

Cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa del estado Carabobo.

Sus premisas constitutivas

Mendoza de Ferrer, Ermelinda^{1*};
Vivas, Arelis^{2**} y Rodríguez P., María C^{3***}

Recibido: 05/02/2011 • Revisado: 10/03/2011
Aceptado: 15/03/2011

Resumen >>

Las organizaciones de hoy se enfrentan a una realidad divergente que cuestiona el sentido común gerencial, exigiendo cambios profundos a fin de adecuarse a una nueva racionalidad donde las relaciones y la comunicación son más importantes que la tecno-estructura. De allí, la necesidad de estudiar su cultura de forma que los cambios introducidos en el sistema socioestructural sean avalados por el sistema cultural. Tal es el caso de la pyme carabobeña, en constante búsqueda de vías para adecuarse a esta nueva realidad. En este entendido, el objetivo de la investigación se centró en "Identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales en la pyme venezolana, como parte de la producción simbólica que da cuenta de su cultura, piedra angular para generar procesos de cambio que propicien su adecuación a las circunstancias cambiantes del entorno". Este tema es de significativo interés para la formación de los administradores y el desarrollo social. Se adoptó un patrón de investigación de tipo interpretativo con enfoque de complementariedad, combinando entrevistas en profundidad a 32 gerentes y cuestionario a 316 trabajadores de 12 pymes. Los resultados permitieron identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales y estilo organizacional predominante en el sector investigado, conformando la base para generar procesos de aprendizaje orientados a su modificación, logro al cual las universidades podrían hacer un aporte significativo.

Palabras Clave: Pequeña y Mediana Empresa (pyme), cultura organizacional, complejidad, estilo organizacional.

Abstract >>

CULTURE OF SMALL AND MEDIUM VENEZUELAN COMPANY. IT CONSTITUTIVE PREMISES

Organizations today confront a divergent reality, management common sense is disputed, requiring major changes in order to adapt to a new rationality in which relationships and communication are more important than techno-structure. Therefore, the need to study its culture so that changes in the structural system are guaranteed by the socio-cultural system. Such is the case of the Carabobo State pyme (small and medium size business per the Spanish acronym), in constant search of new ways to accommodate this new reality. For this reason, the general object of this research has been "To identify the premises of the social relations in Carabobo State small and medium companies, as piece of the symbolic production that realizes of it culture, base to generate processes of change that propitiate its adequacy to the changeable circumstances of the environment; interesting aspect for managers' training and the social development. In accordance with the qualitative question presented, an approach was stated by means of an interpretative-type investigation pattern by adapting a complementary focusing. Combining in-depth interviews with 32 managers and 316 workers questionnaire to 12 pymes. The results allowed to identify the constitutive premises of the social relations and the organizational style of investigated sector, base to generate learning processes directed to achieving its modification. Thus, the universities might do a significant contribution.

Key words: Small and Medium Company, Organizational Culture, Complexity, Organizational Style

1 * Licenciada en Relaciones Industriales, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora Titular en la Universidad de Carabobo.

2 ** Economista, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora Asociada de la Universidad de Carabobo.

3 *** Licenciada en Relaciones Industriales, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora Asociada de la Universidad de Carabobo.

1. Introducción

En el paradigma de la complejidad, a criterio de Battram (2001), ha surgido un nuevo consenso que considera a las organizaciones como sistemas vivos donde las relaciones y la comunicación tienen mucha más importancia que la estructura y los procesos. En razón de este planteamiento, se esbozó la interrogante ¿cuáles son las premisas constitutivas de las relaciones sociales que dan cuenta de la cultura existente en la pyme carabobeña? Subsiguientemente, se propuso identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las pymes del estado Carabobo, como parte de la producción simbólica que da cuenta de su cultura. Este basamento permite generar procesos de cambio que propicien su adaptabilidad externa mediante el desarrollo del capital social y el talento humano. Sin duda, estos últimos temas son de interés, tanto para la formación académica de los administradores como para el desarrollo social, pues contribuye a generar conocimientos para la adecuación de la pyme a las circunstancias cambiantes de su entorno.

Para alcanzar el propósito planteado, se partió de la identificación de los elementos que conforman la cultura de las pymes, vista desde la perspectiva de los significados asignados a las expresiones verbales de los gerentes como definitorias y directivas de su acción, para luego identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales desde la óptica del personal que allí labora, dando cuenta del estilo organizacional predominante. Este abordaje responde a la necesidad existente en el ámbito venezolano de realizar investigaciones que tomen en consideración las peculiaridades de la pyme, con la aspiración de contribuir a su desarrollo y potenciar su aporte al logro de

mejores niveles de vida para la sociedad en general.

La investigación se llevó a cabo en pymes de la región central de la República Bolivariana de Venezuela, específicamente en Valencia, capital del estado Carabobo, por ser ésta catalogada la ciudad industrial del país. Se orienta la investigación mediante un patrón de investigación de tipo interpretativo con un enfoque de complementariedad que articula lo cualitativo con lo cuantitativo, estrategia que propende a dar respuesta a situaciones investigativas de elevada complejidad. Esta posibilidad es congruente, según Martínez (2004), con una de las características del paradigma emergente como es el principio de complementariedad requerido para el acercamiento a realidades complejas (tal es el caso de las organizaciones). A su vez da cuenta de la tendencia al orden en los sistemas abiertos, según el cual, a nivel profundo todo está en movimiento generando fluctuaciones capaces de crear nuevas realidades de un orden superior. Tal complejidad, genera la necesidad de estudiar la cultura de las organizaciones.

Para la calificación de pymes, se partió de la definición contenida en el artículo N° 5, del Decreto N° 6.215, con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Demás Unidades de Producción Social (2008), según la cual:

- Se considerará Pequeña Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 U.T.)
- Se considerará Mediana Industria aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta

cien (100) trabajadores y una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 U.T.)

A los efectos de la investigación, también se incluyeron las empresas de servicio con igual número de trabajadores, abarcando así, la pyme en general.

2. Referentes teóricos

A finales del siglo pasado, Hickman y Silva (1992), al reflexionar acerca de la evolución de la gestión administrativa, anunciaban la emergencia de la gerencia de la complejidad. Hoy día es un hecho real, puesto que las organizaciones se enfrentan con una realidad altamente compleja devenida de la situación de transitoriedad que les ha correspondido vivir. Con tal razón buscan cada vez con más urgencia, y como requisito para su permanencia en el mercado, contrarrestar el desequilibrio existente entre demandas impuestas por el entorno y respuesta organizacional.

Según Mendoza y Rodríguez (2007:168), la realidad donde se desempeña el gerente de los inicios del siglo XXI es:

... divergente, signada por una gran complejidad devenida de la sociedad informacional y su concepción de la economía digital como parámetro de desarrollo social que ha traído consigo toda una revolución administrativa que pone en tela de juicio el sentido común gerencial y exige cambios en los modelos mentales preexistentes a fin de adecuarse a una racionalidad con causalidad circular que busca la maximización de la productividad basada en el conocimiento, con valores alrededor del hombre y lo social y una visión más humanista del trabajador..

Para tal adecuación se hace perentorio un cambio profundo que va más allá de la simple

modificación de las estrategias de acción, al demandar la metamorfosis de las variables gobernantes, es decir, de los valores (Argyris, 1999). De esto se infiere la necesidad de hacer un diagnóstico a fin de identificar la situación actual y brechas existentes para hacer realidad el futuro deseado por la organización y, dentro de éste, según Robbins, (2005), la caracterización de la cultura organizacional como fuerza capaz de impulsar o imponer barreras a los cambios que se desean promover.

Según este autor, la cultura organizacional implica las afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes de los miembros de la organización, al punto que casi todos los aspectos de la vida organizacional están influenciados por estas. Surgen así, significados compartidos por todos sus integrantes que proporcionan sentido de identidad y los diferencia de otras organizaciones. En este sentido, se genera compromiso y se incrementa la estabilidad del sistema social. Asimismo, una cultura organizacional sólida, puede también ser un freno a los esfuerzos de cambio si contradice lo ya institucionalizado.

Sin embargo, Deal y Kennedy (1985), afirman que una cultura vigorosa casi siempre ha sido la fuerza impulsora del éxito de los negocios estadounidenses, destacando con ello, la importancia de la cultura en el manejo de una organización. Por su parte, Abravanel y otros (1992), para comprender la cultura organizacional, proponen un esquema conceptual, que considera la organización integrada por tres componentes en estrecha relación, a saber:

- Sistema socioestructural formado por la estructura formal, estrategias, políticas y procesos.
- Sistema cultural, compuesto por los mitos, ideologías, valores y artefactos culturales. Este

sistema justifica el sistema socioestructural y, al mismo tiempo es sostenido por éste.

- Los empleados con sus características individuales y posición jerárquica, contribuyen a la elaboración y modificación del sentido. Construyen sus significados a partir del insumo cultural proporcionado por la organización.

A su juicio, la sociedad circundante, la historia de la organización y las contingencias pueden perturbar la relación entre estos componentes, pudiendo pasar esto desapercibido para la organización. Por otra parte, cuando se observan cambios, las organizaciones, generalmente, tratan de adaptarse modificando el sistema socioestructural formal. Ahora bien, si esos cambios no tienen sentido ni justificación en el sistema cultural, puede producirse disonancia y desincronización entre ambos sistemas. Los efectos de esa tensión, siguiendo a Abravanel y otros (ob. cit.) “pueden ser más o menos graves, y van desde una pérdida temporal de eficacia hasta el marasmo crónico, la decadencia o la revolución cultural” (p. 32).

Según este planteamiento un cambio en el sistema socioestructural, debe estar respaldado por el sistema cultural de forma que contribuya a disminuir la tensión producida como consecuencia del cambio estructural. En ese sentido, la pyme venezolana enfrenta serias dificultades para adecuarse a las demandas del entorno debido a sus problemas de financiamiento, tecnologías, acceso a mercados, limitaciones para captar capital humano calificado, baja productividad (Páez, 2004) e inequidad en las políticas económicas (Osta, Mendoza y Giraldo, 2005). Estas debilidades y amenazas requieren reorientar su acción a fin de adecuarse a los rápidos cambios del entorno.

Fomentar la capacidad de adaptación de la pyme es importante porque la fortalece frente a los procesos de cambio y, en consecuencia, tal como lo señala Cleri (2007), su fortalecimiento puede constituirse en fuente generadora de ingresos y bienestar social. Esta posición es compartida por Páez (ob. cit.), al considerarlas como dispositivos económicos generadores de empleo y riqueza. Cleri (ob. cit.), las describe como columna vertebral de las economías nacionales al motorizar el progreso y brindar a la sociedad un saludable equilibrio. De igual forma, y tal como ya se refirió, Argyris (ob. cit.), opina que además de las estrategias de acción, habría que introducir cambios en las variables gobernantes, de forma que el desarrollo sea sostenible. A juicio de Chacón y González (2007), es condición fundamental en la búsqueda de soluciones a los problemas que plantea el desarrollo socioeconómico en el mediano y largo plazo, fomentar el crecimiento del talento humano y el capital social.

Por lo anteriormente expuesto, el fortalecimiento del sector objeto de estudio, debe considerar la formulación de un conjunto de estrategias dirigidas a transformar la cultura organizacional, de forma que apoye la implementación de las transformaciones estructurales, como vía para adecuarse a los requerimientos ambientales. Estos requerimientos a los cuales se encuentran sometidas las pymes producto de la avalancha de cambios que ha traído consigo la emergencia de una nueva racionalidad, les exige identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales. Las relaciones sociales son entendidas por Mendoza (2008), como supuestos básicos que guían la acción de los directivos dando fisonomía propia a la organización, la cual se traduce en el estilo particular de la misma. En el caso de las pymes venezolanas, está dada

por el sentido común que orienta las acciones de gerentes y trabajadores y que da cuenta de la cultura organizacional prevaleciente en ese sector de la economía del país.

3. Metódica de la investigación

Para alcanzar el objetivo planteado se llevó a cabo una investigación de campo de carácter descriptivo, con enfoque de complementariedad, mediante la técnica de encuesta. En este orden de ideas, se combina el cuestionario para recabar la percepción de los trabajadores (expresada por medio de la estadística descriptiva) y la entrevista en profundidad para la obtención de información acerca de las premisas o supuestos básicos de los gerentes, expresada cualitativamente. La técnica para la categorización, estructuración y contrastación de las entrevistas realizadas para llegar a la caracterización de la cultura de la pyme venezolana, fue la propuesta por Martínez (2004). A partir de la diagramación e interpretación de las estructuras emergentes fue posible la estructuración teórica, tal y como lo sugieren Strauss y Corbin (2002). Estos expertos plantean a través del método para el análisis cualitativo de entrevistas, la codificación del texto y agrupación en categorías hasta llegar al ordenamiento conceptual que hace irrumpir la teoría, el modelo o la aproximación a una teoría fundamentada en los datos obtenidos.

La elección de la teoría fundamentada como metodología de trabajo estuvo condicionada por su idoneidad en el estudio de aspectos relacionados con la conducta humana, como el que ocupa este estudio. Además, su aspecto cualitativo contribuye a proporcionar gran variedad de detalles sobre los elementos culturales, permitiendo construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones desde

los datos suministrados por los propios informantes, eliminando así supuestos a priori que podrían condicionar el análisis de los resultados y las conclusiones (Strauss y Corbin, ob. cit.). El objetivo final del procedimiento propuesto por esta metodología, es descubrir una teoría explicativa y comprensiva acerca de las premisas constitutivas de las relaciones sociales ocurridas en la pyme que sea generalizable, reproducible y rigurosa.

Los informantes fueron directivos y trabajadores de pymes adscritas a la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo, cuya selección, en el caso de los gerentes, fue de tipo intencional y basada en criterios para favorecer la unidad de análisis. En este entendido, se enfatizó la búsqueda de casos representativos de diferentes sectores productivos de la pyme que permitieran proyectar su visión respecto a las dimensiones investigadas, como son: elementos constitutivos de la cultura de la pyme y premisas o supuestos básicos que sostienen y justifican el comportamiento gerencial. Para la identificación de las premisas constitutivas de las relaciones sociales desde la percepción de los trabajadores, definitorias del estilo organizacional, se trabajó con la totalidad del personal de las doce empresas, es decir con la población existente en las 12 unidades de observación.

Las entrevistas fueron aplicadas a 32 directivos de pymes, de nueve sectores industriales, a saber: metalmecánico, plástico, textil, autopartes, electricidad, alimentos, químico, matricería y artes gráficas. La forma de registro fue la grabación y posteriormente se realizó su transcripción. El texto resultante fue sometido a codificación y categorización para concluir con el análisis e interpretación

de resultados y presentar la información en forma estructurada y en correspondencia con el direccionamiento de logro. Este proceso fue facilitado por el programa computacional Atlas.ti, para investigaciones cualitativas, el cual es congruente con el proceso de teorización y provee herramientas para graficar las categorías, cuyos códigos expresan la fundamentación o validez de la misma (Martínez, ob. cit.).

Para reconstruir el significado de lo abordado, desde la intersubjetividad de los sujetos, se intentó considerar todas las perspectivas que surgieron durante las entrevistas. De esta forma, se proporcionan las bases para la construcción de un argumento que da cuenta de sus premisas constitutivas, para luego contrastarlas con los autores referenciados y con las opiniones de los 316 sujetos de las 12 empresas seleccionadas y recogidas en los cuestionarios. El cuestionario fue previamente sometido a juicio de expertos y validado mediante el coeficiente de confiabilidad Alpha Cronbach, equivalente al 95%. Para el diseño del cuestionario se utilizó el modelo "Sistema 4" propuesto por Likert (1968) que considera seis dimensiones: liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y fines de actuación, cuyas valoraciones van de cero a cuatro puntos indicando la tendencia de cada dimensión. Los resultados obtenidos mediante su aplicación dieron cuenta del estilo organizacional del sector investigado como elemento clave de la cultura organizacional prevaleciente en la pyme carabobeña, logro expresado a partir de la utilización de la estadística descriptiva.

4. Algunos resultados no concluyentes

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los gerentes y cuestionarios aplicados al personal, la interacción entre gerentes y trabajadores está orientada por el reconocimiento mutuo y el trato en los asuntos concernientes a las relaciones que ocurren con ocasión del trabajo. Esta interacción es matizada tanto por el desempeño de los directivos, como por la percepción que tienen los trabajadores respecto al conjunto de dimensiones que determinan el estilo de la organización. El estilo particular que surge en la organización, orienta su quehacer, genera una fisonomía propia y refleja la producción simbólica que da cuenta de la cultura organizacional del sector investigado. Su conocimiento resulta indispensable si se desean impulsar procesos de cambio que favorezcan su adecuación a las demandas externas y con lo cual, se pueda contribuir a su desarrollo.

4.1. Premisas de los gerentes.

De la cotidianidad organizacional se emiten señales que parten de las creencias o supuestos básicos que sustentan el comportamiento de sus líderes como parte de la racionalidad imperante. Estas ideas pasan a formar parte de la producción simbólica que permite palpar la cultura de una organización, siendo éstas, desde el caleidoscopio de los gerentes de las empresas en estudio, las presentadas en los párrafos siguientes y representadas en el gráfico 1.

4.1.1 Trabajo. Ratificando los valores, se cree que la actividad laboral, además de ser un

medio para obtener el sustento diario, es una vía para lograr la armonía familiar y ascenso social. Asimismo, se considera el camino de desarrollo para la generación de relevo constituida en la primera línea jerárquica por los hijos, al tiempo que es fuente de satisfacción, crecimiento y desarrollo personal, disfrute de lo que se hace y de trascendencia. Esta posición es análoga al deber ser del trabajo propuesto por la doctrina social de la Iglesia Católica (Juan Pablo II, 1981). No obstante, para que esto sea así, es clave la organización y el esmero en su realización.

4.1.2 Calidez y Apoyo. Se cree que un trato directo con una comunicación franca y abierta contribuye a alcanzar la paz laboral y despertar agradecimiento. También se considera que puede contribuir a la superación del personal al convertirse en estímulo para dar lo mejor de sí mismo. Agradecer al trabajador por la información suministrada o acercarse a su familia, hace que este sea más abierto con el gerente, lo cual es un logro importante. En este sentido, y parafraseando a Virtuoso (2004), el sujeto laboral vive en una situación social, política y económica de opresión, injusticia y dependencia en la que está en juego su identidad, aspecto a mejorar si se desea optimizar el talento humano.

4.1.3 Estrategias. Enfrentar la realidad ha vuelto a los gerentes más receptivos a modificar estrategias tradicionalmente útiles y adoptar otras diferentes. Esta premisa se relaciona con la capacidad de aprendizaje de la organización que sólo puede ser desarrollada a partir de la gente que la conforma. No obstante, en muchas ocasiones, surgen hábitos defensivos que limitan la posibilidad de aprender (o se obtienen aprendizajes ineficaces) (Argyris, ob. cit.). En el caso de estudio, el entorno

impulsa a las pymes a salir de la seguridad de lo conocido para probar opciones diferentes, generando disposición al aprendizaje y, por ende, apertura al cambio.

4.1.4 Gestión de recursos humanos. La búsqueda de competitividad se apoya en la gente, posición análoga a lo establecido por Morin (2000), quien destaca la necesidad de la solidaridad humana. Por supuesto, su cometido demanda un cambio profundo en las relaciones de poder heredadas del modelo de desarrollo capitalista. La idea es movilizarlo hacia el poder de creación con lógica centrada en la cooperación y la puesta en red, al tiempo que destaca la importancia del desarrollo tanto del capital social, como del talento humano.

4.1.4 Cambio de paradigma. Se ve como necesario modificar la actitud individualista y comenzar a delegar. Se considera insana la rentabilidad mercantilista. Se puede llegar a ser empresario si se cambia la visión del trabajo bajo dependencia, de lo que es ser pequeño empresario. Deseo de mantenerse como empresario, rechazar la cogestión y ser proactivo. Respecto al cambio tecnológico, se observa como inalcanzable debido a sus elevados costos y dificultades para obtener financiamiento, así como también, existe desconfianza pues consideran que no existe la protección legal necesaria.

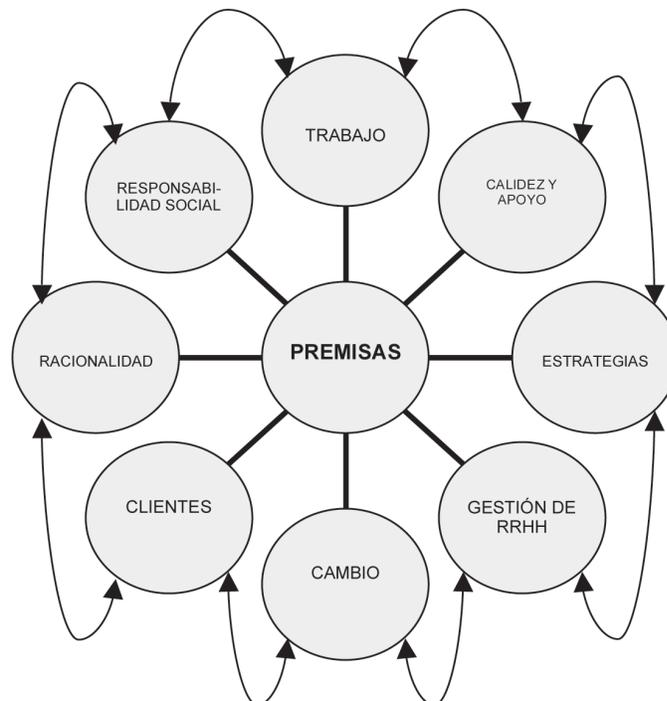
4.1.5 Clientes. Se coincide en la conveniencia de satisfacer las necesidades de los clientes, pues un cliente insatisfecho es muy mala publicidad. El hecho de ser la empresa manejada por su propio dueño es un factor que permite acercarse más a la necesidad que tiene el cliente y tratar de satisfacerla. Consideran que esta forma de actuar genera más confianza al tiempo que proyecta una imagen positiva de

la empresa, logro al cual contribuyen también la entrega oportuna como expresión de servicio, la integración del negocio para ofrecer precios más competitivos y la diferenciación como fuente de ventaja competitiva.

4.1.6 Racionalidad. Las premisas implícitas y explícitamente aceptadas bajo las cuales ocurren los distintos discursos, conductas y justificaciones para las acciones desarrolladas en la pyme, tienden a la conformación de una lógica de competencia o relación gana-pierde y corresponde con los principios de la Teoría “X” de Mac Gregor respecto al personal. Se trata de presunciones contrarias a la idea de coevolución presente en el paradigma de la complejidad, que conduce a pensar en el poder de las interrelaciones entre entidades y la cooperación en provecho para todos, lo cual exige modificar la cultura existente.

4.1.7 Responsabilidad social. Las acciones socialmente responsables apoyadas por la pyme están inspiradas en la familia como institución que contribuye a la estabilidad emocional; el orgullo de ser empresario pyme, pues se considera al sector como un cimiento para la prosperidad económica, como una vía para el desarrollo y creador de fuentes de trabajo por excelencia. De acuerdo a estas convicciones, consideran que prestan un servicio al país, acciones que se enmarcan en el área de atención económico funcional (Stonner y otros, 1996). En el ámbito personal se tiene como premisa, no participar en acciones que puedan impactar negativamente, aspecto directamente relacionado con la ética y la responsabilidad. Esta perspectiva contribuye a la articulación del papel central de la pyme en la construcción de un tejido de valores compartidos y comunes que contribuyan a su desarrollo, a la generación de empleo y bienestar para el país.

Gráfico 1 >>>
Premisas constitutivas de las relaciones sociales desde la perspectiva de los gerentes



Fuente: Mendoza de Ferrer (2008).

4.2. Estilo organizacional. El modo de ser de la organización está matizado por las premisas definitorias de las relaciones sociales que ocurren en el ambiente organizacional, vistas desde la percepción de quienes sostienen dichas relaciones. En el caso de estudio, el estilo organizacional emerge de la apreciación de las 316 personas encuestadas (obreros, empleados o supervisores), cuya percepción fue recogida en cuestionarios que permitieron identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales. Dichas relaciones vienen a definir el estilo organizacional, según las seis dimensiones presentadas a continuación:

4.2.1 Liderazgo. Se obtuvo un promedio equivalente a 2.9 sobre 4 puntos, correspondiente a un estilo de tipo benevolente, con bajo grado de confianza entre supervisor y trabajadores, aunque existe cierta libertad para que estos puedan hablar con sus supervisores aspectos considerados importantes según las tareas a realizar.

4.2.2 Fuerzas motivacionales. El promedio resultante fue 2.85; utilizan incentivos económicos con poco uso de mejoras de posición, afiliación y logro. Las actitudes del personal son razonablemente cooperativas, aunque puede haber competencia y hostilidad, situación que se traduce en la existencia de una moderada satisfacción en el trabajo.

4.2.3 Comunicación. El promedio fue 2.89, la comunicación es principalmente de arriba hacia abajo y dirigida a lo requerido por los objetivos a alcanzar y realización de las tareas correspondientes. En este sentido, se siente la necesidad de un sistema complementario de comunicación para aclarar dudas y aliviar tensiones.

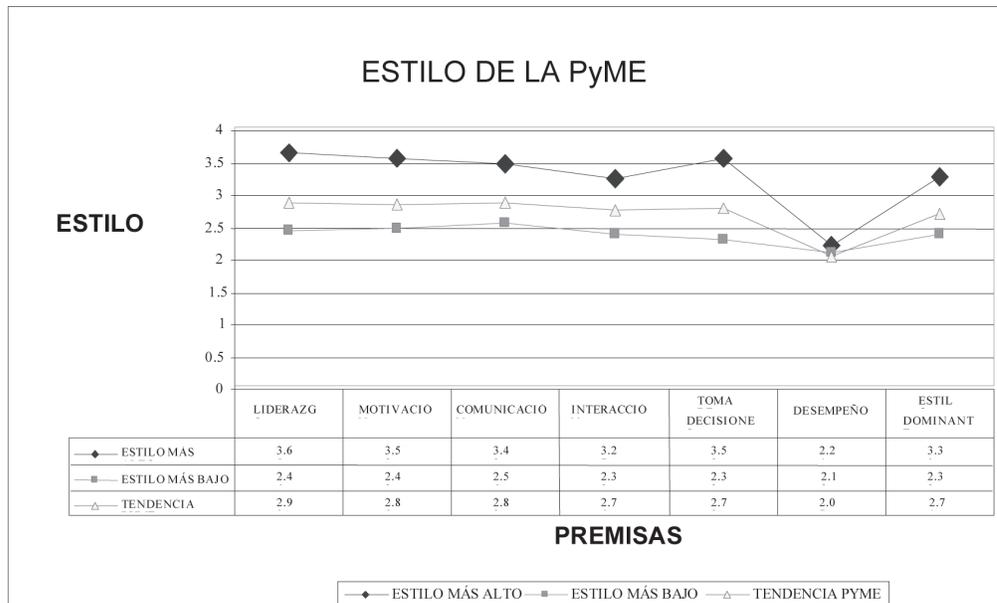
4.2.4 Interacción e influencia. La puntuación 2.76 evidencia que los trabajadores perciben como escasa su posibilidad de ejercer influencia dentro de la organización. También expresan una presencia moderada de espíritu de trabajo en equipo y relativa confianza en la interrelación existente entre los trabajadores.

4.2.5 Toma de decisiones. La puntuación promedio de 2.79 ratifica la centralización de la toma de decisiones en la gerencia, incidiendo negativamente en el grado de motivación para poner en práctica dichas decisiones. Los trabajadores no participan aunque son consultados.

4.2.6 Fines de actuación. Se obtuvo un promedio de 2.07 y este indicador fue el más bajo en todas las empresas. El personal manifestó que algunos supervisores exigen altos niveles de actuación y que han recibido poco entrenamiento como preparación para alcanzarlos.

Integrando las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las empresas, se obtiene el estilo organizacional dominante que, en el caso de la pyme en el estado Carabobo, arrojó una puntuación equivalente a 2.39 como nivel más bajo, y 3.30 como nivel más alto, con un promedio de 2.71 sobre 4. Como tendencia de la pyme, se reflejó un estilo que oscila entre el autoritario benevolente y el consultivo, apareciendo las relaciones en mejor situación en tanto más se acercan al estilo de tipo participativo. No obstante, sólo una de las empresas dio muestras de estar evolucionando hacia un estilo de tipo participativo. En el gráfico 2, se puede observar el estilo de la pyme del estado Carabobo, según la percepción del personal.

Gráfico 2 >>
Premisas constitutivas de las relaciones sociales desde la percepción del personal



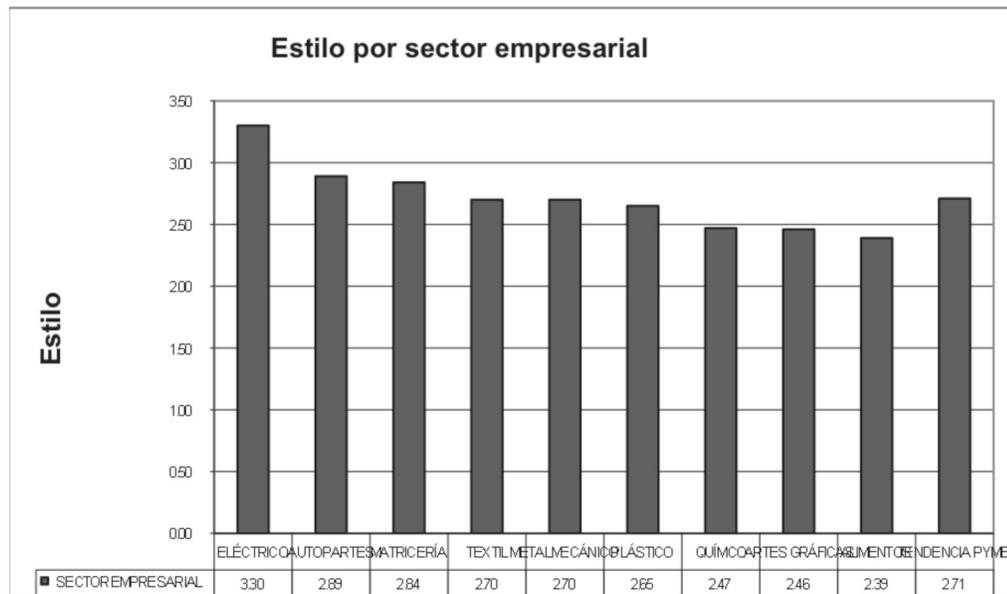
Fuente: Mendoza de Ferrer (2008).

Sin perder de vista el carácter altamente interdependiente de las dimensiones presentadas, el análisis de las mismas revela, para cada empresa o sector particular, el modelo real de relaciones existentes y en consecuencia, el estilo organizacional dominante para ese momento. El estilo puede presentarse caracterizado de diferentes formas: 1) autoritario (visto como explotador), 2) autoritario benevolente, 3) consultivo o 4) participativo. En el gráfico 3, pueden observarse los estilos de las pymes, sobre la base de la totalización por sector de cada dimensión estudiada. La evidencia teórica predice que la organización tendrá mayor efectividad y salud a medida si se acerca al estilo 4 (participativo) y lo opuesto, cuando tienda al sistema 1 (autoritario explotador).

5. Consideraciones finales

La situación en estudio constituida por los significados compartidos por los miembros de la organización, provenientes de la información obtenida de las encuestas realizadas, condujo a la identificación de las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las pymes investigadas. En este sentido, se puede observar que aun cuando las relaciones entre los sujetos están matizadas por la apertura hacia clientes, proveedores, personal, sindicatos y acompañadas de solidaridad y franqueza, existe una racionalidad consistente con la vigente en el paradigma mecanicista, en la cual prevalece la obediencia del empleado en el cumplimiento de las actividades ordinarias. Se ratifica así, un sistema de pensamiento basado

Gráfico 3 >>>
**Estilo organizacional por sector empresarial
 según la percepción del personal**



Fuente: Mendoza de Ferrer (2008).

en supuestos básicos en correspondencia con el sistema de pensamiento racional científico. Se considera necesario modificar la actitud individualista y comenzar a delegar, lo cual amerita un proceso de aprendizaje de doble recorrido que involucra tanto estrategias de acción como variables gobernantes, aspectos directamente relacionados con la necesidad de cambios en la cultura organizacional.

Una práctica definitoria del estilo de liderazgo dominante es la calidez y apoyo como expresión de una premisa que destaca la importancia de las buenas relaciones en el ambiente laboral, así como también, la amabilidad y apoyo a modo de normas valiosas que tienen como expresión el trato directo y la escucha activa. Con todo, las situaciones de presión a las que son sometidos los gerentes limitan sus posibilidades reales. Dos convicciones que vale la pena destacar son la fe o deseo de trascendencia como palanca que

mueve la acción del líder y la coherencia que debe existir entre teoría explícita y teoría en uso, como norma para lograr credibilidad (Kouzes y Posner, 1996). Estos, según la opinión de los gerentes, son requisitos indispensables para mantener el liderazgo.

Una expresión de poder encontrada en la interpretación discursiva, está relacionada con la racionalidad capitalista al reconocer al otro con la intención de superarlo, lo cual es un claro reflejo de una lógica de competencia. Con respecto al personal, existe una lógica congruente con los principios de la Teoría "X", al afirmar que siempre debe haber dirigentes y dirigidos y los trabajadores, mientras menos hacen, más felices son. Estas premisas son contrarias a la idea de coevolución presente en el paradigma de la complejidad, que parte del poder de la cooperación y las interrelaciones entre entidades y cómo puede y debe surgir en provecho para todos (Battram, ob.cit.). Se

trata, en consecuencia, de una vida vivida en armonía interna y externa (Maturana, 1997).

Enfrentar la realidad ha hecho a los gerentes más receptivos al cambio y sensibles a la necesidad de aprendizaje. Sin embargo, deben romper con hábitos que, si bien es cierto les dan la seguridad de lo conocido, limitan su posibilidad de aprender en un entorno complejo. Esta es la razón por la cual la gestión humana debe propiciar procesos de aprendizaje que consideren tanto estrategias de acción, como variables gobernantes (Argyris, ob. cit.). De igual manera, la búsqueda de competitividad se apoya en la gente y demanda un cambio profundo en las relaciones de poder heredadas del modelo de desarrollo capitalista. La idea es movilizarlo hacia el poder de creación con una lógica centrada en la cooperación y la puesta en red, siendo el aprendizaje la vía para enfrentar y manejar el conflicto producido por el cambio en la forma de concebir e interpretar la realidad organizacional y su racionalidad dominante.

Para los sujetos intervinientes, es importante la permanencia de la empresa en el mercado, manteniendo una buena imagen, ofreciendo un buen producto y salvaguardando la integridad de quienes hacen vida en la misma. Este valor se apoya en la organización, credibilidad hacia los clientes, perseverancia y formación del personal, con miras a lograr mayor competitividad y, por añadidura, permanencia en el mercado. Por supuesto, tal permanencia depende de la calidad, mejoramiento continuo, atención al cliente, cooperación y asumir con seriedad los compromisos contraídos, es decir, hacer lo que dice que se hará, aspecto directamente relacionado con la credibilidad antes referida.

En esta racionalidad, el trabajo es visto como una oportunidad para obtener el sustento diario, para el desarrollo y perfeccionamiento interior y para contribuir a la riqueza del país. Unido a la trascendencia, su fruto no se limita al sólo beneficio económico, sino que tiene un fin que los lleva a relacionarse más con trabajadores y el entorno, así como buscar espacios para la recreación y el compartir familiar. Llenar el trabajo con un fin trascendente, permite ampliar su dimensión hasta la importancia que tiene para el mismo trabajador vivir una vida ordenada, tener una familia y dedicarle el tiempo justo, así como también la vigencia de los principios morales, tan necesarios para potenciar el talento humano y el desarrollo del capital social.

Asimismo, además de ser un medio para la obtención del sustento diario, el trabajo es visto como vía para lograr la armonía familiar, al tiempo que es fuente de satisfacción, crecimiento, desarrollo y trascendencia, incorporando así su dimensión tanto objetiva como subjetiva. Se considera como piedras angulares a la organización y al esmero en su realización, lo que constituye un primer paso para hacer del trabajo una experiencia estética. Todo esto, unido a la calidez y apoyo que desean inyectar a las relaciones de trabajo y apoyado en la comunicación franca y abierta, contribuye a alcanzar la paz en la pyme y con ello su desarrollo y contribución a la construcción de la sociedad de bienestar.

Como sujetos que participan o deben participar en la construcción de paz en la organización y hacer su aporte al desarrollo de una sociedad más justa, la opinión de los gerentes incluyó como actores fundamentales a clientes y trabajadores con la disposición a emprender

acciones para satisfacer sus necesidades; la comunidad mediante estrategias socialmente responsables emprendidas por las empresas e inspiradas por la familia como institución que hace su aporte al bienestar del personal y al logro de la estabilidad emocional y la pyme, como generadora de empleo y riqueza, razón por la cual consideran que le están prestando un servicio al país.

El estilo organizacional está matizado por las premisas definitorias de las relaciones sociales vistas desde la percepción de quienes en ella hacen vida en función del modelo propuesto por Likert (ob. cit.), encontrándose un perfil de liderazgo de tipo autoritario benevolente. Existe una moderada satisfacción en el trabajo, posiblemente causada por el uso de fuerzas motivacionales basadas principalmente en los incentivos económicos, con poco uso de mejoras de posición, afiliación y logro. La realidad de la vivencia de los trabajadores muestra poca comunicación bidireccional y solamente dirigida a lo requerido por los objetivos a alcanzar, situación incongruente con la calidez y apoyo expresado como valor organizacional. Se refuerza el planteamiento acerca de la incongruencia entre la teoría explícita y la teoría en uso.

Adicionalmente, los trabajadores perciben un elevado nivel de exigencia por parte de sus supervisores y poco entrenamiento para alcanzar los objetivos. También, perciben poca posibilidad de ejercer influencia en la organización, pudiendo estar como trasfondo la centralización en manos del dueño de la empresa. Esta probabilidad es coherente con la racionalidad mecanicista reinante y ratificada por los resultados obtenidos respecto al proceso de toma de decisiones y las funciones de evaluación y control, en los

cuales se evidencia la centralización. Esta orientación tendría que ser modificada como condición para avanzar en ambientes de elevada complejidad, como lo es el entorno con el cual deben interactuar.

Integrando las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las empresas, se obtiene el estilo organizacional dominante, que en el caso de la pyme del estado Carabobo (y en atención al modelo propuesto por Likert), este estilo oscila entre el autoritario benevolente y el consultivo. Es oportuno señalar que en las entrevistas realizadas, los gerentes expresaron su inquietud por mantener un trato cercano con sus trabajadores. Sin embargo, aún cuando la teoría explícita muestra su intención de evolucionar hacia el paradigma de comunicación, pareciera que sus modelos mentales los mantienen anclados en sistemas de representación congruentes con el paradigma mecanicista. Esta situación debe ser considerada al diseñar propuestas tendientes a hacer realidad el futuro deseado por la organización.

Con el propósito de afrontar la complejidad reinante, los gerentes construyen una base de conocimientos que sustentan constantemente con el lenguaje y la acción. La intención es reducir la incertidumbre de manera considerable al proporcionar guías de acción ante las situaciones que deben abordar y que son percibidas por aquellos con quienes interactúan. Este contexto les permite comprender su situación y hacer frente a los elementos inesperados o inexplicables. Ahora bien, la base de conocimiento construida por los gerentes es causa y efecto de su habilidad práctica y creadora cuando tienen problemas que resolver. Se constituye en válida sólo si está sustentada en bases sólidas, hasta ahora

provenientes de la historia de los éxitos obtenidos y que deben ser imitados, así como de los fracasos que deben ser evitados.

Con todo, la gerencia de la pyme se enfrenta a una realidad donde la experiencia ya no es una guía útil para tomar decisiones y se impone la necesidad de desaprender a fin de incorporar una nueva racionalidad a la manera de gerenciar. Se trata de eliminar, siguiendo a Argyris (ob. cit.), las rutinas defensivas que protegen de sufrir situaciones incómodas o peligrosas, al tiempo que impiden identificar y reducir las causas de las mismas. De allí, la urgencia de identificar tales rutinas o premisas constitutivas de las relaciones sociales a fin de generar procesos de aprendizaje para su modificación.

En estos procesos de aprendizaje, las universidades tienen mucho que aportar, pues a través de la articulación de sus funciones sustantivas podrían generar modelos educativos que propicien esta transformación. En este orden de ideas, según la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES, 2008), las universidades deben crecer en diversidad, flexibilidad y articulación, ello requiere dotar a la enseñanza de nuevos contenidos, según los cuales los principales protagonistas son individual y colectivamente quienes aprenden. En los procesos de enseñanza-aprendizaje, es necesario acentuar el aprendizaje de los estudiantes para que aprendan a aprender y sigan aprendiendo durante toda la vida, asumiendo el paradigma de la educación permanente.

Bibliografía >>

- Abravanel, H.; Allaire, Y.; Firsirotu, M.; Hobbs, B.; Poupart, R. y Simard J. (1992). *La cultura organizacional*. Santa Fe de Bogotá: Legis.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona, España: Granica.
- Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Barcelona. España: Granica.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Granica.
- CRES (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Disponible <http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs/boletines/boletinnro157/declaracioncres.pdf>. [Consulta: 11 de octubre 2011]
- Chacón, T. y González, A. (2007). Desarrollo endógeno y turismo: Una apuesta por la calidad de vida. Municipio Monseñor Iturriza Estado Falcón. *Cuestiones Locales. Revista de Estudios Regionales y Municipales*. 5, 144 - 169.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.

- Decreto N° 6.215, (2008). (Con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y demás unidades de producción social). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.890, Julio 31, 2008.
- Hickman, C. y Silva, M. (1992). *Como organizar hoy empresas con futuro*. Buenos Aires: Granica
- Kouzes, J. y Posner, P. (1996). *Credibilidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Juan Pablo II. (1981). *Laborem exercens*. Carta Encíclica sobre el trabajo humano en el 90 aniversario de la Rerum Novarum. En Juan Pablo II, Juan Pablo II y la Cuestión Social (pp. 9 - 110). Caracas: Trípode.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Maturana, H. (1997). *La realidad: objetiva o construida. Fundamentos biológicos de la realidad*. España: Anthropos.
- Mendoza de Ferrer, E. (2008). *Paz y experiencia estética en la PyME. Una visión poética en la transición hacia un nuevo paradigma*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- Mendoza de Ferrer, E. y Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y Administración*, 223,155-173.
- Morin, E. (2000). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Caracas: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela.
- Osta, K.; Mendoza, E. y Giraldo M. (2005). La actividad cooperativa en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad del Zulia. 10 (31), 424-439.
- Páez, T. (2004). Observatorio Pyme y nuevas tecnologías de la información y comunicación. Caracas: CEATPRO.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Stonner, J.; Freeman R. y Gilbert D. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Virtuoso, F. (2004). *Justicia social en Venezuela. La preocupación social de la Compañía de Jesús en Venezuela 1968-1992*. Caracas: Publicaciones UCAB.