

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

Guayaquil - Ecuador

Título de la ponencia:

**Cultura organizacional de la pequeña
y mediana empresa venezolana. Sus
premisas constitutivas**

Área Temática:
Talento humano

Autor (es):

¹*Ermelinda Mendoza de Ferrer*

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Urbanización La Esmeralda, Manzana B-9, N° 1, Quinta Karen,
San Diego, Valencia – Venezuela
Teléfonos y fax: +58 241 8713980/ Celular: +58 412 3418483
e-mail: hermel@cantv.net / hmendoza1@uc.edu.ve

**Arelis Vivas

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Urb. Valles de Camoruco, Av. Orinoco, Residencias Luxor, Apto. 3-D. Valencia, Estado
Carabobo
Teléfonos: +58 241 8257593 y +58 414 4036816
e-mail: arelisvivas@hotmail.com - arelisvivas@cantv.net

***María C Rodríguez P.

Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Urbanización La Esmeralda, Manzana B-9, N° 10,
San Diego, Valencia – Venezuela
Teléfonos: +58 241 8710558/ Celular: +58 412 1573469
e-mail: marycande65@hotmail.com / marycande65@gmail.com

¹* Licenciada en Relaciones Industriales, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias Administrativas Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Profesora Titular a dedicación exclusiva, en la Universidad de Carabobo, asignatura Desarrollo Organizacional. Líneas de Investigación: "Cultura y Transformación Organizacional"; "Trabajo y Estética en las Organizaciones". Investigadora con publicaciones en revistas arbitradas indexadas nacionales e internacionales. Ponente en eventos nacionales e internacionales. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador (PPI). 20 años de experiencia en el Área de Recursos Humanos, en corporaciones perteneciente al sector privado venezolano.

** Economista, Especialista en Docencia para la Educación Superior, Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias Administrativas Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Profesora Asociada a dedicación exclusiva en la Escuela de Economía de la Universidad de Carabobo, asignatura: Mercados. Línea de Investigación: Epistemología de las Ciencias Administrativas, Administración del Mercadeo, Pobreza y Complejidad. Responsabilidad Social Empresarial. Investigadora con publicaciones en revistas arbitradas indexadas nacionales e internacionales. Ponente en eventos nacionales e internacionales. Acreditada por el Programa de Promoción al Investigador (PPI)

*** Licenciada en Relaciones Industriales, Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias Administrativas Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Profesora Asociada a dedicación exclusiva en la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, asignatura: Sociología General. Línea de Investigación: Gestión Humana, Trabajo, Calidad de Vida en el Trabajo, Cultura y Responsabilidad Social Empresarial. Investigadora con publicaciones en revistas arbitradas indexadas nacionales e internacionales. Ponente en eventos nacionales e internacionales. Acreditada por el Programa de promoción al investigador (PPI)

Cultura organizacional de la pequeña y mediana empresa venezolana. Sus premisas constitutivas

Resumen

En el paradigma de la complejidad, las relaciones y comunicación son más importantes que los factores tecno-estructurales; por ello se propuso: identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las pequeñas y medianas empresas venezolanas, como parte de la producción simbólica que da cuenta de su cultura. Adoptándose un patrón de investigación de tipo interpretativo con enfoque de complementariedad, combinando entrevista en profundidad a 32 gerentes y cuestionario a 316 trabajadores de 12 pequeñas y medianas empresas (PyME). Los resultados permitieron identificar los elementos que conforman su cultura, las premisas constitutivas de las relaciones sociales y estilo organizacional predominante.

Palabras Clave: Pequeña y Mediana Empresa (PyME), Cultura Organizacional, Complejidad, Estilo Organizacional.

CONTEXTUALIZACIÓN INTRODUCTORIA

En el paradigma de la complejidad, a criterio de Battram (2001), ha surgido un nuevo consenso que considera a las organizaciones sistemas vivos donde las relaciones y la comunicación tienen mucha más importancia que la estructura y los procesos; razón por la cual, se planteó la interrogante ¿Cuáles son las premisas constitutivas de las relaciones sociales que dan cuenta de la cultura existente en la pequeña y mediana empresa (PyME, venezolana)? Por lo tanto, la investigación se planteó: identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las pequeñas y medianas empresas venezolanas, como parte de la producción simbólica que da cuenta de su cultura, como base para generar procesos de cambio que propicien su adaptabilidad externa mediante el desarrollo del capital social y el talento humano; área de interés tanto para la formación académica de los administradores, como para el desarrollo social al contribuir 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 pequeñas y medianas empresas, 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. Ello debido a la necesidad existente en el ámbito venezolano de realizar investigaciones que tomen en consideración las peculiaridades de la pequeña y mediana empresa, con la aspiración de contribuir a su desarrollo y potenciar su aporte al logro de mejores niveles de vida para la sociedad en general, así como, generar conocimientos en el área de las ciencias administrativas como lo es el relativo a la cultura organizacional como piedra angular en los procesos de cambios a ser emprendidos por las organizaciones en su proceso de adaptación externa, aspecto a considerar en la formación del administrador.

La investigación se llevó a cabo en empresas pequeñas y medianas 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; Decidiéndose su abordaje 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, posibilidad congruente, según Martínez (2004), con una de las características del paradigma emergente como lo es el principio de complementariedad, requerido para el acercamiento a una realidad compleja como lo son las organizaciones, que a su vez dan cuenta de la tendencia al orden en los sistemas abiertos, según la cual, a nivel profundo todo está en movimiento generador de fluctuaciones capaces de crear nuevas realidades de un orden superior, por ende, la necesidad de estudiar su cultura.

Para la calificación de empresas pequeñas y medianas 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 el 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, además de lo tipificado en el caso venezolano como pequeña y mediana industria (PyMI) se incluyó a las empresas de servicio con el número de trabajadores señalados por la referida normativa, debido a su auge y potencialidad como generadoras de empleo.

BOSQUEJO DE LA PREOCUPACIÓN TEMÁTICA

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 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, razón por la cual, buscan cada vez con más urgencia contrarrestar el desequilibrio existente entre demandas impuestas por el entorno y respuesta organizacional, como requisito para su permanencia en el mercado.

Según Mendoza y Rodríguez (2007), 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. (p.168)

Para cuya 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 (Argyris, 1999), es decir, de los valores, de donde se infiere la necesidad de hacer un diagnóstico a fin 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 ellas, dándole significados compartidos por todos sus integrantes, proporcionándoles sentido de identidad, diferenciándolas de otras organizaciones, generando compromiso e incrementando la estabilidad del sistema social, al tiempo que es un freno a los esfuerzos de cambio cuando es sólida y el mismo contradice la ya institucionalizada.

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 esquema conceptual, que considera la organización integrada por tres componentes en estrecha relación, a saber:

- El sistema socioestructural formado por la estructura formal, las estrategias, las políticas y los procesos.
- El sistema cultural, compuesto por los mitos, las ideologías, los valores y los 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 los componentes mencionados, pudiendo pasar esto desapercibido para la organización. Por otra parte, cuando se observan cambios, generalmente las organizaciones 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, tiene que estar respaldado por una adecuación del 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 y otros, 2005); razón por la cual 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 fortalece frente a los procesos de cambio y, en consecuencia, tal como lo señala Su adaptación es importante Pérez (2000), su fortalecimiento puede constituirse en fuente generadora de ingresos y bienestar social. Posición compartida por Páez (ob. cit.) al considerarlas como dispositivos económicos generadores de empleo y riqueza y siguiendo a Cleri (2007), columna vertebral de las economías nacionales al motorizar el progreso y brindar a la sociedad un saludable equilibrio, y tal como ya se refirió, de acuerdo con Argyris (ob.cit.), 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), condición fundamental en la búsqueda de soluciones a los problemas que plantea el desarrollo socioeconómico en el mediano y largo plazo en lo cual es urgente, fomentar el crecimiento del talento humano y el capital social para el lograr el desarrollo.

Por lo hasta aquí planteado, 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 a implementar, como vía para adecuarse a los requerimientos ambientales a las cuales se encuentran sometidas producto de la avalancha de cambios que ha traído consigo la emergencia de una nueva racionalidad, lo cual exige identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales entendidas por Mendoza de Ferrer (2008), como supuestos básicos que guían la acción de los directivos dando fisonomía propia a la organización, traducida en el estilo particular de la misma que, en el caso que nos ocupa, está dada por el sentido común que orienta las acciones de gerentes y trabajadores de la

PyME venezolana, que da cuenta de la cultura organizacional prevaleciente en ese sector de la economía del País.

CAMINO METODOLÓGICO EMPRENDIDO EN LA INVESTIGACIÓN.

Para alcanzar el objetivo planteado se llevó a cabo una investigación de campo de carácter descriptivo, con enfoque de complementariedad, mediante de la técnica de encuesta, combinando 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 con el objeto de llegar a la caracterización de la cultura de la PyME venezolana fue la propuesta de Martínez (2002). 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) con el método para el análisis cualitativo de entrevistas que consiste en 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 nos ocupa. 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 proporcionados 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 pequeñas y medianas empresas 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 que permitiesen unidad de análisis, para ello se enfatizó la búsqueda de casos

representativos de diferentes sectores productivos de la pequeña y mediana empresa que permitieran proyectar su visión respecto a las dimensiones investigadas, como son elementos constitutivos de la cultura de la PyME y las premisas o supuestos básicos que sostienen y justifican el comportamiento gerencia. 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 12 directivos de pequeñas y medianas empresas de ocho sectores industriales, a saber: Metalmecánico, Plástico, Textil, Autopartes, Electricidad, Alimentos, Químico y Artes Gráficas. La forma de registro fue la grabación, procediéndose posteriormente a su transcripción, el texto resultante fue sometido a codificación y categorización para concluir con el análisis e interpretación de resultados con el objeto de presentar la información en forma estructurada y en correspondencia con el direccionamiento de logro; proceso facilitado por el programa computacional Atlas.ti, para investigaciones cualitativas, el cual es congruente con el proceso de teorización y provee herramientas para la graficación de categorías, cuyos códigos expresan la fundamentación o validez de la categoría. (Martínez, ob. cit.; Strauss y Corbin, ob. cit.)

Para reconstruir el significado de lo abordado, desde la intersubjetividad de los sujetos entrevistados, se intentó considerar todas las perspectivas que surgieron durante las entrevistas, proporcionando así las bases para la construcción de un argumento que diese cuenta de sus premisas constitutivas, para luego contrastarlas con los autores referenciados y con la opinión del personal expresada mediante un cuestionario aplicado a 316 sujetos, correspondientes al total de trabajadores de las 12 empresas seleccionadas. 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

prevaliente en la PyME venezolana logro expresado a partir de la utilización de la estadística descriptiva.

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 muestran el talante de la organización, orientando su quehacer y dándole fisonomía propia traducida en su nota especificante, reflejando la producción simbólica que da cuenta de la cultura organizacional del sector investigado, cuyo conocimiento resulta indispensable si se desean impulsar procesos de cambio que favorezcan su adecuación a las demandas externas con lo cual se estará contribuyendo a su desarrollo.

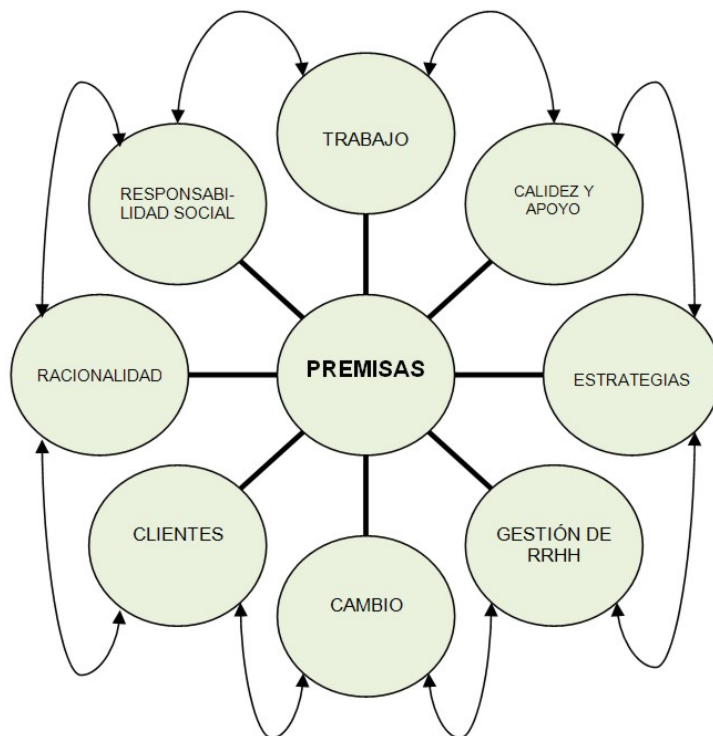
1. Premisas de los Gerentes.- De la cotidianidad organizacional se emiten señales que parten de las creencias o supuestos básicos que sustentan el comportamiento de sus líderes como parte de la racionalidad imperante y que pasan a formar parte de la producción simbólica que permite palpar la cultura 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 "Premisas Constitutivas de las Relaciones Sociales desde la Perspectiva de los Gerentes", mostrado más adelante .

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, 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 disfrutando lo que se hace y de trascendencia, posición análoga al deber ser del trabajo propuesta por la doctrina social de la Iglesia Católica (Juan Pablo II, 1981), para que esto sea así, es clave la organización y el esmero en su realización.

- 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, como también contribuir a la superación del personal al convertirse en estímulo para dar lo mayor de sí mismo. Agradecer haber informado y acercarse a su familia hacen que el trabajador sea más abierto con el gerente, esto es importante porque, 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.
- 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, que en no pocas oportunidades mantiene hábitos defensivos limitando la posibilidad de aprender u obteniendo aprendizajes ineficaces (Argyris, ob. cit.). En nuestro caso, el entorno los está impulsando a salir de la seguridad de lo conocido para probar opciones diferentes, generando disposición al aprendizaje y, por ende, apertura al cambio.
- 1.4. Gestión de Recursos Humanos.- La búsqueda de competitividad se apoya en la gente, posición análoga a lo establecido Morin (2000), quien destaca la necesidad de la solidaridad humana lo cual demanda un cambio profundo en las relaciones de poder heredadas del modelo de desarrollo capitalista, para 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.
- 1.5. 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 como dependiente, de lo que es ser pequeño empresario. Deseo de mantenerse como empresario, rechazar la cogestión y ser proactivo. Respecto al cambio tecnológico, hay desconfianza por no existir la protección legal correspondiente y la percepción de inalcanzable debido a sus elevados costos y dificultades para obtener financiamiento.

- 1.6. Clientes.- Hay que buscar 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. Hacerlo da más confianza al tiempo que proyecta una imagen positiva de la empresa, logro a los que también hacen su aporte la entrega oportuna como expresión de servicio, la integración del negocio para ofrecer precios más competitivos y la diferenciación como fuente de ventajas comparativas.
- 1.7. Racionalidad.- Las premisas implícitas y explícitamente aceptadas bajo las cuales ocurren los distintos discursos, conductas y justificaciones para las acciones desarrolladas en la pequeña y mediana empresa, 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. 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
- 1.8. Responsabilidad Social. Las acciones socialmente responsables apoyadas por las pequeñas y medianas empresas están inspiradas en: la familia como institución que contribuye a la estabilidad emocional; el orgullo de ser empresario PyME por considerar al sector cimiento para la prosperidad económica, vía de desarrollo y creación de fuentes de trabajo, por ende, generador de empleo por excelencia, razón por la cual creen estar prestando 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 intervenir en nada en lo que específicamente se sabe que se puede causar daño, aspecto directamente relacionado con la ética y la responsabilidad; perspectiva desde donde se articula el papel central de la PyME en la construcción de un tejido de valores compartidos y comunes que contribuyan a su desarrollo, y con él, 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)

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 en ella hacen vida, en este caso desde la apreciación de las 316 personas encuestadas, sean estos obreros, empleados o supervisores quienes expresaron su percepción a partir de los cuestionarios que llenaron al efecto, con lo cual se logró identificar las premisas constitutivas de las relaciones sociales desde la percepción de los trabajadores definitorias del estilo organizacional, según las seis dimensiones presentadas a continuación,

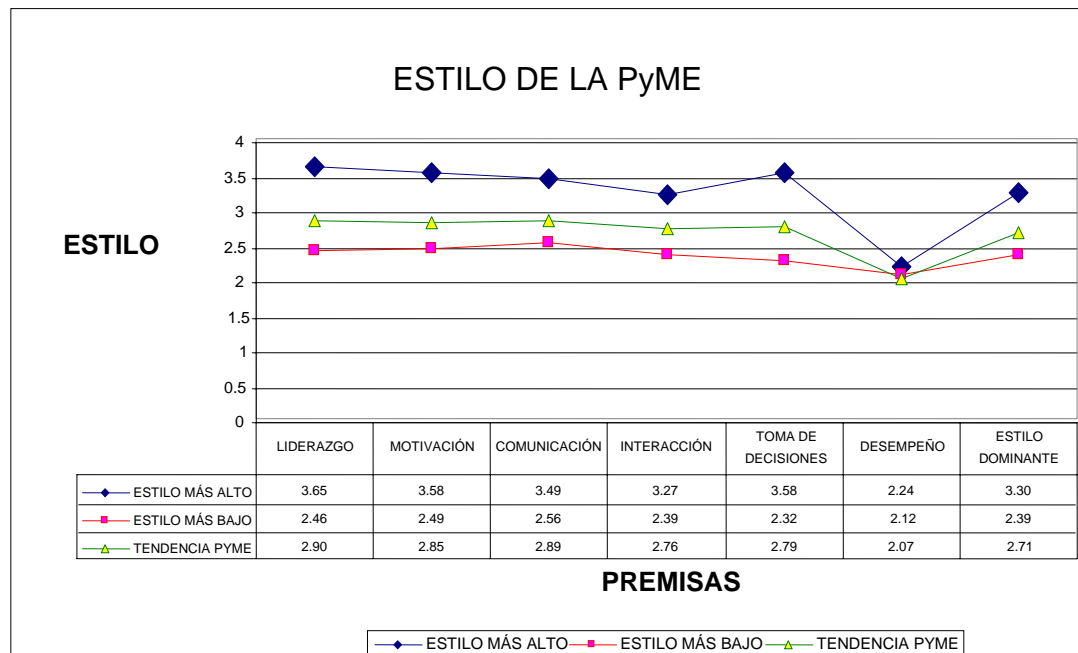
- 2.1. Liderazgo.- El promedio obtenido equivale a 2.9 sobre 4 puntos, correspondiente a un estilo de tipo benevolente donde existe bajo grado de confianza entre supervisor y trabajadores, aunque existe cierta libertad para que estos puedan hablar con su supervisor aspectos considerados importantes según las tareas a realizar.
- 2.2. Fuerzas Motivacionales.- El promedio 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.

- 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, por lo que se siente la necesidad de un sistema complementario de comunicación para aclarar dudas y aliviar tensiones.
- 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.
- 2.5. Toma de Decisiones.- La puntuación promedio de 2.79 ratifica la centralización en la gerencia, incidiendo negativamente en el grado de motivación para ponerlas en práctica, los trabajadores no participan aunque son consultados.
- 2.6. Fines de Actuación.- Este promedio 2.07 fue el más bajo en todas las empresas. El personal manifestó que algunos supervisores exigen niveles de actuación altos 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 se obtuvo una puntuación equivalente a 2.39 como nivel más bajo y 3.30 como nivel más alto, con un promedio de 2.71 sobre cuatro como tendencia de la PyME, reflejo de un estilo que oscila entre el autoritario benevolente y el consultivo, apareciendo las relaciones en mejor situación en tanto más se acerquen al estilo de tipo participativo, al cual sólo una de las empresas dio muestras de estar evolucionando, como puede observarse en el gráfico 2, mostrado a continuación.

Gráfico 2. PREMISAS CONSTITUTIVAS DE LAS RELACIONES SOCIALES DESDE LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL



Fuente: Mendoza de Ferrer (2008)

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, nos llevó a la identificación de las premisas constitutivas de las relaciones sociales en las PyME investigadas, pudiéndose observar una racionalidad consistente con la vigente en el paradigma mecanicista, evidenciada, entre otras circunstancias, porque, aun cuando las relaciones entre los sujetos están matizadas por la apertura hacia clientes, proveedores, personal y sindicatos y acompañadas de la solidaridad y la franqueza, a los efectos del cumplimiento de las actividades ordinarias se pide obediencia a los trabajadores, ratificando un sistema de pensamiento basado 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, aspecto directamente relacionado 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 que tienen las buenas relaciones en el ambiente laboral, como también, la amabilidad y apoyo a modo de normas valiosas que tienen como instrumentos el trato directo y la escucha activa, sin embargo, 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 moviliza la acción del líder y la coherencia que debe existir entre teoría explícita y teoría en uso, como norma de vida para lograr credibilidad (Kouzes y Posner, 1996), requisito indispensable para mantener el liderazgo según la opinión de los gerentes.

Una expresión de poder encontrada en la interpretación discursiva está relacionada con la racionalidad capitalista al reconocer al otro con la intención de superarlo, claro reflejo de una lógica de competencia; con respecto al personal 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. Premisas contrarias a la idea de coevolución presente en el paradigma de la complejidad que lleva a pensar en el poder de la cooperación y las interrelaciones entre entidades y cómo puede y debe surgir en provecho para todos (Battram, ob.cit.) y, en consecuencia, 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. 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, para 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 la racionalidad dominante en ella.

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 en ella hacen vida. Valor que se apoya la organización, la credibilidad

hacia los clientes, la perseverancia y la formación del personal, con miras a lograr mayor competitividad y con ella la permanencia en el mercado mediante la calidad, el mejoramiento continuo, la atención al cliente y la cooperación y asumir con seriedad los compromisos contraídos, esto es hacer lo que dicen que harán, 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, como también la vigencia de los principios morales, tan necesarios para potenciar el talento humano y el desarrollo del capital social

Así mismo, además de 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 de esta manera su dimensión tanto objetiva como subjetiva; considerando piedras angulares la organización y el esmero en su realización, aspecto que es un primer paso para hacer del trabajo una experiencia estética que, 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, que 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, aspecto paradójico desde el punto de vista de la gestión humana. Los trabajadores también perciben poca posibilidad de ejercer influencia en la organización, pudiendo estar como trasfondo de esta percepción la centralización en manos del dueño de la empresa, probabilidad coherente con la racionalidad mecanicista reinante y ratificada por los resultados obtenidos respecto al proceso de toma de decisiones y funciones de evaluación y control que evidencian su centralización y que 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, según el modelo propuesto por Likert (ob. cit.), en el caso de la PyME del Estado Carabobo, se obtuvo un estilo que 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, situación que es necesario considerar al momento de diseñar propuestas tendentes 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 que reduce la incertidumbre de manera considerable al proporcionar guías de acción ante las situaciones que debe abordar y que es percibida por aquellos con quienes interactúan permitiéndoles comprender mejor 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 tiene problemas que resolver, constituyéndose en válida sólo si está sustentado 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 hoy, en especial la de las pequeñas y medianas empresas, se enfrenta a una realidad donde la experiencia ya no es una guía útil para tomar decisiones imponiendo la necesidad de desaprender a fin de incorporar una nueva racionalidad a la manera de gerenciar, para 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 y sus efectos en las organizaciones y generar procesos de aprendizaje dirigidos a lograr su modificación, logro al cual las universidades a través de la articulación de docencia, investigación y extensión podrían hacer un aporte significativo al generar modelos educativos que propicien esta transformación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abravanel, H. y Otros. (1992). La cultura organizacional. Santa Fe de Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización. Barcelona, España: Granica.
- Batram, 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.
- 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, (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 (Extraordinario), Julio 31, 2008.
- Fiorino, M. (2007) *Ética, Educación y Construcción de Convivencia*. *Revista Cátedra Rectoral de Educación en Valores*. 2(8), 44 - 49.
- 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*. [Página Web en línea]. Disponible:
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.
- Martínez, M. (2002). *La investigación cualitativa etnográfica. Manual teórico práctico*. México: Trillas.
- 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. y Otros. (2005). *La actividad cooperativa en Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia*. 10(31), 424-439.
- Páez, T. (2004). *Observatorio PyME, y Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación*. Caracas: CEATPRO.
- Pérez, C. (2000). *Opciones para la pequeña y mediana empresa en un ambiente competitivo. Revista FACES*, 9(19), 49-56.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Stonner, J. y Otros. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. y Bogdan R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.



**Asamblea General de ALAFEC
Guayaquil - Ecuador 2009**

Virtuoso, F. (2004). Justicia social en Venezuela. La preocupación social de la Compañía de Jesús en Venezuela 1968-1992. Caracas: Publicaciones UCAB.