

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL



**PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN APC PLANTA MONAGAS, PARA EL  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para optar al Grado de:  
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas,  
Mención Gerencia General.

Autor: Lic. Francisco J. Larez H.

CI: 10.306.544

Tutor: Dr. Carlos L. Valerio R.

Maturín, abril de 2012.

## ACTA DE MENCIÓN HONORÍFICA

Quienes suscribimos, PhD. Carlos Valerio, Dra. Vilmarys García y MSc. Nieves Chaurán, Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **"PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN APC PLANTA MONAGAS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD"**, presentado por el Licenciado en Administración Mención Recursos Materiales y Financieros FRANCISCO JOSE LAREZ HERNANDEZ, con cédula de identidad N° 10.306.544, para obtener el título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, mención GERENCIA GENERAL, consideramos por unanimidad concederle la **Mención HONORIFICA**, según lo establecido en el Artículo 74, literal f, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Oriente, por cuanto:

1. Los aportes teóricos, metodológicos y prácticos de la tesis; para el desarrollo empresarial y de futuros investigadores.
2. Reúne las exigencias investigativas para el otorgamiento de la mención Honorífica.

En la ciudad de Maturín, a los cuatro días del mes de mayo del año dos mil doce.



Dr. Carlos Valerio

Tutor



Dra. Vilmarys García  
Jurado Principal



MSc. Nieves Chaurán  
Jurado Principal

PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN APC PLANTA MONAGAS, PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Autor: Lic. Francisco José, Larez Hernández

“Aprobación en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente Jurado Examinador”

  
Dr. Carlos L. Valerio R.  
Tutor

  
Dra. Yilmays García  
Jurado

  
Msc. Nieves Chadrán  
Jurado

Maturín, Mayo de 2012

## DEDICATORIA

A **Dios todopoderoso** por recibir, día a día, el influjo de sus bendiciones plétóricas de paz, amor, armonía con mis congéneres y la magnificencia de su obra en esta Tierra Patria.

A mis sapientes padres: **María y Antonio**, quienes con sumo amor, tesón y alegría me han inculcado los sublimes valores conducentes a una vida exitosa integralmente.

A mis preciadas hermanas y hermano: **Miriam, Jacinta, Edith, Xiomara, Militza, Antonio**; donde también resalto a mi sobrino: **Santiago** y a mi cuñada **Bárbara**, especialmente. También, manifiesto mi amor y admiración sublime por mi novia: **Frannira** y a su excelente madre: **Vestalia**.

Igualmente, a la integridad de mis queridos sobrinos por su dedicación cotidiana al estudio entusiasta y promisor.

**Francisco José**

## RECONOCIMIENTO

Anhela el autor de la presente Tesis de Maestría, extender su más profundo y perenne reconocimiento a todas las personas, quienes en forma oportuna y solidaria, coadyuvaron el propósito cardinal perseguido en mi condición de investigador.

En este orden de ideas, agradezco el apoyo cognitivo, procedimental y ético manifestado durante todo el curso del proceso investigativo por mi tutor: Dr. Carlos Valerio Rojas, además de brindarme incondicionalmente su férrea amistad y paternidad.

Asimismo, reconozco la satisfactoria, plácida y meritoria labor académica desplegada por los profesores: Dr. Asdrúbal Lozano, MsC. Luis Orsini la Paz, MsC. Daniel Marrero, entre otros, quienes me legaron en forma decidida y continua, sus saberes y experiencias significativas durante el transcurso de la Maestría.

A modo de corolario, expreso mi oportuna gratitud a mis amigos y compañeros de estudio de postgrado: Sol Gonzales, Benito Cesin y Carlos Rengel. Igualmente, a la “Casa más Alta”, por facilitarme tan magnífica oportunidad de formación socioprofesional y mis compañeros de trabajo de Alimentos Polar Comercial, C.A., Planta Monagas por aportarme los datos requeridos por la Tesis.

# ÍNDICE GENERAL

	pp.
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>5</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.3 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 ALCANCE DEL ESTUDIO.....	16
1.5 FACTIBILIDAD.....	16
1.6 LIMITACIONES.....	16
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.2 Bases Teóricas.....	23
2.2.1 Conceptualización de Cultura Organizacional.....	23
2.2.2 Características de la Cultura Organizacional.....	24
2.2.3 Funciones de la Cultura Organizacional.....	26
2.2.4 La Cultura Organizacional: Reflejo de la Realidad de las Empresas Contemporáneas.....	28
2.2.5 Factores Claves Integrativos de la Cultura Organizacional.....	29
2.2.6 Importancia de la Cultura Organizacional.....	33
2.2.7 Elementos Metodológicos de Ayuda en la Investigación de la Cultura Organizacional.....	36
2.2.8 Cultura Organizacional y Productividad.....	39
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	44
2.4 SUPUESTOS IMPLÍCITOS.....	47
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>49</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>49</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51

3.4 CRITERIOS EMPLEADOS EN LA SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA .....	54
3.5 PASOS SEGUIDOS EN EL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN DEL MUESTREO .....	54
3.6 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	57
3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	57
3.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	59
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>60</b>
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
4.1 ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, PLANTA MONAGAS, EN EL NEGOCIO DE LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS .....	60
4.2 DIFICULTADES O PROBLEMAS QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA PRODUCTIVIDAD .....	90
4.3 ACCIONES FACTIBLES PARA LA MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN APC, PLANTA MONAGAS Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD .....	94
4.4 Procedimientos precisados en beneficio de la configuración de las acciones de mejora sugeridas.....	101
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>105</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	105
5.2 Recomendaciones.....	107
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>113</b>
<b>HOJA DE METADATOS .....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>pp.</b>
Figura 1. Modelo Organizacional de los Tres Estratos de Shein .....	33
Figura 2. Postulados de la Teoría de Sistemas .....	37
Figura 3. Puntos de Intervención en el Cambio Cultural.....	40
Figura 4. Organigrama de Alimentos Polar Comercial C.A, Planta Monagas. ....	63
Figura 5. Dificultades o Problemas que Limitan el Desempeño de la Cultura Organizacional y sus Implicaciones en la Productividad de la Empresa. ....	92
Figura 6. Acciones Factibles para la Mejora de la Cultura Organizacional en APC Planta Monagas y el Incremento de la Productividad.....	100
Figura 7. Procedimientos Tendentes a la Configuración de las Acciones de Mejora Sugeridas. Fuente: Autor, 2011. ....	102



## ÍNDICE DE TABLAS

	pp.
<b>Tabla 1</b> .....	<b>53</b>
Población por Bandas, Porcentuales y Cálculos de la Muestra	
<b>Tabla 2</b> .....	<b>59</b>
Lapsos de Aplicación de la Técnica de Test-Retest	
<b>Tabla 3</b> .....	<b>91</b>
Dificultades o Problemas que limitan el Desempeño de la Cultura Organizacional y sus Implicaciones en la Productividad de la Empresa	
<b>Tabla 4</b> .....	<b>95</b>
Acciones Factibles para la Mejora de la Cultura Organizacional en APC, Planta Monagas y el Incremento de la Productividad	
<b>Tabla 5</b> .....	<b>101</b>
Procedimientos Tendentes a la Configuración de las Acciones de Mejora Sugeridas	

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN APC PLANTA MONAGAS, PARA EL  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

AUTOR: Lic. Francisco J. Larez H.  
CI: 10.306.544  
Tutor: Dr. Carlos L. Valerio R.  
Año: abril de 2012.

**RESUMEN**

La pesquisa, persiguió el propósito de proponer acciones de mejora de la cultura organizacional en APC planta Monagas, para el incremento de la productividad, se fundó en un estudio proyectivo o “proyecto factible” como lo refleja la finalidad perseguida. Asimismo, utilizó un diseño de campo no experimental (exposfacto), transeccional-descriptivo; sustentado en la investigación documental. La población estuvo conformada por 122 personas que laboran en la referida empresa, la cual fue distribuida en 4 bandas organizacionales, que coadyuvó el empleo de un muestreo sistemático; el cual arrojó como producto a 31 personas de las cuales solamente 27 (87.10 %), que respondieron a la entrevista tipo encuesta diseñada con miras de acopiar los datos de la indagación, cumpliendo previamente los requisitos de validez y confiabilidad requeridos. Los hallazgos del proceso investigativo evidencian claramente la modalidad de organización y operatividad organizacional; que la empresa actualmente está afectada por múltiples problemas que afectan el desempeño de la cultura organizacional e inciden negativamente sobre la productividad; se formularon acciones viables para la mejora integral de esos aspectos y fueron precisados los procedimientos más cónsonos para el encaminamiento efectivo de las acciones propuestas. En conclusión, se asevera que el estudio aflora la trascendencia de la cultura organizacional y su incidencia indiscutible en la productividad, correspondiéndole a la Gerencia de Planta de APC Monagas, la planificación y toma de decisiones más pertinentes en concordancia con los resultados aportados por la investigación.

## INTRODUCCIÓN

*La cultura moldea a las organizaciones, tiene un efecto básico en la forma en que actúan sus miembros, en su filosofía de gestión y en las relaciones con sus clientes, usuarios y el público en general, es así como la cultura posibilita los cambios y hoy lo único permanente es el cambio.*

*Ana Miriam García M (2009:25)*

Desde finales del siglo próximo pasado (XX), la sociedad global observa cotidianamente un conjunto de cambios en los diversos componentes de sus organizaciones sociales, políticas, de seguridad, ambientales y mayormente, aquellas inscritas en la actividad económica asociadas con la generación de bienes o la prestación de servicios.

En ese orden de ideas, los pensadores y/o estudiosos de las ciencias particularmente, de las administrativas ante esa fenomenología presurosa e impredecible de la economía de las Naciones, ha conllevado a las mismas a una profunda crisis financiera sin precedentes históricos. En consecuencia, los pensadores se mantienen alertas y con la expectativa de crear nuevos modelos paradigmáticos y realidades organizacionales tendentes al rescate y promoción de una cultura emergente en las corporaciones, con miras de recuperar los estándares de productividad, competitividad de los negocios en el mercado mundializado actual.

De acuerdo con ello, atendiendo a ésta visión holística de tal fenomenología, se han dedicado a aunar esfuerzos y recursos en beneficio de una nueva cultura organizacional, como sumatoria y reflejo de la

integralidad de miembros que configuran una empresa, toda vez que obviamente, a través del legado de sus conocimientos, experiencias, actitudes, habilidades, destrezas, valores e ideas; representan la fuerza vital o motriz que posibilita que las corporaciones como entidades vivas, dinámicas y cambiantes participen proactivamente en el proceso de desarrollo de los pueblos; los cuales, hoy por hoy, se representan estructuras abiertas con capacidad de autorenovación y aprendizajes significativos; sobre todo, cuando la variable tecnológica causa asombro y perplejidad por la prisa y los constantes avances que inciden notablemente sobre el desarrollo de la actividad económica, evidenciando que se asiste a un cambio de la cultura organizacional del positivismo modernista, y a las corrientes vanguardistas, lo cual ha dejado de lado la filosofía mecánica, monolítica y previsible, abriendo paso a otra apuntalada en el caos, la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo como propiedades de esta era post-industrial o postmoderna.

Lo antes expuesto, permite dar cabida a la presente investigación denominada: "Propuesta de acciones de mejora de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas para el incremento de la productividad", la cual se justifica y resulta de importancia por sus contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas; aunado al interés manifiesto por el investigador sobre el área del saber gerencial abordado. Metodológicamente, el estudio se enmarcó dentro de las investigaciones proyectivas o "proyecto factible", utilizando un diseño de campo no experimental (exposfacto), transeccional-descriptivo y con sustento en la indagación bibliográfica-documental. La población o universo de estudio, estuvo representada por la totalidad de 122 personas que laboran en la empresa Alimentos Polar Comercial (APC), Planta Monagas, de la cual se tomó una muestra sistemática de 31 personas organizadas en 4 Bandas o Estratos, quienes respondieron a una entrevista

tipo encuesta, que fue diseñada en concordancia con las preguntas y objetivos formulados por el investigador, de los cuales solamente 27 (87.10 %), de la totalidad de los sujetos muestreados, procedió a responderla.

En ese sentido, se puntualiza que los resultados de la investigación expresan lo siguiente: -en líneas generales-: se logró la descripción del origen y operación de Alimentos Polar Comercial, en el negocio de los alimentos y bebidas; fueron diagnosticadas las dificultades o problemas que afectan la dinámica de la cultura organizacional y su influencia en la productividad de la organización; se pudieron formular las acciones factibles para el mejoramiento de la cultura organizacional y su influjo en el proceso productivo en forma notable y finalmente resultaron precisados los procedimientos que debe tener en cuenta la Gerencia General de Planta, para analizar el cumplimiento de las acciones de mejora sugeridas.

Vale referir, que el trabajo de investigación, desde el punto de vista estructural quedó constituido de la siguiente forma:

Capítulo I: El problema, comprendió los siguientes aspectos: Planteamiento del Problema; Justificación e Importancia de la Investigación; Objetivos: General y Específicos; Alcance del Estudio; Factibilidad y Limitaciones.

Capítulo II: Marco Teórico, implicó el desarrollo de los siguientes elementos: Elementos de la Investigación; Bases Teóricas: Conceptualización de Cultura Organizacional; Características de la Cultura Organizacional; Funciones de la Cultura Organizacional; La Cultura Organizacional: Reflejo de la Realidad de las Empresas Contemporáneas;

Factores Claves Integrativos de la Cultura Organizacional; Importancia de la Cultura Organizacional; Elementos Metodológicos de Ayuda en la

Investigación de la Cultura Organizacional; Cultura Organizacional y Productividad; Definición de Términos Básicos y Supuestos Implícitos.

Capítulo III: Marco Metodológico, tradujo el abordaje de los puntos a saber: Tipo de Investigación; Diseño de Investigación; Población y Muestra; Criterios Empleados en la Selección de los Elementos de la Muestra; Pasos Seguidos en el Proceso de Estructuración del Muestreo; Área de Investigación; Fuentes de Información; Técnicas e Instrumento de Recolección y Presentación de la Información y Técnicas de Análisis de la Información.

Capítulo IV: Discusión de Resultados, facilitó la cobertura de los objetivos perseguidos: Origen de la organización y operación de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, en el negocio de los alimentos y bebidas; Dificultades o problemas que limitan el desempeño de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad; Acciones factibles para la mejora de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad y procedimientos precisados en beneficio de la configuración de las acciones de mejora sugeridas.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

Este capítulo de entrada del trabajo investigativo comprende los siguientes elementos:

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La sociedad global de hoy día, se caracteriza por generar cambios profundos, derivados de los constantes desarrollos e innovaciones en el área de la: tecnología, política, economía, gerencial, entre otras, las cuales son observados como aspectos de mucha turbulencia, que conllevan a escenarios de incertidumbre, permitiendo a las organizaciones confrontar múltiples retos cada día en forma incesante, que deben ser aceptados y atendidos como garantía para lograr una larga permanencia y estabilidad en el mercado, y así satisfacer la mayoría de las necesidades humanas planteadas en tiempos adversos, que reclaman por profundos cambios en las instituciones llamadas a solventarlas.

Actualmente, el vocablo cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Actualmente, el paradigma parece ser y demandar que, quien no se adapte al cambio perecerá en el camino, por lo cual resulta absolutamente indispensable apostar a los cambios transformacionales. En consecuencia, existe consenso general de que el cambio es una expectativa factible que afecta los aspectos organizacionales y funcionales de las empresas. De hecho, lo único válido a lo cual es posible aferrarse es a la

certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado al día siguiente, como puede verificarse con la tecnología específicamente.

Ello, implica sin lugar a dudas, que el ambiente general del contexto - entorno de las organizaciones - está en continuo movimiento dinámico, lo que reclama una elevada capacidad de adaptación. Por tal motivo, las personas deben enfrentarse a situaciones inestables, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual tanto en el interior como en el exterior de las empresas.

Es por ello, que las nuevas realidades del mundo socioeconómico actual, y la aguda crisis financiera van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy por hoy, una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, donde se produzca un mayor acercamiento de todos los miembros que la integran, con una participación mucho más activa con relación al equipo gerencial en la toma de decisiones y con énfasis específico en los equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios. El estilo de liderazgo marca definitivamente la interacción con los trabajadores, socios externos y proveedores estratégicos a través de la comunicación sincera, fluida y profunda, es decir, basada en los principios y valores que marcan la esencia de la cultura organizacional empresarial.



Chiavenato (2003:144), corrobora dicho juicio en los siguientes términos:

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas humanas que sirven de soporte a esos principios básicos. De esta manera, la cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia de cambio requerida; si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le permite servir de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad productiva de la empresa.

Esta postura es compartida por Berckhard (2005:37), de la siguiente forma:

Estas maneras de visualizar el comportamiento de las unidades productivas ha variado en el tiempo, pero ahora nos interesa rescatar las aportaciones de las teorías de: sistemas, de la contingencia, de los estructuralistas, del desarrollo organizacional (...) de las cuales podemos desprender que estas organizaciones obedecen a una cultura organizacional que son sistemas de reglas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. En donde la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de valores y creencias, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización, y para que las empresas puedan sobrevivir y desarrollarse, para que exista revitalización y renovación, se debe cambiar la respectiva cultura organizacional.

De la comparación y análisis de las comparaciones presentadas por estos dos autores, se infiere que ellos conciben la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra,

haciendo que sus miembros se sientan como parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura como un todo integrado se transmite en el tiempo y en el espacio, se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y las presiones internas; producto de la dinámica variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización, permitiendo influir sobre su productividad y competitividad.

A medida que las empresas aceptan los desafíos del cambio, se hace imprescindible que la gerencia monitoree en torno a la existencia de tecnologías vanguardistas tendentes al mejoramiento de las competencias de los trabajadores. En ese sentido, Herrera (1997), plantea que todo ello se orienta hacia la satisfacción de la necesidad de diseñar nuevas estructuras más funcionales y crear nuevas culturas; implicando una revisión profunda del quehacer gerencial, con miras de dirigir y orientar el cambio organizacional, satisfaciendo las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores.

En consecuencia, Robbins (1996), considera que la alta gerencia tiene que ver con las demandas de los operarios, aún cuando existen otras variables condicionantes de la vida empresarial, que contribuyen con el desarrollo cotidiano de la vida de tales establecimientos.

Se subraya, que de la situación expuesta no escapa la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, la cual está ubicada en la vía nacional: “La Pica”, Sector La Victorina, Vuelta Larga, Edificio Planta Extractora, Maturín, Estado Monagas. Su misión consiste en convertirse en una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en

los mercados de América Latina y el Caribe, donde participa mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para los accionistas. Manteniendo una orientación hacia el mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolios de productos y marcas de reconocida calidad. Se promoverá la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Seleccionando y capacitando al personal permanentemente con el fin de alcanzar los perfiles requeridos logrando su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar, ofreciendo las mejores oportunidades de desarrollo organizacional.

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que la misión del negocio, de cierta manera es ambiciosa, una vez utilizada la hermenéutica-interpretativa, como herramienta analítica, a pesar que establece claramente el compromiso con los valores de la corporación. Por medio de campañas esporádicas de divulgación en la mayoría de las veces por el área de Gestión de Gente, y con poca participación por la Gerencia de la Planta, resulta más difícil infundir entre los trabajadores un verdadero espíritu de trabajo en equipo, hacia un fin común, para motivar la productividad y colocar el negocio con los mejores estándares de competitividad. Lo antes mencionado, permite evidenciar además algunos aspectos disfuncionales, como la débil participación de la gerencia, como actor protagónico en la divulgación de las políticas estratégicas de la corporación, así como también, la escasa cooperación de cada operario-colaborador, aflorando el sentido de pertenencia para con la empresa. Adicionalmente, es importante resaltar los estilos de liderazgo aplicados internamente, que en muchas ocasiones, se observan muy contradictorios con el estilo definido, limitando de cierta forma las operaciones ya previstas con anterioridad. Otro factor que se agrega, es el entorno, que siendo el último que se nombra, no deja de ser importante,

por la influencia negativa que este tiene sobre los actores dentro de la empresa, que por lo general los conduce a la desmejora significativa de sus resultados laborales y por ende comprometen negativamente el desarrollo organizacional de la empresa.

Para Alimentos Polar, su desarrollo organizacional, tiene como ingrediente importante su cultura organizacional, representando una parte vital de su razón de ser, es su esencia, conformada por la integridad, excelencia, alegría y la pasión por el bien, que le ha permitido enfrentar crecientes amenazas por el entorno adverso, flexibilizando aún más su estructura, para poder reorientar en ocasiones su talento humano y financiero hacia el Norte deseado. Por tal razón, es motivo de responsabilidad compartida para todos los trabajadores que hacen vida dentro de ella, orientándoles a conocer e internalizar la identidad cultural de la empresa, estar al tanto en detalle de los compromisos, su filosofía, principios y valores, que facilitan la praxis de sus labores diarias, para asegurar su aplicación siempre, y en todas las actividades de la cotidianidad.

Sin embargo, de acuerdo con las observaciones directas realizadas en el ámbito laboral de los miembros de la organización y de la gerencia y recorriendo a la hermenéutica, se pudo detectar que todavía no se han establecido las bases periódicas para difundir la esencia cultural del negocio, para adoptar, entender e internalizar en cada uno de los colaboradores que hacen vida dentro de ella, para cumplir a cabalidad tan imprescindible propósito, afectando de cierta manera, las actividades desarrolladas día a día, y por consiguiente incidiendo negativamente sobre la productividad y competitividad de la organización.

Siendo así, se hace ineluctable valorar la productividad y competitividad fusionadas en una sola, aplicando mejoras continuas en la empresa, para garantizar su preferencia en el mercado presente y futuro, y evitar que se estanque, o quede rezagada en el tiempo y en el espacio, asegurando la rentabilidad necesaria para sobrevivir sanamente en estos tiempos de turbulencias globalizada por la tecno-ciencia en boga.

En tal sentido y tomando en cuenta lo antes expuesto, es generada la presente investigación titulada: “Propuesta de Acciones de Mejora de la Cultura Organizacional en APC, Planta Monagas para el Incremento de la Productividad”. La cual estuvo destinada hacia la búsqueda de respuestas oportunas y de ayuda a las siguientes interrogantes:

- Interrogante General:

¿Por qué proponer acciones de mejora de la cultura organizacional en APC, planta Monagas para el incremento de la productividad?

- Interrogantes Específicas:

1. ¿Cuál es el origen de la organización y cómo opera la empresa Alimentos Polar Comercial, planta Monagas, en el negocio de los alimentos y bebidas?
2. ¿Qué dificultades o problemas limitan el desempeño de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad?

3. ¿Qué acciones de mejora factibles podrían formularse en función de la optimización de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad?
4. ¿Qué procedimientos podrían precisarse en beneficio de la configuración de las acciones de mejora sugeridas?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Es oportuno puntualizar que el proyecto investigativo se justifica y es importante por sus contribuciones teórico-epistemológicas, metodológicas, prácticas en el desarrollo de las ciencias administrativas o gerenciales, evidenciadas en el desarrollo del presente proyecto investigativo; sin dejar de lado el interés manifiesto del investigador sobre el área de conocimiento abordado.

Desde el punto de vista teórico-epistemológico, proporciona suficientes elementos en ese ámbito para dilucidar satisfactoriamente la temática estudiada a través de diferentes enfoques, conceptos, valores e ideas tendentes a coadyuvar el proceso evolutivo de la misma, con miras de orientar a la empresa seleccionada hacia el pleno desarrollo organizacional con base en un liderazgo por empoderamiento, que impulse la productividad con calidad absoluta, como lo corrobora Carapaica (2001:7), seguidamente:

(...) la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar

la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia. El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

En esa misma vertiente de pensamiento, Beckhard (ob.cit. 14), sostiene que:

(...) el desarrollo organizacional como un proceso planeado y administrativo por la alta dirección destinada a producir un cambio en la cultura de la organización que la llevará hacia la excelencia. En cuanto al concepto de Calidad Total podemos entenderla como una filosofía apoyada en una serie de prácticas, herramientas y métodos orientados a llevar a una organización a la excelencia, teniendo como pilares el centrarse en los clientes y en la satisfacción de sus necesidades, el buscar la participación total del personal y, fundamentalmente, la mejora continua de los procesos para elevar la calidad de productos y servicios.

Se deja entrever, que las aportaciones teórico-epistemológico de la investigación proporcionaron los conceptos, las experiencias, los valores y las ideas necesarias para que el trabajo pudiese alcanzar el nivel de inteligibilidad esperado por las preguntas y objetivos perseguidos en congruencia con la temática seleccionada.

La importancia y justificación metodológica del estudio quedó demostrada mediante el empleo de las herramientas procedimentales: técnicas, métodos y procedimientos de la indagación proyectiva o proyecto factible en la cual se inscribe el mismo, como lo evidencia Balestrini (2006:191), a continuación:

En el caso específico, de los Proyectos de Investigación, relacionados con una propuesta de tipo factible, donde se propone alguna opción ideal, sistema o modelo, que implica cambios en una realidad dada, que pueda ser: organizacional (...), económica, jurídica, administrativa social; al final del Marco Metodológico, se deberá presentar, el conjunto de técnicas que se usarán para la formulación y presentación del modelo operativo o sistema que se ha de proponer.

La justificación pragmática de la pesquisa es confirmada por Chiavenato (2000:589), toda vez que permitió entender, que la vía más expedita para cambiar en modo transformacional a cualquier organización lo constituye la modificación de su cultura organizacional, es decir, sus estrategias, prácticas, modos de vida que posibilitan el proceso productivo:

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios.

A modo de cierre de la justificación e importancia del estudio, se trata el interés manifestado por el investigador sobre del conocimiento abordado. En ese sentido, se subraya la expectativa intelectual, la preocupación personal y profesional sobre el tratamiento de la temática seleccionada, con miras del logro de un cambio en la cultura organizacional que incida satisfactoriamente en la productividad de la empresa Alimentos Polar Comercial, planta Monagas.

Esta postura, es corroborada abiertamente por Vega (2010:40), cuando argumenta que: “tener un conocimiento y una visión de hacia dónde vamos,



la información oportuna para saber dónde estamos y escuchar mucho es lo que ayuda a tomar decisiones que sean las más acertadas en el momento adecuado”.

### **1.3 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS**

Los objetivos perseguidos por la investigación fueron los siguientes:

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer acciones de mejora de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas para el incremento de la productividad.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Describir el origen de la organización y como opera la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, en el negocio de los alimentos y bebidas.
2. Diagnosticar las dificultades o problemas que limitan el desempeño de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad.
3. Formular acciones factibles para la mejora y optimización de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad.
4. Precisar procedimientos en beneficio de la configuración de las acciones de mejora sugeridas.

#### **1.4 ALCANCE DEL ESTUDIO**

La investigación tiene su alcance muy bien definido y delimitado mediante la proyección de la misma, expresada en el cometido de su objetivo general, traducido en el arribo a una propuesta de acciones de mejora de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas para el incremento de la productividad. Asimismo, está reflejado en la definición de la población o universo de estudio, y muestra sistemática a entrevistar; de igual forma, en la sistematización del modo como resultó abordado el fenómeno seleccionado en el tiempo y en el espacio.

#### **1.5 FACTIBILIDAD**

Alude la posibilidad cierta de disponibilidad de los recursos materiales, técnicos, humanos y del tiempo requerido para el desarrollo satisfactorio del proyecto de investigación.

#### **1.6 LIMITACIONES**

Se subraya, oportunamente, que uno de los obstáculos posibles que confrontó el investigador estuvo asociado con el hecho de no haber podido contactar y entrevistar a la totalidad de las personas previstas por la muestra sistemática utilizada. De acuerdo con ello, se esclarece que de la totalidad de 31 personas seleccionadas mediante un proceso sistemático en base al establecimiento de 4 Bandas, solamente se pudo entrevistar a 27 individuos, es decir, al 87.10%, quedando fuera del proceso un escaso 12.90%; que no tuvo ningún efecto determinante en el transcurso de análisis e interpretación de los datos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Los elementos integrativos de este capítulo son los siguientes:

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En este contexto particular del proyecto investigativo fueron examinados los siguientes aportes:

Royo (2005), en su tesis de grado titulada “Las Competencias como Herramientas para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria”, se centró en un estudio proyecto factible y en su diseño de campo no experimental, transeccional-descriptivo, complementado con la indagación documental.

Metodológicamente, el trabajo encontró sustento en una población o universo de empleados bancarios de Barcelona-España, de la cual se tomó una muestra aleatoria y representativa, quienes respondieron a un cuestionario-tipo encuesta que posibilitó el logro satisfactorio de los objetivos formulados, permitiendo el cometido de la investigación.

Los resultados del trabajo, permiten exhibir que las economías locales en la globalidad del planeta están siendo influenciadas por el nuevo entorno económico, generando la apertura de las fronteras y, particularmente, la inserción de España en el Mercado Europeo, impulsada por el avance de las nuevas tecnologías de punta en el proceso productivo empresarial.

A este fenómeno, no han escapado las organizaciones bancarias al verse influenciadas por el impacto de la crisis financiera mundial que -en efecto- está representando un desafío para éstas; las cuales se han visto en la inminente necesidad de revisar y evaluar continuamente los diferentes factores de la cultura organizacional de las entidades bancarias.

En consecuencia, están adoptando cambios notables al respecto: atendiendo con énfasis los requerimientos de formación del talento humano, facilitándole competencias, cognitivas, motrices, y valóricas en beneficio de la optimización de las mismas. También, están atendiendo lo relativo al mejoramiento del proceso productivo de los servicios bancarios; mejora de los transcurso informativos y comunicacionales de la gente como fuerza impulsora fundamental en toda empresa; atención a las condiciones físicas del espacio laboral (dotación de luz, confort, seguridad, ventilación, entre otros); atractivos programas de sueldos y salarios según las competencias de los empleados, empleo del tiempo libre y la recreación, entre otros.

Entre los resultados obtenidos por el trabajo, tendentes al mejoramiento de la cultura organizacional, se cuentan:

- Diseño y empleo de organizaciones más planas, orientadas a la reducción de las brechas interactivas entre el nivel gerencial y operativo.
- Redefinición de los procesos administrativos para tornarlos más humanizados, abiertos, flexibles y funcionales.
- Configuración de equipos multidisciplinarios e interdisciplinarios destinados a su inserción activa y solidaria, en contraposición con el burocratismo y a la ineficacia de la gerencia tradicional.

- Manejo de información útil y pertinente para asumir el desafío del cambio en las empresas bancarias, en todos sus niveles y estructuras en forma transversalizada.
- Empleo de un sistema de gestión administrativo basado en la valoración de los conocimientos, experiencias, ideas, valores, habilidades y destrezas de los trabajadores bancarios, enfatizando el significado de la cultura organizacional en el escenario contextualizado de la empresa.
- Descentralización de la gestión administrativa, haciendo copartícipes a todos los miembros de la organización en lo referente al conocimiento y puesta en práctica de su: visión, misión, objetivos estratégicos y valores; con miras de la incorporación proactiva y consensuada de todos en el proceso.

Es de subrayar, que esta aportación representa un punto de apoyo cognitivo y procedimental coadyuvante del presente Proyecto de Tesis de Maestría, al constituirse en un elemento referencial de consulta, que permitió -además de su revisión-, la adopción de ciertas orientaciones teóricas y metodológicas dirigidas al cumplimiento de los objetivos perseguidos por el investigador.

Consecutivamente, Díaz (2006), en su Tesis Doctoral, “Auditoria del Clima y Cultura de Seguridad en la Empresa”, realiza una investigación evaluativa, fundamentándose en un diseño de campo, no experimental y transeccional descriptivo, encontrando asidero en la indagación bibliográfica-documental; con el propósito general de auditar el clima y la cultura de seguridad en la empresa Valenciana - Española.

Distinguiéndose el trabajo, por sus contribuciones teórico-metodológicas y prácticas, que de una u otra forma, permiten resaltar la

trascendencia de la cultura organizacional como un complejo constructo, integrado por elementos actitudinales, creencias valóricas que se verifican en el contexto empresarial permitiendo localizar, caracterizar, evaluar y transformar la empresa; dado que la cultura de un establecimiento industrial representa la bandera o etiqueta identitaria del mismo, a través de sus normas, reglas y formas de actuación del mismo en el mercado económico.

En ese sentido, el estudio permite entender la existencia de cuatro tipos de cultura, basadas en el poder, el rol, las actividades y tareas y los actores protagónicos o trabajadores responsables de la producción de bienes o servicios. Asimismo, la cultura organizacional aporta las orientaciones prescriptivas para trabajar eficaz y eficientemente en toda empresa, sus necesidades de expansión en el mercado.

La población o universo de estudio estuvo integrada por un conjunto de gerentes de empresas del sector secundario y terciario de la economía valenciana en España, de donde se tomó un muestreo aleatorio representativo de esa población, que posibilitó la recogida de datos necesarios para el cumplimiento del propósito cardinal de la Tesis Doctoral.

En forma de cierre, el estudio permitió llegar a la conclusión de que la cultura organizacional aglutina la integralidad de manifestaciones culturales de sus miembros, es decir, una matriz de conocimientos, valores, actitudes, aptitudes, normas y prácticas laborales que les permiten resolver -en primera Instancia- los problemas propios de la empresa en el campo de la productividad y la competitividad del negocio.

De igual modo, en otro orden plantea opciones estratégicas para la optimización de la cultura de las empresas de forma tal que sus miembros

puedan progresivamente mejorar la misma, a través de procesos formativos y de adiestramiento continuo, destinados a incidir favorablemente en la gestión esperada de los complejos corporativos empresariales de la economía globalizada de hoy; e igualmente, incorporar tecnologías de punta en todos los transcurso que implícitamente conduzcan al mantenimiento del empoderamiento de la compañía en el ámbito socioeconómico; mejora de los incentivos salariales, de seguridad social que en su conjunto impulsen el desarrollo humano.

Vale puntualizar, que la Tesis Doctoral abordada, guarda estrecha y/o directa relación con el presente Proyecto de Investigación de Maestría, al proporcionar un conjunto importante de fundamentos de indiscutible ayuda de naturaleza teórica y metodológica, los cuales sirven de fortaleza indiscutible para el cubrimiento pleno del plan de trabajo de la investigación, coadyuvado al logro de respuestas satisfactorias a las interrogantes y objetivos perseguidos por el investigador.

A modo de cierre, de la revisión e interpretación de los antecedentes del estudio, se recurre al trabajo de Cota y Calvillo (2008), denominado “La Cultura Organizacional como Factor Condicionante de la Productividad: el caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco”, el cual constituye un significativo aporte que devela el significado de la cultura organizacional en las empresas contemporáneas al incidir inequívocamente en el campo productivo y competitivo en el mercado globalizado de estos tiempos; la cual se relaciona intrínsecamente con los factores organizativos y funcionales que la integran.

En ese orden de ideas, la cultura organizacional involucra, incentiva y forma parte de un elemento identitario de toda empresa. Por tanto, sus

trabajadores representan los pilares indiscutibles para el impulso de la productividad, la competitividad y el alcance del prestigio esperado por la firma.

Cabe destacar, que el estudio se desarrolló a luz de una investigación explicativa, fundamentada en un diseño de campo, experimental, transeccional-descriptivo, que encontró sustento en la pesquisa documental-bibliográfica, teniendo en cuenta la existencia de factores perturbables de la productividad, asociados con la cultura organizacional: ausentismo laboral, falta de identificación de los trabajadores con la visión, misión y objetivos de la industria; debilidades en los programas de reconocimiento de las competencias de los operarios y su ascenso, falta de definición de puestos y cargos; incumplimiento de normas de seguridad e higiene industrial; que han incidido en la ocurrencia de accidentes; escasas políticas y acciones para la recreación y el tiempo libre de los integrantes de la empresa; obsolescencia de una parte representativa de las tecnologías y equipos utilizados en la producción de plástico; ausencia de mecanismos y de estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional de sus miembros, entre otros.

De acuerdo con ello, el proyecto investigativo estuvo orientado hacia el cumplimiento del propósito de explicar la importancia de la cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco, con miras de valorar el comportamiento de los trabajadores con el ánimo de formarlos, sensibilizarlos e integrarlos en equipos de trabajo de alto desempeño con la finalidad de aprovechar al máximo el potencial de su creatividad y dinamicidad, pretendiendo la mejora de la productividad industrial, concertando un ambiente de trabajo más humano, ético, armónico,



participativo al centrarse en el respeto por el personal y en la incorporación de todos en el proceso de planificación y gestión laboral exitosa.

Es pertinente, consentir que la contribución de Cota y Calvillo (ob. cit.), guarda sintonía teórico-epistemológica y metodológica con la Tesis de Maestría, dado que posibilita valorar el alcance de la cultura organizacional como soporte clave de toda organización económica o de cualquier naturaleza; por cuanto proyecta el bagaje de aspectos cognitivos, motrices y valóricos de sus miembros; de lo cual no está excluida la empresa “Alimentos Polar Comercial” (APC), Planta Monagas, Maturín, posibilitando -de ahí- que se comporte como un referente de ayuda en cuanto al abordaje exitoso del proyecto de investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

Los elementos teóricos que configuran este apartado del Marco Teórico del trabajo, son abordados seguidamente:

### **2.2.1 Conceptualización de Cultura Organizacional**

Se hace pertinente y oportuno señalar, que existe toda una diversidad de autores que abordan el término; no obstante, se toman en cuenta en esta instancia algunos de ellos.

Gibson y otros (2003:34), conciben el vocablo del siguiente modo:

Un patrón de suposiciones básicas - inventadas, desabiertas o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas.

Igualmente, Rodríguez (2004:2), plantea la existencia de dos grandes enfoques definitorios del término:

La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir en el clima, los conflictos o el liderazgo (...).

La que identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la facilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura donde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (...).

De la misma forma, Newstrom (2007:456), la asimila como el compendio de “valores, creencias y normas que comparten los miembros de la organización”.

En una palabra, se puede destacar que la cultura organizacional comprende la sumatoria de elementos culturales identificatorios de una organización establecida en el medio sociocultural, económico, político, religioso, ético, de seguridad con la finalidad de satisfacer las más variadas necesidades y expectativas de sus integrantes. Por consiguiente, resulta oportuno puntualizar que las organizaciones representan andamiajes culturales en el tejido social.

### **2.2.2 Características de la Cultura Organizacional**

Las instituciones u organizaciones se caracterizan de acuerdo con la cultura que las distingue en el medio donde operan. Por consiguiente, tienen su propia historia, formas, medios y estilos comunicacionales; normas,

sistemas, procedimientos; declaratorias de su filosofía; registros anecdóticos y mitos, los cuales en síntesis configuran su cultura.

Muchas de ellas, exhiben un ambiente contextual proactivo, competitivo y desafiante; otras se caracterizan por su tranquilidad en el ámbito donde se desempeñan. Determinada cantidad se conducen afablemente y en armonía con el entorno circundante; a diferencia de otras que se muestran apáticas, pasivas e improductivas.

El tiempo de ingreso al mercado y su permanencia en el mismo, representa también una variable cultura de notable significado en lo concerniente a la gestión y desempeño de las empresas, llegando a ser conocida e internalizada por sus miembros y su clientela. De ahí, que la cultura organizacional tienda a perpetuarse con el transcurso de los años en el espacio social donde funciona, debido a su inclinación por atraer y mantener en su staff a trabajadores que comparten y proyectan su cultura a otros escenarios diferentes: locales, regionales, nacionales e internacionales.

La mayoría de las veces, las culturas de los establecimientos evolucionan progresivamente, gracias a la intervención de su personal en otras esferas, sobre todo, por el influjo de la globalización de la economía y por la aguda crisis que vive el mundo financiero. En este caso, son los ejecutivos de más alto nivel gerencial, quienes impulsan los cambios culturales sobre sus subordinados, debido al hecho de participar en eventos nacionales, regionales y globales impulsores de los cambios tecnológicos y socioculturales que avalan esta fenomenología.

A la par, las culturas institucionales tienden a cambiar según su naturaleza: “fuerte” o “débil”, según sea el grado de influencia que éstas

tengan en la conducta de los trabajadores de la firma. Por esto, las características culturales y comportamentales de las organizaciones influyen notablemente sobre la gestión de las mismas en el mercado mundializado de estos tiempos (Shem, 2002).

### **2.2.3 Funciones de la Cultura Organizacional**

Para cubrir el requerimiento de este aspecto del Marco Teórico, se consulta a Robbins (1996), quien resalta que la competencia fundamental de la cultura en el seno de las organizaciones, estriba en la expectativa de orientar su curso hacia la búsqueda de mejores destinos convenientes para las mismas, traduciéndose en el logro efectivo de sus objetivos y metas previstas en la planificación.

De acuerdo con ello, la gerencia deberá definir los límites; facilitar un espíritu de solidaridad e identidad en sus trabajadores; contribuir con el afianzamiento de un compromiso individual y colectivo de pertenencia a la organización y agotar todos los medios existentes para incrementar y asegurar la productividad, la competitividad y el reconocimiento de la empresa en el medio donde cumple sus funciones, debido a que la cultura simboliza el nexo social que permite la sinergia en la compañía, al generar las normas y valores más adecuados para sus empleados.

De la misma forma, Robbins (ob.cit.), señala que la cultura organizacional cumple las siguientes atribuciones:

- **Función epistemológica:** permitiendo la planificación, el desarrollo, la evaluación y la realimentación del proceso de estudio y conocimiento de

la empresa, llegando al grado de comprensión de la vida organizacional real.

- Responsabilidad adaptativa: toda vez que permite la sobrevivencia de la empresa en el negocio, expresada en el logro de su: misión, visión, objetivos estratégicos y valores, justificando de esta manera su razón social o naturaleza para la cual fue creada y legitimada en la economía de un País.
- Competencia legitimadora: da sentido y valor agregado a la empresa, reforzando los mecanismos orientados al cumplimiento de su cometido y dando el mayor sentido de entendimiento y forma de comportarse de sus miembros en su trabajo y en el entorno, desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial.
- Papel instrumental: por representar el vehículo ideal para el alcance de una gestión satisfactoria de la compañía, mediante la participación activa y consciente de sus integrantes.
- Función reguladora y/o contralora: ya que la cultura se proyecta como un referente orientador de la conducta de sus trabajadores, reduciendo la distancia existente entre los diversos niveles o estratos jerárquicos de la organización. Asimismo, les encamina sobre el alcance del “deber ser” o dimensión deseada o esperada por todos en la compañía.
- Responsabilidad motivadora: inculcando valores humanos anexos con la: lealtad, productividad, responsabilidad social, trabajo en equipo, creatividad, seguridad, entre otros; que contribuyen con el desarrollo organizacional como un todo sistémico e interdependiente.
- Competencia simbólica: la cultura de una organización facilita la obtención de una idea sobre el comportamiento general de ésta en el mercado. Integra, sintetiza y manifiesta abiertamente: los valores, las ideas y las creencias de sus miembros.

### **2.2.4 La Cultura Organizacional: Reflejo de la Realidad de las Empresas Contemporáneas**

Gareth (1986), proporciona la información destinada al esclarecimiento de este punto del Marco Teórico, en los siguientes términos:

- Las organizaciones de la contemporaneidad, planifican su productividad y competitividad sobre la base de la acción laboral de equipos auto-regulados de alto desempeño, caracterizados por los constantes ajustes socio-técnicos de los mismos.
- Adopción de cambios profundos en la gestión empresarial: just in case to just in time (justo a tiempo), coaching gerencial, programas de calidad total, gerencia participativa (mejora continua de la motivación de los trabajadores), programación neurolingüística, entre otras estrategias.
- Puesta en marcha de paradigmas de desarrollo centrados en un sistema societario integrado por elementos: cognitivos, procedimentales, jurídicos, éticos y kinestésicos.
- Respeto por la pluriculturalidad de los trabajadores y de sus modos de vida.
- Las organizaciones son concebidas y valoradas como un producto sociocultural, que implica evaluación, mejoramiento y realimentación continua, para la construcción de nuevas realidades sociales.
- Son percibidas como “microsociedades” que poseen sus propios modelos de cultura y subcultura.
- La cultura organizacional observada, se distingue por sus modelos interactivos propios entre los integrantes, emplean lenguajes comunicables y entendibles, así como imágenes y diversidad en las

temáticas dialógicas, cumplen ciertos rituales y valores que coexisten contextualmente permitiendo resaltar la identidad de la organización.

- Las empresas son gestionadas como sistemas flexibles y abiertos al cambio permanente.
- Las organizaciones de hoy son influenciadas marcadamente por los avances tecnológicos, los hábitos, los valores y los estilos de vida derivados de la vida empresarial mundializada actual.
- La gerencia recurre continuamente a la valoración social de los puestos laborales, dando sentido a la estratificación especializada de éstos.
- Los roles o papeles desempeñados por los trabajadores guardan cohesión y sinergia con la planificación estratégica de la compañía.
- Las organizaciones funcionan a través de su sistema de valores, creencias y costumbres compartidas que son mantenidas y difundidas mediante redes de comunicación e información.
- La realidad organizacional constituye una proyección de la cultura atesorada y aplicada por sus integrantes, la cual posibilita leer, interpretar y transformar la correspondiente al entorno, como un proceso vivo, flexible y cambiante, en el cual todo trabajador crea y recrea el mundo donde vive, es decir, todo un sistema ecológico permeable e interdependiente que es influenciado cotidianamente por el acontecer cultural de su gente.

### **2.2.5 Factores Claves Integrativos de la Cultura Organizacional**

Freitas (1991), aporta los elementos cognitivos para la asunción y esclarecimiento de este aspecto.

En ese mismo sentido, puede hacerse referencia de cuatro (4) factores indispensables:

- Las técnicas: que alude el empleo de instrumentos y conocimientos asociados con la realidad compleja de estos tiempos.
- Los códigos simbólicos: como aspectos característicos presentes en el lenguaje humano oral, escrito y kinestésico.
- Los modelos o paradigmas de la realidad: que permiten explicar la vida humana y sus modos de intervención.
- El mundo normativo: integrado por los valores, las normas, las ideas, las creencias y las sanciones regulatorias de la conducta.

También encuentran cabida en este marco de teorización de la tipología, que aborda otros atributos significativos de la cultura de las empresas:

- Los valores: como conjunto de filosofías, sentimientos y aspectos axiológicos compartidos por las organizaciones y sus miembros.
- Los héroes: representan aquellos miembros de los establecimientos organizacionales que mejor cumplen los valores más resaltantes de la cultura, fungiendo como entes modélicos ante sus semejantes.
- Los ritos y los rituales: son ceremonias realizadas por los miembros de una organización para celebrar, reforzar y compartir sus aspectos valóricos simbólicos.
- Las redes laborales de la comunicación cultural: representan vías o canales no formales de interacción, comunicación e información que permiten la formación cultural de los integrantes de una empresa.



- Las historias y mitos: las cuales repetidas consecutivamente permiten la revalorización cultural de la organización, su filosofía y razón de ser.
- Los tabúes: persiguen el objeto de guiar la conducta, señalando áreas no permisadas, álgidas o prohibidas en el establecimiento.
- La normativa: traduce los patrones conductuales que deben ser seguidos por los individuos adscritos a una empresa, siendo imprescindibles en beneficio de la marcha esperada de la organización.

En ese sentido, este autor dilucida diez (10) factores a saber: Identidad de los miembros: si los individuos se identifican más con la organización, su trabajo, su puesto o su disciplina tornará más productiva y atractiva.

- Énfasis de grupo: si las actividades se organizan en equipo o si las realizan individuos aislados, mayor valor adquirirá la labor del colectivo.
- Perfil de la decisión: si la toma de decisiones prioriza las actividades, o en su lugar, los recursos humanos.
- Integración: si las unidades operacionales intervienen en forma coordinada o independiente.
- Control: si existe una tendencia excesiva hasta el establecimiento de normas o se dirige hacia el autocontrol.
- Tolerancia al riesgo: si se le da importancia o no a la creatividad, la innovación, la iniciativa y la motivación para acometer la realización de las tareas, proyectos, entre otros.
- Criterios de recompensa: si se centran fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores tenidos en cuenta.
- Tolerancia al conflicto: si se da importancia o no al conflicto funcional como elemento constitutivo del desarrollo organizacional.

- Perfil de los fines o medios: si la gerencia da prioridad a los fines o los medios para alcanzar los mismos.
- Enfoque de la organización: si la gerencia se orienta hacia el entorno circundante o hacia el exterior de la empresa.

A este respecto, también se agregan dos (2) posturas bien concebidas y diferenciadas, las cuales son asumidas por Tréllez (2001), denominadas holística y diferenciadora. La primera (holística) integra sistemáticamente todo lo adoptado por la sociedad, comunidad o colectivo humano de naturaleza objetiva, subjetiva, material o inmaterial; mientras que la diferenciada distingue o selecciona algunos elementos, catalogando su complemento como producciones o expresiones propias de la cultura humana en el campo empresarial.

En tal sentido, Shein (1981:64), aporta en la Figura 1, su modelo organizacional constitutivo de tres (3) estratos que integran la cultura organizacional, centrado en los valores humanos que prevalecen en el desempeño de las empresas.



**Figura 1. Modelo Organizacional de los Tres Estratos de Schein**  
Adaptado de H. E. Schein "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?" Sloan management Review, Otoño 1981, pág. 64.

### 2.2.6 Importancia de la Cultura Organizacional

El interés por la cultura organizacional se incrementa considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez se encuentran más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como un modo de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización, cualquiera que sea su naturaleza o dimensión. Schein (ob. cit.) propone que la comprensión de la cultura organizacional como parte íntegra del proceso de administración de gestión empresarial. La identificación de la cultura viene a representar algo muy importante tanto para el administrador de una organización como para el psicólogo industrial a objeto de que interactúen de forma consistente en la organización, trabajando con la idea de promover y facilitar cambios promotores de mejoras.

Un estudio vinculado con la cultura organizacional permite comprender: las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es estimado como verdadero y de valor para todos. En este sentido, aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, condiciendo hacia la planificación del comportamiento coherente con la realidad de la organización en el mercado y la sociedad. La motivación por la cultura organizacional asciende considerablemente a partir de la década de los años ochenta. El argumento más acertado era un súbito y fuerte interés que se relaciona con el decremento de la productividad de los E.U.A y el aumento de la competitividad de las industrias japonesas.

Su auge en la economía de las naciones, se debe e incluye también la mejora percibida por el rápido progreso de los últimos años, expresado por el interés de estudiar la cultura que vendría a constituir una forma de descubrir nuevos medios a afrontar y resolver los problemas provocados por el acelerado desarrollo tecno-económico mundial que es fuertemente influenciado por el avance indetenible de la globalización de la economía. En este sentido, la cultura se muestra como un mecanismo reductor de ansiedad de la gerencia empresarial.

De idéntica forma, Rolo (2000), argumenta según su juicio la trascendencia clave de la cultura en el marco empresarial, en el momento que señala que ésta es el marco que orienta la conducta cotidiana y la toma de decisiones de los empleados. Refiere el conjunto de costumbres y hábitos que poseen los miembros de una organización, sean consideradas como normas informales que rigen el comportamiento de los miembros de la empresa en pro de la consecución de la planificación de los objetivos. Cada organización, posee su propio sistema cultural integrado por conocimientos,

experiencias, normas y creencias, es decir, cada entidad posee su propia cultura la cual es el reflejo de la mentalidad que predomina en su seno.

La cultura organizacional presenta dos aspectos muy diferenciados: el aspecto formal, que es el fácilmente perceptible por los analistas como las políticas, métodos, objetivos, estructura de la organización entre otros; y el aspecto informal, como las percepciones, sentimientos, valores, entre otros. La cultura empresarial también es significativa por contar con varios componentes como los artefactos, que son las cosas que uno puede observar, escuchar y sentir en una entidad productora de bienes y servicios, hasta la conducta misma de los miembros. Comprende también, los valores adoptados, que son importantes porque definen las razones por las cuales hacen lo que hacen y los supuestos básicos reflejan el nivel más oculto de la organización, igualmente las creencias, percepciones, sentimientos, como la manera correcta de hacer las cosas.

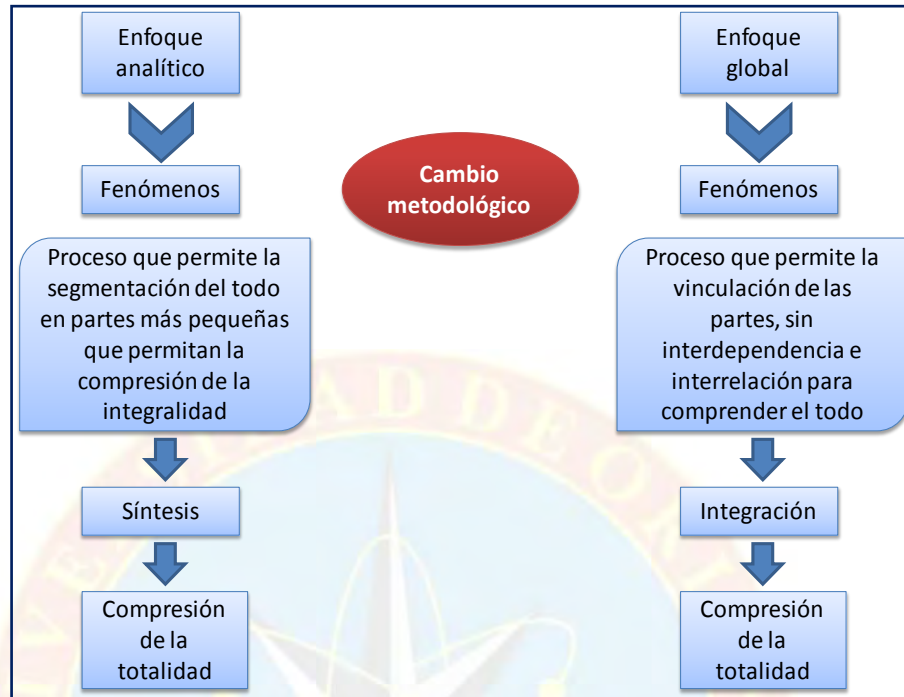
Una empresa también se distingue por su diversidad cultural como una característica del fenómeno globalizador que actualmente determina la cultura. Símilmente, alude las diferencias básicas humanas como características propias de cada persona como etnia, religión, sexo, creencias entre otras. Por ende, es oportuno tenerlas en cuenta en todo ambiente organizacional. La diversidad en la cultura puede representar algunas ventajas para la organización, toda vez que mientras más pluriforme y/o variada sea la cultura de una empresa, tendrá mejores opciones para ingresar y conducirse en el mercado con mayor certidumbre y éxito en el tiempo y en espacio.

### **2.2.7 Elementos Metodológicos de Ayuda en la Investigación de la Cultura Organizacional**

Audirac y otros (2009), proporcionan los elementos de juicio necesarios para el esclarecimiento de este punto del Marco Referencial del proyecto investigativo. En ese sentido, los aludidos autores asignan trascendencia notable al episteme del enfoque de sistemas atendiendo los siguientes puntos:

- Definición del modelo

Lo conciben como un enfoque de análisis para confrontar fenómenos complejos de las organizacionales, al tipificarlas como auténticos sistemas en su integralidad, su interdependencia, interrelación permanente y simbiosis ecológica. El cual presupone un cambio metódico en el abordaje investigativo -analítico- interpretativo de las empresas, teniendo en cuenta el desarrollo de los siguientes postulados mostrados en la Figura 2:



**Figura 2. Postulados de la Teoría de Sistemas**

Audirac y otros (ob. cit.).

- Secuencia de los Postulados:
  1. El orden, la regularidad y la inexistencia de azar son preferibles a la carencia de orden y a la presencia de un estado aleatorio.
  2. La búsqueda de referentes empíricos para abstraer un orden y leyes formales es posible alcanzarlo desde un punto de vista teórico o empírico.
  3. Las condiciones del mundo exterior de las organizaciones está regido por la ley del orden.
  4. Para el logro del orden organizacional es necesario que los procesos investigativos estén orientados por la cuantificación y la matematización como auxiliares de ayuda de sumo valor.
  5. Se centra en una búsqueda sistémica de la verdad como ley y el orden universal.

Asimismo, los autores explican la forma de abordaje del enfoque investigativo de las organizaciones basado en la epísteme sistémica, seguidamente:

1. Adopción de una metodología de diseño: que permite a los planificadores y tomadores de decisiones tener en cuenta todos los componentes integrantes de la cultura organizacional para insertar correctivos innovadores.
2. Un marco de trabajo conceptual común: cuyo objetivo consiste en encontrar similitudes estructurales y propiedades, al igual que fenómenos comunes verificados a la luz de enfoques interdisciplinarios y transdisciplinarios.
3. Una nueva postura del método científico: comprensivo de modos alternos de afrontar las denominadas variables flexibles, como valores, juicios, creencias y sentimientos de los miembros de la organización.
4. Una teoría organizacional: que intenta unificar el punto de vista conductual con el rígidamente mecanicista-instrumental, considerando la empresa como un todo ecológico organizado, en aras de alcanzar la efectividad total del sistema, armonizando simbióticamente los puntos conflictivos de sus componentes.
5. Dirección por sistemas: con la intencionalidad expedita de que cada situación deba ser evaluada en su contexto natural como un sistema, un todo complejo en el cual le corresponde a la gerencia lograr su efectividad integral y no en forma aislada o desligada de la realidad.
6. Adopción de métodos interrelacionados: toda vez que existe una diferencia entre el análisis de sistemas y su enfoque. El primero está destinado al examen de problemas relacionados con los sistemas de comunicación e información, de gestión, de procesamiento de datos, de



toma de decisiones, de sistemas de negocios y conexos. El enfoque de sistemas es sumamente general y con una alta aplicabilidad en la investigación científica hermanadas con las ciencias administrativas o gerenciales.

### **2.2.8 Cultura Organizacional y Productividad**

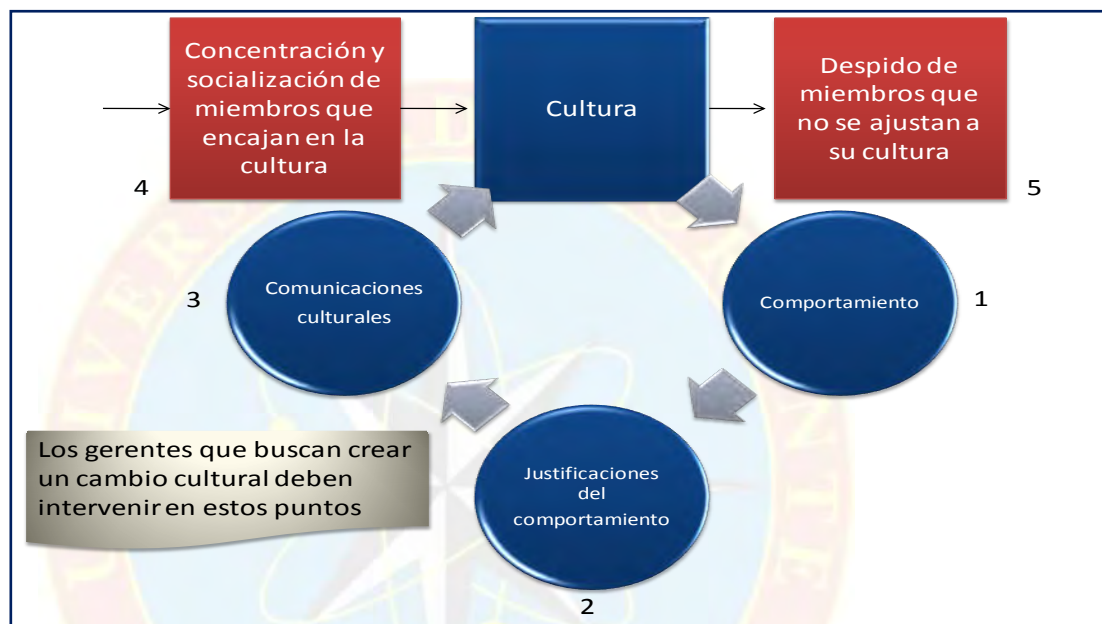
Se destaca, que el tratamiento de éste punto específico del Marco Teórico del proceso de investigación, implica prestar atención primaria a la concepción e importancia del proceso de cambio organizacional, debido a que este representa la condición *sine qua non* para que toda empresa se torne productiva y competitiva con su negocio en el mercado globalizado actual.

De acuerdo con ello, Dubric (2007:51), proporciona una postura reflexiva que permite obtener una idea del alcance de definir y resaltar la trascendencia del cambio organizacional, en los siguientes términos:

Por eso es que urge abrimos a lo nuevo y comprender, que debemos hacer algo para detener esa marcha acelerada que nos arrastra de forma inclemente y es darnos cuenta que estamos realmente dormidos, identificados con nuestros pensamientos, preocupaciones (...) y que se hace necesario realizar un súper-esfuerzo por el despertar, aquí y ahora.

Idénticamente, García (2009), contribuye con una idea relativa al concepto de cambio organizacional y a los pasos sugeridos para el logro de ese imperativo. La toma de la decisión de asumir acciones estratégicas destinadas a la generación de nuevos resultados productivos y competitivos en las empresas es reconocida valóricamente por todos los niveles integrativos de las mismas, una vez convencidos de las ventajas

comparativas que estas pueden aportarles. En consecuencia se hace necesario cumplir los siguientes pasos progresivos para alcanzar el cambio organizacional, cubriendo los puntos de intervención en el cambio cultural, los cuales están contenidos en la Figura 3, mostrada seguidamente:



**Figura 3. Puntos de Intervención en el Cambio Cultural**

V. Sathe, "How to decipher and Change Culture", en R.H. Kilman, M. J. Saxon, R. Serpa and Associates, eds., *Gaining Control of Corporate Culture* (San Francisco: Jossey-Bass), 1985, pág. 245.

El análisis de la Figura 3 provee una orientación útil sobre los aspectos a considerar por la gerencia en beneficio del cambio institucional, teniendo en cuenta los siguientes factores claves: 1) El comportamiento de los integrantes de la firma; 2) Las formas de justificación de los comportamientos en el contexto y entorno empresarial; 3) Los procesos comunicaciones de la cultura de la organización; 4) La contratación y socialización/culturización de sus integrantes cónsonos con su cultura; y 5) La desincorporación o despido de las personas no ajustadas con los patrones culturales de la empresa.

En palabras de Newstrom (2007:90), es indispensable para las empresas pensar estratégicamente en los procesos comunicacionales e informacionales, cuando se hace imperativo abordar el cambio de la cultura organizacional en función de la productividad, la competitividad y el prestigio de la empresa en el ámbito socioeconómico donde opera. A tales efectos, estima que las organizaciones requieren crear y conducir deliberadamente sus culturas, comunicándolas a todos sus empleados, especialmente a los recién ingresados a la firma, debido a que “por lo general, las personas están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desean agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo”. Igualmente, las empresas esperan que los nuevos empleados se ajusten satisfactoriamente a la cultura organizacional y les ayuden a internalizar los patrones y contenidos culturales de estas.

Este proceso también puede ser concebido como de socialización organizacional, toda vez que persigue la traslación de su cultura a sus empleados, a través de vías formales o no formales, tendentes a moldear las actitudes, pensamientos y valores de los trabajadores en procura del logro de los objetivos y metas de la productividad, como lo consciente Newstrom (ob. cit.: 294), a continuación:

La productividad, es decir, la obtención de cantidad y calidad de resultados mediante el control de las entradas, es la idea principal que los habitantes de un país necesitan asimilar y adoptar para desarrollar la capacidad de progreso. Sin devoción por la productividad, continúan las condiciones de pobreza, ineficiencia y despilfarro de los recursos naturales, en tanto que se dilapidan las nuevas entradas de capital. Sin creer en la importancia de la productividad, una mayor educación simplemente aumenta el deseo de una persona de ganar más estatus personal, a menos que aumente la productividad, cualquier cosa que gane una persona, la obtendrá a expensas de otras.

Rosimski (2008:249), también apuesta a la necesidad de concebir el cambio organizacional como la condición vital que debe ser considerada por toda empresa que tenga como expectativa la mejora continua de la productividad económica, cuando señala:

Los ideales son respectivamente diferentes: la prosperidad económica, la justicia social y el bienestar, preservar la Tierra y vivir en armonía con la naturaleza. Estas preferencias no son mutuamente excluyentes y, como sostengo, deberían apalancarse todo lo posible. Para las corporaciones comprometidas en el desarrollo sustentable, las dos últimas preferencias políticas complementan la indomable ganancia para conformar un triple balance final.

Para el juicio de Alles (2007:455), uno de los factores claves que debe ser tomado en cuenta por la gerencia estriba en los Subsistemas de Recursos Humanos, cuando se tenga como Norte el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas. En ese sentido, arguye:

Cuando los Subsistemas de Recursos Humanos están en plena utilización, las personas seleccionadas de acuerdo con los descriptivos de puestos, ya que la adecuación persona-puesto es fundamental. Una persona se orienta mejor y su nivel de satisfacción es más alto cuando el puesto que ocupa es adecuado respecto de sus capacidades (conocimientos y competencias). Una organización alcanza sus objetivos (misión, visión y planes estratégicos) cuando las personas que ocupan los distintos puestos poseen las capacidades (conocimientos y competencias) que cada posición requiere.

Ello, implica que los trabajadores necesitan que se les informe cómo están haciendo sus labores, y esto se logra mediante la evaluación del desempeño, que permite a las empresas planificar estratégicamente todo lo conducente al aumento tangible de la productividad en el mercado mundializado contemporáneo.

Finalmente, Gabaldón (2007), delinea un conjunto importante de orientaciones gerenciales destinadas a la mejora continua de la productividad y la competitividad de las empresas:

- Orientar la gestión institucional hacia la óptima aplicación de los recursos disponibles para el logro de los objetivos y metas organizacionales, mediante un proceso permanente de realimentación en la toma de decisiones, a fin de organizar y ejecutar debidamente las actividades, con base en información válida y confiable.
- Gerenciar la capacidad de lo que existe por algo mejor, es decir, en lo atinente a la cultura organizacional y a su constante evaluación y miras de proceder al cambio de los factores y elementos culturales que presentan debilidades con suma antelación.
- Estimar que toda empresa debe estar organizada para la innovación y el cambio constante, entre la situación presente y la deseada, en procura del equilibrio esperado.
- Considerar el imperativo de hacer producir el saber, traducido en nuevas herramientas, productos y procedimientos, incorporando la gestión de cambio a su misma estructura en forma holística uniendo a todos los trabajadores, como un recurso esencial en toda organización.
- Incentivar a la gente para que se comprometa con la planificación estratégica de las corporaciones, que tienen como meta lograr la máxima productividad y competitividad en el negocio.
- Orientar el curso de la gestión hacia la estructuración y funcionamiento de organizaciones inteligentes, es decir, donde todos tengan la opción de lograr aprendizajes significativos para la empresa y los mismos trabajadores, como garantía para el aseguramiento del éxito permanente de la empresa.

- Pensar en que la supervivencia de las empresas, depende, no tanto de sus dimensiones o de su buena suerte, sino de su capacidad de adaptación con rapidez a los cambios, innovando incesantemente y emprender acciones decisivas en beneficio del alcance efectivo de sus objetivos.
- Tener siempre presente las claves necesarias para el éxito de las empresas: predicción de las necesidades de la clientela o de los usuarios, innovación de los productos o servicios generados para ese fin.
- Velar permanentemente, por los siguientes aspectos: visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipos de alto desempeño, el dominio personal y el pensamiento sistémico.
- Poner en práctica los principios de la administración creativa: clima democrático, valoración y aprovechamiento racional del talento humano, controles intragrupal, motivación interna, clima de confianza y apertura, cooperativismo, comunicación efectiva, espontaneidad, flexibilidad, libertad de expresión, constante búsqueda, experimentación e innovación; liderazgo emergente por empoderamiento, entre otros.
- Monitorear permanentemente en el mercado, lo relativo a la aparición de nuevas tecnologías (blandas y duras), que tiendan al mejoramiento del proceso productivo de las corporaciones; así como a la capacitación y adiestramiento continuo de los trabajadores, a su remuneración y programas de empleo del tiempo libre.

### **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

Los conceptos definidos en este aporte del trabajo son los siguientes:

1. Administración de la Producción

Koontz Wehrich (2004: 777), la conciben textualmente como el conjunto integrado de “actividades necesarias para fabricar productos o crear servicios, incluyen actividades tales como compras, almacenamiento, transportación y otras operaciones para obtener materias primas hasta que el cliente compra el producto o el servicio”.

## 2. Alimentos Polar Comercial (APC)

Operacionalmente es conceptualizada como una industria destinada a la producción y comercialización en el mercado de un conjunto de alimentos de la dieta diaria de los venezolanos; la cual está ubicada en la planta Monagas, Municipio Maturín, Parroquia La Pica, Maturín, Estado Monagas.

## 3. Comportamiento Organizacional

Según Alles (ob. cit.: 19), en términos literales:

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, donde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño.

## 4. Cultura Organizacional

Para Newstrom (ob. cit.: 456), la cultura organizacional es el integrado de “valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización”.

## 5. Desarrollo Organizacional

Alles (ob. cit.: 62), concibe el desarrollo organizacional, subrayando que éste:

Se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en “alguna dirección determinada”: pasar de la situación actual a otra, que permitirá alcanzar mejor la estrategia u objetivo de la organización. Es importante recordar que los objetivos o metas organizacionales pueden ser distintos entre sí, por lo cual el desarrollo a alcanzar también lo será. Es decir, que el desarrollo organizacional no implica un determinado tipo de comportamiento, sino aquellos que cada organización desee.

## 6. Gerencia Empresarial

En palabras de Gabaldón (ob. cit.: 202), significa llevar a la praxis las competencias del gerente o administrador en el campo de las empresas:

El administrador considera el trabajo como un proceso integrador que implica alguna combinación de ideas y personas que interactúan para definir estrategias y tomar decisiones. Normalmente es consistente en formular planes formales, diseñar estructuras relativamente rígidas y controlar los resultados según lo planeado.

El líder trabaja desde posiciones de riesgo, establece direccionalidad del cambio al desarrollar una visión de futuro y luego alinea a la gente al comunicar una visión e inspirarla a vencer los obstáculos.



## 7. Organización

De acuerdo con Koontz y Weihrich (ob. cit.: 783), este vocablo puede ser definido en los términos siguientes:

Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o más personas, 4) la conducta de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa "formalmente organizada".

## 8. Productividad

Se entiende operacionalmente, como la cualificación o valor atribuido en términos de calidad a la producción de un bien o a la prestación de servicios proporcionados por una empresa en el mercado donde se ubica o en el marco de la mundialización o globalización de la economía contemporánea.

### **2.4 SUPUESTOS IMPLÍCITOS**

Se hace oportuno esclarecer, que el proyecto investigativo resultó orientado en su curso por los siguientes supuestos implícitos:

1. Que la información acopiada por el instrumento de recolección de datos y suministrada por los sujetos de la muestra sistemática estuviese considerada como un aval de peso en el desarrollo del mismo, es decir, en el proceso de análisis, interpretación de los datos; así como en el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

2. Que los fundamentos teórico- epistemológicos y metodológicos de la indagación aportarán el grado de inteligibilidad esperado para el logro de los objetivos perseguidos por el investigador.
3. Que la integralidad del producto derivado de la pesquisa pueda servir de referente al incentivo y persecución de futuros estudios que se emprendan en el área del saber gerencial, asociado con la cultura organizacional y la productividad.



## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Cabe destacar, que el Marco Metodológico de la investigación quedó configurado por los siguientes elementos integrativos:

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

A este respecto, se señala que el estudio fue proyectivo o también denominado “proyecto factible”. Con la finalidad de dilucidar su concepto y alcance, se consulta a Balestrini (2006: 191), quien aborda dicha tipología investigativa seguidamente:

En el caso específico, de los Proyectos de Investigación relacionados con una propuesta de tipo factible, donde se propone alguna opción ideal, sistema o modelo, que implica cambios en una realidad dada, que puede ser: organizacional, educativa, económica, jurídica, administrativa, social (...); al final del Marco Metodológico, se deberá presentar, el conjunto de técnicas que se usarán para la formulación y presentación del modelo operativo o sistema que se ha de proponer.

Se trata en esta parte del Marco Metodológico del Proyecto de Investigación, de plantear el tipo de métodos y procedimientos técnicos, inherentes a la disciplina de procedencia, que se aplicarán para formular el sistema o modelo que se propone diseñar, como alternativa de transformación o cambio en situaciones reales.

En ese sentido, se declara que la propuesta de investigación fue incluida en el ámbito de los proyectos factibles al estar dirigida a la búsqueda de soluciones prácticas, es decir, acciones de mejora de la cultura

organizacional de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas como una opción para el incremento del proceso productivo.

### 3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio fue adelantado empleando un diseño de campo de tipo no experimental (expost-facto), transeccional descriptivo, complementado con la pesquisa bibliográfica-documental.

En palabras de Castro (2003:59):

El diseño de la investigación se refiere a la manera, como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por supuesto, que estas maneras están relacionadas con la definición de las estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado.

Lo expuesto por el autor proporciona un fundamento teórico útil para entender la importancia del diseño o modo de abordaje de la investigación.

En lo concerniente al diseño de investigación de campo, Arias (2004:28), señala que este “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”.

Pues bien, lo señalado por Arias, permite expresar que los datos del estudio fueron recopilados directamente *in situ*, es decir, en las instalaciones de la planta Alimentos Polar Comercial de Maturín, Estado Monagas, donde fueron ubicados los trabajadores que proporcionaron al investigador la

información primaria demandada por las preguntas y objetivos formulados a tales fines.

En lo concerniente al carácter no experimental (expost-facto) del proyecto, se puntualiza que éste no implicó el desarrollo de experimento ni de manipulación de variables de ninguna índole, toda vez que el investigador se dedicó a la obtención, tratamiento e interpretación de los datos; tal como el problema fue observado y se desarrolla en la actualidad en su contexto natural de pertenencia.

También, se explica que la naturaleza transeccional-descriptiva del tema o problema seleccionado viene dada por el hecho de que el pesquisador se dedicó a la recolección y descripción de la información acopiada sobre el mismo una sola vez y/o en un momento único (Balestrini, ob. cit.).

Finalmente, se subraya que el proceso investigativo resultó sustentado por la indagación bibliográfica-documental, permitiendo la escogencia, selección, registro, análisis e interpretación de una exhaustiva variedad de fuentes de documentación e información asociadas con la temática investigada.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población o universo de estudio constituye la integralidad de personas que pertenecen a la empresa productora de bienes o suplidora de servicios. En este sentido, se aclara que el universo de estudio estuvo compuesto por 122 personas, las cuales en APC Planta Monagas, son agrupadas por cuatro (4) Bandas o Estratos Poblacionales.

En lo correspondiente a la muestra, se puntualiza que el investigador utilizó un tipo de muestreo sistemático, el cual es definido y calificado en su importancia por Mosquera (1990: 31-32), seguidamente:

En realidad este tipo de muestreo define un proceso de selección el cual consiste en seleccionar los elementos de la muestra de manera sistemática a partir de un módulo fijo, en otras palabras, el considerar una población de tamaño  $N$  y una muestra  $n$  se encontrará un intervalo de selección  $K = \frac{N}{n}$  del cual se extraerá un número aleatorio comprendido entre 1 y  $K$  y a partir de este origen aleatorio ( $i$ ) se tomarán los elementos a muestrear de  $K$  en  $K$  o sea:  $i, i + K, i + 2K, i + 3K, \dots, i + (n - 1)K$   
En general, desde el punto de vista práctico este método resulta muy útil, además garantiza que ninguna sucesión grande de elementos quede sin representación.

En este orden de ideas, la Tabla 1 provee información sobre la población por Bandas, Porcentuales y Cálculo de la Muestra:

Tabla 1  
Población por Bandas, Porcentuales y Cálculos de la Muestra

<b>Población por Bandas</b>		
<b>Banda 1 (B1) Personal Gerencial</b>	<b>N°</b>	
Gerente de Planta	1	$n = \frac{N}{k} = \frac{2}{4} \approx 1$
Gerente de Plantación	1	
<b>Total B1</b>	<b>2</b>	
<b>Banda 2 (B2) Personal Supervisorio</b>	<b>N°</b>	<b>1,64%</b>
Coordinadores	4	$n = \frac{N}{k} = \frac{29}{4} \approx 7$
Jefes de Departamento	7	
Especialistas	1	
Supervisores	17	
<b>Total B2</b>	<b>29</b>	
<b>Banda 3 (B3) Personal Empleados</b>	<b>N°</b>	<b>23,77%</b>
Analistas	5	$n = \frac{N}{k} = \frac{40}{4} \approx 10$
Asistentes	4	
Inces	2	
<b>Total B3</b>	<b>40</b>	
<b>Banda 4 (B4) Personal Base</b>	<b>N°</b>	<b>32,79%</b>
Base Especialista Directo	18	$n = \frac{N}{k} = \frac{51}{4} \approx 13$
Base Especialista Indirecto	30	
Inces	3	
<b>Total B4</b>	<b>51</b>	
<b>Total Población y Universo (B1+B2+B3+B4)</b>	<b>122</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Datos facilitados por el Departamento de Gestión de Gente, de la Empresa APC, Planta Monagas.

Se señala, que de 31 trabajadores (100.00%), solamente, 27 (87.10%) pudieron ser contactados y entrevistados; a diferencia de escasamente 4 personas (12.90%) que no se encontraba presente en la Planta en el momento de aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado, no ha significado ninguna traba representativa para el desarrollo de la indagación.

### **3.4 CRITERIOS EMPLEADOS EN LA SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

Los criterios tomados en cuenta en el momento de la escogencia de los elementos de la muestra fueron los siguientes:

1. Que los trabajadores pertenecieran a la nómina del personal activo de la empresa “Alimentos Polar Comercial”, adscritos a la Planta Monagas, Maturín, ubicados en cualquiera de los niveles o estratos de la organización.
2. Que los mismos hayan podido ser localizados y contactados en el preciso momento de la aplicación del cuestionario tipo encuesta, aplicado en la fase de recolección de datos.
3. Que hayan manifestado su voluntad, interés, objetividad y discrecionalidad en el suministro de la información.

Acto seguido, se describen los pasos seguidos en el proceso de estructuración del muestreo, de acuerdo con las percepciones metodológicas de Davis (2001):

### **3.5 PASOS SEGUIDOS EN EL PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN DEL MUESTREO**

**Paso 1:** Selección de la Población:

Para ello, se estimó procedente definir los siguientes conceptos:

- Elemento: todos los trabajadores de los diferentes estratos laborales de la empresa.



- Unidad Muestral: empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, Maturín, Estado Monagas.
- Tiempo: la recolección de datos se previó cumplir durante el transcurso del mes de junio de 2011, previa aplicación de las técnicas de juicio de expertos y la de Test- Retest.

**Paso 2:** Selección de las Unidades de la Muestra:

La Unidad de la muestra que se consideró más apropiada fue la representación de cada trabajador de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas y la sumatoria definitiva de los mismos.

**Paso 3:** Selección del Marco Muestral:

Se dispuso de un listado de todo el personal de la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, suministrado por el Departamento de Gestión de Gente.

**Paso 4:** Selección del Diseño Muestral:

En este sentido, se siguieron las orientaciones de Mosquera (ob. cit.) en el abordaje del muestreo sistemático, que implicó el empleo de la fórmula

$$K = \frac{N}{n}; \text{ obteniéndose } n = \frac{N}{K}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población o universo de estudio = 122 trabajadores de APC, Planta Monagas, Maturín.

K = intervalo establecido convencionalmente por el investigador = 4 por cada banda o estrato.

**Paso 5:** Selección del Tamaño de la Muestra:

Dada la conveniencia de realizar un diagnóstico con todo el personal de Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, sobre el conocimiento y aplicación de la cultura organizacional, se procedió al cálculo de un muestreo sistemático, operando la referida fórmula en el abordaje metodológico volcado a obtener la muestra sistemática para cada estrato poblacional de la manera siguiente:

$$nt = \sum n^1 + n^2 + n^3 + n^4 \longrightarrow \sum 1 + 7 + 10 + 13 = 31$$

**Paso 6:** Selección del Plan de Muestreo:

A partir de esta resultante surgió la necesidad de elaborar un listado integrado por personal de “Alimentos Polar Comercial, planta Monagas”, es decir, desde 1 hasta 122, comenzando por la Gerencia, Coordinadores, Jefes, Especialistas, Supervisores, para luego agregar a Analistas, Asistentes, Personal INCES, y por último a los Operadores Especialistas Base.

**Paso 7:** Selección de la Muestra:

Posteriormente, los elementos de la muestra sistemática fueron seleccionados de 4 en 4 a partir del primer trabajador que figura en el listado

utilizado a tal fin, hasta completar la totalidad de los elementos derivados de la aplicación de la fórmula, es decir, = 31.

### **3.6 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Este elemento informacional correspondiente indica que el estudio, se desarrolló en el contexto de la empresa “Alimentos Polar Comercial”, Planta Monagas, Maturín, establecimiento en el cual se realizó una investigación para la propuesta de acciones de mejora de la cultura organizacional para el incremento de la productividad.

### **3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información requerida por el desarrollo de la indagación fue proporcionada por fuentes primarias, es decir, por los trabajadores de la empresa APC, Planta Monagas, incluidos en la muestra sistematizada a aplicar. Además, se utilizaron diferentes fuentes secundarias, que permitieron obtener información de la más variada gama de recursos bibliográficos y documentales que sirvieron de apoyo directo al desarrollo del proyecto investigativo.

### **3.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Con relación a las técnicas de acopio de los datos que empleó el pesquisador, se tienen: la observación directa y participativa, la toma de notas de campo y la entrevista no estructurada.

- La observación directa y participativa: facultó al investigador la contextualización del ámbito de trabajo, la observación directa del

hecho estudiado y la interacción continua con la población y con los entrevistados en su condición de actores o elementos claves de la muestra sistemática escogida.

- La toma de notas de campo: facilitó el empleo de un cuaderno para el registro de datos observados en el área de estudio y sirvieron de suma ayuda en la etapa de análisis e interpretación de los resultados definitivos.
- La entrevista no estructurada: permitió la recogida de información sobre ciertos aspectos no previstos ni contemplados en el cuestionario tipo encuesta diseñada y aplicado como instrumento clave en la fase de colección de los datos.

En lo correspondiente al instrumento esencial y/o básico de recolección de datos, se subraya que éste consistió en una entrevista tipo encuesta que fue diseñada tomando en cuenta las interrogantes y los objetivos perseguidos por el investigador, la cual fue debidamente sometida a la prueba de validez y confiabilidad correspondiente. En ese sentido, se esclarece que para ello se emplearon las técnicas de: a) juicio de expertos, contándose al respecto con el apoyo sostenido de tres (3) especialistas en el saber gerencial y metodológico de la zona oriental, quienes dieron su juicio sobre aspectos como: diseño del instrumento, consistencia y valoración semántica del mismo. Respecto a la prueba de confiabilidad se recurrió a la técnica de Test-retest. La Tabla 2, especifica los lapsos de aplicación de la misma.

Respecto a la presentación de los datos, se clarifica que los mismos son presentados a través de tablas estadísticas, siendo complementadas con la utilización de gráficos de barras.

Tabla 2  
Lapsos de Aplicación de la Técnica de Test-Retest

<b>Prueba</b>	<b>Semana/Días</b>					<b>Mes/Año</b>
<b>Test:</b>	6	7	8	9	10	Junio, 2011
<b>Retest:</b>	21	22	23	24	25	Junio, 2011

Fuente: Lapsos planificados por el investigador.

### 3.9 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este marco, las técnicas de análisis de los datos fueron de naturaleza cuantitativa y de orden cualitativo:

- Análisis cuantitativo

Implicó el cálculo de datos relativos (porcentajes) sobre las variables e indicadores que contienen las tablas estadísticas elaboradas.

- Análisis cualitativo

Básicamente el investigador en este terreno utilizó, el análisis de contenido simple para analizar las fuentes de documentación e información seleccionadas y utilizadas, así como las respuestas emitidas directamente por los entrevistados. También, el investigador recurrió al método hermenéutico-interpretativo; para tal fin, se recurre a Beuchot (2009:38), quien dilucida el concepto e importancia pragmática de esta herramienta: "..., la hermenéutica es un instrumento conceptual para interpretar textos, y textos los hay de diversas clases, de entre los que podemos tipificar el escrito, el hablado (o dialogal) e incluso la acción significativa; lo cual contribuyó a la lectura e interpretación crítica de la realidad observada y al producto de las entrevistas directas con los elementos de la muestra, arrojando resultados satisfactorios concordantes con los objetivos perseguidos".

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Se destaca, que los hallazgos de la investigación se relacionan directamente con las interrogantes y objetivos formulados. En este orden de ideas, se tiene:

#### **4.1 ORIGEN DE LA ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR COMERCIAL, PLANTA MONAGAS, EN EL NEGOCIO DE LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Se hace notar, que durante todo el transcurso de la fase de análisis e interpretación de los resultados, se aplicó el método hermenéutico-dialéctico-interpretativo con miras de obtener un análisis más acabado de la realidad seleccionada, vinculada con la empresa Alimentos Polar Comercial (APC), Planta Monagas.

Mendoza (2009), aporta la información pertinente para la cobertura integral del objetivo. En ese sentido, se apunta que Alimentos Polar Comercial, C.A., es una unidad corporativa de negocios de Empresas Polar. Siendo ésta una empresa privada, registrada como persona jurídica, constituida como una compañía anónima. Posee estatutos, una junta directiva y un capital social. APC Planta Monagas a su vez, es una filial de Alimentos Polar Comercial, que nace como producto de la motivación de un grupo de inversionistas por el cultivo de palma aceitera, instituida en el año 1986, con la siembra de 5000 hectáreas de esa planta ante la inminente necesidad de dar una respuesta positiva a la alta dependencia que tiene Venezuela de las importaciones de aceite y grasa vegetal para la

alimentación de su población y de esta manera también responder a los requerimientos de consumo del mercado internacional.

Para el año 1987, se lleva a cabo el proyecto con la legitimación propiamente dicha de la misma, a través de la organización de aproximadamente diez pequeñas empresas campesinas, entre las cuales sembraron 500 hectáreas; que comenzaron a formarse asistidas técnicamente y financiadas por Planta Monagas, anteriormente denominada PALMONAGAS, C.A., permitiendo de este modo la incorporación del sector campesino en el proceso productivo agroindustrial, cumpliendo con ello, uno de los objetivos de la ley de Reforma Agraria.

En 1988, el proyecto es expandido hacia la zona de “Vuelta Larga”, en la finca conocida como: “Agropecuaria Viboral”, en la cual fue establecido un vivero de 24 hectáreas bajo riego con capacidad para mantener durante un año 460.000 palmas con material suficiente para 2.500 hectáreas. Para el año siguiente (1989), la meta requirió sembrar tanto en el “Zamuro” como en “Vuelta Larga” 1.300 hectáreas, en un periodo de 45 días.

Para el referido año de 1989, la gerencia de proyectos formula una nueva meta, la de diseminar 2.500 hectáreas en tres meses, obteniéndose el mayor de los éxitos. En 1990 son plantadas 800 hectáreas estableciéndose una propiedad agrícola conocida como el “Águila”, también propiedad de Planta Monagas, localizada en la vía de Temblador, Maturín, donde son cultivadas 500 hectáreas más en la referida plantación para el año 1991, año en el cual esta empresa, completa alrededor de 7.500 hectáreas.

En el año 1991, es concluida la construcción de la planta extractora de aceite de palma la cual inicialmente contaba con una línea de producción

compuesta en su totalidad por equipos de fabricación alemana. Debido a la creciente demanda y a la expansión de las plantaciones de 5.000 hectáreas, en el año 1998 se adiciona una segunda línea de extracción de aceite y palmiste, que está conformada por equipos de construcción colombiana.

En el año 2001, Empresas Polar, a través de PRIMOR ALIMENTOS, se propone la oferta pública de adquisición de la compañía MAVESA S.A. De esta manera, Planta Monagas, pasa a formar parte de la Unidad de Negocios Estratégicos de Alimentos Polar Comercial, agregando nuevos productos a la ya extensa lista mantenida por las Empresas Polar.

Alimentos Polar Comercial C.A., Planta Monagas, forma parte del grupo de Empresas Polar, en este caso, dirigida a la actividad agroindustrial que impulsa el aparato agrícola en Venezuela, siendo motor fundamental en la distribución de una amplia gama de alimentos, brindando productos de calidad para satisfacer las necesidades de la colectividad nacional e internacional.

Por su parte, APC Planta Monagas, es una compañía la cual se encarga de cosechar y procesar la extracción del Aceite Crudo de Palma (ACP) y la Almendra de Palmiste, para luego cubrir diferentes procesos y ser utilizados como materia prima para la elaboración de productos los cuales sirven de insumo a la Planta APC Valencia para la manufactura de su producto final como lo es la margarina (MAVESA) y jabones (LAS LLAVES), como productos que ofrece Alimentos Polar Comercial al mercado.

La Figura 4 proporciona información útil sobre el organigrama de la empresa, seguidamente:





**Figura 4. Organigrama de Alimentos Polar Comercial C.A, Planta Monagas.**

Alimentos Polar Comercial (2011), suministra tan pertinente información, teniendo en cuenta que la empresa posee seis (6) niveles organizacionales, configurados por profesionales y técnicos de carácter multidisciplinar; los cuales comienzan con el cargo de Gerente de Planta, como máxima autoridad jerárquica de la organización.

Seguidamente, definimos las funciones de cada cargo:

- Gerente General de Alimentos Polar Comercial C.A; Planta Monagas

De este modo, se puntualizan sus competencias fundamentales, a saber:

- Garantía de los recursos requeridos por el Plan de Producción e Inversión;

- Aseguramiento de la continuidad operativa en forma permanente; Manejo inteligente del entorno y efectivas relaciones con los entes Gubernamentales;
- Desarrollo de capacidades estratégicas del Plan de Negocio y del Plan Operativo;
- Aseguramiento del cumplimiento efectivo de los Procesos Gerenciales;
- Establecimiento del Comité de Entorno Local; y
- Planificación del Programa de Valor.

- Especialista de Control de Procesos

Al mismo, le corresponde cumplir las siguientes responsabilidades:

- Consolidación de la información requerida por el Plan de Inversión;
- Coordinación del Comité de Inversiones, del Comité de Planta y del Comité de Puntos Críticos;
- Definición de los indicadores estandarizados para la gestión esperada de la Planta;
- Coordinación del Programa de Pasión por la Mejora y Cercanía; y
- Coordinación de las presentaciones de los productos.

- Asistentes Administrativos (2)

Los cuales tienen asignadas las siguientes responsabilidades laborales:

- Control del presupuesto de gastos;
- Atención idónea a visitantes y proveedores;
- Cumplimiento efectivo de los procesos administrativos (solicitudes de servicios, materiales, verificación de facturas y viáticos);
- Garantía del funcionamiento de la Caja Chica;
- Apoyo eficiente al desarrollo de los Programas de Cercanía, Visitas y Entorno;
- Prestación de la debida atención a las solicitudes de los clientes internos; y
- Apoyo integral a los programas de calidad.

- Mensajero

Le corresponde cumplir las siguientes funciones:

- Atención adecuada a la actividad de trasladar documentos y correspondencia en las plantas;
- Mantenimiento efectivo de la logística para el traslado de insumos y materiales;
- Desarrollo óptimo de gestiones con entes gubernamentales; y

➤ Realización idónea de los Depósitos Bancarios.

▪ Coordinador de Proyecto Social

Es responsable de cumplir las siguientes competencias:

- Atención esmerada a las comunidades;
- Participación proactiva en el Comité de Entorno;
- Desarrollo integral de los Proyectos Corporativos relacionados con el entorno (Fundación y CANIA); y
- Manejo eficaz y eficiente del Voluntariado.

▪ Recepcionista

Tiene a su cargo las funciones especificadas a continuación:

- Atención cordial a visitantes, proveedores y clientes internos;
- Manejo efectivo de la central telefónica y la valija;
- Cumplimiento adecuado de los procesos administrativos (Solped y Verificación de Facturas); y
- Manejo racional de la Caja Chica.

- Gerente de Plantación

Este importante cargo debe cumplir las competencias, a saber:

- Garantía absoluta de los planes de producción de MP (RFF);
- Aseguramiento de la continuidad operativa de las instalaciones agrícolas;
- Desarrollo y control de proyectos de inversión y de gestión;
- Cumplimiento fiel de los sistemas de gestión de calidad y seguridad (BPA, SOL y SIGSI);
- Abordaje integral del Programa de Valor y de Pasión por la Mejora;
- Mantenimiento permanente de la asistencia técnica al productor;
- Seguimiento efectivo del Plan de Negocio y Operativo; y
- Manejo estratégico del Entorno.

- Jefe de Mantenimiento

Tiene asignadas las siguientes responsabilidades que debe cumplir:

- Aseguramiento de la continuidad operativa de la Planta;
- Desarrollo y control de proyectos de inversión y de gestión del área;
- Acatamiento integral de los sistemas de gestión de calidad y seguridad (BPF, SOL, SIGSI y SIGEMA);
- Cumplimiento efectivo del Plan Operativo; y

- Cobertura efectiva del Programa de Proceso de Valor y Pasión por la Mejora.

Cabe destacar, que de la Jefatura de Mantenimiento se desprenden los tres (3) siguientes cargos:

- Planificador

Cumple las siguientes funciones:

- Aseguramiento integral de la Base de Data Maestra de Mantenimiento de repuestos;
- Planificación sistemática del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos productivos de Planta y maquinarias agrícolas;
- Manejo efectivo del Plan Operacional en el área de Mantenimiento;
- Cumplimiento fiel de los Programas de: Seguridad, Cercanía y Pasión por la Mejora (SIGSI, BPF); y
- Elaboración y control exhaustivo del Plan de Reposición de Repuestos.

- Instrumentista

Se ocupa de las siguientes competencias:

- Ejecución cierta del plan de Calibración de Equipos de Planta;
- Aseguramiento del desarrollo idóneo de los procedimientos administrativos (contratación de servicios); y

- Cumplimiento efectivo de los Programas de Seguridad, Cercanía y Pasión por la Mejora (SIGSI, BPF).

- Supervisor de Mantenimiento

Cumple las siguientes atribuciones:

- Ejecución integral del Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de equipos productivos y de servicios de Planta;
- Cumplimiento efectivo de los procesos administrativos (Contratación de Servicios);
- Atención idónea de avisos de Producción y Calidad;
- Apoyo permanente a los procesos de auditorías internas en el sistema de gestión;
- Cumplimiento sistemático de los Programas de Seguridad, Pasión por la Mejora y Entorno;
- Gestión eficaz laboral y sindical; y
- Atención esmerada del Programa de Cercanía.

- Jefe de Riesgo y Continuidad Operativa

Según su perfil profesiográfico, debe cumplir las funciones a saber:

- Elaboración y ejecución del plan de mitigación de riesgos;
- Coordinación y control efectivo del Sistema de Gestión de Seguridad Industrial (SIGSI) y de los Servicios Médico de Planta y Plantación;

- Consolidación eficaz de la información sobre la seguridad de las áreas;
- Ejecución y control integral del Plan Operativo;
- Ejecución idónea del Sistema de Gestión Ambiental y Permisología;
- Atención e inspección continua de los entes gubernamentales relacionados;
- Supervisión, evaluación, control y realimentación del Plan de Inversiones de Planta; y
- Manejo racional de Indicadores Estandarizados.

De esta jefatura dependen los tres (3) cargos referidos a continuación:

- Analista de Riesgo

Este cargo debe dar cumplimiento a las siguientes atribuciones:

- Ejecución progresiva del Plan de visitas y recorridos de Seguridad y Ambiente, en Planta y Plantaciones;
- Garantía del seguimiento al cierre de brechas y desviaciones;
- Consolidación efectiva de la información inherente a indicadores de gestión;
- Coordinación integral del cumplimiento de la GTE;
- Cumplimiento efectivo de los Programas de Formación en Seguridad y Ambiente;



- Apoyo irrestricto con temas de seguridad en eventos internos y externos; y
- Cumplimiento fiel de los Programas de Seguridad, Cercanía y Pasión por la Mejora (BPF, BPA).

- Operadores de Riesgo

Están orientados al cumplimiento de las competencias, a saber:

- Apoyo efectivo de la totalidad de actividades del Sistema (SIGSI en Planta y eventos externos);
- Apoyo integral de las áreas de servicios en Planta (Calderas);
- Organización y entrega sostenida de obsequios mensuales;
- Apoyo solidario al Programa de Gestión de Gente, en relación con la hidratación del comedor;
- Solidaridad manifiesta y permanente con los miembros activos de la Brigada de Emergencias de Planta;
- Manejo efectivo de la Unidad de Emergencias; y
- Garantía continua del Servicio Paramédico en la “Plantación Águila”.

- Enfermera

Se ocupa de las siguientes funciones:

- Prestación de Servicios de Enfermería de Calidad, en el Área de Servicios Médicos de la Planta;

- Cumplimiento efectivo con las buenas prácticas de salud en el Área de Enfermería;
- Control humanizado de los pacientes; y
- Cumplimiento idóneo de los Programas de Seguridad, Cercanía y Pasión por la Mejora (SIGSI, BPF).

- Gerente de Planta Extractora

Está llamado a velar por el cumplimiento de las competencias a saber:

- Garantía de los planes de producción industrial;
- Aseguramiento efectivo de las especificidades previstas por el Programa de Proceso de Valor y Pasión por la Mejora;
- Aseguramiento total del cumplimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad y Seguridad (BPF, SOL y SIGSI);
- Cumplimiento efectivo del Plan de Negocio y Operativo;
- Manejo inteligente de los aspectos laborales y sindicales;
- Manejo estratégico del entorno;
- Aseguramiento racional del Plan de Inversiones de Planta;
- Utilización idónea de Indicadores Estandarizados de Productividad.

- Especialista de Plantación

Sus responsabilidades laborales fundamentales son las siguientes:

- Elaboración del Programa de Fertilización;
- Elaboración de proyecciones de Producción de MP (RFF);

- Propuesta de proyectos de investigación e inversión en el cultivo;
- Evaluación de procesos operativos y agrícolas;
- Mantenimiento de contacto con entes de investigación y educativos relacionados;
- Asesoramiento a la Gerencia de Plantación en los factores asociados con la productividad agrícola; y
- Aprobación y evaluación de planes de trabajo de manejo integrado de plagas.

- Coordinador de Plantación de Siembra

Está llamado al cumplimiento de las atribuciones a saber:

- Elaboración y ejecución de proyectos de Inversión Agrícola;
- Control efectivo de los recursos asignados, vía Proyectos de Inversión;
- Garantía del cumplimiento del Plan y Dinámico de las Plantaciones de APC;
- Elaboración sistematizada del Plan Operacional;
- Cumplimiento efectivo de los Programas (SIGSI, BPA, SOL y CERCANÍA);
- Manejo racional del entorno; y
- Contratación idónea de servicios y de proyectos de inversión.

Tiene a su adscripción los siguientes cargos:

- Supervisor de Riego y Drenaje

Está orientado hacia el cumplimiento de las funciones a saber:

- Supervisión y control sistemática de las operación de riego;
  - Ejecución cabal del plan de mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de riego;
  - Ejecución integral de proyectos de inversión relacionados con el riego;
  - Garantía eficaz de los Programas (Pasión por la Mejora, SIGSI, SOL y BPA);
  - Análisis y manejo racional de indicadores estandarizados;
  - Adopción de una visión sistemática de Gestión Laboral;
  - Cumplimiento efectivo de los procesos administrativos de contratación de servicios, solicitudes de compras y pagos a proveedores.
- Analista de Operaciones de Siembra

Desempeña las siguientes competencias:

- Control efectivo de los Proyectos de Inversión Agrícola;
- Análisis y control permanente de indicadores estandarizados de inversión;
- Cumplimiento cabal de los procesos administrativos de servicios y materiales;
- Elaboración adecuada de las solicitudes de inversión;

- Apoyo integral a la gestión de permisología para proyectos asociados;
- Participación proactiva en el conteo físico de palmas de viveros, como apoyo al Área de Servicios Compartidos; y
- Garantía integral por el desarrollo del Programa de Pasión por la Mejora.

- Supervisores de Campo

Se ocupan de las funciones a saber:

- Supervisión y control periódico de las operaciones de mantenimiento en palma joven y en palma en producción;
- Ejecución efectiva del plan de actividades;
- Cumplimiento total de los Programas (Pasión por la Mejora, SIGSI, SOL y BPA);
- Análisis y manejo racional de indicadores estandarizados;
- Gestión laboral exitosa;
- Cumplimiento gradual de los procesos administrativos de contratación de servicios, solicitudes de compras y pagos a proveedores;
- Garantía del cumplimiento del Plan de Producción Operacional y Dinámico; y
- Cumplimiento exhaustivo del Plan Sanitario de rebaño.

- Supervisor de Vivero

Está orientado al cumplimiento de las siguientes atribuciones:

- Supervisión y control periódico de las operaciones de viveros;
- Ejecución efectiva del plan de actividades asociados con los viveros;
- Cumplimiento a cabalidad de los Programas (Pasión por la Mejora, SIGSI, SOL y PAA);
- Análisis y manejo racional de indicadores estandarizados;
- Gestión laboral exitosa;
- Cumplimiento idóneo de los procesos administrativos de contratación de servicios, solicitudes de compras y pagos a proveedores; y
- Atención esmerada a la clientela.

- Coordinador C.E.O

Sus competencias son las siguientes:

- Coordinación efectiva del Sistema de Gestión de Calidad;
- Desarrollo integral del Programa Integral de Inocuidad;
- Manejo adecuado del Plan Operacional de Inversiones;
- Coordinación racional del Plan de Calidad (MP, PP, PT y AGUILAS);
- Cumplimiento idóneo de los Programas de Seguridad y Cercanía (SIGSI, BPF, BPA);

- Gestión apropiada de servicios sanitarios, entre otros;
- Previsión de empleo racional de indicadores de calidad estandarizados;  
y
- Atención esmerada al cliente.

- Supervisor de Producción

Las responsabilidades que debe cumplir este funcionario son las siguientes:

- Cumplimiento integral del Plan Operacional de (ACP y AP);
- Cumplimiento sistemático del referido Plan Dinámico de Producción de (ACP y AP);
- Cumplimiento gradual de los Procedimientos Administrativos (Notificaciones de O/P, Avisos de Calidad y de Mantenimiento);
- Cumplimiento efectivo del Programa (CERCANÍA, SIGSI, BPF, INOCUIDAD, PxM);
- Manejo adecuado del Programa (PTAR); y
- Gestión laboral y sindical sostenida.

- Asistentes Administrativos

Deben cumplir las competencias a saber:

- Control exhaustivo del presupuesto de gastos de las áreas Operativas y Agrícolas;

- Atención esmerada a los visitantes y proveedores;
- Cumplimiento debido de los procesos administrativos (solicitudes de servicios, materiales, verificación de facturas y viáticos);
- Administración racional de la Caja Chica;
- Apoyo solidario de los Programas (CARCANÍA, Visitas y Entorno);
- Atención permanente a las solicitudes de clientes internos; y
- Carga idónea del presupuesto anual de gastos (Gerencia de Plantación, Plantación Viboral y Águila).

- Jefe de Ingeniería Agrícola

Está llamado al cumplimiento de las competencias, a saber:

- Programación y coordinación eficaz de las actividades de (Vialidad, Riego y Canales), en relación con el Plan Operativo Aprobado;
- Elaboración y control integral del Plan Operativo Aprobado;
- Garantía absoluta del reporte y seguimiento de los indicadores de gestión y el cierre de brechas de desviaciones;
- Ejecución sistemática de los proyectos de inversión en las nuevas áreas de siembra;
- Cumplimiento efectivo de los Programas (SIGSI, BPA, SOL);
- Garantía sistemática del manejo y custodia de los activos asignados a esa área;
- Gestión laboral y sindical eficaz;
- Promoción continua del Programa de Pasión por la Mejora y Manufactura de Valor;



- Cumplimiento sistemático de los procesos administrativos; y
- Manejo integral del entorno.

- Jefe de Área

Deben cumplir las siguientes funciones:

- Programación y coordinación de actividades de campo, en relación con el Plan Operativo Aprobado;
- Evaluación y control integral del Plan Operacional;
- Garantía eficaz del reporte y seguimiento de los indicadores de gestión y el cierre de brechas y desviaciones;
- Ejecución integral de los Proyectos de Inversión;
- Garantía idónea del desarrollo de los Programas (SIGSI, BPA, SOL);
- Garantía exitosa del manejo y custodia de los activos asignados a su Área;
- Gestión laboral y sindical eficiente;
- Promoción integral del Programa de Pasión por la Mejora y Manufactura de Valor;
- Cumplimiento sistemático de los procesos administrativos;
- Cumplimiento integral del Plan de Producción de RFF, Operacional y Dinámico; y
- Manejo sistemático del entorno.

- Jefe de Viveros

Tiene asignada las siguientes funciones:

- Planificación y control adecuado de las actividades en los viveros;
- Elaboración y control efectivo de proyectos de inversión en viveros;
- Control gradual del proceso de análisis de indicadores de gestión;
- Apoyo irrestricto a los procesos de nacionalización de semillas importadas;
- Atención debida a las inspecciones de los entes gubernamentales;
- Manejo sistemático del entorno;
- Atención esmerada a clientes productores;
- Cumplimiento fiel de los Programas (Pasión por la Mejora, SIGSI, BPA);  
y
- Cumplimiento efectivo de los procesos administrativos.

- Extensionistas

Deben cumplir las competencias, a saber:

- Elaboración y ejecución sistemática del plan anual de asistencia técnica;
- Consolidación cierta del cronograma semanal de MP;
- Participación proactiva en la planificación de la producción de planta;
- Atención idónea de avisos de calidad, por fallas de MP;

- Asesoramiento integral al productor en actividades agrícolas y administrativas relacionadas con el cultivo;
- Cumplimiento efectivo de los procedimientos administrativos de facturación de proveedores de MP;
- Facilitación de interacciones con entes gubernamentales relacionados; y
- Cobertura total de los Programas (SIGSI, BPA, BPF, SOL, Voluntariado, Entorno).

- Analistas C.E.O (2)

Tienen definidas las siguientes atribuciones:

- Planificación sistemática de los planes de producción de Planta;
  - Cumplimiento y seguimiento continuo del Plan Operacional y Dinámico;
  - Actualización permanente de la data en el SICA;
  - Ejecución integral de las auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad y Procesos internos y externos;
  - Desarrollo efectivo de Programas de Seguridad e Inocuidad;
  - Realización de charlas y conversatorios satisfactorios orientados a la sensibilización; y
  - Cumplimiento fiel del Programa (PxM).
- Analistas de Control de Aseguramiento de Calidad

Son responsables de velar por la procura de las siguientes competencias:

- Ejecución cabal del Plan de Calidad (MP, PP, PT y Aguas);
  - Atención adecuada de las quejas y reclamos de la clientela interna y externa;
  - Atención y colocación efectiva de avisos de calidad;
  - Apoyo satisfactorio a los procesos de auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad interna y externa;
  - Cumplimiento idóneo de los programas de seguridad e inocuidad;
  - Desarrollo positivo de charlas y otras estrategias de motivación y sensibilización; y
  - Ejecución efectiva del Programa (PxM).
- Servicios y Productos

APC Planta Monagas es una organización agroindustrial, que tiene como finalidad la producción de racimos de fruta fresca (RFF), aceite crudo de palma (ACP) y almendra de palmiste (AP). Estos últimos, constituyen productos terminados los cuales sirven de insumo a la Planta APC Valencia para la manufactura de su producto final como lo es la margarina (MAVESA) y jabones (LAS LLAVES).

- Misión de la Unidad Estratégica de Negocio (2006-2011)

Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación, difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológica y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles profesiográficos requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

- Visión de la Unidad Estratégica de Negocio (2006-2011)

Consolidaremos nuestra posición en Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones. Seremos líderes en los mercados donde participemos, logrando un 40% de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado. Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas: comercial, tecnológica y gerencial. Desarrollaremos un portafolio de marcas fortalecidas y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su

pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo humano.

- **Objetivos Estratégicos**

- Ofrecer a nuestros consumidores productos de excelente calidad, con la mejor relación precio/valor y disponibilidad total satisfaciendo sus expectativas.
- Garantizar a nuestros clientes el suministro oportuno de un portafolio de productos y el impulso del punto de venta mediante un excelente nivel de servicio que potencie la rentabilidad del negocio.
- Suministrar a Compañías Vendedoras, Concesionarios y distribuidores una cartera de productos y marcas líderes con apoyo eficiente y confiable a la gestión, contando con una apropiada infraestructura de distribución y fomentando el crecimiento y la rentabilidad de su negocio.
- Contar con un Plan de Carrera y Sistemas de reconocimiento a la excelencia y al mérito que aseguren una compensación justa y la satisfacción del mejor recurso humano posible.
- Contribuir activamente a mejorar la calidad de vida de la comunidad, cumpliendo con apego los valores cívicos y éticos. Participar en el patrocinio de planes y programas sociales de la comunidad, generando fuentes estables de empleo, en armonía con el ambiente.
- Mantener de manera consistente nuestro compromiso con el desarrollo del País, generando empleo productivo en la medida de nuestro crecimiento y apegándonos estrictamente a las leyes.

- Gente Polar: Quehacer

La actividad cotidiana de Empresas Polar, consiste en producir, distribuir y ofertar marcas de alimentos y bebidas que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor.

En Empresas Polar, abordamos nuestro quehacer como un reto. Transformamos las dificultades en oportunidades, buscando contribuir a la calidad de la vida cotidiana de todas y cada una de las personas con las que nos relacionamos, enfocados en nuestra Razón de Ser, Valores y Principios.

- Razón de Ser

Es el fin que da sentido a nuestra labor y nos orienta hacia el futuro que deseamos.

En Empresas Polar el sentido de nuestro trabajo consiste en contribuir a la calidad de la vida cotidiana de los venezolanos y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor. Cada uno de nosotros trabaja con pasión cooperando con el desarrollo integral de las personas, de las comunidades y del País. Nuestro trabajo está al servicio del bien personal y colectivo, en la medida en que cumplimos nuestras competencias con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población.

- Compromisos con los Grupos Relacionados

En Empresas Polar decidimos libre y responsablemente empeñarnos en:

- Garantizar la excelencia de todas nuestras marcas, ofreciendo productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación precio-valor.
- Brindar a nuestros clientes un servicio que permita el logro de los objetivos comunes, relaciones de mutuo apoyo, crecimiento y desarrollo.
- Respetar y valorar a nuestros trabajadores como personas integralmente dignas, únicas en su individualidad y diversas en sus talentos e intereses. Propiciar las condiciones para su óptimo desempeño laboral, su desarrollo integral y la trascendencia en su trabajo y en el entorno comunitario.
- Maximizar los beneficios de la empresa, de modo que su valor se incremente progresivamente proporcionando a nuestros accionistas una rentabilidad adecuada de manera sostenida en el tiempo y en el espacio.
- Suministrar a nuestros proveedores la información oportuna y conveniente para la elaboración de sus ofertas. Una evaluación objetiva, un trato justo y oportunidades permanentes de crecimiento y desarrollo.
- Respetar y contribuir con el desarrollo de las comunidades en las que nos desempeñamos. Propiciar relaciones de mutuo apoyo que faciliten



el bienestar de aquellas de manera prioritaria, fortaleciendo el tejido social. Apoyar programas y proyectos en las áreas de educación, salud y desarrollo comunitario en beneficio de quienes están en situaciones de mayor vulnerabilidad.

- Principios

Son las creencias que consideramos verdades, útiles y necesarias. Son los fundamentos relacionados con nuestra Filosofía, Valores y Razón de Ser, que orientan nuestro comportamiento permanente.

- Respeto Mutuo

Respetar es actuar o dejar de actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás. Tenemos legítimo derecho a ser respetados y el deber de respetar a las otras personas, sentando las bases para la convivencia, el diálogo y la solidaridad humana en forma permanente

- Libertad Responsable

Sostenemos, que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección. Consideramos que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responsabilidad de los otros por los efectos de dicha elección.

- Justicia

Concebimos la Justicia como el valor indeclinable de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda. Creemos en la igual, dignidad del valor de la vida de cada persona y su diversidad de aportes, para generar las condiciones de justicia para todos, proyectándolos al interior de nuestra organización.

- Solidaridad

Significa concebirnos como parte integrante de una organización ecológica, involucrarnos, identificarnos y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y de cada uno de los miembros de la empresa y de las comunidades del entorno.

- Valores

Son los guías orientados para nuestras decisiones, dilemas y actuaciones en la labor diaria. Las cualidades que nos permiten definir las opciones de nuestra Razón de Ser y Actuar en la cotidianidad de nuestras vidas.

- Integridad: Hacer lo Correcto

Traduce ser fieles a nuestras propias convicciones. Es “hacer lo correcto”, entendido como actuar con: honestidad, rectitud, respeto y

responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, en conformidad con nuestra Razón de Ser, Principios y Valores.

- Excelencia: Elegir lo Mejor

Significa dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en los procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario.

- Alegría: Con una Sonrisa

Es la energía positiva que manifestamos en todo lo que hacemos, con las personas con quienes interactuamos y celebramos nuestros logros. Es el gozo constante y contagioso del bien. La alegría que se ofrece y se comparte por nuestros productos generados.

- Pasión por el Bien: De Corazón

Traduce: amor, entusiasmo y esmero con el que trabajamos para cumplir con nuestros compromisos. Es buscar el bien por el prójimo, compartir y entregarse sin limitar los esfuerzos; siempre y cuando no lesionen a las demás personas, ni a quién lo realiza.

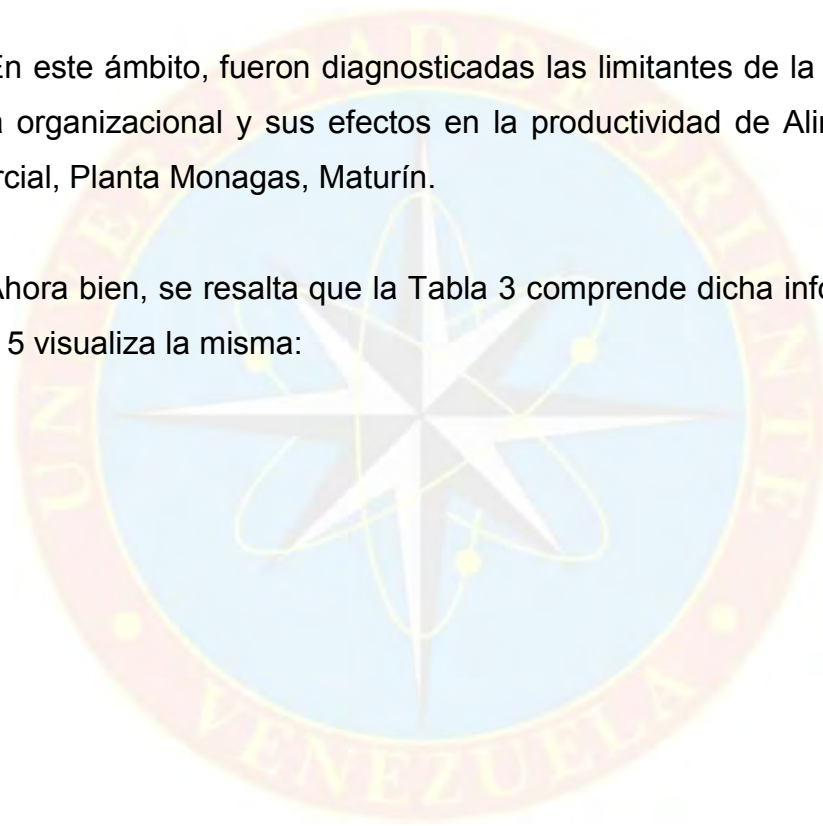
Desarrollar nuestras actividades en estricto cumplimiento de la Constitución Nacional y demás leyes del País. Cooperar con la protección del medio ambiente consciente de la importancia de gestionar los recursos de

manera sostenible, con miras de cooperar activamente con la construcción de ese paradigma emergente en el planeta.

#### **4.2 DIFICULTADES O PROBLEMAS QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES EN LA PRODUCTIVIDAD**

En este ámbito, fueron diagnosticadas las limitantes de la gestión de la cultura organizacional y sus efectos en la productividad de Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, Maturín.

Ahora bien, se resalta que la Tabla 3 comprende dicha información y la Figura 5 visualiza la misma:



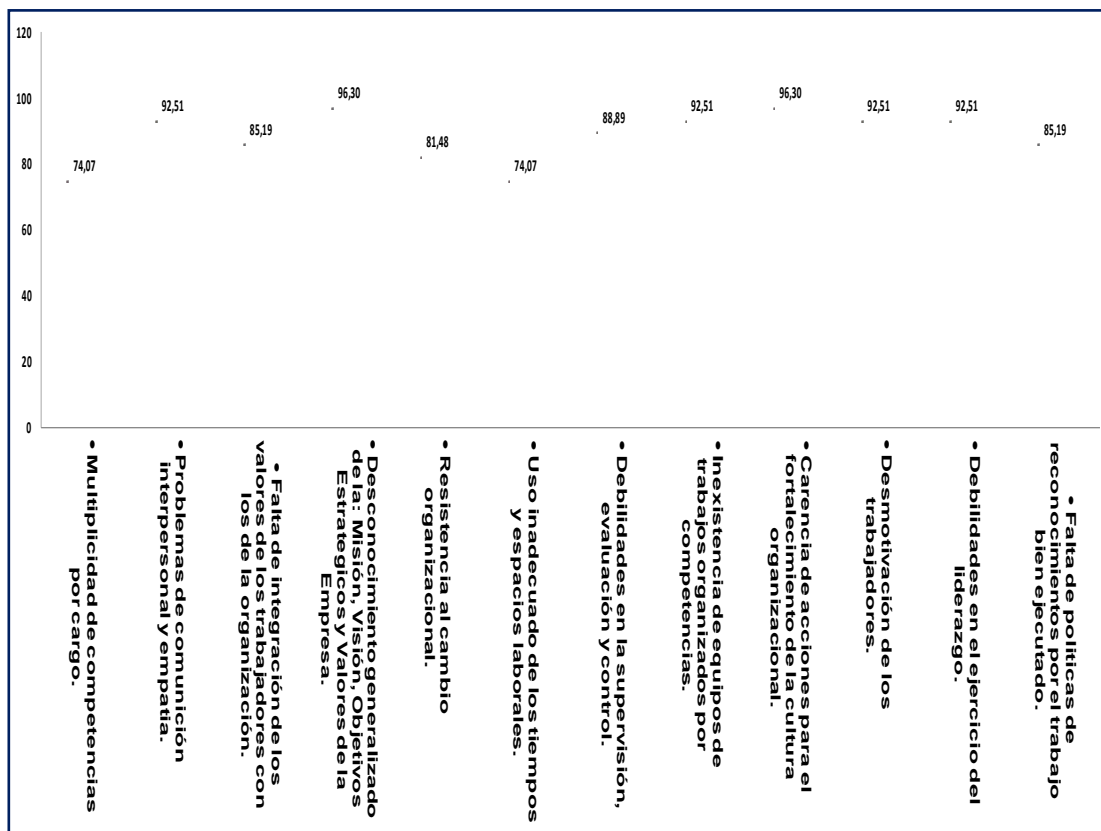
**Tabla 3**  
**Dificultades o Problemas que limitan el Desempeño de la Cultura Organizacional y sus Implicaciones en la Productividad de la Empresa**

Dificultades o Problemas	Respuestas				Total	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Multiplicidad de competencias por cargo.	20	74,07	7	25,43	27	100
Problemas de comunicación interpersonal y empatía.	25	92,51	2	7,41	27	100
Falta de integración de los valores de los trabajadores con los de la organización.	23	85,19	4	14,81	27	100
Desconocimiento generalizado de la: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores de la Empresa.	26	96,30	1	3,70	27	100
Resistencia al cambio organizacional.	22	81,48	5	18,52	27	100
Uso inadecuado de los tiempos y espacios laborales.	20	74,07	7	25,43	27	100
Debilidades en la supervisión, evaluación y control.	24	88,89	3	11,11	27	100
Inexistencia de equipos de trabajos organizados por competencias.	25	92,51	2	7,41	27	100
Carencia de acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional.	26	96,30	1	3,70	27	100
Desmotivación de los trabajadores.	25	92,51	2	7,41	27	100
Debilidades en el ejercicio del liderazgo.	25	92,51	2	7,41	27	100
Falta de políticas de reconocimientos por el trabajo bien ejecutado.	23	85,19	4	14,81	27	100

Fuente: datos compilados y tratados por el investigador.

La lectura interpretativa de la Tabla 3, dilucida en forma decreciente, las dificultades o problemas que, mayormente, limitan la praxis de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad empresarial son los siguientes:

El 96.30% de los entrevistados manifestó que entre las dificultades más marcadas -en ese contexto- se encuentran: El desconocimiento generalizado de la: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores de la Empresa y la Carencia de acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional; las cuales denotan, sin lugar a dudas, la falta de toma de decisiones pertinentes y oportunas para atender en forma sistemática tales disfunciones, que afectan el logro de las metas y objetivos del plan estratégico corporativo y obviamente, la consolidación y praxis efectiva y eficiente de la cultura de la corporación Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, Maturín.



**Figura 5. Dificultades o Problemas que Limitan el Desempeño de la Cultura Organizacional y sus Implicaciones en la Productividad de la Empresa.**

Fuente: Autor, 2011.

En segundo orden, se percibe abiertamente, que el 92.51% de los trabajadores consideró que las trabas existentes en ese campo, guardan relación con lo siguiente: Problemas de comunicación interpersonal y empatía; Inexistencia de equipos de trabajo organizados por competencias; Desmotivación de los trabajadores y Debilidades en el ejercicio del liderazgo. Los cuales, de una u otra forma, proporcionan una idea relacionada con la falta de programas de motivación, inducción y adiestramiento continuo de la totalidad de trabajadores de la compañía, como recurso primordial en toda la empresa; sin importar su razón social o dimensión; correspondiéndole -por tanto- a la gerencia general destinar recursos financieros necesarios para

satisfacer plenamente estas necesidades con miras de incrementar la productividad y la competitividad de la firma.

En tercer lugar, se percibe que el 85.19% de los miembros de la compañía Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, Maturín, plantearon como dificultades: La falta de integración de los valores de los trabajadores con los de la organización y la falta de políticas de reconocimiento por el trabajo bien ejecutado. Ambas, de una u otra forma, están conexas con debilidades propias del contexto de la axiología; debido a que se trata de valores humanos, tales como: la solidaridad, el espíritu de trabajo personal y colectivo, el sentido de identidad con la compañía, las iniciativas, la creatividad, las expectativas de superación, la lealtad, entre otros; los cuales deben ser reconocidos por la gerencia y a su vez promovidos e integrados con los valores y principios propios de la organización, de modo que interactúen simbióticamente en beneficio de las mismas y de todos sus integrantes. Igualmente, la gerencia general, deberá formular con una política coherente para el reconocimiento de la productividad y competitividad de los trabajadores, sirviendo de estímulo para la motivación permanente de todos hacia el trabajo creativo, productivo e innovador.

Finalmente, el 74.07% de los entrevistados sacó a colación como problema: La multiplicidad de competencias por cargo, el cual debería ser tenido muy en cuenta por la Gerencia de Planta y por la Coordinación de Proyecto Social, con la finalidad expedita de que cada cargo se corresponda con determinadas competencias, bien definidas y contextualizadas para cada trabajador. Puesto que se trata -necesariamente- de evitar excesos de sobrecarga de funciones en los operarios y afecten la motivación al logro, generación de accidentes laborales por fatiga, entre otras secuelas.

### **4.3 ACCIONES FACTIBLES PARA LA MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN APC, PLANTA MONAGAS Y EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

La Tabla 4, suministra tan trascendente información; mientras que la 6 la figuración gráfica de ésta:

Es oportuno mencionar, que satisfactoriamente los entrevistados manifestaron -de una u otra forma- las acciones consideradas por ellos como trabajadores directos de Alimentos Polar, Planta Monagas, para el logro del propósito esclarecido. En ese sentido, un primer grupo representativo del 100,00% estimó como salidas: 1) Adopción de mecanismos diversos que faciliten a los trabajadores valorar e internalizar el significado de la cultura organizacional como fundamento clave de la productividad y 2) Evaluación progresiva de los aspectos cognitivos, procedimentales éticos, jurídicos, socioculturales y kinestésicos de los trabajadores para su mejoramiento permanente en la organización. Cabe destacar, que la primera propuesta refleja su incuestionable valor epistemológico, metodológico, ético y axiológico por permitir evidenciar el desarrollo de la investigación *per se* como un constructo cognitivo destinado a favorecer el significado de la cultura organizacional como fundamento de la productividad; por su contribución operacional inscrita en la investigación analítica y hermenéutica -dialéctica- interpretativa; por sus implicaciones vinculadas con el “deber ser” de la cultura empresarial y su finalidad; además por reflejar explícitamente el valor trascendente de tal elemento con la empresa objeto de estudio y de las trabas que frenan la cultura organizacional y la productividad.



**Tabla 4**  
**Acciones Factibles para la Mejora de la Cultura Organizacional en APC,**  
**Planta Monagas y el Incremento de la Productividad**

Acciones Factibles	Respuestas				Total	
	Si		No		N°	%
	N°	%	N°	%		
Desarrollo de programas de formación continua en materia de cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad para los trabajadores de la empresa.	25	92,51	2	7,41	27	100
Implementación de actividades para el manejo de la incertidumbre y aplicación de la técnica de resolución de problemas.	23	85,19	4	14,81	27	100
Adopción de mecanismos diversos que faciliten a los trabajadores valorar e internalizar el significado de la cultura organizacional como fundamento clave de la productividad.	27	100	-	-	27	100
Apertura de procesos comunicativos e informativos que fortifiquen el liderazgo, la creatividad y la facultad de innovación de los trabajadores.	26	96,30	1	3,70	27	100
Incentivo permanente de los trabajadores mediante actividades que les permitan sentirse como sujetos trascendentes para la empresa, involucrandolos en los procesos de planificación y toma de decisiones.	25	92,51	2	7,41	27	100
Mejoramiento continuo de los procesos de reconocimiento de los trabajadores por su participación proactiva y solidaria en la productividad de la empresa.	26	96,30	1	3,70	27	100
No escatimación de esfuerzos ni recursos en función de que los trabajadores se perciban como elementos indispensables en el cumplimiento de la planificación estratégica, sinergia y el cumplimiento de las normas y valores de la compañía.	27	100	-	-	27	100
Facilitación a los trabajadores de oportunidades para la interpretación y valoración de que del ejercicio efectivo de sus competencias laborales dependen el progreso y el desarrollo organizacional de la compañía.	26	96,30	1	3,70	27	100
Incorporación de los trabajadores en los planes y programas para el cumplimiento de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial en el entorno comunitario de la compañía.	25	92,51	2	7,41	27	100
Conformación de equipos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios de alto desempeño como reflejo de la cultura organización de APC, Planta Monagas.	24	88,89	3	11,11	27	100
Adopción de estrategias gerenciales de avanzadas para la mejora continua de la cultura organizacional e incremento de la productividad: Programación neurolingüística, coaching gerencial, calidad total, gerencia participativa entre otras.	26	96,30	1	3,70	27	100
Evaluación progresiva de los aspectos cognitivos, procedimentales éticos, jurídicos, socioculturales y kinestésicos de los trabajadores para su mejoramiento permanente de la organización.	27	100	-	-	27	100
Concepción de APC, Planta Managas por parte de la gerencia de planta como una organización abierta al aprendizaje, flexible y cambiante.	26	96,30	1	3,70	27	100
Definición del perfil profesiográfico de cada trabajador en función de que pueda adquirir y desempeñar satisfactoriamente los elementos: L (Personales) Y-B (Técnicos) del mismo.	25	92,51	2	7,41	27	100

Fuente: datos compilados y tratados por el investigador.

En base a la Tabla 4, se encontró que el 96.30% de los trabajadores consideró cinco (5) opciones viables con miras de atender integralmente las dificultades que limitan la dinámica de la cultura organizacional y su incidencia en la productividad de APC, Planta Monagas, destacándose:

Apertura de procesos comunicativos e informativos que fortifiquen el liderazgo, la creatividad y la facultad de innovación de los trabajadores; Mejoramiento continuo de los procesos de reconocimiento de los trabajadores por su participación proactiva y solidaria en la productividad de la empresa; Facilitación a los trabajadores de oportunidades para la interpretación y valoración de que del ejercicio efectivo de sus competencias laborales depende el progreso y el desarrollo organizacional de la Compañía; Adopción de estrategias gerenciales de avanzada para la mejora continua de la cultura organizacional e incremento de la productividad: programación neurolingüística, coaching gerencial, calidad total, gerencia participativa, entre otras y Concepción de APC Planta Monagas, por parte de la Gerencia de Planta como una organización abierta al aprendizaje, flexible y cambiante.

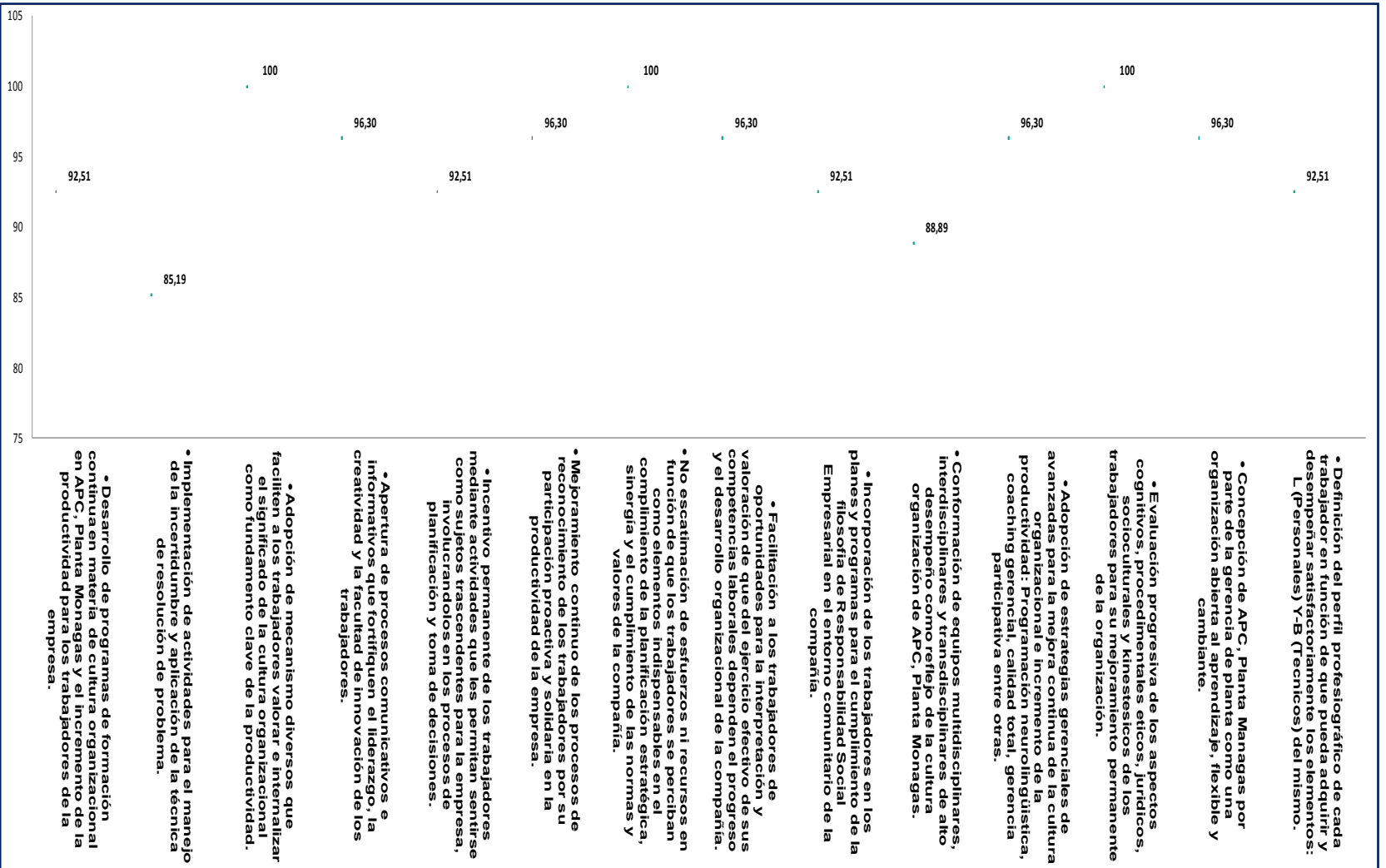
Se puede observar, plenamente, que tales señalamientos están precisamente direccionados a contrarrestar los efectos, de las dificultades o problemas enunciados en la Tabla 3. Por ejemplo, el primero de ellos, hace un llamado a la Gerencia de Planta de APC, Planta Monagas, a la solventación de los problemas de comunicación interpersonal y de empatía existentes en la empresa; a la desmotivación de los operarios; a las debilidades en el ejercicio del liderazgo y a la falta de políticas de reconocimiento del trabajador por el trabajo bien ejecutado, como efectivamente también ocurre con la propuesta formulada en segundo lugar. Por su parte, la tercera opción está encaminada a la resolución de las limitaciones asociadas con la falta de integración de los valores de los trabajadores con los de la organización; del desconocimiento generalizado de la: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores de la empresa con la carencia de acciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional. En ese mismo sentido, se inscribe la cuarta opción factible seleccionada por los entrevistados; toda vez que manifiestan su acuerdo en que la Gerencia de

Planta se avoque por la búsqueda de estrategias gerenciales vanguardistas que optimicen la cultura organizacional y la productividad: programación neurolingüística, coaching gerencial, calidad total, gerencia participativa, entre otros. En ese mismo término, se inserta igualmente la opción formulada con antelación.

Seguidamente, los entrevistados en un 92.51% esgrimieron tres (3) de las salidas elucidadas a continuación: Desarrollo de programas de formación continua en materia de cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad para los trabajadores de la empresa, Incentivo permanente de los trabajadores mediante actividades que les permitan sentirse como sujetos trascendentes para la empresa, involucrándolos en los procesos de planificación y toma de decisiones; Incorporación de los trabajadores en los planes y programas para el cumplimiento de la filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial en el entorno comunitario de la compañía y Definición del perfil profesiográfico de cada trabajador en función de que pueda adquirir y desempeñar satisfactoriamente los elementos  $\alpha$  (personales) y  $\beta$  (técnicos) del mismo. Se resalta, que la primera de las salidas consideradas está hermanada con la búsqueda de solución al: Uso inadecuado de los tiempos y espacios laborales; Debilidades en la supervisión, evaluación y control; Inexistencia de equipos de trabajo organizados por competencias y Multiplicidad de competencias por cargo. Todas, se exhiben como soluciones expeditas a las limitantes de la cultura organizacional y el incremento de la productividad. Asimismo, encuentra cabida la segunda propuesta destinada a que los trabajadores sean valorados e incorporados en los procesos planificatorios y de toma de decisiones de la organización y -obviamente- concuerda con la tercera postura escogida, inherente a la incorporación de los operarios a los planes y programas inscritos en la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial de

APC, Planta Monagas. En última instancia, la escogencia del perfil profesiográfico con sus elementos  $\alpha$  y  $\beta$ , que también viene a fortificar el propósito inminente de fortalecer la cultura organizacional y la productividad de APC, Planta Monagas.

Siguiendo la misma idea, un cuarto grupo de trabajadores entrevistados, el 88.89% estimó como una opción viable: La conformación de equipos multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios de alto desempeño como reflejo de la cultura organizacional de APC, Planta Monagas, con la intencionalidad de que en forma oportuna y estratégica la Gerencia de Planta, se ocupe de la solución de dificultades como la multiplicidad de competencia por cargo, y en definitiva de la integralidad de las trabas que afectan la cultura organizacional y la productividad de la organización; toda vez que la acción propuesta implica la puesta en práctica de saberes, experiencias, ideas, metodologías y valores del talento humano que conforma la nómina de la empresa.



**Figura 6. Acciones Factibles para la Mejora de la Cultura Organizacional en APC Planta Monagás y el Incremento de la Productividad.**

Fuente: Autor, 2011.

#### 4.4 Procedimientos precisados en beneficio de la configuración de las acciones de mejora sugeridas

La Tabla 5 comprende satisfactoriamente tan útil y oportuna información y la Figura 7 su ilustración respectiva:

Tabla 5  
Procedimientos Tendentes a la Configuración de las Acciones de Mejora Sugeridas

Acciones de Mejoras Sugeridas	Respuestas				Total	
	Si		No			
	N°	%	N°	%	N°	%
Organización de un comité interdisciplinario de evaluación y seguimiento de cada acción en APC, Planta de Monagas.	25	92,51	2	7,41	27	100
Establecimiento de un programa de entrenamiento progresivo para los miembros del comité, en aras de que cumplan a cabalidad sus competencias.	25	92,51	2	7,41	27	100
Intercambio de conocimientos, experiencias, valores e ideas con organizaciones afines con APC, Planta Monagas, en función del mantenimiento progresivo de los mismo.	24	88,89	3	11,11	27	100
Diseño de un plan estratégico que facilite la evaluación periódica del avance de los cambios observados en APC, Planta Monagas, en función del mantenimiento de los mismo.	25	92,51	2	7,41	27	100

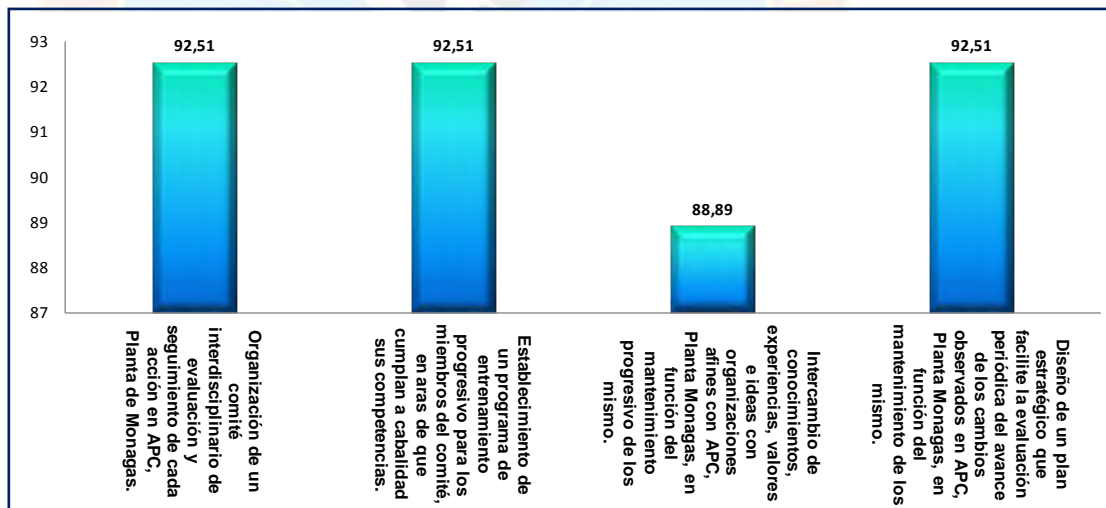
Fuente: datos compilados y tratados por el investigador.

El contenido de la Tabla 5 permite percibir sin menoscabo alguno, las formas, las modalidades o los procedimientos que debe seguir la Gerencia General de Planta de APC, Planta Monagas, en lo inherente al abordaje estratégico de las acciones factibles propuestas por los trabajadores de la organización entrevistados, con la intencionalidad expedita de atender y solventar debidamente las dificultades o problemas que limitan el desempeño de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad de la corporación.

Es evidente, que las acciones propuestas recogen -de una u otra forma- las percepciones de los trabajadores representativas de su cultura organizacional, es decir, de sus: conocimientos, experiencias, ideas y valores

que deberían ser tenidos en cuenta por la Gerencia General de Planta, en espera de incrementar la productividad, la competitividad y el prestigio institucional.

Para dar cumplimiento a ese propósito, se encontró que el 92.51% de los trabajadores sugirió las tres (3) siguientes acciones: Organización de un comité interdisciplinario de evaluación y seguimiento de cada acción en APC, Planta Monagas; Establecimiento de un programa de entrenamiento progresivo para los miembros del Comité, en aras de que cumplan a cabalidad sus competencias y Diseño de un plan estratégico que facilite la evaluación periódica del avance de los cambios observados en APC, Planta Monagas, en función del mantenimiento de los mismos.



**Figura 7. Procedimientos Tendentes a la Configuración de las Acciones de Mejora Sugeridas. Fuente: Autor, 2011.**

Sobre este particular, que la primera opción sugerida representa una inminente salida científica debido al establecimiento de una ruptura oportuna con los paradigmas operados todavía por las ciencias gerenciales de la modernidad, que aún se apegan al positivismo reductor-mecanicista; al

levantar -en este caso- las banderas de la crítica y el debate postmoderno, el cual abraza satisfactoriamente los enfoques interdisciplinarios, multidisciplinarios y transdisciplinarios de naturaleza emergente en el ámbito *sui generis* de la gerencia vanguardista, como sucede con la postura significativa formulada por los entrevistados en forma mayoritaria y que debería ser tenida en cuenta por la Gerencia General de Planta de APC, Planta Monagas, para comenzar a emprender el cambio estructural que demanda la organización, partiendo de la pertinencia dada a la cultura organizacional como un factor determinante de la productividad empresarial. En ese mismo sentido, la segunda recomendación hace un llamado notable hacia la mejora continua de la cultura empresarial, a través de un programa de entrenamiento permanente para la totalidad de los trabajadores de la empresa; exhibiéndose también como una excelente vía para optimizar tanto la cultura, como el clima y el desarrollo organizacional como un proceso complejo, sistémico, ecológico e interdependiente observar, que en ese transcurso intervienen activamente todos los elementos humanos, tecnológicos y temporales de la compañía. A ello, se adiciona la demanda de formulación de un plan estratégico debidamente concebido y formulado, por representar el asidero inequívoco que debe ser tomado por la gerencia para percibir, mantener y extrapolar los cambios en la cultura organizacional, la productividad, la competitividad y el prestigio de la firma en el espacio local, regional, nacional y global.

En otras palabras, otro grupo también mayoritario de entrevistados, pero en menor escala, el 88.89%, sugirió como acción de mejora: “El intercambio de conocimientos, experiencias, valores e ideas con organizaciones afines con APC, Planta Monagas, en función del mantenimiento progresivo de los mismos”. En esta perspectiva, resulta plausible manifestar que esta propuesta significativa se comporta como una



salida inscrita en el plano de la multiculturalidad empresarial, como sumatoria de la cultura de sus miembros. En consecuencia, encarna una opción factible y propicia para el intercambio periódico de los contenidos y/o manifestaciones culturales con establecimientos productivos propios de Alimentos Polar, o con otras firmas afines en el contexto regional, nacional e internacional, estimándola como un camino expedito para el logro de: la productividad, la competitividad y el reconocimiento del andamiaje social esperado.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo quinto de la investigación, son elaboradas las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- **En lo correspondiente al origen de la organización y como opera la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, en el negocio de los alimentos y bebidas se concluye:**
- Que la compañía deviene del producto de la integración de un conjunto de entidades campesinas del Estado Monagas, dedicadas al cultivo de la palma aceitera que permite la elaboración de varios productos y alimentos y bebidas para el consumo humano a nivel nacional e internacional.
  - Que opera sobre la base de seis (6) niveles organizacionales, establecidos en armonía con los criterios de: especialización y manejo de la cultura organizacional, definición del perfil profesiográfico de los miembros de la empresa, entre otros. Asimismo, es de carácter jerárquico, es decir, de mayor a menor grado de adquisición y praxis de la cultura organizacional en la productividad.
  - Que fueron esclarecidas, satisfactoriamente, las competencias correspondientes a cada cargo; así como los productos y servicios, la misión y la visión de la Unidad Estratégica de Negocio (2006-2011); los objetivos estratégicos; el quehacer de la gente Polar; la

razón de ser; los compromisos con los grupos relacionados y los principios orientadores del curso asertivo de APC, Planta Monagas.

- **En lo relativo a las dificultades o problemas que limitan el desempeño de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad**, se concluye, que -sin lugar a dudas- la empresa actualmente está siendo afectada por varias trabas, las cuales pueden ser clasificadas según su tipología en: organizacionales, funcionales, cognoscitivas, valóricas (axiológicas) y ontológicas (del ser).
- **Respecto a la formulación de acciones factibles para la mejora de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad**, se concluye, que resulta -desde todo punto de vista satisfactorio -el hecho de percibir la acogida mayoritaria por parte de los entrevistados sobre ese imperativo; lo cual viene a sacar a relucir el nivel de identificación de los trabajadores con el cometido empresarial de APC, Planta Monagas, resaltando con ello los elementos axiológicos (valóricos), ontológicos (de su trascendencia como seres humanos indispensables para la organización) y teológicos (al integrarse con el fin último de la empresa en el contexto y entorno donde cumple sus labores y su probable tendencia como una organización caórdica, es decir, capaz de manejar la dialéctica caos-orden; inteligente en la cual todos sus miembros tienen la posibilidad de aprender significativamente para su desarrollo socioprofesional e indudablemente de la compañía).
- **En cuanto a la precisión de procedimientos en beneficio de la configuración de las acciones de mejora sugeridas**, se concluye, que en efecto, los trabajadores en forma solidaria manifestaron su acuerdo en lo referente a dichos procesos, la cual armoniza directamente con los argumentos esgrimidos en el punto anterior,

dejando entrever que a pesar de las discrepancias existentes en el comportamiento de la cultura organizacional y su influencia en la productividad de APC, Planta Monagas, existe la motivación y el interés expedito por parte de sus integrantes en que estos elementos sean considerados como elementos claves para el desarrollo organizacional pleno de la organización; sobre todo, si se toma en cuenta el clima de inestabilidad económica, política y científico-técnica que vive Venezuela.

## 5.2 Recomendaciones

*Grosso modo*, se recomienda a la Gerencia General de Alimentos Polar Comercial (APC), Planta Monagas, lo siguiente:

- Propuesta para la configuración de un Comité de trabajadores de naturaleza interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria que se incorpore junto con la Gerencia General de Planta, al estudio exhaustivo de los hallazgos de la investigación, con la finalidad de ser utilizado como una fuente de consulta en los procesos de planificación y toma de decisiones.
- Convocatoria a un grupo de expertos de Alimentos Polar, a nivel nacional para que le brinde asesoría y orientación a la Gerencia de Planta sobre el abordaje de la problemática que afecta la cultura organizacional en perjuicio de la productividad, la competitividad y el prestigio corporativo, teniendo siempre en cuenta los hallazgos de la presente investigación.
- Propuesta para el establecimiento de un plazo prudencial para llevar a la praxis las acciones factibles propuestas por los entrevistados en función de la mejora continua de la cultura organizacional, como basamento

innegable de peso en la productividad de la empresa, y se evalúe constantemente el proceso con miras de su realimentación.

- Propuesta que conlleve la evaluación exhaustiva de los procedimientos estratégicos escogidos notablemente por la muestra representativa de trabajadores entrevistados, en procura de su aplicación progresiva, evaluación y realimentación; buscando el encuentro de otras que también compaginen con el imperativo de optimizar permanentemente la cultura organizacional y -obviamente- la productividad empresarial.
- Que la cultura organizacional sea valorada, internalizada y llevada a la praxis permanentemente, por todos y cada uno de los integrantes de Alimentos Polar Comercial, Planta Monagas, al tener en cuenta que de ella depende no solamente la productividad; sino también el éxito o el fracaso absoluto de la empresa en el negocio de los alimentos y bebidas en el mercado globalizado de la contemporaneidad de crisis financiera, socioeconómica, política, tecnocientífica y ecológica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo Lograr un Cambio Cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Gramica.
- Alimentos Polar Comercial. (2011). *Gerencia de Administración y Servicios Compartidos*. Caracas: Autor.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Audirac, C. y otros. (2009). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Berckhard, R. (2005). *Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos*. Sao Paulo: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Beuchot, M. (2009). *Hermenéutica, Analógica y Educación Multicultural*. México: Plaza y Váldes.
- Carapaica, L. (2001). *Gestión del Cambio* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/cgco.htm> [Consulta: 2011, febrero 3].

- Castro, F. (2003). *El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración*. Caracas: Uyapar.
- Cota, B. y Calvillo, F. (2008). *La Cultura Organizacional como Factor Condicionante de la Productividad: El Caso de una Empresa de la Industria del Plástico en Jalisco* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/cultura%20organizacional%20como%20factor%20determinante%20de%20la%20productividad%20indice.htm> [consulta: 2011, marzo 9].
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Davis, (2001). *Investigación de Administración*. México: Thomson Editores.
- Díaz, A. (2006). *Auditoría del Clima y Cultura de Seguridad en la Empresa*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad de Valencia - España, Valencia.
- Dubric, H. (2007). *Nacimiento de un Nuevo Ejecutivo*. Caracas: Textografía JAMER, C.A.
- Freitas, D. (1991). *Cultura Organizacional Conservadora e Innovadora: Estudios de Casos*. Sao Paulo: Mercado Alberto.

Gabaldón, F. (2007). *El Comportamiento Organizacional en la Práctica*. Mérida: Universidad de los Andes / Consejo de Publicaciones.

García, L. (2008). *Calidad en el Servicio al Cliente*. Puerto Ordaz: FUNDAMETAL

García, M. (2009). *Cómo Desarrollar el Servicio Organizacional desde el Individuo*. Caracas: Soluciones CRM.

Gareth, M. (1986). *Imágenes de la Organización. La Creación de la Realidad Social: Las Organizaciones como Cultura*. Bogotá: Editorial Roma.

Gibson, J. y otros. (2003). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Herrera, M. (1997). La ciudad de los sistemas. *Revista Calidad Empresarial*, (N° 3). 10-12.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mendoza, L. (2009). *Nuestra Identidad Cultural*. Caracas: Empresas Polar.

Mosquera, G. (1990). *Hipótesis Estadística con Aplicaciones*. México: Composición Litográfica, S.A.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.



Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Rolo, M. (2000). Lo que Marca la Diferencia. *Revista Espacio*, (2), 41-57.

Rosimski, P. (2008). *Coaching y Cultura. Herramientas para Apalancar las Diferencias Nacionales, Corporativas y Profesionales*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Royo, C. (2005). *Las Competencias como Herramienta para el Cambio Cultural en una Organización Bancaria* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.tesisnxa.net/TESISUB/AVAILABLE/tdx-0628106///A117/01.CRMparte1> [Consulta 2011 marzo: 17].

Sathe, V. (1985). *How to Discipher and Change Culture* en R.H. Klman, M. J. Saxon, R. Serpa and Associates, eds, *Gaining Control Culture* (San Francisco: Jossey-Bass).

Shein, H. (1981). *Does Japanese Style Have a Message for American Managers?* *Sicon Management Review*, Otoño.

Schem, H. (2002). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo, una Visión Dinámica*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Tréllez, I. (2001). *Comunicación y Cultura Organizacional, Entremodos e Interacciones*. Bogotá: Editorial Félix Varela.

Vega, L. (2010). Trabajar en Equipo es Clave. *Gerente*, 40-42.



## **ANEXO**

### **Instrumento de Recolección de Datos**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
NÚCLEO DE MONAGAS  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL



ENTREVISTA: Nro. \_\_\_\_\_

**PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN APC PLANTA MONAGAS, PARA EL  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

(INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS)

Autor: Lic. Francisco J. Larez H.

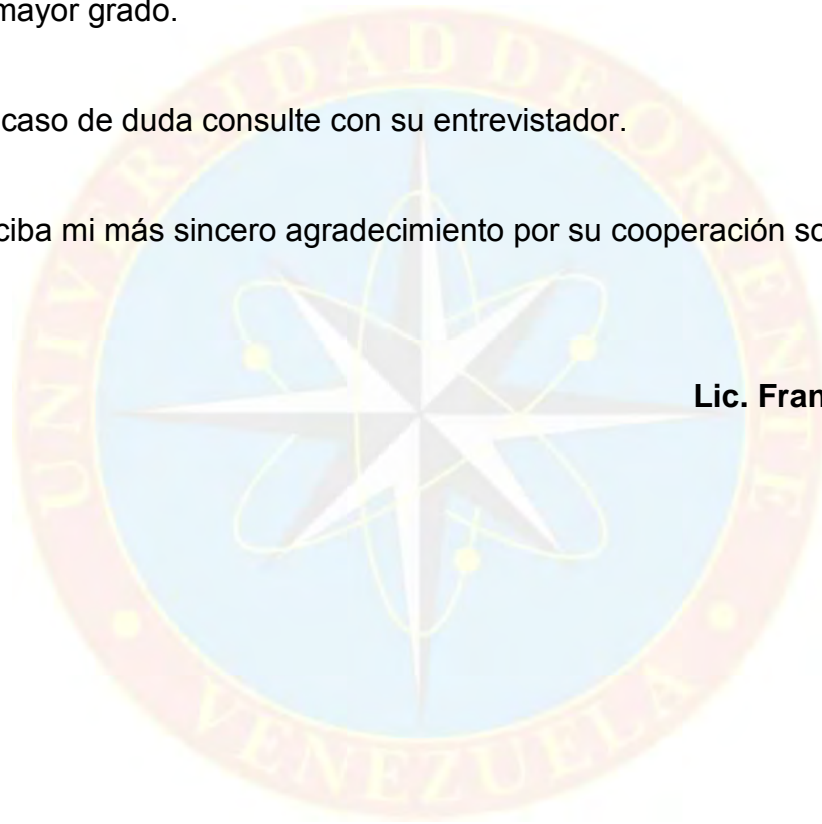
Tutor: Dr. Carlos L. Valerio R.

Maturín, julio de 2011

## **ORIENTACIONES GENERALES**

- 1.- Es importante que responda a todas y cada una de las preguntas de la entrevista.
- 2.- Comience por responderlas en grado de dificultad, es decir, de menor a mayor grado.
- 3.- En caso de duda consulte con su entrevistador.
- 4.- Reciba mi más sincero agradecimiento por su cooperación solidaria.

**Lic. Francisco Larez.**



1.- ¿Cuáles son según su opinión las dificultades o problemas que limitan el desempeño de la cultura organizacional y sus implicaciones en la productividad de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

2.- ¿Qué acciones factibles formularía para la mejora de la cultura organizacional en APC, Planta Monagas y el incremento de la productividad?

Marque con una X la(s) acción(es) que estime más viable(s).

- 1.\_\_\_\_ Desarrollo de programas de formación continua en materia de cultura organizacional y productividad para los trabajadores de la empresa.
- 2.\_\_\_\_ Implementación de actividades en APC, Planta Monagas para el manejo de la incertidumbre y aplicación de la técnica de resolución de problemas.
- 3.\_\_\_\_ Adopción de mecanismos diversos que faciliten a los trabajadores valorar e internalizar el significado de la cultura organizacional como fundamento clave de la productividad.
- 4.\_\_\_\_ Apertura de procesos comunicativos e informativos que fortifiquen el liderazgo, la creatividad y la facultad de innovación de los trabajadores.

- 5.\_\_\_\_ Incentivo permanentemente de los trabajadores mediante actividades que les permitan sentirse como sujetos trascendentes para la empresa, involucrándolos en los procesos de planificación y toma de decisiones.
- 6.\_\_\_\_ Mejoramiento continuo de los procesos de reconocimiento de los trabajadores por su participación proactiva y solidaria en la productividad de la empresa.
- 7.\_\_\_\_ No escatimación de esfuerzos ni de recursos en función de que los trabajadores se perciban como entes indispensables en el cumplimiento de la planificación estratégica, la sinergia y de las normas y valores de la compañía.
- 8.\_\_\_\_ Facilitación a los trabajadores de oportunidades para la interpretación y la valoración que del ejercicio efectivo de sus competencias laborales depende el progreso y el desarrollo organizacional de la compañía.
- 9.\_\_\_\_ Incorporación de los trabajadores en los planes y programas para el cumplimiento de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial en el entorno comunitario de la empresa.
- 10.\_\_\_\_ Conformación de equipos multidisciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares de alto desempeño como reflejo de la cultura organizacional de APC, Planta Monagas.
- 11.\_\_\_\_ Adopción de estrategias gerenciales de avanzada para la mejora continua de la cultura organizacional e incremento de la

productividad: programación neurolingüística, coaching gerencial, calidad total, gerencia participativa, entre otras.

- 12.\_\_\_\_ Evaluación progresiva de los aspectos cognitivos, procedimentales, éticos, jurídicos, socioculturales y kinestésicos de los trabajadores para su mejoramiento permanente en la organización.
- 13.\_\_\_\_ Concepción de APC, Planta Monagas por parte de la Gerencia de Planta como una organización abierta al aprendizaje, flexible y cambiante.
- 14.\_\_\_\_ Definición del perfil profesiográfico de cada trabajador en función de que pueda adquirir y desempeñar satisfactoriamente los elementos  $\alpha$  (personales) y  $\beta$  (técnicos) de los mismos.

3.- Según su opinión ¿Qué procedimientos efectivos podrían aplicarse en beneficio de la configuración de las acciones sugeridas?

Marque con una X el (los) procedimiento (s) tendente (s) a la configuración de las acciones de mejora sugeridas.

- 1.\_\_\_\_ Organización de un comité interdisciplinario *Ad hoc* de evaluación y seguimiento de cada acción en APC, Planta Monagas.
- 2.\_\_\_\_ Establecimiento de un programa de entrenamiento progresivo para los miembros del comité, en aras de que cumplan a cabalidad sus competencias.

3.\_\_\_\_ Intercambio de conocimientos, experiencias, valores e ideas con organizaciones afines con APC, Planta Monagas, en función del mantenimiento progresivo de los mismos.

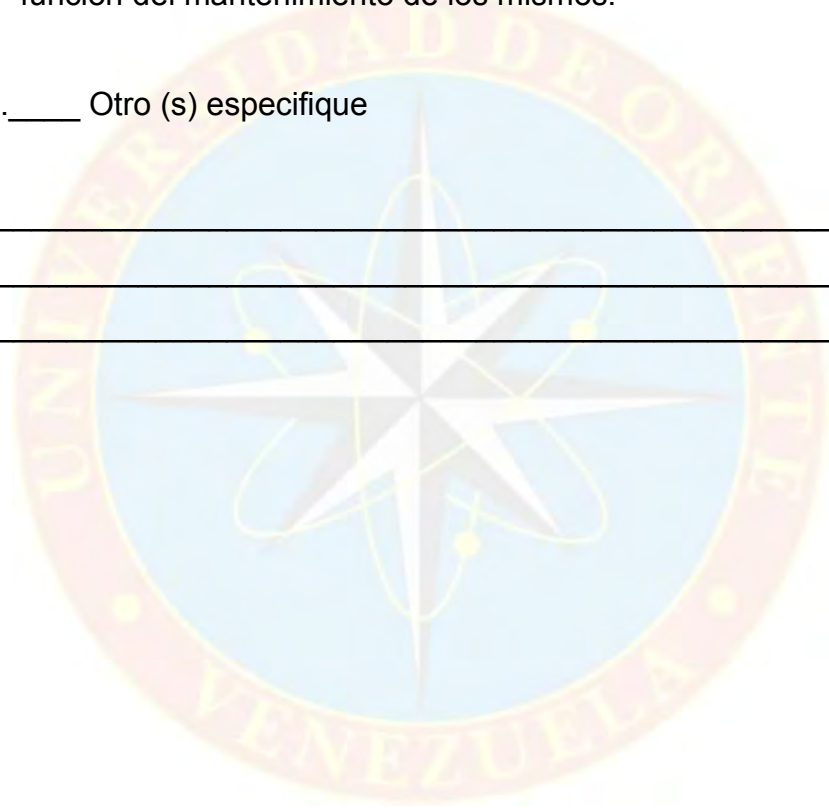
4.\_\_\_\_ Diseño de un plan estratégico que facilite la evaluación periódica del avance de los cambios observados en APC, Planta Monagas, en función del mantenimiento de los mismos.

5.\_\_\_\_ Otro (s) especifique

---

---

---





## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN APC PLANTA MONAGAS, PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD</b>
<b>Subtítulo</b>	

**El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.**

**Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Francisco José. Larez Hernández	<b>CVLAC</b>	CI: 10.306.544
	<b>e-mail</b>	fjlarez@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

<b>Palabras Claves</b>
Alimentos
Bebidas
Productividad
Cultura Organizacional

Subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia General

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### RESUMEN (ABSTRACT):

La pesquisa, persiguió el propósito de proponer acciones de mejora de la cultura organizacional en APC planta Monagas, para el incremento de la productividad, se fundó en un estudio proyectivo o “proyecto factible” como lo refleja la finalidad perseguida. Asimismo, utilizó un diseño de campo no experimental (exposfacto), transeccional-descriptivo; sustentado en la investigación documental. La población estuvo conformada por 122 personas que laboran en la referida empresa, la cual fue distribuida en 4 bandas organizacionales, que coadyuvó el empleo de un muestreo sistemático; el cual arrojó como producto a 31 personas de las cuales solamente 27 (87.10 %), que respondieron a la entrevista tipo encuesta diseñada con miras de acopiar los datos de la indagación, cumpliendo previamente los requisitos de validez y confiabilidad requeridos. Los hallazgos del proceso investigativo evidencian claramente la modalidad de organización y operatividad organizacional; que la empresa actualmente está afectada por múltiples problemas que afectan el desempeño de la cultura organizacional e inciden negativamente sobre la productividad; se formularon acciones viables para la mejora integral de esos aspectos y fueron precisados los procedimientos más cónsonos para el encaminamiento efectivo de las acciones propuestas. En conclusión, se asevera que el estudio aflora la trascendencia de la cultura organizacional y su incidencia indiscutible en la productividad, correspondiéndole a la Gerencia de Planta de APC Monagas, la planificación y toma de decisiones más pertinentes en concordancia con los resultados aportados por la investigación.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Valerios Carlos	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I.: 3.870.345
	e-mail	
	e-mail	
García Vilmarys	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I: 9.901.687
	e-mail	
	e-mail	
Chauran Nieves	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 8.350.740
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	05	04

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo
Francisco Larez

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N  
O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo

**Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Finanzas**

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** Post Grado

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso-5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago, a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
JUAN A. BOLANOS CUNTELE  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



---

Ldo. Francisco José Larez Hernández  
AUTOR



---

Dr. Carlos L. Valerio R.  
AUTOR