



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.**

Autora:
Díaz, Mónica

Bárbula, Agosto de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.**

Autora:
Díaz, Mónica

**Trabajo de Grado para optar al Título: Magister en Administración del Trabajo
y Relaciones Laborales**

Bárbula, Agosto de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.”, presentado por: Díaz, Mónica, cédula de Identidad 16.761.545, para optar al Título de: Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la sabiduría y el don de la perseverancia para
alcanzar con éxito esta nueva meta.

A mi hija Ada Camila por ser la inspiración del logro de todos los
proyectos en mi vida, a mis padres Aláisa y Esteban, por su amor,
confianza y apoyo incondicional en todo momento y a Víctor, por ser
mi compañero de cada día.

MONICA DIAZ

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Carabobo, por aportarme nuevamente los conocimientos necesarios para afianzarme como la profesional que soy hoy en día.

A la Profesora Mercedes Berenice Blanco por su valiosa dedicación y colaboración, para el desarrollo de este Trabajo de Grado, sin usted no hubiese sido posible la realización del mismo.

A la empresa La Montserratina, C.A., por abrirme sus puertas y facilitar la información y la disponibilidad requerida para la materialización de esta investigación.

A mis apreciadas hermanas de la vida (Lineth, Adriana, Yolibet) por la ayuda prestada en cada ocasión que lo amerite. Así como a los compañeros de estudio por haber compartido tan gratos momentos juntos, en especial a Ernesto Valera por sus oportunas orientaciones.

Y a todas las personas que creyeron en mí!

Muchas Gracias

Mónica Díaz



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.**

Autora: Díaz Mónica

Tutora: Dra. Mercedes Berenice Blanco

Año 2014

RESUMEN

Analizar la Cultura Organizacional de la Montserratina, C.A., desde la perspectiva de los empleados, después de la transición a una empresa transnacional, es el objetivo perseguido en esta investigación. El colectivo a investigar fue la totalidad de la población, ya que es finita y manejable, conformada por veintitrés (23) empleados, por lo tanto no se aplicó muestreo. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron el cuestionario como instrumento a través de una escala de Likert y la entrevista semi-estructurada. La validez del instrumento se estableció a través de juicios de expertos. Los resultados obtenidos se presentan en gráficos y cuadros de distribución porcentual de las respuestas obtenidas del cuestionario. Los hallazgos más relevantes de la investigación fueron los siguientes: el investigador pudo evidenciar al diagnosticar la cultura organizacional que poseen los empleados, que existen aspectos intangibles bien definidos en la empresa tales como: tradiciones, buena comunicación, motivación al logro, un entorno favorable al desempeño, roles y tareas descritas y competitividad, reflejando que las perspectivas son positivas hacia cualquier cambio previsto. En cuanto a la empresa transnacional, se determinó la existencia de aspectos tangibles establecidos como la misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, incentivos e identificación con la organización, lo que permite mayor posibilidad de aceptación debido a que evidencia una estructura organizacional con guías de acción planteadas, lo cual disminuye la sensación de incertidumbre. Debido a esto surge la necesidad de plantear lineamientos para evitar el impacto de transición de una organización a otra.

Palabras Claves: Cultura – Perspectiva – Transición.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**ORGANIZATIONAL CULTURE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES AND
AFTER THE TRANSITION TO A BUSINESS CRIME. CASE: THE
MONTSERRAT, C. A.**

Author: Díaz Mónica

Tutor: Dra. Mercedes Berenice Blanco

Year: 2014

ABSTRACT

Analyze the Organizational Culture Montserratina, CA, from the perspective of employees, after the transition to a transnational company, is the approach adopted in this research. The group was to investigate the entire population, since it is finite and manageable, consisting of twenty (23) employees, therefore no sampling was applied. The data collection techniques used was the questionnaire as an instrument through a Likert scale and semi -structured interviews. Construct validity was established through expert judgment. The results are presented in graphs and tables of percentage distribution of answers from the questionnaire. The most relevant findings of the investigation were: the researcher was evident when diagnosing organizational culture which has employees who are well-defined in the enterprise intangible aspects such as traditions, good communication, achievement motivation, an environment conducive to performance, roles and tasks described and competitiveness, reflecting the outlook is positive to any planned change. As for the multinational company , the existence of tangible aspects established as the mission, vision , goals, values , principles, policies, incentives and identification with the organization was determined , enabling greater chance of acceptance because they evidence an organizational structure raised to guide action , which decreases the feeling of uncertainty . Because of this there is the need to establish guidelines to prevent the impact of transition from one organization to another.

Keywords: Culture - Perspective – Transition

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	Pág. IV
Agradecimiento	V
Resumen	VI
Índice General	VIII
Índice de Cuadros	X
Índice de Gráficos	XI
Introducción	XII
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	14
Objetivos	19
Justificación	19
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	21
Bases Teóricas	27
Definición de términos básicos	55

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la Investigación	56
Técnicas e Instrumentos de recolección de información	57
Población	60
Estrategia Metodológica	61

CAPITULO IV
ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

65

CONCLUSIONES

80

RECOMENDACIONES

85

LISTA DE REFERENCIAS

86

ANEXOS

90

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No.	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	63
2. Comunicación	65
3. Motivación al logro	67
4. Entorno favorable al desempeño	68
5. Roles y tareas	70
6. Competitividad y tradiciones	72
7. Montserratina vs. Plumrose	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADRO No.	Pág.
1. Fuerzas del cambio	54
2. Comunicación	66
3. Motivación al logro	67
4. Entorno favorable al desempeño	69
5. Roles y tareas	71
6. Competitividad y tradiciones	72

INTRODUCCION

El Recurso Humano en la actualidad ha cobrado mayor valor dentro de las organizaciones, a tal punto que está siendo considerado como el principal activo de las mismas. Hoy día, la competitividad es un elemento que obligatoriamente debe poseer cualquier organización, si desea permanecer activa dentro del mercado, y es sólo el Recurso Humano, quien le puede proporcionar esta fortaleza a la organización; por tanto debe atribuírsele la importancia que tiene. Sin embargo, los radicales cambios que han tenido lugar en el escenario competitivo, han provocado que las organización se auxilien de herramientas para enfrentarlos y poder sobrevivir a las continuas demandas que se expresa en el mercado; por lo que, surge la estrategia de la fusión, donde dos o más organización se unen para aumentar su tamaño y con ello su competitividad.

Las fusiones empresariales arrastran grandes ventajas, tanto internas como externas, permitiéndole desarrollarse e incluso liderar en el segmento del mercado donde funcionan. No obstante, al desarrollarse el proceso de fusión, ha resaltado el hecho de que en muchas ocasiones el Recurso Humano no es valorado y es despedido bajo ningún criterio, además de no ser incluido en dicho proceso, pues que no se gestiona los cambios ni se condiciona la combinación de las dos culturas. Lo que en muchas ocasiones disminuye la productividad y motivación en los trabajadores. Se tiene conocimiento, que en su mayoría las fusiones han sido exitosas, pero estas podrían tomar mayor solidez si el personal es convencido del cambio que se dará y se hace partícipe del mismo. Realmente el éxito de este proceso, radica en la participación del personal, si a la hora de seleccionar los trabajadores, se hace sobre una base objetiva; ya que la meta de toda fusión es lograr organizaciones más competitivas y esto será posible si y sólo si, se cuenta con un personal clave y dispuesto a lograr dicha meta.

Partiendo de lo antes expuesto, esta investigación se propone analizar la cultura organizacional, desde las perspectivas de los empleados, después de la transición a otra empresa, donde se establecen una serie de lineamientos a considerar respecto a la administración del personal durante el proceso de fusión. Para lograr este objetivo, se ha desarrollado un estudio descriptivo y de campo; todo ello delimitado por aspectos metodológicos, teniendo una estructura formal y secuencial que responde al siguiente orden:

CAPÍTULO I, Objeto de estudio, donde se plantea el problema, se argumenta la decisión de abordarlo y se procede a la formulación del Objetivo General y los Objetivos Específicos y la justificación.

CAPÍTULO II. Marco teórico referencial. Se menciona los antecedentes que describen el acercamiento de los investigadores, seguido de las bases teóricas y la definición de términos básicos para la comprensión del tema a desarrollar.

CAPÍTULO III, Marco metodológico. Descripción, donde se expone la estrategia metodológica a seguir, la población a investigar, el tipo de investigación; además, contiene las técnicas e instrumentos de recolección de información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de los resultados. Contiene los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos y las técnicas de recolección de los datos. Esta información se detalla a través de cuadros y gráficos estadísticos obteniendo una perspectiva amplia del tema a plantear.

Por último, se presentan los anexos vinculados con el desarrollo del estudio. De igual manera, se presenta una lista de referencias bibliográficas, donde se reseña la documentación utilizada para la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La importancia del recurso humano como elemento esencial dentro de la organización; es necesaria resaltarla desde que el hombre empezó a organizarse para desarrollar sus actividades, sin embargo, este último fue considerado como una máquina más; que sólo se encargaba de darle acción al proceso productivo de bienes y/o servicios. Posteriormente, con la evolución de las sociedades y, por ende, de las organizaciones, se han suscitado a través del tiempo grandes avances tecnológicos basados fundamentalmente en el manejo de la información y de los recursos financieros, lo que ha dado paso a uno de los fenómenos sociales y económicos más importantes, como lo es la globalización; fenómeno que ha traído un gran impacto en las organizaciones, modificando los métodos de producción, las estructuras, los procesos, los procedimientos y, por consiguiente, las formas y modelos de gestión, para lo cual es imprescindible la aplicación de diferentes técnicas y herramientas, considerando como parte fundamental el análisis de los factores externos e internos asociados a la organización.

Las organizaciones como sistemas abiertos deben adecuarse a los cambios exigidos por su medio ambiente o entorno; ya que de lo contrario, parecieran fracasar. Aquí se resalta la importancia que tiene en los actuales momentos el recurso humano como un factor estratégico organizacional, que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios impuestos por el entorno y entre otros aspectos fundamentales coordinar las estructuras organizacionales; todo esto bajo la óptica de los principios gerenciales modernos.

Hoy en día, la conducta, la estructura y los procesos son características comunes en todas las organizaciones, las cuales se ven afectadas por la globalización y la competitividad, condiciones que originan una diversidad cultural en los puestos de trabajo y cambios en los métodos de producción; por lo cual es necesario integrar el talento y los recursos de la organización para así adaptarse y hacer frente a las condiciones del entorno. Actualmente, las organizaciones están sometidas a continuos procesos de cambio condicionados por el entorno altamente competitivo en que están inmersas. Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, apertura y derrumbe de barreras, unión e interacción en todos los aspectos: sociales, culturales y humanos, énfasis en la creación de nuevas tecnologías que facilitan el trabajo de las personas.

Esto ha traído como consecuencia, que existan en las ciencias administrativas y sociales una gran cantidad de herramientas, que pueden ayudar a hacer frente a la globalización económica y a la apertura comercial como lo son por ejemplo: Alianzas estratégicas, benchmarking, gerencia de calidad, equipos autodirigidos, empowerment, gerencia del conocimiento, reingeniería, gerencia de proyectos, y otras tantas, dentro de las cuales se encuentra las fusiones y/o adquisiciones de empresas, la cual constituye una de las alternativas estratégicas disponibles para los responsables de tomar decisiones en los niveles más altos de la dirección, animados por diversos motivos como: expansión de la capacidad productiva, mejoramiento de la capacidad competitiva, diversificación de productos, ventajas impositivas, entre otras.

Sánchez (1998) define la adquisición como:

Una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles. Constituye una fusión/adquisición !a absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de

ésta a la segunda sociedad. Igualmente, puede hacerse ésta mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes. (On-line)

En este punto, es importante destacar tanto los beneficios como los riesgos que traen consigo una fusión y/o adquisición. Entre los beneficios se pueden mencionar: aumento del tamaño y dimensión de las organizaciones, beneficios financieros, incentivos financieros y fiscales, mayor poder en el mercado, facilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y del medio ambiente, mayor capacidad financiera. Estos beneficios en forma general, pueden ser divididos en legales, operativos y financieros, con influencia independiente, haciéndolos más o menos difíciles de evitar según sea el caso.

El elemento humano y su comportamiento en la organización es un riesgo que se presenta en una operación de fusión y/o adquisición. La posibilidad de malos entendidos aflora rápidamente; el personal operario como administrativo, pueden temer la pérdida de su empleo, o que la planta sea trasladada, por lo que se suele presentar fuertes resistencias a una adecuada integración, con latentes conflictos de personal, lo cual se refleja en la productividad. De igual manera la política de remuneración, es un aspecto sumamente delicado que puede verse comprometido en una operación de fusión. Así mismo, la ignorancia de las costumbres, animosidades personales, prácticas obsoletas pero arraigadas y otras circunstancias internas relacionadas con el recurso humano, hacen aumentar el riesgo de obtener resultados no acordes con los objetivos de la fusión.

De allí que, puede afirmarse, en cierto grado, el éxito de las adquisiciones depende significativamente del tratamiento que se le dé al recurso humano, por lo que es indispensable utilizar herramientas y técnicas efectivas que conduzca a que las organizaciones fusionadas trabajen en conjunto; para lo cual, se requiere de

estrategias que logren unir de forma rápida y cuidadosa las culturas organizacionales, siendo un factor fundamental la valoración del recurso humano.

En tal sentido, si no se valora al recurso humano en el proceso de adquisición, éste puede colapsar o fracasar, debido a que no se involucra de la manera adecuada al personal en el proceso; pudiendo traducirse en un hecho devastador en la calidad, productividad, rotación y moral del recurso humano, igualmente se pudiera llegar a perder gran parte del recurso humano valioso de la organización, ya que se genera confusión dentro del mismo.

Durante los años 80 el interés en el tema cultural era significativo y sigue creciendo hasta nuestros días; uno de los argumentos de interés para dicho tema es el hecho de que las organizaciones enfrentan cada vez la necesidad de fusionar culturas organizacionales con el cambio de accionistas para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado competitivo. Cuando se realizan fusiones y/o adquisiciones, se involucran diferentes culturas provenientes de cada una de las organizaciones que intervienen en el proceso; y pueden convertirse en un obstáculo o freno; debido a que estas situaciones complejas, están asociadas a numerosas variables y dimensiones; que pueden generar por parte del recurso humano una resistencia, ya que, durante el periodo de transición existe incertidumbre por los efectos directos e indirectos que afectan a la organización y al recurso humano.

Uno de los principales responsables del éxito o fracaso en la adquisición es la cultura, en cuanto a la reconciliación de las culturas de las compañías involucradas, sin embargo, es uno de los últimos temas que se discuten en las negociaciones, debido a que la compañía adquiriente tiende a no querer explicar su cultura o intentar entender a la cultura adquirida; generalmente en las adquisiciones, la empresa que está comprando trata de imponer su cultura, y esto puede provocar una dualidad inicialmente y luego a confundir al recurso humano en cuanto a su verdadera

identificación, ocasionando una pérdida sustancial de la meta que podría afectar negativamente el proceso de cambio e incrementar la resistencia al mismo (Ganel 1997).

Dentro de este contexto, La Montserratina, C.A., es una empresa manufacturera del sector alimentos, que no escapa de esta realidad, la cual ha sido adquirida por Plumrose Latinoamérica, C.A., con la intención de fortalecer su posicionamiento en el mercado como pioneros en la distribución de productos cárnicos procesados del sector alimenticio venezolano. Plumrose Latinoamérica, C.A., es uno de los grupos en Venezuela que posee la mayor cantidad de empresas manufactureras del sector de alimentos procesados caracterizándose, no sólo, por adquirir empresas que tienen posicionamiento de primeros y segundos lugares dentro del mercado, sino también de hacer adquisiciones de empresas que poseen culturas arraigadas a la idiosincrasia de la organización y el pueblo Venezolano; por lo tanto fue importante estudiar el proceso de transición de una empresa a otra, para establecer la perspectiva que le produjo a los empleados de La Montserratina, C.A. el proceso de adquisición; cuanto afectó la transición de cultura; tomando como “Cultura Organizacional el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridas a lo largo del tiempo y que han resultado exitosas para el logro de sus objetivos” (Ganel, 1997).

Por lo antes expuesto se observa una resistencia natural por parte del Recurso Humano, el cual debe ser estudiado y trabajado en forma adecuada para garantizar el éxito de la alianza, principalmente en el tema de la cultura; es por ello que resultó de interés para fines estratégicos, conocer como los empleados de La Montserratina, C.A., perciben la cultura generada, como consecuencia de la adquisición de esta empresa por parte de Plumrose Latinoamérica, C.A., así como el diagnosticar en qué etapa del proceso de cambio se encontraba, a fin de determinar la cultura

organizacional resultante dentro de los empleados de La Montserratina, C.A., luego de la adquisición y sea pieza fundamental del éxito de la misma.

Objetivos de la Investigación.

Objetivo General

Analizar la Cultura Organizacional de la Montserratina, C.A., desde la perspectiva de los empleados, después de la transición a una empresa transnacional.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional que poseen los empleados de La Montserratina, C.A.

Determinar la Cultura Organizacional de Plumrose Latinoamérica, C.A., para minimizar el proceso de transición de La Montserratina, C.A.

Establecer lineamientos para evitar el impacto de transición de una organización a otra.

Justificación

La apertura de los mercados ha generado cambios significativos en las economías mundiales y en las organizaciones, las cuales han tenido que adoptar ciertas tendencias y adaptarse a los cambios para sobrevivir en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, para ello utiliza diferentes estrategias como fusiones, alianzas, privatizaciones lo cual afecta significativamente la cultura organizacional.

La cultura organizacional es uno de los fundamentos más importantes que sirve de apoyo para toda organización que desee ser competitiva; sobre este tema se ha tratado mucho en ambientes teóricos, pero en el ámbito de las organizaciones se trabaja poco por él. El ambiente sociocultural va a afectar de distintas maneras a las organizaciones, una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus trabajadores, quienes llevan a la organización una variedad de orígenes, valores e influencias. Estos elementos exportados del ambiente sociocultural a las organizaciones por parte de sus integrantes, pueden tender a desequilibrar el ambiente organizacional, debido a ello es necesario modificar la cultura entrante adaptándola a la misión, visión y valores de la empresa.

Para explicar que es lo que se precisa transformar, es imprescindible distinguir dentro de la cultura de la organización, los rasgos que son positivos y negativos; los que sean positivos fortalecerlos y los que sean negativos abolirlos o eliminarlos de las compañías o empresas inscritas en el proceso; es por ello que resulta indispensable estudiar y gerenciar los cambios en la cultura organizacional a fin de que la transición resulte lo más corta y efectiva posible, así como evaluar y reconocer aquellos valores culturales que son necesarios para promoverlos mediante un plan de acción en las empresas, que permita reforzar los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional.

Por tal motivo el estudio realizado tiene relevancia práctica, ya que beneficia y aplica directamente a la empresa, La Montserratina, C.A., y además sirve de base de estudios posteriores, ya que formará parte de un historial o precedente de la situación de la cultura organizacional en un momento determinado del contexto venezolano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

A continuación, se presentan lo más resaltante de investigaciones anteriores, que aportan datos importantes, que tienen que ver de manera directa, con el objeto de estudio propuesto, el cual es la Cultura Organizacional, estas investigaciones ayudarán, a enriquecer el trabajo planteado, ya que hay puntos que ayudan con el desarrollo de los objetivos propuestos por esta investigación.

Rodríguez (2001), realizó un estudio denominado, la cultura organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las actitudes laborales del personal docente, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general se centró en proponer un modelo de desarrollo cultural; planteándose además, como objetivos específicos: Diagnosticar la existencia de los componentes de la cultura de la Escuela de Relaciones Industriales; Identificar los tipos de actitudes laborales del personal docente, en el contexto organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales; Analizar la cultura organizacional y las actitudes laborales del personal docente de la Escuela de Relaciones Industriales; Proponer un modelo de desarrollo cultural para la Escuela de Relaciones Industriales.

Utilizó como estrategia metodológica la investigación descriptiva, basada en un diseño de campo, para lo cual diseñó un instrumento de medición con escala tipo

Likert y diferencial semántico, el cual permitió medir las actitudes sobre la base de las percepciones frente a los adjetivos, que calificaban al objeto de medición, que en este caso, estuvo centrado en los componentes socio-estructurales de la organización bajo estudio (misión, visión, estructura, objetivos, políticas, manejo del poder y sistema normativo); los componentes culturales (valores, mitos, héroes, ritos, ceremonias e historia) y los factores que determinan las actitudes laborales (satisfacción, entrega a la organización e interés laboral).

Esta investigación permitió evidenciar que los componentes socio-estructurales de la misión y visión organizacional no son conocidos por los miembros de la organización, percibiéndolos estos, como informales. Por otra parte, la institución refleja un apego al marco normativo, que se desprende de su carácter burocrático y centralizado, dando esto como resultado una cultura centrada en el rol y el poder que atribuye la ocupación de determinados cargos dentro de la estructura.

En cuanto a los componentes culturales muestran una notoria debilidad, puesto que no se han formalizado como medio para lograr la identificación de los miembros de la institución. De esto, pudo deducir la relación directa con las actitudes laborales de los miembros que se percibe como de poco interés por la institución, poca participación, baja motivación y pocos incentivos que permitan profundizar y fortalecer desde el grupo, la cultura de la organización.

El aporte fundamental de este trabajo a la presente investigación, radica en que permitió obtener una aproximación teórica clara al concepto de cultura organizacional y a su aplicación práctica en el contexto de una organización ya establecida, que es donde más difícil resulta promover los cambios, debido a que los integrantes de dichas organizaciones, a menos que promuevan como valor cultural las premisas del mejoramiento continuo y la superación de viejos modelos administrativos, y que se esfuerce por implantar en la conciencia de sus trabajadores

el hecho de que toda organización que tiende a estancarse en una sola manera de hacer las cosas, es una organización que más tarde o más temprano, terminara por extinguirse y dar paso a otra que si bien pudiera ser considerada una principiante, está adoptando el rumbo correcto en cuanto a su manera de sobrellevar su cultura se refiere.

Machado (2003), en su trabajo para optar a Magister en Ingeniería Industrial, titulado, diagnóstico y plan de acción de la cultura organizacional de una empresa de alimentos, cuyo objetivo principal fue realizar un estudio desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional de Unilever Andina División Helados TÍO RICO. Este estudio es enmarcado dentro de la modalidad Proyecto Factible, fundamentándose en la revisión bibliográfica y en una investigación de campo de tipo descriptiva, cuyo desarrollo se cumplió siguiendo los pasos de una Consultoría de Proceso.

La población estuvo representada por (130) personas que laboran en el Departamento de Producción (Adscrito a la Gerencia de Planta) tomando como muestra o estudio una de las Líneas de Producción (ILF). Aplicando un instrumento o encuesta con la finalidad de obtener los datos que conformarían el diagnóstico sobre la Cultura Organizacional de la Institución.

Estos datos fueron analizados con su respectivo estudio de frecuencias y porcentajes; obteniendo como resultado que algunas de las dimensiones que conforman la Cultura Organizacional de TÍO RICO fueron percibidas por el personal como áreas fuertes y otras como áreas de oportunidad. También se evidenció que existe una diferencia entre la percepción del personal obrero y empleados administrativos con respecto a la categorización de dichas dimensiones.

De esta investigación se concluyó que las empresas poseen una cultura organizacional que depende de factores como antigüedad, volumen de personal, tipo

de organización, nivel tecnológico, políticas y principios, estilos gerenciales, entre otros, pero requiere que sus debilidades sean detectadas para que se puedan convertir en oportunidades de mejora y por consiguiente puedan darse cambios positivos, siempre y cuando sean llevados de la mano hasta implementarlos en forma organizada y respaldada ampliamente por la gerencia.

Esta investigación se considera como base importante ya que posee la esencia de este trabajo en cuanto a cultura organizacional y los elementos que la componen. Además esta investigación aporta ideas para el modelo de encuesta que deberá ser aplicado al personal empleado, con la finalidad de detectar sus perspectivas ante el proceso de transición a una empresa transnacional.

Ortiz (2004), realizó un trabajo titulado, modelo para determinar el índice de la cultura organizacional, como herramienta estratégica para facilitar la consolidación de los órganos de control fiscal, en concordancia con el ámbito jurídico-administrativo vigente. Desarrollado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Este estudio tuvo como objetivo general diseñar un modelo para determinar el Índice de Cultura Organizacional. Se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible. La metodología utilizada para el estudio propuesto fue de campo de tipo descriptivo. Como instrumento de recolección de datos aplicaron un cuestionario dirigido a una población de veintitrés (23) funcionarios de la contraloría del municipio San Diego.

El desarrollo metodológico consistió en siete fases: Búsqueda y revisión bibliográfica; Identificación y operacionalización de factores; Diseño de instrumentos de recolección de información; Diagnóstico de la cultura organizacional; Conceptualización del modelo; Factibilidad del modelo; Implementación del modelo; como resultados, la definición y valores referenciales mínimos de los factores de

cultura e índice de cultura organizacional para los entes de control externo; igualmente calcularon los respectivos valores para la Contraloría de San Diego y establecieron además las brechas pertinentes para cada factor e índice, las cuales, atendiendo a sus magnitudes permiten planificar acciones de carácter estratégico para la modificación de la cultura; habiéndose validado el modelo en cuanto a su factibilidad y efectividad con resultados satisfactorios.

La relación de este estudio con la presente investigación, radica en que está enfocada a determinar la cultura organizacional existente, tal como lo plantea uno de los objetivos específicos, dando un aporte valioso en cuanto a las dimensiones que se deben considerarse en la redacción de los instrumentos de recolección de datos utilizados.

Cabe destacar, que los antecedentes que han sido presentados hasta el momento, presentan una vigencia mayor a cinco años, sin embargo, son tomados en consideración por los valiosos aportes que arrojaron a la presente investigación.

Flores (2011), realizó un estudio en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en Administración de Empresa, el cual denominó, la gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos universitarios de la región central, aplicada específicamente a los institutos de Puerto Cabello, Valencia y La Victoria. La investigación se desarrolló en un estudio descriptivo de campo desde un enfoque cualitativo a través de la complementariedad de los métodos cualitativo-cuantitativos; donde en un universo de 540 personas que laboran en el área administrativa tomó una primera muestra, tres (03) informantes claves con más experiencia y años en las instituciones; en la segunda muestra

consideraron quince (15) personas todas jefes de departamentos de las principales oficinas administrativas de cada institución en estudio.

Para el desarrollo de los resultados dividió en tres fases: la primera fase el hallazgo de la entrevista y comprendió en una matriz de categorización para la entrevista aplicada a los informantes claves; la segunda fase consistió en el hallazgo del cuestionario aplicada a los jefes de departamento de las principales oficinas administrativas de cada institución en estudio. Por último, el hallazgo del cotejo de la información donde se complementa ambos resultados arrojados por las muestras, de tal manera de realizar un análisis de la gerencia desde la cultura organizacional de estas instituciones, estos instrumentos fue sometido a un proceso de validación a través de juicio de expertos.

Los resultados permitieron concluir en la necesidad que requiere el personal administrativo de implementación de lineamientos y normativas para obtener un clima organizacional bien definido para hacer emerger una responsabilidad compartida entre los miembros de la organización, puesto que a veces los compromisos se sienten aislados, fragmentados entre un departamento y otro.

Este estudio se adapta a la investigación en virtud de que la Cultura Organizacional, está presente en toda empresa y que esta influye tanto en la productividad, calidad, efectividad y motivación de los trabajadores y de la alta gerencia.

Como antecedente internacional, resalta la desarrollada por Rodríguez y Romo (2013) donde presentaron una investigación titulada, caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Esta investigación aborda la cultura organizacional de empresas manufactureras multinacionales en el estado de

Aguascalientes, México; además, compara y determina si existen similitudes significativas entre ambas empresas. La cultura organizacional es esencial para cualquier empresa y permite comprender el significado que los trabajadores dan a su realidad organizacional. Utilizaron el método de estudio de caso y aplicaron una encuesta a una muestra de trabajadores de nivel operativo de 270 y 171 personas en cada una. Dando como resultado que el tipo de cultura dominante es la de mercado; aunque hallaron diferencias estadísticas significativas en los tipos de culturas de las empresas analizadas. En esta investigación resaltaron que la cultura organizacional dominante de tipo mercado, concuerda con la cultura organizacional que se presenta en las empresas manufactureras multinacionales.

Este trabajo brinda un valioso aporte a la presente investigación, debido a que presenta una comparación entre culturas organizacionales de dos organizaciones, tal como se plantea. Además, que determina los tipos de cultura organizacional a través de la caracterización del estudio de caso.

Bases teóricas

Teoría del Hombre Complejo

La teoría de Shein citado por Brunet (1999) se fundamenta por la naturaleza, en donde el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; en las necesidades, que una vez satisfechas, pueden reaparecer, otras cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, así como los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan

suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

El éxito en las instituciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y que normalmente se encuentran mencionadas en el plan operativo; además se hace necesaria la presencia de una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

Definitivamente se considera que la cultura organizacional es aprendida por los miembros de la institución; y que así como lo indica Shein (1985), este proceso se da de dos formas:

- (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y
- (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización. (p.138)

La cultura organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: Valores organizacionales, son conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; clima organizacional, es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; estilo gerencial, como la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar. Pese a presentarse esa dificultad, se piensa que la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización y sobre todo la voluntad de la alta gerencia y la dirección.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los

principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse. Shein (1985)

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos.

Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Esta teoría aporta hallazgos significativos para ser considerados en el desarrollo de este estudio, ya que plantea la diversidad de panoramas que pueden presentarse, al realizar diagnósticos de la cultura existente en cualquier organización en vías de cambios, entendiendo la complejidad del comportamiento asumido por miembros que la integran.

La Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial o institucional y es un nuevo enfoque que ha permitido buscar comprender y mejorar las organizaciones. La mayoría de los autores e investigadores que han estudiado la cultura coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (2002:103) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos que la conforman. En ese sentido, Delgado (1990:1) sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”.

En la misma línea del autor citado anteriormente, Schein (1985:265) “se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas, distinguiendo varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza por condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Handy, citado por Robbins (2004) plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que:

La cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (p.102)

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema

gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Vergara (1989:43) define la cultura organizacional como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

Funciones de la cultura organizacional

La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización. Una de esas funciones es que transmite un sentido de cohesión a los miembros. A mayor éxito de la organización, mayor será la cohesión y el anhelo por ingresar y permanecer en ella. Hay un dicho que dice que “todos quieren ser parte de las organizaciones importantes y exitosas”. La acción primordial de la función de la cultura no puede ser otra que la de “guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”.

Para Robbins (2004:528), la cultura en el seno de una organización debe:

- Definir los límites: Marca la diferencia entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a sus miembros: Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

- Facilitar la creación de un compromiso personal: La razón de ser de las organizaciones tiene que abarcar algo más amplio que los intereses egoístas del individuo que ocupa un puesto dentro de la misma.
- Incrementar la estabilidad del sistema social: Esto es debido a que se constituye en el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados, identificarse y auto clasificarse, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.
- Constituirse en un mecanismo de control que permita señalar las reglas del juego: Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

Características generales de la cultura organizacional

La investigación más reciente, de acuerdo a Robbins (2004) sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *Atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización

5. *Orientación al equipo*. El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *Energía*. El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. *Estabilidad*. El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento. (p.525)

Importancia de la cultura organizacional

Según Foster, (1990:122), la cultura organizacional es “la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad”.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las

organizaciones, y como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. La originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Dentro de este orden de ideas y considerando hasta el momento las bases teóricas expuestas, cabe sintetizar, que todo aquello que representa los aspectos formales o tangibles (misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, incentivos, identificación con la organización) y los aspectos informales o intangibles (tradiciones, comunicación, motivación al logro, entorno favorable al desempeño, roles y tareas, competitividad) que definen a la cultura de una organización, en términos de formalidad, existencia, conocimiento, precisión y completitud a partir de los cuales se define la orientación que tiene la organización en cuanto a la cultura que practica, que puede ser hacia el rol, el poder o hacia la tarea, como bien ya se ha planteado.

Según el criterio de la investigadora, los indicadores más emblemáticos que caracterizan a la cultura organizacional son conceptualizados de la siguiente manera:

La misión, contribuye a definir los alcances de la organización, puesto que es a través de la misión, la manera como las organizaciones definen su política, que es a través de ella, como se expresa el quehacer en términos de posturas frente a los actores y el entorno que los rodea, con el propósito de que todos los involucrados tengan presente las implicaciones que tendrá las actividades de la empresa.

La visión de la organización refleja la filosofía de la organización, en la práctica, en términos de proyecciones a corto y mediano plazo, con lo cual se hace posible involucrar a todos los actores del proceso productivo. Así mismo, los valores organizacionales son expresión de las creencias que guían y norma el comportamiento de sus miembros.

Los objetivos de las organizaciones delimitan primero el rol de la misma y sus trabajadores, con lo cual transversalizan todos los procesos productivos en las organizaciones que lo implementan. Mientras que las políticas de la organización dan respuesta a situaciones críticas que se presentan en la organización, lo que representa, en términos de cultura, el mecanismo a través del cual se gestiona el conflicto y el cambio en la organización, por ser el factor a través del cual se controlan los procesos de toma de decisiones en los diversos panoramas que se presenten.

Los principios constituyen un eje transversal de los comportamientos y decisiones que se toman en el seno de las organizaciones, por lo cual una cultura organizacional fuerte, se basa en principios no sólo aceptados de manera consensuada, sino también practicados en la cotidianidad organizativa por cada uno de los actores involucrados en el proceso productivo.

El incentivo es el reconocimiento a los trabajadores por la labor que realizan en el desempeño de sus atribuciones, bien sea de manera pecuniaria, o en forma de reconocimientos u obsequios, independientemente del cargo que ocupa, y si en función de la contribución que implica su labor para la organización, contribuye a la consolidación de la cultura de la organización, puesto que el trabajador comprende, que los incentivos son un reconocimiento por parte de la organización, acerca de la eficiencia con la que trabaja.

La identificación con la organización, dentro o fuera de la misma, representa el grado de internalización que posee el trabajador con respecto a los principios, valores y políticas que promueve la organización, más si estas buscan la elevación de la calidad de vida de los trabajadores como expresión intrínseca de una responsabilidad y la sociedad en su conjunto.

Una cultura que favorece la competitividad, procura que sus miembros tengan niveles de aspiraciones altas, al mismo tiempo que procura una organización dirigida por trabajadores competentes y competitivos en todo, formarlos para que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, en función de las necesidades internas de la organización, así como la situación del entorno inmediato.

En lo que a comunicación se refiere, una cultura organizacional que favorezca la posibilidad de que cada trabajador exprese con libertad sus ideas y opiniones, contribuye al desarrollo de una cultura organizacional auténtica, y no mediatizada por la necesidad de sobresalir, ni por la necesidad de buscar un ascenso “per se” en el seno de la organización, sino más bien orientada a la búsqueda de soluciones prácticas e inmediatas a las diversas problemáticas que experimenta la organización en un momento dado.

Cuando existe un entorno favorable al desempeño es una cultura fuerte, favorece el alto desempeño de quienes forman parte de la organización, especialmente en entornos donde el cambio es la constante y la competencia por la superación constante es mayor, signos que revelan una actividad organizacional enfocada y alineada en torno a una estrategia común debidamente definida.

En la medida que la organización comprende el alcance positivo que la motivación al logro genera, puede conllevar a motivar a los involucrados a sentirse plenamente identificados con las metas que se procuran alcanzar, y de este modo hacerlos partícipes del hecho de que contar con una cultura que favorezca la expresión del potencial del trabajador, produce una relación ganar-ganar, beneficiosa para superiores y subordinados.

El cumplimiento eficaz por parte de cada trabajador, de los roles y tareas que le corresponde desempeñar como parte de sus atribuciones en el seno de la organización, permite desarrollar una cultura sólida alrededor de las figuras de autoridad, sin representar esto una expresión de permisividad o paternalismo, puesto que toda cultura fuerte, deriva sus valores de los líderes que la han moldeado a lo largo de los años, o de trabajadores cuyo ejercicio ha derivado en un ejemplo a seguir por parte de sus compañeros.

Las tradiciones constituyen un importante eje modelador de la cultura de la organización, puesto que el propósito implícito tras cada tradición que preserva la organización, es fomentar en los trabajadores el respeto y la cohesión en torno a los aspectos que le dan sentido a la existencia de la organización.

Cambios en la cultura organizacional

La realidad es que las organizaciones son sistemas sociales y por lo tanto están regidas por procesos dinámicos. La dinámica hace que el cambio sea una constante que debe de afrontar para poder sobrevivir. Aún sus elementos más arraigados como la cultura reciben el impacto de esta necesidad.

Según Robbins (2004):

La organización, es un sistema social integrado por procesos bien estructurados, en los que intervienen personas que trabajan en tareas diferenciadas para lograr un objetivo en común. Se compone a su vez por subsistemas estructurales, normativos, de objetivos, de tecnología y social humano (p.182).

Los subsistemas organizacionales son interdependientes entre sí y un cambio en cualquiera de ellos interviene en los demás. Es por ello que independientemente de la naturaleza del cambio que se implante en una institución, este debe ser planeado y ser precedido de un estudio que muestre el impacto en todo el sistema. Las personas que integran el subsistema social humano comparten actitudes, creencias, motivaciones, valores, técnicas, instrumentos y en general un comportamiento común constituyendo una cultura organizacional.

La cultura dentro de las organizaciones juega un papel fundamental en el desarrollo de la misma ya que esta define límites, la identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social.

Los componentes de la cultura pueden clasificarse en dos grandes grupos: los formales, que se encuentran dentro de los procedimientos, normas y políticas escritas

y establecidas por la empresa, siendo los más importantes la misión y la visión de la institución.

Por otro lado, se encuentra los componentes informales que existen pero no se están documentados ni formalmente establecidos. Estos últimos suelen tener mayor influencia en el clima organizacional por la participación directa de los trabajadores en su implementación, y por lo tanto, puede tener mayor impacto en todo el sistema organizacional.

Como sistema, la organización interactúa constantemente con el medio ambiente lo que la contribuye a su dinámica. Esto implica que debe de tener una capacidad de flexibilidad, prevención y reacción al cambio que le permita adaptarse a las demandas del entorno y trascender. Cuando se mantienen elementos estáticos, se generan focos de problemas que empiezan a aletargarla y que hacen aún más evidente la necesidad de cambio.

Kriegel y Patler (1994:57) llaman a este tipo de organizaciones “vacas sagradas” que son sistemas, estrategias, políticas, procedimientos y rutinas que se han convertido en “procedimientos operativos estandarizados”. Según los autores, son factores sagrados porque “así se han hecho siempre”. El resultado es un desgaste de tiempo, energía y dinero sosteniendo el sistema en lugar de que este progrese y recíprocamente sostenga a los miembros que la integran a través del cambio.

El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr, puesto que conlleva una transformación profunda la cual impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen. Esta dificultad radica en que una vez estos valores están bien establecidos, llegan a formar una parte activa de la personalidad de los individuos; al verse amenazados directamente los valores y comportamientos humanos que se han compartido en la organización y han sido aprobados socialmente

durante mucho tiempo, se construye una barrera de resistencias las cuales dificultan la implantación de cambios efectivos y una fuerte tendencia a mantener el statu quo.

Según Foster (1990:78) una forma de modificación cultural es la conocida como aculturación, que se aplica a “los procesos que se desarrollan cuando dos o más culturas separadas se ponen en contacto en un grado suficiente para producir cambios importantes en una de ellas o en ambas”.

Puede ser que se adopten modos de vida diferentes o que se combinen con los propios reinterpretándolos manteniendo su función original dándose así el proceso de sincretismo.

El sincretismo es una herramienta importante para el cambio cultural planeado, ya que la resistencia disminuye cuando la innovación encuentra factores de identificación similares con su cultura.

Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo.

Cambiar una cultura, no es fácil, por todo lo presentado anteriormente. Sin embargo, por complejo que resulte, principalmente por cómo se involucra al factor humano; no es una misión imposible, aunque sí debe ser un trabajo cuidadoso, bien pensado, planeado y que responda a necesidades reales de la organización.

El Proceso de Cambio Organizacional

Según estudios realizados por Keith (1991) para lograr un cambio eficaz los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos; en primer lugar, no están dispuestos a modificar las actitudes arraigadas desde mucho tiempo atrás; y el segundo gran obstáculo es que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas en forma diferente, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Keith (1991) elaboró un modelo secuencial de pasos para el proceso del cambio, que son:

- **Descongelar:** Esta fase implica hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo u organización la vean fácilmente y la acepten. El cambio implica designar un agente de cambio preparado, quien dirigirá a los individuos, grupos o a la organización en su totalidad a través del proceso, durante el cual, el agente del cambio promueve nuevos valores, actitudes y comportamientos mediante el proceso de identificación e internacionalización.
- **Recongelar:** Significa poner en su lugar el nuevo patrón conceptual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en una norma vigente.

Etapas del Cambio Organizacional

El cambio debe observarse como un proceso, para que pueda ser efectivo, el mismo está constituido por etapas, las cuales se explican a continuación de acuerdo los criterios de Keith (1991):

- **La Descristalización:** Período en el que la gente a la que le atañe el cambio opone cierta resistencia. En este momento, se observa a menudo, inseguridad, ansiedad o culpabilidad y una mezcla de entusiasmo y desconfianza. Hay que conducir bien este período, para que llegue toda la información a todos los involucrados.
- **La Transición:** Período difícil durante el cual se experimentan las nuevas formas de hacer los procesos, se observa con frecuencia durante este período, una baja de nivel de productividad y en algunos, un sentimiento de incompetencia. Hay que invertir tiempo y energía durante esta etapa crítica, a fin de vencer los obstáculos.
- **La Consolidación:** Etapa en que los nuevos comportamientos, sistemas de gestión, prácticas, se inscriben en los sistemas estructurales y culturales, y se ajustan a la necesidad cotidiana de las organizaciones. Si las personas concernidas por el cambio han recibido el apoyo necesario para superar los obstáculos, este será más fácil de administrar.

Tipos de Cambios Organizacional

Según Chiavenato (1999), se puede cambiar una organización alterando:

- Su Estructura: Cambiar la estructura de la organización, lo que supone reorganizar sus sistemas internos; los cuales se refieren al rendimiento de la organización, cambios en la estructura del trabajo, nuevas configuraciones de los procesos, líneas de comunicación, flujo del trabajo o jerarquía administrativa.
- Su Tecnología: Implica alterar sus equipos, sus procesos de ingeniería, las técnicas de investigación o los métodos de producción y el rediseño del flujo de trabajo.
- Sus Productos o Servicios: Tiene que ver con la introducción al mercado de nuevos productos y/o servicios; lo cual trae como consecuencia el rediseño del flujo de trabajo, para así contar con nuevos clientes.
- Su Cultura Organizacional: Los enfoques tanto técnicos como estructurales, pretenden mejorar el desempeño de la organización, cambiando la situación de trabajo; por otro lado, los enfoques o acercamientos a las personas, tratan de modificar el comportamiento del trabajador centrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

El Cambio Planeado

Podría decirse que éste, es un esfuerzo sistemático para diseñar una organización, de tal manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el medio ambiente externo o para lograr nuevas metas. El cambio planeado aspira a preparar a las organizaciones para adaptarse a los cambios significativos en las metas y

dirección de la organización. En tal sentido, la mayoría de las organizaciones emprenden un programa de cambio planeado por distintas razones, entre las que se consideran más resaltantes se encuentran:

Los cambios del medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización. Si una organización pierde contacto con su entorno, se podría encontrar ofreciendo productos o servicios que poca gente quiera comprarlos, mientras que competidores más ágiles ganan campo en el mercado.

Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar; un cambio en el entorno puede representar ya sea un problema o una oportunidad, dependiendo de la perspectiva de cada quien. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios. Algunas de las empresas más grandes y más exitosas son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han constituido estructuras organizacionales muy estables, burocráticas y grandes. La toma de decisión es metódica, incluso lenta y las nuevas ideas y ventajas competitivas tienden a quedar paralizadas por la rutina organizacional. En este orden de ideas, el proceso de cambio planeado de acuerdo a Keith (1991) comprende tres grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación: Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, para determinar si realmente existe la necesidad de cambiar, si fuese así, hacia donde deben orientarse los esfuerzos del cambio.
- Determinación de la situación deseada: Se compara la situación actual aparte de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal, para luego, determinar la situación deseada.

- Determinación de los cauces a seguir: En esta etapa el agente de cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, tomando como base el diagnóstico y la determinación de la situación deseada. En esta fase se llevan a cabo las siguientes actividades:

Desarrollo de los objetivos que se esperan lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables. Elaboración de estrategias, que no es más, que el establecimiento de los cursos de acción a seguir para lograr los objetivos. Elección de los medios concretos de acción, tales como; Identificación de los elementos involucrados en la acción, establecimiento de un plan de acción y desarrollo de los instrumentos de control y evaluación. Ejecución de las acciones, es la puesta en práctica de las estrategias que conducen al cambio, donde se preservan los mecanismos de control que permitan verificar, periódicamente, si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos. Evaluación de los resultados, se centra en el análisis de los resultados obtenidos para confrontarlo con los objetivos establecidos, para medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

Resistencia al Cambio

Los diferentes estudios sobre comportamiento del individuo y la organización, han demostrado que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. Robbins (2004, p. 632) afirma que “en cierto sentido, esto es positivo. Proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento organizacional tomaría las características de una aleatoriedad caótica”. La resistencia al cambio es un fenómeno

que forma parte del proceso de cambio organizacional, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio. Esta pérdida de equilibrio posiblemente se convierta en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como: Irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflicto, etc.

Fuentes de Resistencia al Cambio

Según Robbins (2004), las fuentes de resistencia al cambio se pueden categorizar en las siguientes:

Resistencia Individual: La cual se centra en las características humanas primordiales como las percepciones, personalidad y necesidad. Los individuos pudieran resistirse al cambio, por cinco razones básicas:

- Hábito: Son todas aquellas costumbres que forman parte de la vida cotidiana y que al momento de un cambio afectan y se convierte en una fuente de resistencia.
- Seguridad: Existe resistencia al cambio cuando el individuo siente que su seguridad está amenazada.
- Factores Económicos: Se refiere a la preocupación de que los cambios disminuyan los ingresos de los individuos.
- Temor a lo Desconocido: Todo aquello que causa incertidumbre o ambigüedad ejerce una fuerte resistencia al cambio.

- **Procesamiento Selectivo de Información:** Los individuos moldean su mundo a través de las percepciones; de manera que los mismos procesan la información de forma selectiva, lo que les permita mantener intactas sus percepciones.

Resistencia Organizacional: Por su misma naturaleza, a las organizaciones son conservadoras, y por esto se resisten activamente a los cambio. Se han identificado varias fuentes de resistencia organizacional, a saber:

- **Inercia Estructural:** Se da cuando las organizaciones incorporan mecanismos para alcanzar estabilidad, por ejemplo: El proceso de selección, de capacitación, etc., que les permite crear un estándar para alcanzar sus objetivos y cuando se ven afectados por el cambio actúan como contrapeso para mantener estabilidad.
- **Enfoque Limitado al Cambio:** Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás.
- **Inercia de Grupo:** Aunque los individuos quieran cambiar su comportamiento, las normas de grupo pueden limitarlos.
- **Amenaza a las Relaciones Establecidas de Poder:** Se produce cuando la toma de decisiones, se realiza de forma participativa o en equipos de trabajo autos administrados; ésta se ve como una amenaza por parte de los supervisores y administradores.

- Amenaza a las Asignaciones de Recursos ya Establecidos: Ocurre cuando aquellos que se benefician más de la asignación del recurso actual se sienten amenazados por los cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.
- Amenaza a la Habilidad: Se produce cuando el cambio dentro de la organización puede afectar la pericia de los grupos especializados.

Como Vencer la Resistencia al Cambio

Los agentes de cambio desempeñan un importante papel para vencer la resistencia al mismo, pues dependerá de su capacidad de comunicación con los trabajadores, el grado de participación que se les brinde a los mismos dentro del proceso, el apoyo para hacerle más fácil a los trabajadores su adaptación, las tácticas de negociación que apliquen para intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia, la influencia que puedan ejercer para hacer parecer más atractivos los cambios y su capacidad de coerción.

En relación a este punto, Robbins (1999) sugirió sus tácticas para superar la resistencia al cambio como son:

- Educación y Comunicación: Las cuales ayudan a reducir la resistencia, haciendo ver la lógica del cambio a los trabajadores.
- Participación de los Individuos: En las diferentes decisiones de cambio, lo cual ayuda a reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.

- **Facilitación y Apoyo:** Lo cual se logra gracias a los agentes de cambio, que ofrecen un rango de esfuerzo de apoyo para reducir la resistencia.
- **Negociación:** Que no es más que intercambiar algo de valor para disminuir la resistencia.
- **Manipulación y Cooptación:** El primero se refiere a los intentos disimulados de influir, como por ejemplo: Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los trabajadores acepten el cambio. El segundo, es una forma tanto de manipulación, como de participación, busca sobornar a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio.
- **Coerción:** Es la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten.

Las Fusiones Empresariales

Con el proceso de globalización las organizaciones se vieron en la necesidad de buscar alternativas, que les permitieran enfrentar los nuevos retos que presenta la economía globalizada, una de estas alternativas la representa el proceso de fusión. Las organizaciones para lograr su crecimiento y bienestar, desarrollan su capacidad para competir en el mercado, siendo esta una de las razones que justifica se utilice un proceso de fusión.

Cuando dos organizaciones se unen administrativamente, se habla de fusión; para entender mejor el concepto se presenta la definición de Van Horne citado por

Sueso (2013): “Una fusión es una combinación de dos comparaciones en la cual sólo una de ellas sobre vive”. Visto de esta manera, siempre una de las corporaciones, u organizaciones fusionadas, desaparece, entregando sus activos y pasivos a la organización adquirente.

Por su parte, Weston citado por Sueso (2013) señala que: “las fusiones se refieren a cualquier transacción que constituye a una unidad económica a partir de dos o más unidades anteriores”. Dicho de otro modo, cuando dos organizaciones se fusionan el tamaño de la nueva debe ser más grande y la finalidad debe ser alcanzar mayor estrategia y efectividad en las operaciones y un logro más eficiente de los objetivos empresariales.

Las empresas, al fusionarse, buscan mejores alternativas que puedan separar en todas sus formas: Mejorar su producción, su calidad, competitividad, su margen de ganancia, entre otros. Es por ello que, al constituir la fusión, se habla de muchos cambios que se van a efectuar dentro de la misma. Hay que tomar en cuenta al personal que se relaciona con la fusión, ya que éste es el factor que debe entender la importancia de la fusión y el bienestar que va a generar el hecho de fusionarse dos organizaciones o más. Es vital que en el proceso de fusión exista una buena comunicación, para no generar conflictos, por los cambios que se van a generar en el proceso de fusión.

Formas Básicas de las Adquisiciones

Según Sueso (2013), la manera de absorber, adquirir o fusionarse las organizaciones, se expresa de forma particular adoptando una de las siguientes modalidades:

- **Fusión o consolidación:** Es aquella en la que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida termina su existencia legal anterior y se convierte en parte de la nueva empresa.
- **Adquisición de acción:** Consiste en comprar las acciones con derecho a voto entregando a cambio efectivo, acción de capital y otros valores.
- **Fusión por incorporación:** Es aquella en la que se unen dos o más instituciones originando la extensión de la personalidad jurídica de las instituciones incorporadas.

Ventajas y Desventajas de las Fusiones

La fusión como alternativa de estrategia para las organizaciones, presenta ventajas y desventajas; a continuación se detallan cada una de ellas, considerando los argumentos de Sueso (1999).

Ventajas:

- Las fusiones son alternativas de cambio que se pueden considerar como ventajas positivas dentro de la organización.
- El tamaño y la capacidad de las organizaciones. Este refleja una imagen positiva del desarrollo, creando una atmósfera especial reflejada.

- Las organizaciones fusionadas se convierten en una sociedad más sólida.
- Crea competencia dentro del mercado.
- Las organizaciones, al fusionarse, pueden generar mayores servicios a sus clientes.

Desventajas:

- Despido masivo del personal.
- Dependen enfáticamente de la economía del país.
- La fusión puede crear monopolios y oligopolios.
- Una fusión mal llevada puede aumentar las dificultades.

Gráfico N° 1 – Fuerzas del Cambio



Fuente: Abravanel, Allaire y Firsirotu (1994)

Definición de términos básicos

Actitud: Disposición de la persona, adquirida experimentalmente que le induce reaccionar frente a estímulos.

Cambio: Transformación de un objeto, cosa, persona; o en sus efectos modificaciones de las estructuras u otros aspectos de éstos con un objetivo determinado.

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo.

Estructura Organizacional: Está relacionada con la misión, visión, valores, metas, políticas u objetivos de la organización, aunque su enfoque se encuentra mayormente ligado a la Jerarquía, organigramas y funciogramas de una institución.

Organización: Se le denomina a todo aquel ente; institución; empresa, con o sin fines de lucro, u órgano semejante a éste los cuales laboran con un determinado fin.

Trabajador: Está referido al empleado, obrero u operario que representa al recurso humano de una organización.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo con las características del problema, los objetivos propuestos y la naturaleza del proceso de investigación, el presente estudio se orienta desde el enfoque cuantitativo, con un diseño de campo no experimental, apoyada en una revisión documental y de nivel descriptivo.

La presente investigación, se desarrolla en función de su profundidad, desde una perspectiva de carácter descriptivo, la cual se define de acuerdo a lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2003:60) como la que busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.”

Toda investigación de este tipo, busca acercarse a una caracterización sistemática del fenómeno que se halla bajo el escrutinio del investigador que participa dentro del estudio. En este caso, se busca analizar la cultura organizacional en una fábrica de embutidos, desde la perspectiva de los empleados, luego de su adquisición por parte de una empresa transnacional.

En cuanto al tipo de diseño empleado, se utilizará el modelo de investigación de campo, el cual es definido por Arias (2006), en los siguientes términos:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el

investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p.31).

Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Todo tipo de investigación requiere la utilización y aplicación de técnicas e instrumentos para la obtención de datos, a través de los cuales se hace posible la obtención de información precisa, que ayudará a comprender de una mejor manera la problemática planteada en el trabajo de investigación.

Se utilizará para la recolección de la información teórica, la revisión documental, y como instrumento de recolección de datos prácticos, el cuestionario y la entrevista.

Torres y Zorrilla (2001:64) indican que “la recopilación de datos es la etapa del proceso de investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema, es decir cuando se tienen los elementos que serán objeto de investigación, se pasa al campo de estudio”.

Esta revisión documental abarca una serie de escritos de diversa índole, tales como trabajos realizados dentro de la misma área objeto de estudio, artículos científicos, folletos, libros electrónicos e impresos, donde existan referencias directas o indirectas al tema objeto de investigación, a fin de lograr comprender la profundidad y alcances del mismo, así como la disponibilidad enfoques teóricos respecto al estudio que se realiza, que busca analizar el papel que tiene la cultura organizacional como factor clave, con el fin de contar con suficiente apoyo a partir del cual poder elaborar los ítems que se desprenden de cada uno de los indicadores de la investigación.

En cuanto a los instrumentos que se utilizarán, el cuestionario, según Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:61), “es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple, etc.”. Fue seleccionado por ser considerado como el más pertinente para la obtención de la información relacionada con el primer objetivo de la investigación, vinculado a aspectos que tienen que ver con la situación actual de la cultura predominante de la organización bajo estudio.

Este instrumento tiene como finalidad obtener un diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa objeto de estudio, y está dividido en treinta (30) preguntas de carácter policotómico definidas en base a una escala de Likert, comprendido en: De acuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo. Distribuidas en base a seis (06) indicadores: los cuales son, a saber: roles y tareas, tradiciones, comunicación, motivación al logro, entorno favorable a el desempeño y competitividad.

Otra técnica que se utilizará será la entrevista, que según Méndez (2008:252) sostiene que la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente.

El tipo de entrevista utilizado es la entrevista, en la cual, de acuerdo a Arias (2006:74) aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza además por su flexibilidad.

La entrevista consta de cuatro (04) preguntas abiertas distribuidas en tópicos relacionados con la cultura organizacional predominante en la empresa transnacional,

los cuales son, a saber: misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, incentivos e identificación con la organización.

Esta entrevista tiene como finalidad obtener información privilegiada acerca de los aspectos que vincula la cultura de una organización con el cambio derivado por una nueva adquisición empresarial.

Validez y Confiabilidad del Instrumento de recolección de datos

Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:67) plantean “Si un instrumento o instrumentos reúnen, estos requisitos habrá cierta garantía de los resultados en un determinado estudio y, por lo tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza”. En tal sentido, se requiere que los instrumentos de recolección de datos deben ser confiables y válidos para garantizar que la investigación sea digna de credibilidad y confianza.

En este particular, existen varios métodos para demostrar que dicho instrumento cumple con las condiciones mínimas para asegurar que sus resultados sean congruentes con la realidad objeto de estudio. En el caso de esta investigación, se escogió la validez de contenido enmarcado en la modalidad de juicio de experto, se contó con la colaboración de tres (03) expertos, con conocimientos en el área de Cultura Organizacional, profesores adscritos a la Universidad de Carabobo y a la UPTA “Federico Brito Figueroa”; los expertos recibieron un ejemplar de los instrumentos de recolección de datos, junto al Capítulo I (objetivos) y Capítulo III (cuadro técnico metodológico), con el propósito de que lo revisaran y evaluaran para determinar si los ítems estaban bien redactados y si además se relacionaban con los objetivos de la investigación.

A continuación de la validación se procedió a realizar la confiabilidad, para la cual se realizó una prueba piloto de diez (10) trabajadores que no forman parte de la de la población objeto de estudio, las cuales se le aplicó el cuestionario; luego se vació la información de las respuestas en un cuadro y un experto en el área de estadísticas verificó la confiabilidad mediante cálculos que arrojaban el promedio, la desviación y la varianza de cada ítems y de esta forma saber si el puntaje de la información era alto o muy alto.

El procedimiento fue calculado a través de la siguiente fórmula:

$$\text{ALPHA} = 0,7662 \text{ } 76,62\% \quad \text{N/N-1} * 1 - \text{St/S}$$

$$\text{N} = 30 \quad \text{Número de Ítems}$$

$$\text{N} - 1 = 29 \quad \text{Número de Ítems} - 1 \text{ grado de libertad}$$

$$\text{St} = 3,968965517 \quad \text{Sumatoria de varianzas (Ítems)}$$

$$\text{S} = 14,79195402 \quad \text{Varianza}$$

El puntaje obtenido se ubica en muy alto, arrojando una cifra de 0,77 siendo un instrumento confiable debido que en el coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach los parámetros establecidos son 0 y 1, y se considera un instrumento confiable la cifra que sea mayor o igual a 0,70.

Población

Según Tamayo y Tamayo (2003:137) se entiende por población a la totalidad de unidad de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben identificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N, finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes.

Para realizar esta investigación, se toma como población la totalidad que está comprendida por veintitrés (23) empleados, entre personal directivo y administrativo de la empresa en estudio, cuyas actitudes y comportamientos inciden en la cultura organizacional presente.

Dadas las características de esta población pequeña y finita, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, por lo que, en esta investigación no se aplicaran criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida del universo. De lo que se trata es de llegar a la totalidad para así encontrar una información de confiabilidad.

Estrategia metodológica

Con la finalidad de abordar los aspectos planteados en esta investigación, se ha elaborado un Cuadro Técnico Metodológico, en el cual se han operacionalizado los objetivos específicos para la presente investigación, los cuales constituyen los parámetros de medición de las dimensiones, indicadores e ítems que servirán de base para la elaboración del instrumento de investigación que será aplicado a los informantes seleccionados.

En este sentido, Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002:52), expresan que el cuadro técnico metodológico, “tiene entre sus bondades que logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación...; permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio”. El mismo está estructurado a través de dimensiones, así como también cuenta con definición, indicadores e ítems que permitirá obtener la información necesaria por medio de los

instrumentos y la fuente a considerar. A continuación se presenta el Cuadro Técnico-
Metodológico. (Ver Cuadro Nro. 1)

Cuadro N° 01
Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la cultura organizacional de la Montserratina C.A., desde la perspectiva de los empleados, después de la transición a una empresa transnacional

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional que poseen los empleados de La Montserratina, C.A.	Cultura Organizacional	Representa los aspectos formales o tangibles, y los aspectos informales o intangibles que definen a la cultura de una organización, en términos de formalidad, existencia, conocimiento, precisión y completitud a partir de los cuales se define la orientación que tiene la organización en cuanto a la cultura que practica, que puede ser hacia el rol, el poder o a hacia la tarea.	Tradiciones	Actividades de consolidación de cultura, Recuerdo de fechas importantes, Grado de aceptación	Revisión Documental Cuestionario	<i>Personal directivo y administrativo</i>
			Comunicación	Claridad de expresión de las cosas, Facilitamiento de la cohesión grupal, Esfuerzo comunicacional		
			Motivación al logro	Valor estratégico del trabajo, Compromiso de aprendizaje, esfuerzo constante, Confianza en capacidades, Superación de habilidades, Capacidad de asumir desafíos		
			Entorno favorable al Desempeño	Mejora de condiciones de trabajo Ruptura de estilos administrativos Ineficientes, Fomento de la innovación		
			Roles y tareas	Disposición de conocimientos y Habilidades, Ejecución correcta de tareas, Conocimiento de cargos y funciones, Aceptación de estructura de cargos		
			Competitividad	Coordinación en torno a la meta Esperada, Revisión de metas establecidas, Respuesta a expectativas de los clientes, Alcance anual de metas, Alcance de objetivos		

Fuente: Díaz (2014)

Continúa...

Cuadro N° 01 (Continuación)

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar la cultura organizacional de la Montserratina C.A., desde la perspectiva de los empleados, después de la transición a una empresa transnacional

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Determinar la Cultura Organizacional de Plumrose Latinoamérica, C.A. para minimizar el proceso de transición de La Montserratina C.A.	Cultura Organizacional de Plumrose	Representa los aspectos formales o tangibles, y los aspectos informales o intangibles que definen a la cultura de una organización, en términos de formalidad, existencia, conocimiento, precisión y completitud a partir de los cuales se define la orientación que tiene la organización en cuanto a la cultura que practica, que puede ser hacia el rol, el poder o a hacia la tarea.	Misión	-Razón de ser -Cumplimiento	Revisión Documental	<i>Gerente Corporativo de Capital Humano</i>
			Visión	-Proyección futura -Grado de aceptación -Cumplimiento		
			Objetivos	-Líneas de acción -Cumplimiento	Entrevista	
			Valores	-Conjunto de creencias -Grado de conocimiento		
			Principios	-Modelo de conducta -Grado de conocimiento		
			Políticas	-Guías de acción -Grado de conocimiento		
			Incentivos	-Equidad laboral -Distribución de recursos -Cumplimiento de Expectativas		
			Identificación con la organización	-Identificación interna -Identificación Externa		

Fuente: Díaz (2014)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los instrumentos se procedió a tabular los datos y categorizar las preguntas de acuerdo a los objetivos específicos para proceder a analizarlos.

Diagnóstico de la cultura organizacional que poseen los empleados de La Montserratina, C.A.

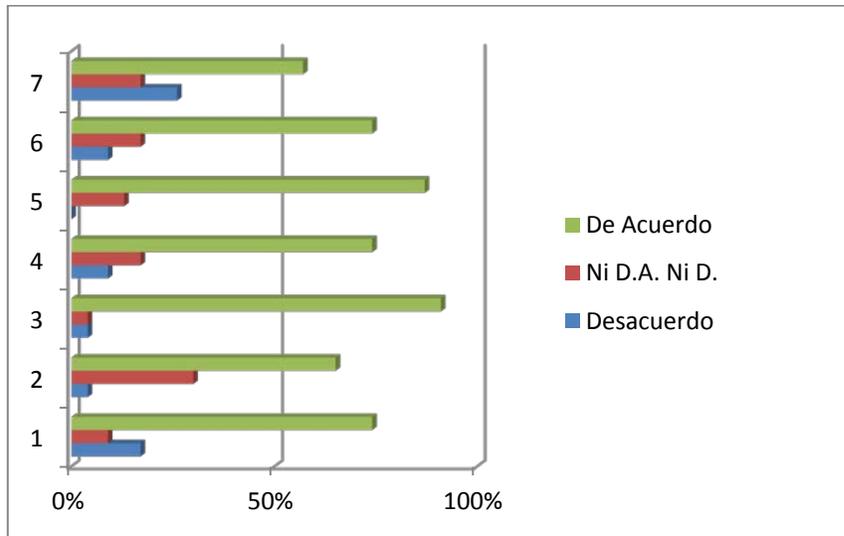
Los siguientes gráficos y análisis mostraran la tabulación y desarrollo del primer objetivo específico planteado en la presente investigación.

Cuadro N° 02-Comunicacion

	ITEMS	Desacuerdo	Ni D.A. Ni D.	De Acuerdo
1	La empresa informa a los empleados cualquier proceso de cambio que pueda afectarlo	17%	9%	74%
2	Tiene usted conocimiento de algún cambio operativo en su área de trabajo actualmente	4%	30%	65%
3	La misión y visión de la empresa están claramente definidas	4%	4%	91%
4	Los valores y los objetivos estratégicos sobre los cuales se apoya la empresa son ampliamente conocidos	9%	17%	74%
5	Desarrolla una comunicación efectiva con sus superiores y subordinados	0%	13%	87%
6	Se le comunica oportunamente la información que necesita para realizar su trabajo de manera apropiada	9%	17%	74%
7	La comunicación formal (políticas, procedimientos y manuales) es adecuada y suficiente	26%	17%	57%

Fuente: Díaz (2014)

Grafico N° 02- Comunicación



Fuente: Díaz (2014)

De acuerdo a Ahmed, Shepherd y Ramos (2012:263) cuanto mayor y mejor se comuniquen los miembros de una organización, se facilitará más la dispersión de ideas entre sus miembros, lo cual traería como resultado una mayor innovación en ella.

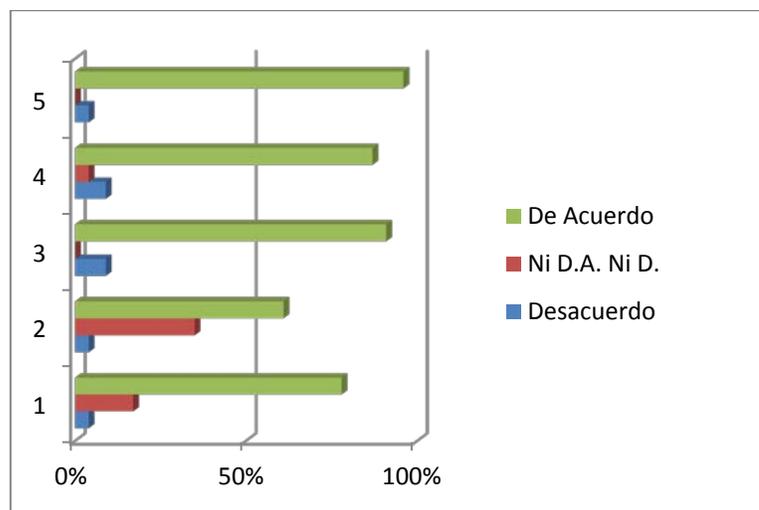
Según las preguntas formuladas con relación a la comunicación, como elemento que conforma parte de la cultura organizacional, se obtuvo que gran parte de la población encuestada, consideraron que en la empresa se mantiene una adecuada comunicación, lo que denota que existe claridad de expresión por parte de los empleados, además de cohesión grupal dado por el esfuerzo comunicacional existente.

Cuadro N° 03-Motivacion al logro

	ITEMS	Desacuerdo	Ni D.A. Ni D.	De Acuerdo
1	Se siente comprometido y dispuesto a ser el primer generador de cambio	4%	17%	78%
2	Siente receptividad por los cambios presentados	4%	35%	61%
3	Cumple con sus objetivos personales para contribuir con el éxito de la organización	9%	0%	91%
4	Su superior inmediato lo considera responsable y capaz de asumir los nuevos desafíos que son presentados a raíz de los cambios que se producen en la organización	9%	4%	87%
5	Confía en sus capacidades para lograr insertarse en los cambios que requiere la organización para salir adelante	4%	0%	96%

Fuente: Díaz (2014)

Grafico N° 03- Motivación al logro



Fuente: Díaz (2014)

La palabra motivación tiene su etimología, de acuerdo a Ahmed, Shepherd y Ramos (2012:233) en el latín “movere”, expresión que implica la idea de algo que se pone en movimiento, es decir, que impulsa a la acción, por lo cual puede afirmarse

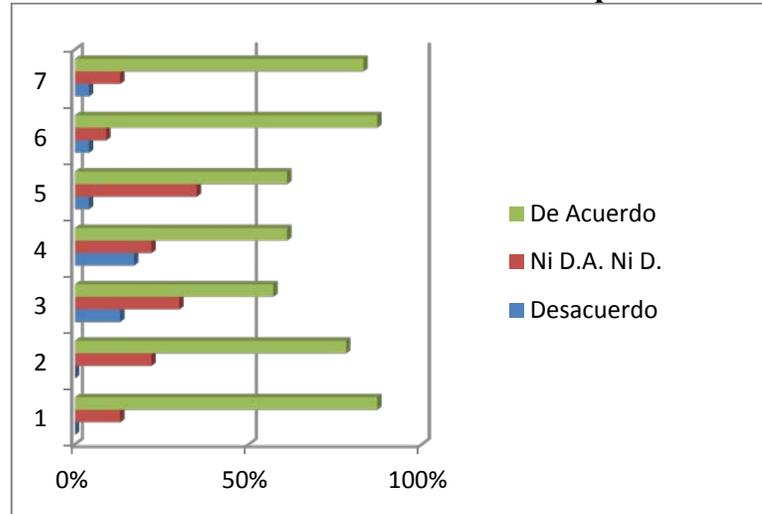
que la motivación al logro, es la necesidad de un individuo de establecer metas realistas, persistir productivamente tras la conquista de esas metas, y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados. A través de los resultados arrojados se evidenció que la mayoría de los encuestados, señalaron tener sentido estratégico del trabajo, evidenciando compromiso de aprendizaje, esfuerzo constante, confianza en sus capacidades de superación de habilidades con capacidad de asumir desafíos.

Cuadro N° 04-Entorno favorable al desempeño

	ITEMS	Desacuerdo	Ni D.A. Ni D.	De Acuerdo
1	El ambiente de trabajo en la empresa es agradable	0%	13%	87%
2	Las condiciones de trabajo de la empresa son seguras	0%	22%	78%
3	Son evaluadas las actividades desempeñadas por usted en su área de trabajo	13%	30%	57%
4	Participa usted en actividades de entrenamiento y desarrollo para mejorar en su área de trabajo	17%	22%	61%
5	Siente que los nuevos procedimientos y formas de trabajo eliminarán la burocratización, la obsolescencia en su área de trabajo	4%	35%	61%
6	Comparte un firme compromiso con el aprendizaje de quienes trabajan con usted, impulsándolos hacia el cambio	4%	9%	87%
7	La organización promueve la innovación en su personal como premisas claves de adaptación a los cambios que transforman con rapidez del entorno empresarial	4%	13%	83%

Fuente: Díaz (2014)

Grafico N° 04- Entorno favorable al desempeño



Fuente: Díaz (2014)

Las condiciones básicas que favorecen el desempeño de un trabajador pueden ser agrupadas atendiendo a la clasificación ofrecida por Abravanel, Allaire y Firsirotu (1994:65):

- Condiciones Higiénicas: Grado en que es percibido por el trabajador que las condiciones ambientales, no tienen afectación alguna para la salud o incluso, no afectan su concentración o su estado anímico.
- Condiciones Estéticas: Grado en que el trabajador percibe un ambiente adecuado, limpio, armonioso, agradable, con un uso correcto de la decoración y colores, áreas verdes y otros elementos estéticos.
- Condiciones de Seguridad: Grado en que es percibido por el trabajador que en el ambiente de trabajo no existen riesgos (posibilidad de daño), o si existen, están debidamente controlados.
- Condiciones de Bienestar: Grado en que el trabajador percibe que la organización se preocupa de crear las condiciones necesarias para su

correcto desenvolvimiento relacionadas con la política de recompensas de los recursos humanos.

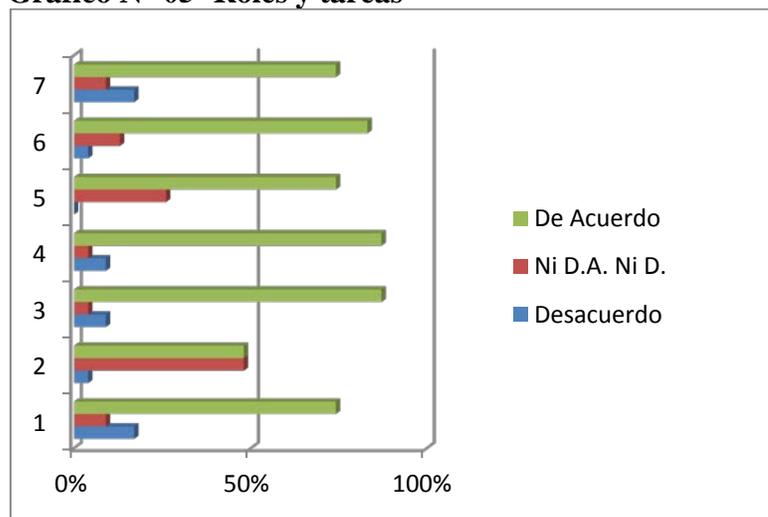
En atención a los datos suministrados por la población encuestada, se puede constatar que una parte representativa, afirmaron que existen mejoras en las condiciones de trabajo, así como también, manifestaron estar de acuerdo con la ruptura de estilos administrativos ineficientes, fomentando la innovación, donde se propicia un entorno favorable al desempeño.

Cuadro N° 05-Roles y tareas

	ITEMS	Desacuerdo	Ni D.A. Ni D.	De Acuerdo
1	Sus funciones y responsabilidades han sido modificadas bajo la estructura de Plumrose	17%	9%	74%
2	Sabe usted de algún cambio reciente en la estructura organizacional de la empresa	4%	48%	48%
3	Conoce usted con claridad las responsabilidades y funciones que debe desempeñar en su área de trabajo	9%	4%	87%
4	Recibe usted orientación de las actividades y tareas que debe desempeñar en su cargo	9%	4%	87%
5	Posee conocimiento de las metas generales y de los objetivos de la empresa	0%	26%	74%
6	Conoce los valores que promueven en la organización	4%	13%	83%
7	Existen descripciones, reglas y procedimientos que le indican con claridad lo que debe hacer en el trabajo	17%	9%	74%

Fuente: Díaz (2014)

Grafico N° 05- Roles y tareas



Fuente: Díaz (2014)

De acuerdo a Davis (2002:103) un rol o papel “es el patrón de acciones que se espera de una persona en actividades que involucran a otras”, y tiende a indicar la posición que se ocupa en el sistema social, lo que implica el cumplimiento de unos derechos y unas obligaciones, así como la adquisición y uso de poderes y responsabilidades.

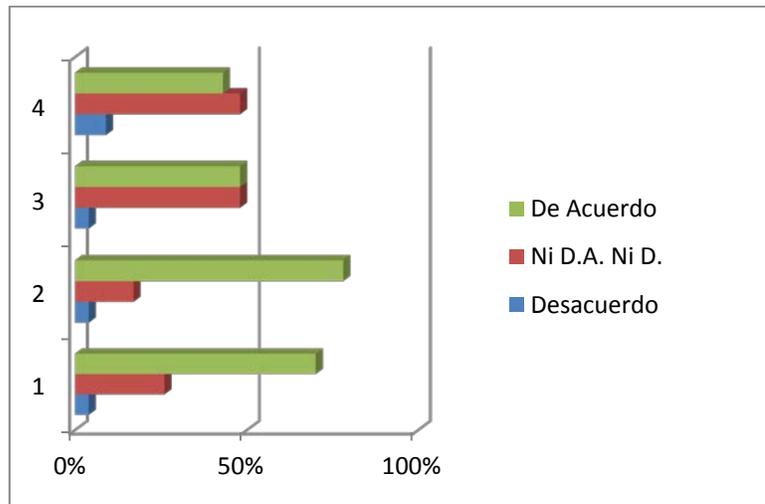
Según los resultados arrojados con relación a los roles y tareas, se considera que gran parte de los encuestados, evidenciaron disposición de conocimientos y habilidades. Ejecutando de forma correcta las tareas y manifestando tener claro los cargos y funciones desempeñadas, con un alto grado de aceptación de la estructura organizacional existente.

Cuadro N° 06-Competitividad y Tradiciones

	ITEMS	Desacuerdo	Ni D.A. Ni D.	De Acuerdo
1	La competitividad como elemento de cambio está presente en la empresa	4%	26%	70%
2	El cambiar para responder a los requerimientos reales del medio es visto como algo necesario en esta empresa	4%	17%	78%
3	Las tradiciones son compartidas en la práctica por la totalidad de los miembros de la organización	4%	48%	48%
4	Las tradiciones de la organización están dirigidas al recuerdo de fechas importante como una pieza clave para la organización	9%	48%	43%

Fuente: Díaz (2014)

Grafico N° 06- Competitividad y Tradiciones



Fuente: Díaz (2014)

En el ámbito empresarial, la competitividad es entendida, de acuerdo a Abravanel, Allaire y Firsirotu (1994:65) como la capacidad de una organización, de

carácter público o privado, lucrativa o sin fines de lucro, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, por lo cual tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. A través de las afirmaciones formuladas se evidenció que la población encuestada, se inclinaron hacia estar de acuerdo que el elemento competitividad está presente en la organización, lo que permite inducir que están orientados al cumplimiento de metas y objetivos establecidos, al igual como a los clientes.

Las tradiciones, de acuerdo a Davis (2002:210) vienen a ser acontecimientos de carácter colectivo que se cumplen con cierta regularidad, a través de los cuales se busca reforzar conductas deseables para la organización, que dado su carácter permanente, permiten enraizar la identidad y el sentido de pertenencia de los individuos a la organización, y que forman parte de su patrimonio cultural. En función a esto, en lo que respecta a las tradiciones se constató que no se tiene reforzada las actividades que consoliden la cultura, como el recuerdo de fechas importantes. Debido a los resultados que evidencia una tendencia hacia estar ni de acuerdo ni desacuerdo.

Cultura Organizacional de Plumrose Latinoamérica, C.A.

Después de Diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional que poseen los empleados y para dar continuidad a los objetivos propuestos en esta investigación, a continuación se procede a determinar la cultura organizacional de Plumrose Latinoamérica, C.A., para minimizar el proceso de transición de La Montserratina, C.A., dicho objetivo se alcanzó a través de la realización de una entrevista al Gerente Corporativo del departamento de Capital Humano, la cual permitió un mejor entendimiento acerca de la cultura organizacional presente en la transnacional.

Dentro de las interrogantes que se plantearon, destacan las siguientes:

¿Cuál es la misión, la visión y los valores que Plumrose Latinoamericana C.A. planean incorporar en La Montserratina C.A.?

La Misión de Plumrose Latinoamericana C.A. hoy día es la razón de ser de La Montserratina, C.A, debido a que ésta asumió la misión de la corporación que es: “desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos alimenticios de calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor para sus accionistas, beneficios a sus trabajadores y tratando justa y profesionalmente a los socios comerciales”.

La proyección futura o visión de Plumrose Latinoamericana C.A. fue adoptada por La Montserratina, C.A. al igual que la misión incorporaron una visión, que cabe destacar, no poseía La Montserratina C.A. definida, la cual es, “estar presentes en todas las comidas y ocasiones de consumo ofreciendo productos líderes, de calidad, innovadores, convenientes, sanos y sabrosos de alto valor agregado”.

En cuanto al conjunto de creencias o valores de Plumrose Latinoamericana C.A. la respuesta fue que debido a que el proceder de la organización está soportado por cuatro valores fundamentales, los cuales los distinguen y los hacen diferente de sus competidores: Integridad, Respeto, Compromiso y Lealtad. A continuación lo definen como:

- Ser Gente honesta que actúa con transparencia, evitando la trampa y el engaño, respetando las leyes y compromisos establecidos.

- El respeto es la base fundamental de la Organización, abarca todas las esferas de la vida empezando, por los compañeros, con el medio ambiente, por las leyes, las normas sociales.
- Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se ha confiado. Parte del compromiso laboral es la actualización de conocimientos para el perfeccionamiento profesional.
- La lealtad tiene que ver con sentimientos de fidelidad, de apego y de respeto que inspiran a la Organización y a sus miembros. Gente que se destaca por ser sinceros, valientes, transparentes, agradecidos, constantes, confiables, seguros y porque cumplen con su palabra.

En este momento están en el proceso de difusión de los valores ante el personal para lograr el sentido de pertenencia e identificación organizacional.

¿La Montserratina C.A., tendrá iguales incentivos con los que actualmente cuenta Plumrose Latinoamericana C.A.?

En lo que se refiere a si mantendrán la equidad laboral y la distribución de los recursos e incentivos para cumplir con las expectativas de los empleados, el Gerente manifestó que actualmente La Montserratina está en un proceso de discusión de contrato colectivo, donde está por definirse mejoras en las condiciones laborales, entre los que pudo mencionar: Utilidades, Bono Vacacional, Pólizas de HCM, Seguro de Vida, Accidentes y Servicio Funerario. Financiamiento del Seguro para Vehículo. Incentivos para las áreas de producción y venta. Adquisición de productos propios a menor costo. Entrega de obsequio navideño en el mes de diciembre.

Programas de adiestramiento continuo y de Apoyo Educativo. Premio a los Mejores. Reconocimiento por años de antigüedad y por estudios culminados.

¿Las políticas y los objetivos organizacionales son compartidos entre la transnacional y La Montserratina?

Dentro de las políticas que serán la guía de acción a seguir según indicó el entrevistado se encuentran:

- Convertir a La Montserratina, en una empresa líder del mercado de embutidos en Venezuela, con una amplia red de distribución propia.
- Poseer tecnología de punta en todos sus procesos a través del sistema administrativo SAP.
- Alta inversión en marcas y clientes.
- Ser innovadores, desarrollando constantemente sus productos y canales de comercialización.
- Ser una compañía integrada porque están presentes a lo largo de la cadena de suministros: desde la producción del alimento para cerdos, su cría y engorde, pasando por la fabricación de productos finales, su comercialización y entrega final a los clientes.
- Trabajar en base a una cultura de calidad en todos sus procesos y productos.

Dentro de los objetivos organizacionales que pretenden incursionar en La Montserratina, CA, se describe que en sus líneas de acción a cumplir se tiene el de

fortalecer y desarrollar competencias diferenciadoras con los competidores como Responsabilidad, Enfoque al Cliente y Consumidor, Trabajo en Equipo, Apertura y Manejo del Cambio, Comunicación Abierta, Aprendizaje, Pro-actividad y Pasión por la Excelencia, con miras a estar presente en todas las comidas y ocasiones de consumo.

¿Considera Ud. que poniendo en práctica los principios corporativos se logre que los empleados se identifiquen con la organización en transición?

En cuanto a los principios por los cuales deben regirse los empleados de La Montserratina, se refirió que del modelo de conducta que esperan incentivar en los empleados principalmente se encuentra el de poseer un espíritu joven, con altos perfiles profesionales y académicos. Orientados al logro de objetivos y a satisfacer las necesidades de los clientes. Comprometidos con los objetivos corporativos y responsables por los resultados de la gestión. Así como, proactivos, optimistas y emprendedores, alineados con los valores de la Empresa. Trabajadores con pasión que se adelanten al futuro como agentes de cambio.

Sobre cómo pretenden lograr la identificación tanto interna como externa con la organización señaló el mismo que a través del proceso de entrenamiento y capacitación, iniciando con una re-inducción del personal donde se sientan involucrados en la transición y parte fundamental como un equipo de trabajo mancomunado hacia el cambio.

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación del cuestionario a los empleados de La Montserratina C.A. y las respuestas dadas por el Gerente de Capital Humano de Plumrose Latinoamericana, C.A., a través de la entrevista. Se hace imperioso sintetizar y comparar los elementos que comprende la cultura

organizacional de cada organización, para así poder minimizar el proceso de transición hacia una transnacional.

Cuadro N° 07-Montserratina vs. Plumrose

Empresa	La Montserratina, C.A.	Plumrose Latinoamericana, C.A.
Misión y Visión, Valores	No posea ni razón de ser, ni proyección futura, ni el conjunto de creencias definidas. Actualmente asumen la Corporativa. En proceso se divulgación y aprendizaje.	Claramente definida por la Corporación.
Incentivos	En proceso de Discusión de Convención Colectiva de Trabajo. En espera de mayor distribución de recursos.	Ofrecen equidad laboral cumpliendo con las expectativas de los trabajadores en cuanto a beneficios y condiciones laborales
Objetivos y Políticas	Líneas y guías de acción definidas por implantar. En proceso de divulgación y ejecución.	Objetivos y políticas implementadas, bien definidas y en constante seguimiento de cumplimiento.
Principios e identificación con la organización	En proceso de fomentar el modelo de conducta deseado por la transnacional. Re-inducción constante para lograr identificación con la	Principios bien arraigados. Han logrado una deseada identificación de sus miembros con la empresa.

	organización tanto interna como externa	
Comunicación	Se constató una cohesión grupal	Claridad de expresión en las cosas que comunican. Constante esfuerzo comunicacional
Motivación al logro	Confianza en capacidades de asumir desafíos.	Promueven el compromiso con el aprendizaje continuo y la superación de habilidades.
Entorno favorable al desempeño	Mejoras de condiciones de trabajo. Ruptura de estilos administrativos obsoletos.	La innovación como premisa.
Roles y Tareas	Aceptación de nuevas estructuras de cargos y funciones. Disposición de adquirir conocimientos y habilidades.	Control sobre la ejecución correcta de las tareas asignadas.
Competitividad y Tradiciones	Implementación de metas y objetivos. Actividades de consolidación de cultura.	Evaluación mensual y anual de metas y objetivos trazados. Tradiciones propias de una fuerte cultura establecida.

Fuente: Díaz (2014)

CONCLUSIONES

Finalizados todos los pasos referentes al proceso de investigación y tomando en cuenta los objetivos que fueron planteados para este estudio, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Al diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional que poseen los empleados de La Montserratina, C.A, primer objetivo específico planteado, puede señalarse que la cultura de la organización es fuerte, puesto que goza de plena cohesión interna, además de que existen similitudes entre los integrantes de la misma, en cuanto a la manera cómo perciben a la organización, por lo cual a la organización como un todo, se le hace facilita lograr influenciar sobre el personal, que tiende a sentirse considerado como capital humano con potencial, capaz de ser motivado y orientado hacia la obtención de una mayor eficiencia, hasta el punto de habilitarlo para convertir su trabajo en un modelo para su vida, siempre que ese modelo sea digno de imitar.

En este sentido, se pudo encontrar que la organización manifiesta preocupación por lograr mayor sinergia entre sus trabajadores en torno a su misión, visión, objetivos, valores, principios y políticas, que en el mejor de los casos los empleados mostraron opiniones compartidas, lo que indica que la posibilidad de participación de ellos en la construcción de lo que bien podría llamarse “la conciencia de la organización”, se ha visto resaltada, a pesar de ser una organización relativamente pequeña, lo que implica, en términos de consolidación de la cultura organizacional, a partir de las cuales todos los actores del proceso productivo puedan tener su cuota de contribución en la definición de los fundamentos filosóficos, éticos,

administrativos de la organización, así como en la definición de su razón de ser, y su proyección futura.

Por otra parte, consideran que la organización en general, hace una buena distribución de los recursos, a pesar de que consideran que los incentivos que ofrece no terminan de responder a sus expectativas, sin embargo, se sienten identificados con la organización y lo manifiestan tanto dentro como fuera de ella, lo que revela que predomina un clima de camaradería en medio del cumplimiento de las tareas del día, mientras que en el área de tradiciones, perciben que sirven para la consolidación de la cultura de la organización, pero no son compartidas a plenitud, aunque la mayoría las acepta, y no siempre están dirigidas al recuerdo de fechas importantes.

En cuanto a comunicación, los trabajadores acostumbran decirse las cosas claramente, lo que facilita la realización de las tareas, mientras que por otra parte, la organización hace su aporte al mantenimiento de buenos canales de intercambio de ideas entre el personal.

En la parte de motivación al logro, puede afirmarse que en general, los empleados se sienten como piezas claves para la organización, comparten un compromiso de aprendizaje, y consideran al esfuerzo constante como un factor clave para el logro del éxito profesional, dado que confían en sus capacidades para insertarse en la onda del cambio organizacional, por lo cual procuran perfeccionar sus habilidades en la ejecución de tareas, de cara a los desafíos que les son presentados a raíz de los cambios que se producen dentro de la organización.

Adicionalmente, piensan que la organización se preocupa por mejorar sus condiciones de trabajo, y procura mejorar la eficiencia de su estilo administrativo, promoviendo la innovación como premisa para la adaptación a las rápidas transformaciones del entorno empresarial.

Finalmente, los empleados consideran que disponen de suficiente conocimiento para realizar su trabajo, y procuran hacer las cosas correctamente, y tienen claro las funciones que cumplen en la organización y en general, la aceptan y comparten, por lo cual, tratan de trabajar coordinadamente, para cumplir las metas.

En cuanto al segundo objetivo específico, orientado a determinar la cultura organizacional de Plumrose Latinoamericana, C.A., para minimizar el proceso de transición de La Montserratina, C.A. Se pudo evidenciar que la cultura organizacional de Plumrose existe una estructura organizativa bien definida, propia de las grandes transnacionales. A través de la entrevista realizada al Gerente Corporativo de Capital Humano, se señaló la misión, visión, objetivos, valores, principios, políticas, los incentivos y hasta la identificación con la organización. Actualmente la organización se encuentra en una etapa de transición en miras de una pronta consolidación al cambio, debido a que las perspectivas de la mayoría de los empleados dan incidencia a convertirse en agentes de cambio en un corto plazo.

Cabe destacar que la corporación Plumrose Latinoamericana, C.A., cuenta con una vasta experiencia en cuanto a los procesos de adquisiciones de empresas del ramo, lo que le permite ir desenvolviéndose con mayor grado de confianza, aunque no se puede subestimar nunca los elementos que pudieran presentarse en estas negociaciones, sobre todo al recurso humano presente, debido a que se consideran el motor para que se afiance una cultura organizacional exitosa.

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional que poseen los empleados y de lograr determinar la cultura organizacional de Plumrose Latinoamérica, C.A., para minimizar el proceso de transición de La Montserratina, C.A., (ver cuadro n° 07), se procede con los

resultados obtenidos de ambos objetivos, a establecer lineamientos para evitar el impacto de transición de una organización a otra, tercer objetivo específico pautado:

La transición, en el proceso de cambio, es la etapa más confusa. En ésta influye el proceso psicológico por el que las personas van pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. La transición es el momento intermedio entre la situación actual y la deseada. Durante la transición, por una parte, se proyectan los beneficios que generará la situación deseada; por otro, se sigue operando según la práctica que se desea abandonar, porque aún no se cuentan con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la situación deseada.

En esta etapa, los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer a cada quien. Como es el caso de pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes. Por lo que emergen cuestionamientos acerca de su capacidad personal de cada quien e interrogantes de diversa índole.

Lo que caracteriza a la transición es la incertidumbre. La misma tiene un impacto directo en el desempeño y motivación de las personas afectadas, lo que genera reacciones de la más variada magnitud; que al no ser atendidas pueden dificultar el camino hacia el objetivo deseado. Es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso.

Para superar exitosamente la etapa la transición, es necesario:

- Entender el por qué del cambio, y asumir la propia transición personal

- Visualizar la situación de manera sistémica entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en toda la organización.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias. Muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar, no ignorar, el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y la toma de decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio conlleva.
- Acortar, al máximo posible, el período de transición suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching y compartiendo la incertidumbre.
- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro, sino que requieren su tiempo; por esto hay que realizar el acompañamiento por medio de la capacitación formal o informal.

RECOMENDACIONES

Luego de formular las conclusiones correspondientes de la presente investigación, se hace necesario y oportuno para aprovechar el máximo los resultados obtenidos, presentar una serie de recomendaciones finales.

- Generar mecanismos que refuercen en los empleados el sentirse involucrados en el acontecer diario de la empresa, y los cambios que se produzcan en ella, por medios orales o escritos, e involucrándolo en la toma de decisiones, de modo que sienta que el poder es una distancia administrativa, y no una barrera económica u organizacional, que impide que sus opiniones y sugerencias no sean escuchadas, de modo que los asuntos laborales que presentan dificultad puedan resolverse de manera expedita, favoreciendo con ello la cohesión interna de los trabajadores, haciendo más fuerte aun, en consecuencia, su cultura organizacional.
- Crear nuevos planes de incentivos o reconocimientos, a través de los cuales se les haga saber a los trabajadores el valor agregado que genera su permanencia en la organización, con lo cual se fortalecerá la identificación de los trabajadores con la empresa, minimizando de este modo, las insatisfacciones que siente una parte de ellos acerca de la manera como la organización se conduce con ellos.
- Dar orientación a los empleados acerca de sus responsabilidades y funciones, sin distorsionarlas en la práctica, creando de este modo disconformidades entre superiores y subordinados, afectando de este modo la posibilidad de consolidar una cultura en la cual exista verdadero apoyo entre todos los integrantes de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

Abravanel, Harry; Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela (1994). **Cultura Organizacional. Aspectos teóricos y metodológicos**. Segunda Edición. Editorial Legis .Santa fe de Bogotá.

Ahmed, Pervaiz; Shepherd, Charles y Ramos, Leticia (2012). **Administración de la Innovación**. Editorial Pearson. México

Arias, Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica**. Quinta Edición. Editorial Episteme .Caracas.

Brunet, Louis (1999). **El Clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencia**. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, Idalberto (1999) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Davis, Keith (2002). **Comportamiento humano en el trabajo**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2002). **Conduciendo la investigación**. Editorial Comala.com. Caracas.

Delgado, Humberto (1990). **Desarrollo de una cultura de calidad**. Editorial. Mc Graw Hill. México.

Flores, María (2011). **La Gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los Institutos Universitarios de la Región Central.** Trabajo de Grado de la Maestría en Administración de Empresa Mención: Gerencia. Área de Postgrado. Universidad de Carabobo.

Foster, Peter (1990). **La Cultura de las Empresas.** Editorial Alrril. México.

Granell, Elena (1997). **Éxito gerencial y cultural. Retos y oportunidades en Venezuela.** Ediciones IESA. Caracas.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la investigación.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México.

Keith, Newstrow. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kriegel, Tomas y Patler, Lewis (1994). **Las nuevas organizaciones.** Editorial Imeza. México.

Machado, Cesar (2003). **Diagnóstico y plan de acción de la cultura organizacional de un empresa de alimentos. Caso: Unilever Andina división helados Tío Rico.** Trabajo de Grado de la Maestría en Ingeniería Industrial. Área de Postgrado. Universidad de Carabobo.

Méndez, Carlos (2008). **Metodología de la investigación aplicada a las ciencias administrativas y contables.** Editorial Limusa. México.

Ortiz, Carlos (2004). **Modelo para determinar el índice de cultura organizacional, como herramienta estratégica para facilitar la consolidación de**

los órganos de control fiscal, en concordancia con el ámbito jurídico-administrativo vigente. Trabajo de Grado de la Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Área de Postgrado. Universidad de Carabobo.

Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional.** Editorial Prentice Hall. México.

Rodríguez, Carlos y Romo Laura (2013). **Caracterización y comparación de la cultura organizacional en dos empresas manufactureras multinacionales en el estado de Aguascalientes. Estudio de caso.** Revista Investigación y Ciencia de la Universidad de Aguascalientes. México

Rodríguez, María (2001). **La cultura organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las actitudes laborales del personal docente.** Trabajo de Grado de la Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Área de Postgrado. Universidad de Carabobo.

Sánchez, Manuel (1998). **Fusiones y Adquisiciones** (on-line). Dirección URL: [http:// www.monografias.com/fusiones/adquisiciones.htm](http://www.monografias.com/fusiones/adquisiciones.htm). Consultado el 20 de Febrero de 2011.

Schein, Edgar (1985). **Psicología de la organización.** Editorial Prentice Hall. México.

Sueso (1999). **Ventajas y Desventajas de las Fusiones.** (On- línea). Dirección URL: <http://www.monografias.com/trabajos6/fuso.shtml>. Consultado 05 de Abril de 2013.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.

Torres, Miguel y Zorrilla, Arena (2001). **Guía para elaborar la tesis**. 2da edición, Mc Graw Hill Interamericana. México.

Vergara, Andrés (1989). **La planificación estratégica: Síntesis conceptual y Metodológica**. Fondo Editorial Latinoamericano. México.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



Formato de Cuestionario

El presente cuestionario está diseñado como instrumento requerido para realizar el proceso diagnóstico de la investigación titulada: **“CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.”**, el cual forma parte de los requisitos para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Se agradece su colaboración y disposición al respecto al haber aceptado aportar los datos requeridos, al igual que la honestidad en las respuestas. Se *garantiza absoluta confidencialidad de la información*.

INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas.
2. Marque con una (X) la alternativa que considere correcta o responda según sea el caso.
3. Cualquier duda por favor consulte antes de responder.

Ítems	Alternativas				
	TED	ED	N	DA	TDA
	1	2	3	4	5
1. La empresa informa a los empleados cualquier proceso de cambio que pueda afectarlo					
2. El ambiente de trabajo en la empresa es agradable					
3. Las condiciones de trabajo de la empresa son seguras					
4. La competitividad como elemento de cambio esta presente en la empresa					
5. Tiene usted conocimiento de algún cambio operativo en su área de trabajo actualmente					

6. Sus funciones y responsabilidades han sido modificadas bajo la estructura de Plumrose					
7. Sabe usted de algún cambio reciente en la estructura organizacional de la empresa					
8. Son evaluadas las actividades desempeñadas por usted en su área de trabajo					
9. Participa usted en actividades de entrenamiento y desarrollo para mejorar en su área de trabajo					
10. Conoce usted con claridad las responsabilidades y funciones que debe desempeñar en su área de trabajo					
11. Recibe usted orientación de las actividades y tareas que debe desempeñar en su cargo					
12. La misión y visión de la empresa están claramente definidas					
13. Los valores y los objetivos estratégicos sobre los cuales se apoya la empresa son ampliamente conocidos					
14. Se siente comprometido y dispuesto a ser el primer generador de cambio					
15. Siente que los nuevos procedimientos y formas de trabajo eliminarán la burocratización, la obsolescencia en su área de trabajo					
16. Siente receptividad por los cambios presentados					
17. Desarrolla una comunicación efectiva con sus superiores y subordinados					
18. Cumple con sus objetivos personales para contribuir con el éxito de la organización					
19. Las tradiciones son compartidas en la práctica por la totalidad de los miembros de la organización					
20. Las tradiciones de la organización están dirigidas al recuerdo de fechas importantes como una pieza clave para la organización					

21. Comparte un firme compromiso con el aprendizaje de quienes trabajan con usted, impulsándolos hacia el cambio					
22. Su superior inmediato lo considera responsable y capaz de asumir los nuevos desafíos que son presentados a raíz de los cambios que se producen en la organización					
23. Confía en sus capacidades para lograr insertarse en los cambios que requiere la organización para salir adelante					
24. La organización promueve la innovación en su personal como premisas claves de adaptación a los cambios que transforman con rapidez del entorno empresarial					
25. Posee conocimiento de las metas generales y de los objetivos de la empresa					
26. Conoce los valores que promueven en la organización					
27. Existen descripciones, reglas y procedimientos que le indican con claridad lo que debe hacer en el trabajo					
28. El cambiar para responder a los requerimientos reales del medio es visto como algo necesario en esta empresa					
29. Se le comunica oportunamente la información que necesita para realizar su trabajo de manera apropiada					
30. La comunicación formal (políticas, procedimientos y manuales) es adecuada y suficiente					

Leyenda:

TED: Totalmente en Desacuerdo

ED: En Desacuerdo

N: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo

DA: De Acuerdo

TDA: Totalmente de Acuerdo

Gracias...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



Cuestionario de Validación de Instrumento

Identificación del Experto

Nombre y Apellido: _____

Profesión: _____

Instituto donde Labora: _____

Título de la Investigación

**CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS
EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA
TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.**

Objetivo General

Analizar la Cultura Organizacional de la Montserratina, C.A., desde la perspectiva de los empleados, después de la transición a una empresa transnacional.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional que poseen los empleados de La Montserratina, C.A.

Determinar la Cultura Organizacional de la Plumrose Latinoamérica, C.A., para minimizar el proceso de transición de La Montserratina, C.A.

Establecer lineamientos para evitar el impacto de transición de una organización a otra.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACION DE INSTRUMENTO

Especialista en Contenido

Quien suscribe, _____, titular de la Cedula de identidad N° V. _____, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos (cuestionario), de Trabajo Especial de Grado titulado: “CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS, DESPUES DE LA TRANSICION A UNA EMPRESA TRANSNACIONAL. CASO: LA MONTSERRATINA, C.A.”. Cuya autora es la Licenciada: MONICA DIAZ titular de la cedula de identidad N° V- 16.761.545, aspirante al título: Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales., expreso que reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser aplicados en el logro de los objetivos que se desean obtener en esta investigación.

Constancia de aprobación que se expide a solicitud de las partes interesada, a los ___ días del mes de _____ de 2012.

Atentamente:

Dr.: _____
C.I.: V- _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO FACES
PROGRAMA: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÁRBULA



ENTREVISTA

Entrevista realizada al Gerente Corporativo del Departamento de Capital Humano, en las instalaciones de la empresa. La finalidad de realizar la misma, es determinar la cultura organizacional de la Plumrose Latinoamérica C.A., para minimizar el proceso de transición de La Montserratina C.A.

1) ¿Cuál es la misión, la visión y los valores que Plumrose Latinoamericana C.A. planean incorporar en La Montserratina C.A.?

2) ¿La Montserratina C.A., tendrá iguales incentivos con los que actualmente cuenta Plumrose Latinoamericana C.A.?

3) ¿Las políticas y los objetivos organizacionales son compartidos entre la transnacional y La Montserratina?

4) ¿Considera Ud. que poniendo en práctica los principios corporativos se logre que los empleados se identifiquen con la organización en transición?

20	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	35
21	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	45
22	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	44
23	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	47
24	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	40
25	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	45
26	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	45
27	5	3	5	4	4	1	4	4	4	4	38
28	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	39
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
30	4	3	3	4	4	2	2	5	5	4	36
TOTAL	125	116	134	131	120	119	124	137	137	118	1261

MEDIA	4,1667	3,8667	4,4667	4,3667	4	3,9667	4,1333	4,5667	4,5667	3,9333	42,03
D. EST.	0,5921	0,7303	0,8193	0,4901	0	0,9643	0,6814	0,504	0,504	0,5208	3,846
VARIANZA	0,3506	0,5333	0,6713	0,2402	0	0,9299	0,4644	0,254	0,254	0,2713	14,79
											3,969

ALPHA = 0,7662 76,62% **En este caso Alto Grado de Confiabilidad**
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la
Confiabilidad

- N = 30** **Número de Items**
- N -1 = 29** **Número de Items -1 grado de libertad**
- St = 3,969** **Sumatoria de varianzas (Items)**
- S = 14,792** **Varianza**

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad

Formula:

ALPHA = $N/N-1 * 1-St/S$