdo con este precepto y se manifiesta inclinado al trabajo en equipo.

En equipo los miembros se evalúan y apoyan mutuamente por lo que hay menor probabilidad de errores, por lo que es más probable que se tomen mejores decisiones. Todo esto a pesar del riesgo de conflictos al interrelacionar personal.

Trabajo individual es frecuente en las empresas orientadas a los resultados, o en organizaciones con empleados maduros a quienes se les permite tomar decisiones.

Comunicación de las decisiones tomadas: Un 70% esta total o parcialmente de acuerdo en que se comunican las decisiones, el restante 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Posición neutral). Esto define un estilo de liderazgo comunicativo.

Participación en la toma de decisiones y sugerencias: 10% considera que le toman en cuenta sus sugerencias y le dejan participar en la toma de decisiones, el 25% está parcialmente de acuerdo con esa aseveración, 45%

está en posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), y el 20% restante está parcialmente en desacuerdo.

Siendo el Líder y su forma de dirigir un factor de influencia directa sobre la motivación de los empleados, se requiere que la relación sea basada en una supervisión flexible, respetuosa, de apoyo, que oriente técnicamente y de confianza y aceptación a la creatividad, que demuestre interés por sus funcionarios, por conocer a las personas a su cargo, sus aspiraciones, sus necesidades, sus inquietudes y sus problemas, siempre motivando al trabajo en equipo.

Según la teoría de Herzberg, citado por Chiavenato (1988:77), los factores de satisfacción que llevan el contenido del cargo en sí, incluyen: La delegación de responsabilidad, la libertad de decidir cómo realizar el trabajo, los ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo y ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, es decir, aumentar deliberadamente la responsabilidad del cargo, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Todas las teorías demuestran que la forma de dirigir la empresa en en factores que ayudan a mejorar la satisfacción del individuo en su trabajo.

La descripción del líder de la empresa e estudio demuestra: estar orientado a los resultados, por lo que prefiere el trabajo individual, comunica sus decisiones, acepta sugerencias y permite la creatividad e innovación a ciertos empleados, por lo que es de esperar que los empleados se encuentren motivados y satisfechos en cuanto a la forma en que es dirigida la empresa.

Variables relacionadas con comportamiento en el trabajo.

En este punto se evalúan aspectos como: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros

Tabla No. 15: Variables relacionadas con el comportamiento en el trabajo

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
CONSECUENCIAS DEL COMPORTAMIENTO		%	%	%	%	%
21	Las comunicaciones y el trato son de siempre de respeto.	0%	35%	40%	25%	0%
23	La empresa se preocupa por la satisfacción de sus empleados.	5%	60%	35%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

La evaluación de desempeño es uno de los principales aspectos que influyen en el sistema de incentivos de la empresa, y debe ser incluido en esta clasificación, sin embargo debido a que es un factor de gran importancia para el éxito de las empresas familiares, será evaluado con detenimiento más adelante.

En cuanto a la percepción de como es el nivel de respeto en las comunicaciones entre el encuestado y sus compañeros de trabajo, se obtienen los siguientes resultados: un 35% parcialmente de acuerdo, un 25% parcialmente en desacuerdo y el 40% restante toma una postura neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto denota que hay un grupo de la población que mantiene comunicaciones cordiales (35%), mientras que otro grupo (25%) considera que las comunicaciones no incluyen mucho respeto.

Esto denota que en los momentos de discusión o resolución de conflictos pueden ocurrir comunicaciones fuera de contexto, o de irrespeto a la otra parte del conflicto. Se recomienda manejar herramientas de manejo de conflictos, y especialmente detectarlos tan pronto ocurran.

La percepción de que la empresa se preocupa por la satisfacción de sus empleados es un elemento positivo, ya que el 65% está total o parcialmente de acuerdo con esta aseveración. El 35% restante se encuentra en posición neutral, es decir no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Si llevamos esto a palabras simples, dos terceras partes de la población se encuentran satisfecha, pues considera que la empresa está pendiente de ellos. Por lógica simple, si no estuviesen satisfechos, pensarían que a la empresa no les importa.

Variables relacionadas con el ambiente social.

En este punto se evalúan aspectos como: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Tabla No. 16: Variables relacionadas con el ambiente social.

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
AMBIENTE SOCIAL		%	%	%	%	%
15	Predomina la cooperación sobre la competencia entre empleados	5%	35%	50%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Tabla No. 17: Evaluación del ambiente social y las comunicaciones

		EXCELENTE	BUENO	NI BUENO NI MALO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
EVALUACION DEL AMBIENTE SOCIAL		%	%	%	%	%
43	Las relaciones y la comunicación con sus superiores	0%	50%	45%	5%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Es importante que la empresa propicie un nivel adecuado de convivencia y comunicación entre el personal y que apoye o facilite las iniciativas orientadas a desarrollarlas. Cuando estas condiciones están dadas, los funcionarios intercambian correctamente información y opiniones,

aportan acciones para fortalecer al equipo de trabajo, están abiertos a escuchar otras opiniones y aportan con sus ideas para solucionar problemas en el trabajo.

Al tomar en cuenta los datos recabados en las tablas No. 16 y 17, obtenemos la siguiente información:

Cooperación o competencia entre empleados: Un 40% percibe que la competencia prevalece sobre la cooperación, Solo un 10% considera que es la cooperación la que prevalece. Un 50% tiene una posición neutra.

Relaciones y comunicación con los superiores: 50% las cataloga como buenas, 45% como neutrales (ni bueno ni malo) y un 5% la evalúa como deficientes.

La competencia denota que la persona trata de satisfacer sus propios intereses, sin importar el efecto en las otras partes, se trata de conseguir una meta sacrificando a la otra parte o tratar de convencer a la otra parte de que la conclusión acertada es la propia.

La cooperación es la situación en la cual las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de otros, al colaborar, la intención de las partes es resolver el problema aclarando las diferencias.

Tanto la competencia como la cooperación pueden usarse como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. Y la cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

En la evaluación de la forma de dirigir la empresa y el liderazgo, en la tabla No.14, pudimos observar que el líder muestra preferencia hacia el trabajo individual sobre el trabajo por equipo, la preferencia de poner a competir entre empleados puede ser una herramienta complementaria o consecuencia de la iniciativa del trabajo individual, para buscar mayor rendimiento de sus empleados, aunque se sacrifique un poco el clima de la empresa, donde haya menor comunicación horizontal, ya que los empleados no van a ceder su información a la “competencia interna”.

Variables relacionadas con los aspectos personales.

En este punto se evalúan aspectos como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Tabla No. 18: Satisfacción con la labor desempeñada

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
VARIABLES PERSONALES		%	%	%	%	%
20	Estoy satisfecho con la labor que desempeño.	5%	65%	25%	5%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Tabla No. 19: Percepción de la eficiencia de la empresa

		EXCELENTE	BUENO	NI BUENO NI MALO	DEFICIENTE	MUY DEFICIENTE
PERCEPCION VARIABLES		%	%	%	%	%
42	Eficiencia de los procesos administrativos de la empresa.	0%	50%	30%	20%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Satisfacción del empleado con la labor que desempeña: 70% están total o parcialmente de acuerdo con que están satisfechos con su labor, 25% manifiestan una posición neutra (ni de acuerdo ni en desacuerdo), lo cual se

interpreta que ni está satisfecho ni insatisfecho y el restante 5% está parcialmente en desacuerdo (insatisfecho).

Esto se puede traducir en que los empleados satisfechos tienen la percepción que están siendo retribuidos justamente por la empresa, ya sea en términos monetarios, retos en el trabajo, compatibilidad entre sus habilidades y el cargo, desarrollo, reconocimiento personal o interrelaciones humanas.

Percepción de la eficiencia de los procesos administrativos de la empresa: El 50% de los encuestados considera que los procedimientos son buenos, el 30% considera que no son ni buenos ni malos, y el 20% los considera deficientes.

Habiendo estudiado previamente el grado de cumplimiento de las normativas (Ver Tabla No. 06 y Grafico No. 06), se determinó que solo algunas veces se cumplen los procedimientos y normativas, suponiendo que una de las causales del incumplimiento masivo de las normativas y procedimientos es baja eficiencia del trabajo cuando se siguen esas normas.

Según Melinkoff, R(1990:28), "Los procedimientos describen detalladamente cada actividad a seguir en un proceso laboral, garantizando la disminución de errores, y ahorro en términos de tiempo y dinero".

Retomando el tema de la satisfacción nos apoyaremos en el Modelo de Vroom, sobre las expectativas: Si no están claros los objetivos, si los criterios de evaluación son vagos, si les falta confianza que sus esfuerzos les harán ganar buena evaluación, o creen que se les dará una recompensa insuficiente, podemos anticipar que trabajaran por debajo de sus posibilidades.

Figura No. 06: Teoría de Thomas sobre la motivación intrínseca.



Fuente: Elaboración Propia a partir de Robbins (2004:169)

Uniendo lo estudiado en factores anteriores, como los empleados son liderados por un emprendedor que permite selectivamente la creatividad y la innovación, motivándolo y haciéndole sentir que su labor es importante, unido a la buena selección de personal que garantiza disponer de empleados con capacidades para realizar efectivamente sus tareas, es fácil de suponer que si a esto le sumamos la confianza de que la empresa se preocupa por su satisfacción, tendremos empleados satisfechos.

Variables propias del comportamiento organizacional.

En este punto se evalúan aspectos como: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Rotación de personal: Utilizando los datos personales de los empleados de la tabla No. 04, donde se determina la antigüedad del empleado se obtiene la distribución antigüedad en la empresa es la siguiente: De 0 a 2 años: 55%, de 3 a 4 años: 25%, de 5 a 6 años: 10%, de 7 y 8 años: 10%.

Dada la cierta ambigüedad de la segmentación de 0 a 2 años, hicimos una revisión más detallada, donde encontramos se dividen de 0 a 1 año (40%) y de 1 a 2 años (15%).

Grafico No. 08. Población de la empresa según su antigüedad.



El 60% de los empleados que de 2 a 8 años de antigüedad y están especialmente en cargos medios y altos, donde se concentra el conocimiento técnico y estratégico de la empresa, el 40% restante, que es el que define rotación de personal, mayormente ocurre en el segmento de ayudantes de técnicos, que son trabajos de exigencia física, y sueldos relativamente bajos, de poca responsabilidad y baja toma de decisiones.

Según Gómez-Mejía y Cardy, 2001, “los salarios competitivos sostienen la lealtad del trabajador”, lo cual es una debilidad para las empresas familiares, por lo que se intenta usar los limitados recursos disponibles para retener al personal medio y alto de la empresa, que tienen el conocimiento y experiencia necesarios para desarrollar las actividades medulares.

Satisfacción en el trabajo:

Tabla No. 20: Satisfacción en el trabajo

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL		%	%	%	%	%
18	Me identifico la forma en que es dirigida la empresa.	5%	50%	20%	25%	0%
19	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.	5%	55%	30%	10%	0%
22	Los salarios están acordes a los cargos.	0%	75%	25%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Identificación con la dirección de la empresa: Un 55% esta total o parcialmente identificado, con un 20% que se encuentra en posición neutra, y un 25% que está parcialmente en desacuerdo.

Orgullo de trabajar para esta empresa: el 60% de la población se manifiesta parcial o totalmente orgulloso, con un 30% que se encuentra neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo), y un 10% que se encuentra parcialmente en desacuerdo con esta aseveración.

Salarios acorde a los cargos: la percepción está distribuida con un el 75% total o parcialmente de acuerdo en que el pago está acorde con el salario, mientras que el 25% restante se encuentra en posición neutra ante esta afirmación.

En una definición amplia, la Satisfacción del empleado en el trabajo, según Robbins (2004:78) es la actitud general del trabajador hacia su empleo. Igualmente se define que al contrario de lo que se piensa, la productividad es la que influye en la satisfacción, por lo que el empleado satisfecho es el que se siente productivo, y por ende menos propenso al

ausentismo y a la rotación. Mientras más empleados satisfechos tenga una empresa, más eficiente será en su rendimiento, y por ende rentabilidad.

Factores Adicionales

Habiendo estudiado las 7 variables consideradas del clima organizacional, es decisión propia del autor estudiar 3 aspectos adicionales, que representan factores motivacionales, en caso de ser realizados efectivamente, lo que puede soportar el objetivo principal del estudio.

Estos factores son la Inducción, La evaluación de desempeño y la uniformidad de valores en la empresa.

Dado que nuestro estudio se basa en la cultura organizacional, es importante definir los elementos que me permiten mantenerla, uno de los principales es la inducción o socialización

Inducción / socialización:

Tabla No. 21: Inducción / Socialización

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INDUCCION:		%	%	%	%	%
24	En la inducción me dieron toda la información que necesito.	5%	55%	30%	10%	0%
25	La calidad de la inducción es excelente	0%	30%	55%	15%	0%
26	Ahora la realidad de la Empresa es mejor que lo esperado.	0%	45%	50%	5%	0%
27	Me explicaron todas las responsabilidades de mi cargo.	5%	30%	45%	20%	0%
28	Me identifiqué con los valores y políticas de la empresa.	5%	70%	20%	5%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Según Robbins, O (2004) “después de la aceptación del cargo, él experimentará la etapa de metamorfosis; allí se ajusta a los valores, las

normas y el ambiente psicosocial. Comienzan a asimilar sus culturas, hasta alcanzar la metamorfosis. Las formas comunes del aprendizaje cultural son: las actividades de motivación o rituales, la simbología material o imagen corporativa, el lenguaje, las actividades socializantes, los relatos”.

Valoración del alcance de la Inducción: 60% considera que en la inducción le fue dada toda la información necesaria, con un 30% ni de acuerdo ni en desacuerdo, con un 10% que la considera no cubrió toda la información.

Calidad de la inducción: 30% la considera buena, un 55% tiene una percepción neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo con que sea excelente), y un 15% está parcialmente de acuerdo con la idea.

Realidad de la empresa después de la inducción: la percepción de la realidad de la empresa, después de la socialización, 45% está parcialmente de acuerdo en que es mejor que lo esperado, un 50% está igual que antes (ni acuerdo ni desacuerdo), y un 5% que está parcialmente en desacuerdo.

Explicación de todas las responsabilidades del cargo en la inducción: 35% la evalúa positivamente, 45% de forma neutra y 20% está parcialmente en desacuerdo.

Identificación con los valores de la empresa: y 75% se identifica con los valores y políticas de la empresa, con un 20% con percepción neutra y un 5% no se identifica.

Según Litwin y Stinger (1978) En la forma en que el empleado comparta sus valores con los de la empresa, se mantendrá identificado. Si el trabajador no está identificado con su organización puede ser perjudicial al grado de no importarle lo que pase en ella.

Ante esta información podemos inferir los siguientes síntomas:

- ✓ La inducción / socialización presenta la mayoría de la información necesaria para el cumplimiento de las responsabilidades del cargo.
- ✓ La realidad de la empresa, después de la inducción es ligeramente mejor o igual en la mayoría de los casos, lo cual pareciera que es resultado de un buen proceso de selección, y además se da información adecuada y suficiente sobre la empresa al momento del ingreso, además de que la imagen que se muestra al entorno exterior parece ser acorde con la empresa. El proceso de selección parece que selecciona candidatos que se adaptan rápidamente a la empresa, por su similitud de valores respecto a los de la empresa, y se identifican prontamente.
- ✓ En cuando a la definición de responsabilidades del cargo y la calidad de la inducción, pareciera que es un aspecto que se puede mejorar, estableciendo una comunicación más clara, y con puntos definidos de lo que se espera del nuevo ingreso.

Evaluación de desempeño

Tabla No. 22: Percepción sobre la evaluación de desempeño

		TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
EVALUACION DE DESEMPEÑO		%	%	%	%	%
29	Me evaluaron las responsabilidades mencionadas en la inducción	5%	80%	15%	0%	0%
30	Después de la evaluación me dieron los resultados rápidamente.	0%	65%	35%	0%	0%
31	Me explicaron el plan de acciones correctivas de mi evaluación	25%	70%	5%	0%	0%
32	Representa un estímulo a mejorar en mi trabajo	10%	40%	40%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Según Robbins (2004:499), “para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, lo que a su vez trae las recompensas que aprecian”.

Según el Modelo de Vroom, sobre las expectativas, citado anteriormente, si no están claros los objetivos, los criterios de evaluación son vagos, les falta confianza que sus esfuerzos les harán ganar buena evaluación, o creen que se les dará una recompensa insuficiente, podemos anticipar que trabajaran por debajo de sus posibilidades.

En la empresa la evaluación de desempeño está siendo aplicada eficientemente, ya que: 85% tiene evaluación positiva (total o parcialmente de acuerdo) en que se evaluaron las responsabilidades convenidas (objetivos claros). El 65% está de acuerdo en que le dieron los resultados de la evaluación rápidamente (con el 35% restante en posición neutra) y el 95% de los encuestados evalúa positivamente en que se les explico claramente el plan de acciones correctivas para cerrar la brecha (donde aplique), entre el rendimiento real del trabajador, y el esperado por la empresa. En cuanto a la motivación, el 50% evalúa positivamente en que dicha evaluación representa un estímulo a mejorar, con un 40% en posición neutra (ni acuerdo ni desacuerdo), posiblemente al no obtener resultados satisfactorios, al igual que el 10% restante que está parcialmente en desacuerdo.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos que planifique una comunicación por cualquier vía interna en la cual se explique al personal que no tiene visión positiva de la evaluación, que los resultados están directamente conectados con el esfuerzo y cumplimiento de las responsabilidades asignadas. Igualmente se recomienda hacer una revisión de las metas y criterios de evaluación a este segmento de la población, para

determinar si hay algún problema de metas y exigencias demasiado altas, o si este personal no se encuentra adecuado o capacitado para la posición.

Valores de la Cultura Organizacional

Tabla No. 23: Valores de la Cultura Organizacional

	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	PARCIALMENTE DESACUERDO	TOTALMENTE DESACUERDO
VALORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	%	%	%	%	%
33 El cumplimiento del horario y la asistencia.	75%	20%	5%	0%	0%
34 Mi planificación y organización en el trabajo	20%	55%	15%	10%	0%
35 Mi responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos asignados.	45%	50%	5%	0%	0%
36 Creatividad e imaginación en mis labores	15%	50%	35%	0%	0%
37 Las buenas relaciones con los compañeros de trabajo	0%	75%	25%	0%	0%
38 La buena comunicación con mis superiores	25%	55%	20%	0%	0%
39 La competitividad con mis compañeros.	5%	60%	25%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia (2011)

Como se puede ver en la tabla mostrada, los valores son ampliamente compartidos, ya que todos tienen una aceptación positiva (total o parcialmente de acuerdo) en los siguientes porcentajes: Cumplimiento de horario (95%), planificación y organización (75%), responsabilidad en el cumplimiento de trabajos (95%), creatividad e innovación (65%), buenas relaciones con los compañeros (75%), buena comunicación con los superiores (80%) y competitividad con mis compañeros (65%).

Para todos los aspectos mencionados, el resto de la población encuestada que no se manifestó parcial o totalmente de acuerdo, se mantuvo en una posición neutral, por lo que no les afecta ninguno de los factores de desempeño propuestos, excepto en lo que respecta a cumplimiento de horario y competitividad, que ambos tienen un 10% parcialmente en desacuerdo, que para el universo de 20 empleados,

representan 2 personas que están parcialmente en desacuerdo con los valores propuestos.

Según Robbins (1991:27) “los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos”.

De igual forma, las culturas organizacionales fuertes se tienen valores compartidos, son firmemente sostenidos la empresa debe preocuparse menos por establecer reglas y lineamientos para dirigir el comportamiento de los empleados, sin descartar los procesos de control y seguimiento.

Así como se habla de una cultura fuerte como una virtud y una ventaja para las organizaciones, ésta puede convertirse en un obstáculo al momento de tener que realizar un cambio organizacional.

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE AIRE 911, C.A.

Una vez tabulados los resultados del cuestionario, y habiendo realizado la interpretación del resultados, para compararlos con las bases teóricas relacionadas con el estudio, entonces podemos generar una aproximación al clima organizacional de la empresa, en base a las dimensiones tomadas como referencia (Likert).

Variables del ambiente físico

- ✓ Las condiciones del ambiente físico de la empresa (Condiciones de ruido, Calor, contaminación, calidad de las instalaciones y equipos)

son considerados de bueno a excelente un 75% con un 25% de percepciones neutrales (ni bueno ni malo).

Diagnóstico de las variables relacionadas con el ambiente físico.

Los aspectos relacionados con la estructura y ambiente físico gozan de buena percepción por parte de los empleados, lo cual según algunas teorías evita la desmotivación, y por otras potencia el desempeño; de cualquier manera si no genera beneficios, al menos no produce problemas a la empresa.

Variables del Sistema Formal y Estructura de la Organización

- ✓ Promociones: Presenta un problema de valores, ya que el criterio de promoción prioritario según la percepción de los empleados en orden de importancia: 1) Favoritismo: 45%. 2) Antigüedad: 30%. 3) Rendimiento individual: 25%.
- ✓ Capacitaciones: Bueno 25%, Ni bueno ni malo 40%, Deficiente 25%.
- ✓ Remuneraciones: 10% Excelente, 50% Bueno 40% neutral.

Diagnóstico de las variables del sistema formal y la organización

El tema procedimientos y políticas requiere revisión urgente, especialmente las políticas de promoción de personal a fines de evitar la desmotivación de parte de los empleados que no sean cercanos a los jefes.

A pesar de esto, el nivel de motivación y satisfacción de los empleados es bueno, pareciendo que el incumplimiento de expectativas por crecimiento laboral, se cubre con mejoras salariales, reconocimientos informales e identificación con la empresa.

Variables de Liderazgo y Prácticas de Dirección:

- ✓ Innovación y Creatividad: la empresa se muestra abierta a la innovación para el 60%, 40% tiene opinión neutral (se puede concluir que algunos empleados tienen permiso para innovar, mientras que otra parte no lo tiene permitido).
- ✓ Orientación a los resultados sobre los procedimientos: el 85% de los encuestados manifiesta que se orienta más a los resultados que a los procedimientos, el 15% restante muestra posición neutral.
- ✓ Orientación al trabajo individual sobre el trabajo en equipo: 45% manifiesta esta posición, 40% tiene posición neutral, 15% dice que se prefiere el trabajo en equipo. Se supone que algunos sectores de la empresa trabajan en equipo, pero otros trabajan individualmente.
- ✓ Orientación a la cooperación sobre la competencia entre empleados: 40% manifiesta que se apoya la cooperación sobre la competencia, 50% permanece neutral, 10% considera que prevalece la competencia entre empleados.
- ✓ Comunicación de las decisiones tomadas en la empresa: 70% manifiesta que le comunican las decisiones tomadas, 30% tiene una posición neutral
- ✓ Participación en la toma de decisiones: 35% manifiesta que escuchan sus sugerencias y le permiten participar en la toma de decisiones, 45% presenta posición neutral, 20% considera que no toman en cuenta sus sugerencias ni le permiten participar en la toma de decisiones.
- ✓ Identificación con la forma de dirigir la empresa: 55% se identifica con el líder, 20% tiene posición neutral, y 25% no se siente identificado.

Diagnóstico de los aspectos relacionados con el liderazgo y dirección

El liderazgo se muestra abierto a la creatividad, innovación, a permitir participación en la toma de decisiones de forma selectiva, siendo más flexible con los empleados más maduros y capaces, que hayan sido responsables y se hayan ganado su confianza, lo cual son las características del liderazgo situacional.

La orientación a los resultados sobre los procedimientos definen un líder enfocado en el cumplimiento de objetivos, permitiendo a su grupo de confianza obviar procedimientos, aumentando el riesgo de errores, pero logrando tener una empresa rentable. Esto explica también su tendencia al trabajo individual, por tener una empresa pequeña y por la inestabilidad del sistema económico nacional, busca enfocarse en resultados a corto plazo.

Su preferencia de la competencia entre empleados sobre la cooperación en equipos este no es un valor absoluto pues un sector de la población manifiesta trabajar cooperando y en equipo, lo cual es una demostración más del ya mencionado liderazgo situacional.

En tema de la comunicación de sus decisiones debe mejorarse, haciendo fluir mejor la comunicación de sus decisiones a todos los empleados, eliminando el amiguismo en temas de comunicación o promociones.

El líder, a pesar de cualquier error que se pueda nombrar, goza de una alta aceptación por parte de sus empleados, quienes se identifican con la forma de dirigir la empresa, y mostrándose satisfechos y motivados, la percepción de la empresa es promisoría.

Variables derivadas del comportamiento en el trabajo

- ✓ Sistemas de incentivos – Aparte del problema de los criterios de promoción, no se tiene mayor información, aunque los empleados manifiestan niveles de motivación y satisfacción buenos
- ✓ Apoyo social – Sin mayor información, Los empleados manifiestan identificación y satisfacción en buenos niveles, lo cual significa que es justa la retribución de la empresa.
- ✓ Interacción con otros miembros. 75% Bueno, 25% regular 10% Deficiente, lo cual define un clima cordial.

Diagnóstico de las variables derivadas del comportamiento en el trabajo

Sin tener mayor información sobre los sistemas de incentivos ni apoyo social, podemos deducir por el grado de satisfacción, motivación e identificación con la empresa, esos aspectos deben de tener una imagen favorable ante la percepción de los empleados. Igualmente las relaciones entre compañeros tiene síntomas de ser cordial y de respeto, salvo situaciones de conflicto aisladas.

Variables del ambiente social

- ✓ Compañerismo: 40% compañerismo, 50% Neutro, 10% Competencia.
- ✓ Comunicaciones: 50%Buenas, 45%Regulares, 5%Deficientes
- ✓ Respeto en las comunicaciones: 35%Buenas, 45%Regulares, 25%Deficientes

Diagnóstico de las variables relacionadas con el ambiente social

Es favorable, teniendo u comportamiento que depende de las situaciones para trabajar una parte como bajo la colaboración o

compañerismo, y circunstancialmente en competencia. Estos niveles de competencia no llegan a la agresividad, ya que las comunicaciones y el respeto en las mismas están percibidas como buenas.

Variables personales

✓ Aptitudes

- Preparación académica: Primaria (30%) , Secundaria (25%), Universitaria (40%), Postgrado (5%).
- Nivel de desempeño: Cumpliendo metas, porque las retribuciones son consideradas justas para el esfuerzo, esto se supone por el nivel de cumplimiento de las expectativas.

✓ Actitudes

- Satisfacción en el trabajo: 70% satisfecho – 25% neutro – 5% insatisfecho.
- Involucramiento con el empleo: Orgullo 60% Orgullosa – 30% neutro – 10% Negativa.
- Compromiso laboral: 55% Se identifica con la gerencia – 20% Neutro – 25% no se identifica.

✓ Motivaciones

- Variadas según el empleado.

✓ Expectativas

- Relación entre esfuerzo y recompensas: 75% acordes al cargo – 25% neutros.
- Sueldo y remuneraciones en comparación con el trabajo: 60% Bueno o muy bueno – 40% Neutro.

Diagnóstico de las variables personales:

El diagnóstico es favorable, ya que la percepción del personal es bastante favorable, considerando que el sueldo y las remuneraciones son acordes al trabajo y que las recompensas son proporcionales al esfuerzo. Se tienen empleados Comprometidos con la empresa, Involucrados con sus empleos y satisfechos.

Variables propias del comportamiento organizacional:

- ✓ Productividad: Indirectamente se considera bueno, por los síntomas de satisfacción laboral.
- ✓ Ausentismo: Depende de la motivación, debe ser bajo.
- ✓ Rotación (Bajo, 60% tiene mas de 2 años en la empresa).
- ✓ Satisfacción laboral (70% Satisfecho – 25% neutro – 5% Insatisfecho).
- ✓ Tensiones y stress, etc.

Diagnóstico de las variables propias del comportamiento organizacional:

Diagnostico favorable, con buenos niveles de productividad, que se reflejan en niveles altos de satisfacción laboral y baja rotación.

Factores Adicionales

Evaluación de la inducción

- ✓ Cubre los temas que necesito: 60% si – 40% neutro.
- ✓ Calidad inducción: 30% Buena – 55% Neutro – 15% Deficiente.
- ✓ Realidad después de inducción: 45% mejor – 50% igual – 5% .

- ✓ Responsabilidades del trabajo: 35% SI – 45% Neutro – 20% No.
- ✓ Identificación con la empresa: 70% Si – 20% Neutro – 5% No

El trabajo que hace el departamento de Recursos humano hace un buen trabajo con la inducción, ya que logra una buena identificación con la empresa, logrando que la percepción de la realidad sea en un 95% igual o mejor que antes de la inducción.

Se debe mejorar el tema de cubrir toda la información necesaria para las necesidades del empleado y el cargo, a ocupar.

Habiendo recabado la información necesaria, podemos abordar nuestro tercer y último Objetivo.

Definición de la Cultura organizacional dela empresa AIRE 911, C.A.

- 1) Innovación y aceptación de riesgos: La dirección de la empresa se muestra selectivamente abierta a la innovación y a la aceptación de riesgos, bajo un nivel de riesgos controlados, por lo que se permite innovar o correr riesgos a los empleados más preparados o de mayor experiencia, que ya se hallan ganado la confianza del líder, o emprendedor de Aire 911, C.A., denotando cierto personalismo, pero demostrando un liderazgo situacional.
- 2) Atención a los detalles: No se exige mayor precisión a los empleados, salvo el cumplimiento de los valores de la empresa, las exigencias son mayormente enfocadas en el logro de resultados, con frecuentes violaciones a las normativas.

- 3) Orientación hacia los resultados: Alta tendencia al logro de los resultados, por encima de los procedimientos. A pesar de que esto hace correr a la empresa un riesgo controlado, que hasta ahora ha dado buenos beneficios al emprendedor, quien muestra predilección por resultados a corto plazo, que si se ve con otra óptica, es una forma de trabajar que permite asumir cambios y reaccionar pronto a cualquier cambio del entorno.
- 4) Orientación hacia las personas: La empresa muestra un alto Grado de orientación a las personas, también de forma selectiva, tomando en cuenta las opiniones de los empleados “maduros”, es decir los que tienen formación o experiencia junto con la confianza del líder, en la toma de decisiones, y teniendo interés en los resultados de esas decisiones en los empleados, por su parte los empleados consideran que la empresa se preocupa por su satisfacción, la retribución por el esfuerzo es considerada buena, síntomas propios de empresas que toman en cuenta las consecuencias que tendrá cualquier decisión sobre su personal.
- 5) Orientación hacia el equipo: Aire 911, C.A. muestra un bajo grado de trabajo en equipo, mostrando la directiva especial predilección por el trabajo individual, de forma circunstancial, ya que algunos departamentos si trabajan de equipos, posiblemente por las características del ramo donde se desenvuelve la empresa y de las tareas a realizar.
- 6) Agresividad: Debido a la poca orientación de la empresa en trabajar en equipo, con tendencia a la competencia entre empleados, éstos se

muestran poco abiertos a la colaboración, a pesar de que las relaciones son cordiales.

- 7) Estabilidad: La empresa se encuentra en un momento de crecimiento acelerado, que ha ocasionado que la directiva esté abierta a adaptarse o incursionar en cualquier negocio, rama o situación (con riesgos controlados) que puedan ser rentables a la misma.

Objetivo Específico No. 2: “Realizar un diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa AIRE 911, C.A. en torno a su cultura organizacional a fin de determinar sus debilidades y fortalezas”.

Habiendo ya definido los aspectos más importantes de la cultura organizacional y el clima de la empresa, podemos hacer una breve reseña de las debilidades y fortalezas.

Debilidades de la empresa Aire 911, C.A.

- 1) Métodos de promociones existentes, pero susceptible a ser incumplido a voluntad de la directiva. Dando prioridad a aspectos no relacionados con el rendimiento del empleado.
- 2) Deficiente comunicación horizontal y vertical, las comunicaciones de las decisiones o aspectos diversos son comunicados solamente al círculo de personal de confianza
- 3) Cursos y capacitaciones deficientes o insuficientes.
- 4) Descuido de los procedimientos tomando más en cuenta los resultados.
- 5) Cumplimiento parcial de los procedimientos y normativas, esto genera baja eficiencia dentro de la empresa.

- 6) Sueldo poco competitivo y alta rotación de personal, en los niveles más bajos de la organización.

Fortalezas de la empresa Aire 911, C.A.

- 1) Cultura Organizacional fuerte, con valores compartidos y bien definidos.
- 2) Existencia del plan de ventas y estrategias anuales, brindan una meta realizada por el mejor conocedor del negocio: El Emprendedor, que debe ser comunicada para lograr completamente el efecto buscado.
- 3) Buena percepción del ambiente físico de la empresa, la compañía Aire 911, C.A. ha logrado desarrollar una estructura física propia de una empresa establecida, que permita a sus empleados laborar en condiciones favorables para lograr un buen desempeño.
- 4) Ambiente social cordial, no solamente el ambiente físico es importante, también el ambiente social tiene buenos niveles de aceptación, con un clima adecuado para que la buena comunicación fluya a todos los niveles, dentro de un ambiente de respeto.
- 5) Empleados en su mayoría identificados con la empresa, orgullosos de trabajar en ella, que consideran que los sueldos están acordes a los cargos desempeñados.
- 6) El sueldo es considerado por los empleados en su mayoría bueno, o equitativo.
- 7) El empleado siente que le interesa a la empresa, y que se preocupa por su satisfacción, aspecto que define que los empleados se encuentran satisfechos.

Objetivo Específico No. 3: “Analizar los aspectos que se derivan de la Cultura Organizacional, con el fin de establecer los parámetros claves del éxito en las empresas familiares venezolanas y específicamente, en el caso de la empresa AIRE 911, C. A. “

Teniendo cubiertos los objetivos relacionados con el estudio de la cultura organizacional, nos queda pendiente definir los factores de Éxito de la Empresa Familiar Aire 911, C.A., factores que pueden ser definidos como importantes para el éxito de cualquier empresa familiar.

Factores de Éxito de la empresa Familiar Aire 911, C.A.

- ✓ El compromiso no solo de los familiares que laboran en la empresa (quienes están arriesgando el patrimonio familiar), sino de los empleados de la misma. En el caso de la empresa en estudio, se tienen un panorama excelente, pues los empleados muestran buenos síntomas de Satisfacción, Compromiso y motivación.
- ✓ Grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Con el uso del plan de negocios, se puede optar por créditos o adquisición de recursos que permitan el crecimiento sostenido.
- ✓ Orientación al mercado, esta empresa demuestra que conoce su trabajo, y lo hace de forma eficiente, la rentabilidad y crecimiento de la empresa son resultado del buen funcionamiento de la misma, al punto de tener buenos clientes y contratos relevantes.
- ✓ Mayor vinculación con los clientes. El diagnóstico del clima organizacional, y la cordialidad en el trato de los empleados entre si, nos permite suponer que el trato a los clientes es bajo los mismos parámetros de respecto y cordialidad. Los procesos de control

existentes en la empresa aseguran el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- ✓ Comportamiento más entusiasta de los trabajadores el fundador tiene una buena relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- ✓ Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo. Esto ha sido demostrado por el líder, al permitir innovación y creatividad constante de los empleados de madurez laboral que han demostrado conocimiento y experticia en sus cargos.
- ✓ Desarrollar procedimientos de selección de personal, donde se valore las competencias del candidato por encima de los nexos familiares, así como los procedimientos de promoción y recompensas. Este es un aspecto pendiente que será incluido en las recomendaciones.
- ✓ Evitar concentrar todo el poder de la organización en el Líder fundador, el cual puede cometer errores, desarrollar algún comité de asesores (familiares y externos) que permita hacer seguimiento a las decisiones que sean tomadas.
- ✓ Mantener la estructura con tecnología actualizada, procedimientos eficientes, formalización de los procesos administrativos y operativos.
- ✓ Desarrollar procesos que permitan planificar la continuidad de la empresa.
- ✓ Elaboración de un protocolo familiar: que regule la relación familia – empresa, estableciendo criterios de incorporación a la empresa de miembros de la familia, condiciones y criterios en la toma de decisiones, regulaciones referentes a la familia política o y anticipar

decisiones para actuar en situaciones de crisis, como separación, divorcio o muerte de algún miembro de la familia.

- ✓ Separación entre las funciones de gestión y de dirección. Asegurar que la gestión de la empresa siempre esté en manos de personal preparado, tomando siempre en cuenta la capacidad profesional sobre el nexo familiar.
- ✓ Generar mecanismos de incorporación a la empresa de las nuevas generaciones: hacer un plan bien muy bien organizado de antemano con especialistas que diseñen un plan de formación y actuar como mentores de la nueva generación de jóvenes de la familia. Se pretende que los continuadores de la saga familiar alcancen determinadas responsabilidades cuando personal y profesionalmente han acumulado la necesaria madurez que asegure el éxito de su nuevo desempeño profesional.
- ✓ Mantener las relaciones de respeto mutuo y colaboración total marcadas por un espíritu de consenso, generosidad, compromiso y responsabilidad, así como una comunicación transparente, sincera, constante y fluida.
- ✓ Compartir los valores de la empresa, trabajar en mantenerlos, como factor fundamental para mantener la cultura organizacional existente.

CONCLUSIONES

Siendo las pequeñas y medianas empresas, de carácter familiar, uno de los principales tejidos empresariales existentes en la actualidad, con una fortaleza en cuanto a capacidad de generar empleo y de crecer vertiginosamente, pero con aspectos de tal fragilidad, se intentó hacer este trabajo de investigación como un humilde aporte, que no solamente brinde información inicial a las empresas de esta índole, sobre las oportunidades y riesgos que enfrentan, sino que intenta convertirse en la base de futuras investigaciones.

La cultura organizacional, como sentimiento de identificación entre los miembros de la organización, en la que se comparten y modifican costumbres y creencias, es parte de los factores que podemos modificar a fines de desarrollar empresas más estables, más rentables, y más humanas.

La importancia del líder, en las empresas, cada día va en crecimiento, bajo la idea de que el clima organizacional es netamente la percepción de la interacción del individuo con su entorno laboral, entonces la presencia de un ente motivador le inducirá a ver las cosas desde una mejor óptica, mas optimista, y dirigida al desarrollo de la empresa y de él mismo.

Siendo el líder la persona que debe dar el ejemplo dentro de las organizaciones, se deben desarrollar líderes íntegros, cabales, y fieles seguidores de las normas tanto dentro de la empresa como fuera de ella, con la capacidad de ser flexible y amable en el momento que aplique, pero también poder adaptarse a los momentos donde la imposición del carácter sea la postura que exija la salud de la empresa.

Más allá de los atributos que pueden ser motivadores para un tipo de empleado o para otro, se debe tener en cuenta que el principal elemento en la relación laboral, debe ser la confianza del cumplimiento de los compromisos adquiridos entre las partes: Este es el primer paso para dar un extra en el trabajo, sabiendo que será tomado en cuenta y valorado por el patrono.

Si bien la tecnología, maquinarias y estructuras hacen las empresas lucir más grandes, el principal recurso que los mueve es el humano, razón por la cual el eficiente manejo de las herramientas gerenciales podrá hacer la diferencia entre una empresa de éxito a otra que no lo sea.

El manejo de los factores de la cultura organizacional como herramienta para mejorar beneficios a las empresas, permite ayudar la compleja interacción de seres humanos con formaciones académicas pero trabajando con un fin común, generando códigos, ritos y protocolos comunes, para hacer de ese espacio físico, un lugar de desarrollo personal y laboral, donde la comunicación y el respeto jugaran un papel preponderante.

Un buen clima organizacional, ayudara a la empresa a mantener índices bajos de rotación, individuos más motivados y satisfechos, que serán más productivos, haciendo la empresa más rentable.

La mejor forma de poder crear un equipo coordinado de trabajo dentro de las organizaciones familiares, es poniendo bien claras las reglas de juego desde el comienzo, definir bien cuál es el perfil de empleado que se requiere para cada cargo, y trabajar en darle una adecuada inducción hasta lograr que se convierta en un ente productivo para la empresa, que conozca plenamente las responsabilidades de su cargo, y los beneficios de un buen

rendimiento en sus tareas, ya sea en reconocimientos formales o informales, remuneraciones, o promociones.

A partir de allí, la empresa debe dedicarse a hacer seguimiento al rendimiento, y cumplir con el compromiso generado desde la inducción, tomando un enfoque de empresa profesionalizada que pueda desarrollar todo su potencial para brindar la estabilidad a la organización y a la familia, que es el principal objetivo del emprendedor.

A nivel de fortalezas y debilidades, las empresas familiares gozan de un potencial brillante para poder reconstruir el tejido empresarial mundial tan golpeado últimamente por las crisis y recesiones. Para ello es importante mantener una actitud y capacidad de reaccionar rápido a los cambios del entorno, aprovechándose del estrecho lazo que tienen los empleados y familiares, las políticas que buscan apalancar el desarrollo de las Pequeñas y medianas empresas, y el compromiso irrenunciable que poseen los emprendedores de este tipo de empresas al jugarse el futuro financiero de la familia.

En cuanto a las debilidades, que son de muy variada naturaleza, son fácilmente manejables, siempre que el emprendedor y su equipo, tengan la disposición y capacidad de profesionalizar a la empresa, dejar a un lado los conflictos familiares en pro de la empresa, y convertir a los familiares en futuros emprendedores de negocios alternativos en vez de permitirles ser dependientes del negocio realizado por los emprendedores, y así evitar que cada vez haya más dependientes de la empresa, haciéndola más pesada y poniendo en riesgo su supervivencia.

RECOMENDACIONES

Cabe mencionar que una vez realizada la evaluación de la actuación, el recurso humano espera que se lleve a cabo la retroalimentación del proceso, con miras a que no se pierda su esencia motivadora.

Se recomienda a los dirigentes de la empresa del caso estudio, la discusión de todos los puntos mostrados en la última parte del capítulo IV, donde se hablan de los factores de éxito de las empresas familiares, observaciones que intentar dar nociones de los pasos necesarios para preparar estudios más profundos y localizados de las variables organizacionales susceptibles a mejoras.

En tal sentido, el autor del presente estudio se permite elaborar las siguientes recomendaciones:

Propiciar la comunicación donde se pueda involucrar a todo el personal, en las comunicaciones de decisiones importantes, permitiéndoles tanto como sea posible, y donde aplique la posibilidad de emitir sugerencias: la inversión de tiempo y recursos para realizarlo serán poco para el aumento de la satisfacción y desempeño de los empleados al sentirse importantes dentro de la empresa.

Invertir en mejorar las inducciones y capacitaciones de la empresa, para reducir las brechas entre el empleado que presente diferencias con el rendimiento esperado, siempre ofreciendo la oportunidad de demostrar que se cree en el recurso humano de la empresa, logrando así un compromiso de parte del evaluado.

Revisar los procedimientos, a fin de detectar sectores donde se trabaja con menor eficiencia.

Implementar reglas formales que orienten la conducta de cada uno de los trabajadores en la organización, procurando que se logren los objetivos de manera afectiva.

Elaboración de un protocolo familiar, que sirva como manual de resolución de conflictos entre miembros de la familia empresaria, pero también sirva como regulador y base moral de lineamientos para quienes hacen o piensan hacer vida laboral dentro de la empresa.

La creación los consejos de administración son vitales para mantener una visión objetiva de las personas que dirigen los destinos del patrimonio familiar.

Habiendo evaluado cuales aspectos del clima y la cultura organizacional son susceptibles de mejora, y en cuales se está en condiciones favorables, podremos orientar a la empresa que evaluar más profundamente, induciendo a la empresa posteriormente a un proceso de cambio organizacional para convertir su cultura organizacional en la de una empresa que tenga Valores y Principios acordes con los factores de éxito de las empresas familiares indicadas al final del análisis del capítulo IV.

Este proceso de cambio organizacional excede el alcance del presente trabajo, pero se pretende que sirva como base para que futuros trabajos complementen este esfuerzo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ABRAVENEL, Harry. **Cultura Organizacional**. Santafé de Bogotá, Legis Editores. 1998
- ACHUA, Christopher y LUSSIER, Robert N. **Liderazgo**. México D. F.: Impresora y Editora Rodríguez. 2003
- ARIAS, Fidias. **Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias Administrativas y el Comportamiento**. México Ed. Trillas. 1999
- ARMSTRONG, Michael. **Gerencia de Recursos Humanos**. Santafé de Bogotá. Legis Editores. 1997
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia. Ed. McGraw Hill. 1988.
- DANIEL, Wayne. **Estadísticas con Aplicaciones a las Ciencias Sociales y a la Educación**. México. Ed. Mc Graw Hill. 1998.
- DEAL, Terrence y KENNEDY, Allan: **Cultura corporativa**. Fondo educativo interamericano. México. 1988.
- GOMEZ, Luis. **Nueva Gerencia de Recursos Humanos** (2° ed). Caracas. Ed. FIM Productividad. 1992
- GOMEZ-MEJIA, Luis. y CARDY, R. **Managing Human Resources**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 2001

- GONCALVEZ, Alexis. **Fundamentos del clima organizacional**. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.
- HERNANDEZ, Roberto. **Metodología de la Investigación**. México Ed. McGraw Hill. 1992.
- KOONTZ, Harold – O`Donnell, Cecil. **Administración** (4a ed). México. Ed. McGraw Hill, 1996.
- McCLELLAN, David. **Estudio de la motivación Humana**, Madrid Narcea. 1989
- McCONNELL, James. **Psicología**. México. Ed. McGraw Hill. 1988
- MARCHANT, Loreto. **Estudio descriptivo de la influencia del clima organizacional sobre las personas y su trabajo en empresas medianas de la V región**. Tesis de magíster U. de Valparaíso, Chile. 2002.
- MARCHANT, Loreto. **Actualizaciones para el desarrollo organizacional**. primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) "Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile. 2005.
- MELINKOFF, Ramón. **Los procesos administrativos**. Editorial Panapo. Caracas, 1990.
- Misener, K. Haddock, J.U. Gleaton and A.R.A. Ajamieh. **Toward and international measure of job satisfaction**.. Nursing Research. Vol. 45, pp. 87-91. 1996.

- MILKOVICH, G&J. **Dirección y Administración de Recursos Humanos.** Wilmintong. Ed. Addison Wesley. 1991.
- MORRISEY, George. **Pensamiento Estratégico.** Prentice-Hall. Hispanoamericano. México. 1996.
- RAMIREZ, Tulio. **Cómo hacer un proyecto de investigación** (3a ed.). Caracas: Carhel. 1996
- ROBBINS, Stephen. **El Proceso de Investigación.** Caracas. Ed. Panapo. 1995.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional.** Decima Edicion. Editorial Pearson Education de Mexico, S.A. de C.V. 2004.
- SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación.** Primera Edición. Editorial Panapo Caracas, Venezuela. 2000.
- SCHEIN, Edgard. **La cultura Empresarial y el Liderazgo.** Ediciones Plaza y Janès. Barcelona, España. 1988.
- STONER, James; FREEMAN, R y GILBERT, D. **Administración.** Sexta Edición. México, 1996.
- TERRY, George y FLANKLIN, Stephen. **Principios de administración.** Editorial Continental. México, 1999.
- THOMPSON, Arthur. **Dirección y Administración Estratégica.** Addison, Wesley Iberoamericana, U.S.A. 1994.
- Universidad Nacional Abierta. **Comportamiento Organizacional.** Editorial Mc Graw Hill. 1995

Universidad Pedagógica Experimental “Libertador”. **Manual del Trabajo de Grado, de Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de Investigación y Postrado. Instituto de investigaciones Educativas. Caracas. 1989.

VILLEGAS, Jose. **Administración de Personal** (4ª ed). Caracas. Ed. Vega. 1998

ZOHAR, D. and LURIA, G. **Climate as a Social- Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns**. Journal Applied of Psychology. Vol. 89 N° 2, pp. 322-333. February 2004.

ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO

ANEXO B. VALIDACION DEL INSTRUMENTO

ANEXO C. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



El siguiente cuestionario tiene la finalidad de recabar información necesaria de la fase de Investigación de campo del Trabajo de Investigación Titulado **“La Cultura Organizacional como generadora de Beneficios en las Empresas Familiares, Caso Estudio: Empresa Aire 911, C.A.”**

Esta investigación tiene como objetivo general: Analizar la influencia de la Cultura Organizacional como generadora de beneficios en las organizaciones familiares, como lo es la Empresa Aire 911, C.A.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

Por favor, lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la opción que mejor refleje su apreciación u opinión.

En los cuadros a continuación, se consideran también un conjunto de aseveraciones, de las cuales pedimos marque con una equis “X” dentro de la casilla derecha la opción que usted considere pertinente.

Gracias de antemano por su colaboración.

Ing. Gaston Brunicardi Rodriguez
Barbula, Abril de 2011

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS:

PRIMERA PARTE: Marque con una "x" la alternativa de respuesta que considere adecuada.

Datos Personales:

- 1) Estado Civil: Soltero Casado Viudo Divorciado
- 2) Instrucción: Primaria Secundaria Universitaria Postgrado
- 3) Tiene vínculo familiar con los dueños de la empresa: SI NO
- 4) Tiempo laborando en la empresa (meses / años): _____

Conocimientos Iniciales de la empresa:

- 5) Conoce la Misión y propósito de la empresa? : SI NO
- 6) Con que frecuencia considera que se cumplen las normativas de la empresa.
 Siempre Frecuentemente Algunas veces Nunca
- 7) De que forma se aplican las recompensas y reconocimientos?
 Formal Informal De otra forma No se recompensa
- 8) De que forma son aplicadas las sanciones por parte de la gerencia?
 Formal Informal De otra forma No se Sanciona
- 9) Se lleva control sobre la conducta y asistencia? Si No
- 10) Están definidos los planes y metas de este año? Si No
- 11) Cual es el principal criterio de la Gerencia para promover al personal?
 Rendimiento individual Por antigüedad Por favoritismo

SEGUNDA PARTE: Marque con una equis “X” la opción que mejor represente su opinión. Según el significado indicado a continuación:

A: Totalmente de Acuerdo **B:** Parcialmente de Acuerdo **C:** Ni Acuerdo ni Desacuerdo
D: Parcialmente en Desacuerdo **E:** Totalmente en Desacuerdo

EN LA EMPRESA:		A	B	C	D	E
12	La empresa se muestra abierta a la innovación y la creatividad.					
13	Se valoran los resultados sobre los procedimientos					
14	Se prefiere el trabajo en equipo por encima del individual.					
15	Predomina la cooperación sobre la competencia entre empleados.					
16	La directiva nos comunica las decisiones que son tomadas.					
17	Escuchan mis sugerencias y participo en la toma de decisiones.					
18	Me identifico la forma en que es dirigida la empresa.					
19	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.					
20	Estoy satisfecho con la labor que desempeño.					
21	Las comunicaciones y el trato son de siempre de respeto.					
22	Los salarios están acordes a los cargos.					
23	La empresa se preocupa por la satisfacción de sus empleados.					
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA INDUCCION:		A	B	C	D	E
24	En la inducción me dieron toda la información que necesito.					
25	La calidad de la inducción es excelente					
26	Después de la inducción la realidad de la Empresa es mejor que lo esperado.					
27	Me explicaron todas las responsabilidades de mi cargo.					
28	Me identifico con los valores y políticas de la empresa.					
ASPECTOS RELACIONADOS CON EVALUACION DE DESEMPEÑO		A	B	C	D	E
29	Me evaluaron las responsabilidades mencionadas en la inducción					
30	Después de la evaluación me dieron los resultados rápidamente.					
31	Me explicaron el plan de acciones correctivas de mi evaluación					
32	Representa un estímulo a mejorar en mi trabajo					
QUE ASPECTOS CONSIDERO DEBEN INCLUIR EN MI EVALUACION		A	B	C	D	E
33	El cumplimiento del horario y la asistencia.					
34	Mi planificación y organización en el trabajo					
35	Mi responsabilidad en el cumplimiento de los trabajos asignados.					
36	Creatividad e imaginación en mis labores					
37	Las buenas relaciones con los compañeros de trabajo					
38	La buena comunicación con mis superiores					
39	La competitividad con mis compañeros.					

TERCERA PARTE: Marque con una equis "X" la opción que mejor represente su opinión. Según el significado indicado a continuación:

1: Excelente 2: Bueno 3: Ni bueno ni malo 4: Deficiente 5: Muy deficiente

QUE CALIFICACION DARÍA UD A LOS SIGUIENTES ASPECTOS		1	2	3	4	5
40	Condiciones de las instalaciones de la empresa (comodidad de las Instalaciones, temperatura, Contaminación, Ruidos, etc)					
41	Calidad y estado de los equipos de la empresa (Herramientas, Maquinarias, Computadoras, Artículos de oficina, etc.)					
42	Como define la eficiencia de los procesos administrativos de la empresa.					
43	Las relaciones y la comunicación con sus superiores					
44	El trato con sus compañeros					
45	Su sueldo y remuneraciones en comparación con el trabajo que desempeña.					
46	El ambiente de trabajo en general					
47	El estado de las instalaciones de la empresa					
48	Los cursos y capacitaciones que brinda la empresa					

**Validación por Juntas de Expertos
Evaluación de criterios**

PREGUNTAS /ITEMS	PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	D	R	B	D	R	B	D	R	B
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Nombres y apellidos _____ C.I.Nº.: _____

Nivel académico: _____ cargo: _____ fecha _____ hora: _____

Firma: _____

Validación por Juntas de Expertos
Evaluación de criterios

PREGUNTAS /ITEMS	PERTINENCIA			REDACCION			ADECUACION		
	D	R	B	D	R	B	D	R	B
41.									
42.									
43.									
44.									
45.									
46.									
47.									
48.									

NOTA: Lea cuidadosamente el instrumento y marque con una (x) su criterio en cuanto a los aspectos que a continuación se señalan:

- **Pertinencia:** Relación estrecha entre la pregunta, los objetivos a lograr y el aspecto o parte del instrumento que se encuentra desarrollado.
- **Redacción:** es la interpretación univoca del enunciado de la pregunta a través de la claridad y la precisión en el uso del vocabulario técnico.
- **Adecuación:** es la correspondencia del contenido de la pregunta con el nivel de preparación y desempeño del entrevistado.

Código	Apreciación Cualitativa
B	BUENO: el indicador se presenta en grado igual o ligeramente superior al mínimo aceptable.
R	REGULAR: el indicador no llega al mínimo aceptable, pero se acerca a él.
D	DEFICIENTE: el indicador está lejos de alcanzar al mínimo aceptable.

Estudio de Confiabilidad Índice por Correspondencia

Título del Trabajo de Investigación: La cultura organizacional como generadora de Beneficios en las Organizaciones Familiares (Caso Estudio: Empresa Aire 911, C.A.).

Autor: Gaston Brunicardi R. C.I. 11.520.961

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad, se trabajó con una muestra piloto de diez (20) personas, a las que se les aplicó el referido instrumento de recolección, para determinar la efectividad de la recolección de la información.

$$\text{Índice} = \frac{\text{N}^\circ \text{ preguntas contestadas correctamente}}{\text{N}^\circ \text{ total de Preguntas}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{(958)}{(20 \times 48)} \times 100$$

$$\text{Índice} = 99,97 \%$$

El índice por correspondencia se mide entre cero y uno (0 – 1) mientras más cerca de uno (1), mayor es la confiabilidad. Para muestras pequeñas y cuestionarios con pocas preguntas, si el índice es mayor de noventa por ciento (>90%), se establece que es un instrumento ideal. Por lo tanto el instrumento presenta alta confiabilidad.