TESIS
RI997
A538

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Realizado por:

ANATO, P. NAHICY

RODRIGUEZ, JAZMIN

Profesor guía: GUSTAVO PEREDA.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Dieciseis (16) puntos.

Nombre: Lizbeth Sánchez Meneses Firma

Nombre: Carlos Otero Firma

Nombre: Firma

Caracas, 26 de Noviembre de 1997.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal: Determinar las diferencias entre la cultura de organizaciones que operan en una misma rama industrial y la influencia de la cultura organizacional en los procesos de reclutamiento y selección de personal, específicamente en tres empresas de la rama metalmecánica dedicadas a la construcción de envases de Hojalata.

El Marco Teórico presenta una descripción de la cultura organizacional, sus antecedentes y conceptualización, así como una descripción de los sistemas de Reclutamiento y Selección de personal y su importancia para cualquier organización; definiéndose a la Cultura Organizacional como el conjunto de valores normas, creencias y costumbres que forman la identidad de una empresa y Reclutamiento y Selección de personal como el proceso que se encarga de buscar, evaluar y ubicar a nuevos empleados para ocupar puestos vacantes.

El estudio fue Exploratorio-Descriptivo, con diseño ex-post-facto, transaccional descriptivo, dado que los datos fueron obtenidos y analizados posteriormente a la ocurrencia de los hechos a estudiar.

Para la obtención de la información fue utilizado como técnica de recolección de información el cuestionario autoadministrado, el cual permite una verificación positiva entre los hechos y las teorías, una vez obtenida la información necesaria, fueron utilizados dos cuestionarios uno orientado a la identificación de la cultura organizacional y el otro para los procesos de reclutamientos y selección. Los datos fueron procesados en el programa computarizado SPSS 6.0.1 diseñado para Windows.

Para el análisis de los datos se elaboraron tablas de doble entrada en donde se indican las frecuencias absolutas y porcentajes de respuestas de cada ítem, para cada una de las empresas, lo que nos permitió realizar un análisis de frecuencias, se analizaron de forma detallada cada uno de los indicadores agrupados por dimensiones, aportándonos una visión más clara del comportamiento de la dimensiones para cada una de las empresas.

Los resultados obtenidos reflejan y nos permiten concluir, que existen diferencias entre las culturas de las empresas estudiadas, pues de acuerdo a la tipología cultural expuesta por Deal y Kennedy cada empresa se orienta a una en particular, a pesar de existir en las mismas características de las otras culturas, por otra parte se determinó que los procesos de reclutamiento y selección de las empresas estudiadas no están influidos por la cultura organizacional a pesar de que las personas encargadas de dichos procesos conocen y comparten la cultura de la organización, se puede ver que los principales elementos que se toman en consideración al momento de la selección de personal son los resultados de las pruebas psicométricas, la formación del individuo y/o la experiencia.

INDICE

	PAG.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	**4**
OBJETIVOS	**6**
I.- MARCO REFERENCIAL	
Envases Venezolanos, S.A.	**7**
Envases Nacionales Marte, C.A.	**9**
Domínguez & Cía La Victoria, C.A.	**10**
Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal de Domínguez & Cía La Victoria, C.A.	**13**
II.- MARCO TEORICO.	
1.- CULTURA ORGANIZACIONAL	
A.- Antecedentes y Conceptualización	**16**
Definiciones de Cultura Organizacional	**19**
Cultura Organizacional Fuerte	**20**
Cultura Organizacional Débil	**20**
B.- Organizaciones como sistemas socio-culturales	**21**
C.- La Cultura Organizacional como un sistema particular de símbolos	**22**
D.- Tipos de Cultura	**22**
E.- Elementos de la Cultura Organizacional	**24**
F.- La Comunicación en la Organización	**27**
2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
A.- El proceso de reclutamiento y selección de personal	**28**
B.- Métodos de reclutamiento y selección de personal	**28**
C.- La selección de personal como génesis y conservación de la cultura	**36**
III.- MARCO METODOLOGICO	
Tipo de investigación	**34**
Diseño de la investigación	**34**
Unidad de estudio	**34**

Unidad de Análisis 34
Determinación de la Muestra 35
Técnica de Recolección de información 35
Operacionalización de las Variables 38
Implantación del Instrumento 40
Procesamiento y Análisis de los Datos 41

IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.- Conclusiones 82

B.- Recomendaciones 83

V.- BIBLIOGRAFIA 84

VI.- ANEXOS

Organigrama Estructural de Envases Venezolanos, S.A.
Organigrama Estructural de Envases Nacionales Marte, C.A.
Organigrama Estructural de Domínguez & Cía La Victoria, S.A.
Instrumento preliminar para la identificación de la Cultura Organizacional.
Instrumento aplicado de Cultura Organizacional.
Instrumento de Reclutamiento y Selección de Personal.

DEDICATORIA

A Dios y a la virgen por ayudarme a seguir adelante en los momentos más difíciles y nunca abandonarme.

A mi mamá y mi papá, por todo su apoyo, amor, cariño, comprensión, confianza, dedicación y sacrificio que me han brindado, sin los cuales no hubiera cumplido la primera de mis metas, gracias por ser mis padres les quiero mucho.

A mi Abuela Bernarda, por estar siempre presente en mi vida, brindándome todo su apoyo y amor incondicional, y darme la mano para levantarme en los momentos difíciles.

A mis hermanos para que la meta que logro hoy les sirva de ejemplo e inspiración y lleguen tan alto como puedan.

A mi amiga Jazmín, por su valiosa e incondicional amistad, ser la hermana que no tengo y compartir momentos inolvidables en este tiempo, por su comprensión y paciencia, gracias amiga por ser como eres, te quiero.

A mi Tío Cheo quien de cierta forma me orientó e impulso por el camino que hoy sigo, gracias por eso.

NAHICY J.

A Dios, por iluminar mi camino y estar siempre a mi lado para darme fortalezas.

A mis padres, por ser mi modelo y apoyarme en todos los momentos de mi vida, Gracias a ustedes soy lo que soy. Los quiero mucho.

A mi hermana Jenny, por estar presente de forma constante en mi vida. Gracias por ser como eres, y por todos los ratos de alegría y tristezas compartidos

A mi hermana Jeannellys, símbolo de alegría y ternura.

A mi hermano José, por ser ejemplo de perseverancia y éxito.

A mi hermano Joel, para que siga adelante y coseche sus propios triunfos.

A Tía Haydee y a Mamá Pipin, por brindarme su cariño y ser incondicionales conmigo.

A mi amiga Nahicy, por su amistad sincera.

A todas aquellas personas que de una forma u otra también me ayudaron a alcanzar esta meta.

Jazmín

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización actúa a través de personas a quienes les está encomendada la realización de las funciones, y a quienes se les otorga los medios o poderes necesarios para ello, estas interactuan entre sí y pueden compartir los valores y creencias de la organización que dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales. Estas prácticas provienen de los valores y creencias predominantes tanto dentro como fuera de la organización, es decir, se ven influenciadas por la cultura general del sistema social en el cual opera la organización, e igualmente influye la estructura interna de la misma, en relación a la organización del trabajo, los niveles organizacionales, los valores y principios arraigados, el sistema de normas y seguridad entre otras; lo que trae como consecuencia que existan en la ejecución de esas prácticas y procedimientos gerenciales diferencias visibles de una organización a otra aunque actúen en una mismo sistema social.

Puede entenderse la cultura como la suma total de los modos de comportamiento, de sentimientos, de pensamiento o juicios aprendidos por el hombre en la sociedad, que se deben distinguir de aquellos modos de comportamientos que surgen directamente del carácter biológico del hombre[1]. Tomando esto en cuenta, en un país existe una cultura general pero no hay que olvidar que dentro de ella existen subculturas entendiéndolas como aquellas que coexisten dentro de la cultura "oficial" del sistema social. Por igual, en las organizaciones se implantan políticas concretas, procedimientos que con frecuencia son difíciles de separar de los valores y creencias esenciales del sistema compartido que le sustenta, lo que se puede definir como la cultura organizacional.

Todo esto lleva a la pregunta: ¿ Existirán diferencias notorias entre la cultura de organizaciones que opera en una misma rama industrial en un solo país ?; esto con el objeto de identificar las variedad de costumbres, normas y valores desarrollados en cada ámbito social y claro esta la influencia de estas en los procesos organizativos de las empresas y organizaciones.

Se han realizado diferentes investigaciones y estudios sobre las diferencias culturales de una organización a otra, como por ejemplo, las llevadas a cabo por Denison [2], el cual hace referencia a los distintos valores, creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos para cada organización y sus objetivos; siendo muy pocas las investigaciones efectuadas con respecto a las diferencias de la cultura de organizaciones de una misma rama industrial en un país.

Por otra parte las políticas de reclutamiento y selección se consideran medios o factores importantes de la cultura organizacional, ya que consisten en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar el trabajo en la organización; en suma, las organizaciones se valen de su proceso de reclutamiento y selección de personal para contratar a los que encajan en ella y aceptan sus valores, normas y costumbres, mientras que descartan a quienes podrían oponerse al sistema. Considerando el hecho de que pueden existir diferencias culturales y que el proceso de reclutamiento y selección de personal es un factor importante de la misma, existen en consecuencia diferencias entre este proceso de una organización a otra, dado que hay organizaciones

[1] Robert Nisbet: Introducción a la Sociología, Barcelona-España, 1982, p. 218.
[2] Daniel Denison: Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Colombia, 1985, p. 28.

con una cultura organizacional fuerte, las cuales se caracterizan porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente; ejerciendo una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros; así como organizaciones con una cultura débil en las cuales se carece de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito en sus negocios, o tienen muchas de esas creencias, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre cuales son las más importantes, o las diferentes partes que conforman la empresa tienen creencias fundamentalmente diferentes. Otro aspecto importante del proceso de reclutamiento y selección de personal es que este permite a la persona encargada de llevar a cabo la entrevista de selección hacer una apreciación de los valores y creencias que posee el candidato al puesto de trabajo y al mismo tiempo suministra información a los candidatos acerca de la organización, considerándose de vital importancia el diagnóstico de las diferencias culturales (valores, costumbres y normas) del candidato respecto a la organización por parte del encargado de la selección, dado que estas inciden en la incorporación de nuevo personal que contribuya con el desarrollo organizacional, ya que, en la medida que el candidato, cumpla con los requisitos tanto del cargo como del perfil personal, las posibilidades de que este sea incorporado a la organización pueden ser muy altas.

Varios autores se han dedicado a la investigación de la cultura organizacional y han realizado grandes aportes para el estudio y diagnóstico de la misma. Consideramos importante el enfoque de cultura organizacional de Abravanel, quien la considera, como un sistema sociocultural, que tiene la influencia de la sociedad que los rodea y de diversos factores de contingencia (estructura social y organizacional, estrategias, políticas y procesos); haremos un mayor énfasis en el enfoque de Deal y Kennedy, pues estos realizan una clara clasificación de la cultura organizacional, facilitando el diagnóstico de la misma, a través de una serie de indicadores; este enfoque dará un marco conceptual al problema de investigación el cual se centrará en: **Determinar las diferencias entre las culturas de organizaciones que operan en una misma rama industrial en Venezuela y la influencia de la cultura en los procesos de reclutamiento y selección de personal de las mismas.**

Justificación:

La importancia de estudiar la cultura en una organización descansa en que a medida que se conoce como se crea, mantiene y aprende dentro de ella, en esa medida es posible detallar y predecir el comportamiento de sus empleados y diseñar el perfil de los mismos y el de los futuros miembros de la organización.

Una vez conocidas las características que deben cumplir los futuros trabajadores, se le proporcionará a la organización un instrumento que le permitirá discriminar y seleccionar al candidato más idóneo que comparta y acepte las exigencias, valores, normas y costumbres de la organización.

Constituye un aporte para las organizaciones, porque no se conocen estudios que determinen las diferencias de la cultura organizacional, así como su influencia en los procesos de reclutamiento y selección.

Los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo de estrategias acordes con la cultura imperante en la organización, determinándose las características generales de la cultura que influyen en los proceso de reclutamiento y selección, asimismo se conocerán los puntos débiles y fuertes que existen en la cultura organizacional de cada organización en estudio.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar las diferencias entre la cultura de organizaciones que operan en una misma rama industrial y la influencia de la cultura organizacional en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Objetivos Específicos:

1. Identificar la cultura organizacional de empresas, que se desarrollan en una misma rama industrial en el país, para distinguir el tipo de cultura que predomina en cada una de ellas.

2. Identificar las diferencias entre las culturas de las empresas en estudio, con el fin de conocer si los procesos de reclutamiento y selección de personal están determinados por la cultura organizacional.

3. Diagnosticar si el personal encargado del reclutamiento y selección conoce y comparte la cultura organizacional, con el propósito de saber si la decisión de aceptar a un candidato se hace tomando en cuenta la cultura organizacional.

MARCO REFERENCIAL

MARCO REFERENCIAL

RESEÑA HISTORICA DE ENVASES VENEZOLANOS, S.A.

La sociedad se fundó el 11 de diciembre de 1.952 con un capital de Bolívares 7.370.000,oo. El 40% de dicho capital fue suscrito por American Can Company, el 60% restante fue suscrito por 65 accionistas. El objeto de la Compañía fue la fabricación y venta de envases de hojalata para satisfacer las necesidades de la creciente industria venezolana. Hasta esa fecha, la mayoría de estos envases se importaban de otros países.

En Noviembre de 1.953 comienza su actividad la planta instalada en Maracay, Estado Aragua, con la asistencia de un grupo de American Can Company, quienes contribuyeron con la puesta en marcha del conjunto. Esta etapa se caracteriza por la fabricación de cuerpos de envases. Las tapas y los fondos así como el material litográfico, eran importados. Para los inicios de 1.954 se llega a un nivel adecuado de productividad y se emplean 84 trabajadores para producir envases de cerveza, sardinas y néctares.

En 1.955 se incorporó una línea para suplir envases de café, caracterizado por su apertura con llave incorporada al fondo del envase.

En 1.956 se construyeron las primeras instalaciones para producir localmente tapas y fondos, e integrar totalmente la producción.

Entre 1.960 y 1.970 se diversificaron los tipos de envases a producir y sucesivamente en esta década se instalan equipos y se expande la capacidad para producir envases de néctares, leche, pasta de tomate, aceite de motor, jamón, pintura de galón, instalación de equipos de foto-litografía, envases rectagulares para carne, aerosoles, envases estilo 1: para ceras e insecticidas y abre-fácil para refrescos y cerveza.

Comenzando la década del 70 se hacen instalaciones sofisticadas que permiten producir envases para refrescos y cervezas utilizando materias primas más económicas como hojalata cromada en vez de estañada, asimismo se comienza a fabricar abre-fácil de aluminio.

A mediados de 1.978, Envases Venezolanos, S.A., decide llevar a cabo un proyecto par la fabricación de envases de dos piezas con tapa abre-fácil para cerveza, malta y refresco utilizando, la tecnología más moderna, el cual es ejecutado en el Estado Aragua por su subsidiaria Envases Aragua, S.A., bajo la supervisión de American Can Company, dicho proyecto queda culminado en 1.980 iniciándose su actividad.

Durante el ejercicio fiscal 1.991-1.992 se iniciaron los programas de ampliación y cambio de tecnología en las plantas de la División Industrial conformada esta última por las plantas productoras de envases de acero de dos y tres piezas, con inversiones similares a Bs. 1.000 MM. Estas inversiones correspondieron específicamente a las instalación de nuevas líneas de envases cilíndricos y rectangulares, así como la ampliación de la capacidad productiva de dos piezas a través de la adquisición de equipos y actualización tecnológica de sus instalaciones.

Por otra parte, la División Consumo, que cuenta con dos plantas operativas: Vidrios Domésticos, S. A., que se dedican a la transformación de materias primas y la manufactura de éste en objetos de diversas formas, y Vasos Venezolanos, C.A., que fabrican envases y vasos hechos de papel, vasos cónicos y de plástico.
Se diseño y puso en marcha el proyecto de modernización de Vidrios Domésticos, S.A., el cual incluye la reconstrucción del horno, adquisición de una línea de producción y de una nueva racha de decoración, así como de moldería. Dicha inversión fue concluida en 1.993.

En Octubre de 1.994, **ENVASES VENEZOLANOS, S. A.**, dejó de funcionar como unidad operativa del grupo creándose una nueva empresa que asume esas actividades denominada **ENVASES METALICOS DEL CENTRO, S.A.**, que inició sus operaciones el 29 de Marzo de 1.995, y actualmente cuenta con una dotación de 267 trabajadores. Contando con una capacidad instalada de nuevas líneas de producción (carne de almuerzo, galón de pintura, ¼ de galón de pintura, diablitos, aceite de motor, atún, sardinas y vegetales). Envases Venezolanos, S.A., funge como una empresa holding, siendo la poseedora del paquete accionario de las demás compañías que conforman el grupo.

Durante el año de 1.995 se desarrollaron proyectos para la adquisición de nuevas líneas de producción con el fin de actualizar aún más tecnológicamente a la planta de tres piezas y poder satisfacer las necesidades del mercado.

En los actuales momentos esta planta esta cumpliendo con las demandas de nuestros principales clientes; Plumrose Latinoamericana, Diabiltos Venezolanos, Corpoven, Maraven; Proposca, etc. Así mismo se esta llevando a cabo la ejecución y desarrollo de exigencias a los controles de calidad de los procesos a través de la aplicación de programas de ISO 9002.

Misión de la Empresa:

Somos un grupo de empresas que existe para la elaboración y comercialización de bienes intermedios y productos finales de metal, papel, plástico y vidrio que satisfagan las necesidades del mercado, generando con responsabilidad social, bienestar y crecimiento a sus accionistas y trabajadores.

Nos proponemos mantener el liderazgo existente, lograrlo donde no lo tenemos con base en prestigio, calidad y servicio, adecuándonos a las nuevas tecnologías y desarrollando nuevos productos.
Todo ello, con una clara identificación de riesgos, oportunidades y alto nivel de compromiso.

RESEÑA HISTORICA DE ENVASES NACIONALES MARTE, ENNAMAR C.A.

Fue fundada el 26 de Julio de 1.988 por iniciativa del Ingeniero Vicente Oropeza y el Licenciado Jesús Domingo Barrios, con un capital inicial de 3.000.000 millones de Bolívares, contando actualmente con un capital de 71.000.000. millones de Bolívares, comenzando sus operaciones en el mes de Septiembre de 1.989, en su pequeña planta ubicada en Turmero, Estado Aragua, con tan sólo tres trabajadores y cubriendo la demanda de tan sólo un cliente.
Envase Nacionales Marte se caracteriza por la fabricación de cuerpos y envases de hojalata especialmente cuñetes de 5 galones, las tapas, fondos y litografía de los envases son elaboradas por otras empresas, por otra parte se caracteriza por ser una empresa pequeña y ser competencia de grandes empresas, siendo su principal reto el introducirse en el mercado de envases de hojalata; su fabricación es a escala menor, poco a poco ha ido avanzando. A pesar de ser un empresa pequeña cubre con eficiencia y calidad la demanda de sus clientes entre los cuales se encuentra: Pegas Hércules, Aceite Vatel, Maraven, Corpoven, entre otros. Su principal proveedor es Sidetur.

Los dos últimos años han sido años duros para la empresa, debido al poco consumo en el mercado, bajando considerablemente las ventas, actualmente se encuentra en periodo de expansión y mejoramiento en los procesos y líneas de producción; contando con una fuerza laboral de 50 trabajadores.

Envases Nacionales Marte, ENNAMAR C.A., desde el año de 1.996, por ser una empresa pequeña y en expansión aun no cuenta con un departamento o sección de Relaciones Industriales como tal, por lo que las actividades que implica esté, son efectuadas por el vicepresidente con ayuda de la asistente administrativo incluyendo la actividad pertinente al reclutamiento y selección de sus trabajadores, sin tener una política de Reclutamiento y Selección de personal formalmente establecida.

RESEÑA HISTORICA DE DOMINGUEZ & CIA LA VICTORIA, S.A.

Mencionar a DOMINGUEZ & CIA, es referirse a productos de hojalata y para hacer hincapié en su historia hay que remontarse hacia el año de 1.930 cuando es constituida por los Señores: Juan y Carlos Domínguez Ch, quienes se plantearon como objetivo primordial elaborar tapas de hojalata para botellas de refresco y cerveza. Al transcurrir del tiempo y superando los inconvenientes presentados propio de toda empresa nueva se adquieren nuevos equipos para elaborar envases de hojalata litografiados y vallas, los cuales vienen a cubrir la demanda a lo largo del territorio nacional.

Durante la década de los 30, la situación económica del país no contribuía satisfactoriamente al desarrollo de la nueva empresa, pero gracias al esfuerzo y dedicación de sus fundadores se logró avanzar en este nuevo proyecto tecnológico.

A partir del año 1.937 se decide fomentar y ampliar el mercado, para lo cual se facilita asistencia técnica y maquinarias como tapadora de pedal y semiautomáticas a las empresas procesadoras de alimento envasados con lo cual se garantiza higiene, economía, durabilidad y resistencia en los productos.

En los años 1.946-47 la organización se recupera de los desajustes causados por la segunda Guerra Mundial y entra en período de estabilización hasta el año 1.954 cuando entre sus objetivos primordiales está el de expandirse y reincidir la producción de tapas corona.

En octubre de 1.958 se lleva a cabo un contrato en busca de asesoramiento con la empresa americana " Continental Company ", encontrando DOMINGUEZ & CIA, el respaldo técnico y el aporte de experiencia, lo cual permitió a la organización la realización de ambiciosos proyectos en tiempo mínimo, acelerando notablemente el desarrollo de la empresa. Es así como a lo largo del tiempo y debido a la creciente demanda DOMINGUEZ & CIA., se diversifica organizándose de la siguiente manera:--R. Caracas. Encargada de la Administración General

- DOMINGUEZ & CIA. Los Teques. Elaboración de envases rectangulares, cilíndricos con tapa enchufe, con cono y rosca, etc.
- DOMINGUEZ CONTINENTAL. Barquisimeto. Encargada de fabricar envases cilíndricos de dos piezas para bebidas carbonatadas.
- ENVASES PLASTICOS DOMINGUEZ. Barquisimeto. Encargada de fabricar envases cilíndricos plásticos para productos alimenticios.
- DOMINGUEZ & CIA, Valencia. Fabrica envases cilíndricos en hojalata.
- DOMINGUEZ & CIA, La Victoria. Dedicada a la fabricación de envases cilíndricos de hojalata.

En la década de los años 60, la actividad industrial está en franco desarrollo, la actividad laboral muy inquieta por los acontecimientos que genera la actividad guerrillera en nuestro país. Opera en Valencia una planta y se hacen trámites para adquirir algún terreno adecuado en el Estado Aragua, para iniciar dentro de este mismo plan expansivo, operaciones en otras zonas del país, ante la necesidad que se plantea por el crecimiento de su mercado y siguiendo un poco la experiencia de las grandes industrias internacionales del empaque, con una muy acertada planificación al ubicar sus plantas en las zonas más cercanas a los sitios donde está ya la mayor demanda de sus productos, se agiliza el proyecto de construcción de la nueva fábrica, tomando como sede a la ciudad de La Victoria, donde ya funciona una pequeña zona industrial denominada Urbanización Industrial Soco por estar construida sobre los terreno de una hacienda que llevó ese nombre, y en Noviembre de

1.964 se le da forma legal con el nombre de "ENVASES VICTORIA" y comienza a hacerse realidad este proyecto, bastante modesto y para el cual se adquiere únicamente 4 hectárea de terreno rápidamente para comenzar sus operaciones en el mes de Septiembre del siguiente año. 1.965.

Comienza la mudanza parcial parando líneas en plena producción un día viernes en el último turno en la fábrica de Caracas, comenzando el desmontaje, de las maquinarias y trasladándolas al galpón que en La Victoria daba comienzo a esta nueva fábrica, con un área techada de 6.000 mts² en su primera etapa y con una oficina de administración acondicionada en el sitio que había servido de oficina y depósitos de materiales para la construcción. Y a mitad de semana, entre martes y miércoles, ya la línea estaba nuevamente en plena producción para continuar con la programación que ya tenía en Caracas sin afectar la demanda de sus clientes.

La fundación de "DOMINGUEZ & CIA LA VICTORIA, S.A." surge cuando la organización celebra su XXXV aniversario, instituyendo ese año y por este motivo los cuadros de honor y el otorgamiento de diplomas y botones de reconocimiento por años de servicio. Se comienza la 2da etapa de ampliación de la planta La Victoria, cumpliéndose seguidamente la tercera, la cual incluyen: construcción de las oficinas administrativas, áreas recreacionales, ampliación del muelle de carga, área de taller, etc. Para este momento ya estaba en el año 1.974, ya en proyecto su 4ta y última etapa.

La empresa DOMINGUEZ & CIA La Victoria está registrada como sociedad anónima, con un capital social de 680.000.000 Bolívares y ubicada en la zona industrial Soco de La Victoria. Actualmente el Gerente de Planta de la Victoria el Ing. Alfredo Amaya, además cuenta con 269 personas de las cuales 100 son empleados y 169 son obreros.

Para la fabricación de envases de hojalata en DOMINGUEZ & CIA. se utiliza una gran variedad de materias prima nacionales e importados, siendo la principal de estas la hojalata, la cual es suministrada en bultos cortados por las empresas DOMINGUEZ & CIA Valencia y SIDOR. Además de la hojalata las otras materias primas utilizadas son: barnices, tintas, esmaltes, foil de aluminio, alambre galvanizado, alambre de cobre, compuesto sellante, cartones, solventes, estaño, plomo, ácidos, repuestos y accesorios. Siendo sus principales proveedores: Montana, Midevensa, Barnix, Parex, Grace de Venezuela, Alcasa, Alcaven, Eploven entre otros.

La empresa DOMÍNGUEZ & CIA por ser pionera en la fabricación de envases de hojalata posee una gran cartera de clientes entre las cuales se destacan:

- -ALIMENTOS EL FARO.
- -ALIMENTOS DELTA.
- -FRUTERIA INDUSTRIAL (FRICA).
- -YUKERY.
- -LACTEOS DE VENEZUELA.
- -FLAMUKO.
- -SOLINTEX.
- -CAVEPIN.
- -MONTANA.
- -PINCO PITTSBURGG.
- -PINTURAS KLIPER.
- -COVENCO.
- -PRODUCTOS BOHEMIA.
- -LA GIRALDA.
- -VELA Y ANCLA PRODUCTOS DEL MAR.
- -INDUSTRIAS MARLON.
- -INDUSTRIAS ANITA.
- -SEMILLAS PACO.
- -DUPONT DE VENEZUELA.
- -FRUTICOLA CARIPE.
- -ALIMENTOS KRAFF.

Un dato importante y que coloca a la empresa como pionera en la fabricación de envases de hojalata, es que la misma en el año de 1.971, abrió su capital social al público a través de la Bolsa de Valores de Caracas. Desde entonces sus acciones se han mantenido en pizarra, resultado de un ordenado desarrollo y correcto manejo administrativo.
Domínguez se ha abierto a los mercados externos y ha colocado sus productos en el caribe, Estados Unidos y Colombia, la empresa a través de sus filiales da empleo a más de mil seiscientos hombres y mujeres venezolanos y de otros países que nos acompañan, aportando su trabajo honesto. Dentro de su elevada preocupación por la excelencia y la productividad, la empresa desde el año de 1.994 se inició en la filosofía de Calidad Total, contando con el entusiasta apoyo de todos quienes laboran en la organización.

Propósito: Fabricar envases de hojalata y litografía sobre metal.
Objetivo: Responder con calidad y puntualidad a todas las expectativas de nuestros clientes.
Meta: Cumplir con los programas de producción.
Compromiso Inmediato: implementación de la filosofía de calidad total para elaborar mejores *productos con trabajo más inteligente y menos duro.*

Su política de calidad es la siguiente:
Un compromiso fundamental, ineludible y permanente de las empresas Domínguez & CIA., de entregar productos y servicios de calidad superior a los clientes que nos benefician con su patrocinio. Este Objetivo se mantiene a través de una estrategia de administración de calidad total.

Para lograr este objetivo deben:
Esforzarse constantemente para entender las necesidades de nuestros clientes y proporcionar productos y servicios que satisfagan esas necesidades.
Anticiparse los cambios y continuamente mejorar nuestros productos y servicios para ir más allá de la expectativas de nuestros clientes.
Mantener la ventaja tecnológica en el desarrollo de productos nuevos.
Prepararse y prepara a nuestros proveedores con el fin de asegurar la participación de todos en la administración de calidad total.

POLITICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE DOMINGUEZ & CIA LA VICTORIA, S.A.

Implicaciones:

1. Mantenimiento y actualización de candidatos elegibles, para ocupar vacantes en la empresa.
2. Para la elegibilidad de candidatos se aplicaran pruebas sencillas de conocimiento y cultura general.

Responsabilidades:

1. Mantenerse informado sobre las necesidades inmediatas y mediatas de personal requerido por la empresa. Lo cual debe ser reportado a la Sección de Relaciones Industriales a través de requisición de personal.
2. *Reclutamiento de Personal: (Interno - Externo)*
   Personal que visita la empresa.
   Personal solicitado por otros medios.
3. Seleccionar personal elegible para cubrir necesidades inmediatas y futuras:
   Entrevista
   Documentación
   Referencias de trabajo
   Preselección con jefe de Relaciones Industriales
   Examen Médico
   Contratación
   Pre-inducción.
4. Selección Interna:

Mantenerse Informado sobre promociones Transferencias y ascenso lo cual tiene secuencia con el adiestramiento.

5. Evaluación de la selección:

Nota: Se debe conocer la problemática laboral para analizar la incidencia de la selección.

Procedimientos:

Nuestro procedimiento comienza con una:

1. Requisición de personal:

El cual es enviado a este departamento por los existentes en la planta y donde se indican las necesidades de personal, los requisitos y condiciones mínimas para su ingreso.

1.1. Reclutamiento de Personal:

Se realiza mediante:

1.1.A. Recepción de personal que visita la empresa.

1.1.B. Personal solicitado a través de otras fuentes de reclutamiento:

Prensa
Radio
Institutos - Cámara de Comercio - Asociaciones
Por medio de los trabajadores (Sindicato).

2. Selección:

Comienza con la:

2.A. Entrega de planillas de solicitud de empleo si el solicitante reúne los requisitos: libreta militar, certificado de salud, cédula de identidad vigente, una foto tipo carnet, instrucciones y las condiciones mínimas exigidas por el departamento.
2.B. Se realiza una preselección y se cita para primera entrevista, si resulta elegible se cita para la segunda entrevista.
2.C. Se chequean personal o telefónicamente las referencias de los dos últimos empleos.
2.D. Si las referencias son positivas, se va a una segunda entrevista, donde se le habla al solicitante sobre las oportunidades existentes en la planta donde ubicarlo. Y se le aplican la pruebas respectivas dependiendo del área dónde se va a dejar.

3. Contratación:

3.A. Aceptado el cargo ofrecido se realiza la pre-inducción donde se da un enfoque general sobre lo que es la organización: Horario, beneficios contractuales y otros.
3.B. Se envía al solicitante al servicio médico para que sea examinado por el medico de la compañía. Si resulta apto se le llenan todos los documentos necesarios que son:
A. Examen Médico.
B. Cuatro fotos de frente tipo carnet.
C. Tarjeta de control de tiempo.
D. Control de implementos de seguridad.
E. Contrato por tiempo determinado, firmado por el trabajador eventual.
F. Carnet de identificación.
G. Planilla de S.S.O.
H. Formato de Vacaciones.
I. Control Individual de inasistencia.
J. Caja de ahorro.
K. Ficha confidencial.
L. Carga familiar.
M. Control de cursos.
N. Ticket de comedor y refresco.
O. Control de escaparate.
P. Formato de seguimiento.
Q. Formato de seguro de vida colectivo.

3.C. Llenados y firmados los documentos se procede a entregarle al ingresado 1 contrato colectivo para que sea leído detalladamente antes de la inducción y pueda realizar preguntas y ser aclaradas las dudas que tenga.
3.D. Listo el expediente del trabajador es revisado, conformado y pasado a la jefatura de Relaciones Industriales para que proceda a realizar los tramites correspondientes.

4. Evaluación de Selección.

La evaluación al cumplir el primer mes se realiza:

4.A. Al ingresado con la finalidad de medir calidad selectiva. Adaptabilidad del individuo en la empresa y empresa individuo, el cargo en si y ambiente en general: también mediante esta entrevista se detecta problemas a los cuales se informan al jefe inmediato, jefe de Relaciones Industriales, y se gestiona la solución del mismo.

Nota:

- Queda establecido que los días de ingreso serán martes y jueves de cada semana.
- La entrega de planillas los días lunes, miércoles y viernes.

MARCO TEORICO

MARCO TEORICO

1.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

A.- Antecedentes y Conceptualización:

La orientación actual, en cuanto al razonamiento y estudio de las organizaciones consiste en comparar a las organizaciones con sociedades en miniatura; las cuales definen como sistemas dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, que ha resultado útil a un buen número de autores. Se ve las organizaciones desde su entorno, al cual intentan adaptarse, las empresas como sistemas socioculturales que nacen y mueren bajo el influjo de circunstancias ecológicas, en su intento de adaptarse a los cambios características, económicas, sociales, políticas y culturales del ambiente en el cual se desarrollan. Es precisamente dentro de este contexto donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional, ya que, si son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales propias.

Han sido muy pocos los autores que tratan el tema en profundidad, aunque en la actualidad se a despertado cierto interés y sean publicado varios libros sobre el tema, en los cuales la corriente es atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos, y leyendas y que en ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias. Desafortunadamente, la popularidad de estas ideas tiene el peligro de transformar un concepto complejo, difícil en un concepto superficial y sin mayor sentido. Todo este revuelo alrededor del concepto de cultura no tiene apoyo de ninguna corriente de pensamiento ni de investigaciones en el campo de la antropología cultural en sí. Como explica Irene Vázquez: "Lo cierto es que cuando nos empezamos a introducir en conceptos que deben ser definidos en términos de comportamiento humano, tanto en si el hombre se considera individualmente como en grupo, nos encontramos siempre con dificultades que provienen de las interpretaciones posibles de esos mismos conceptos y comportamientos, ya que para las ciencias antropológicas no hay finalidades operacionales, y la cultura es adaptación a los factores del ambiente porque incluye las ideas compartidas por los grupos de individuos, y los lenguajes a través de los cuales estas ideas se comunican"[3].

Sin embargo, los antropólogos culturales han presentado diversas teorías complejas sobre la cultura, las cuales se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y acentos particulares, las cuales nombraremos a grosso modo; estas ofrecen una estructura útil para la comprensión de los diferentes puntos de vista y permite hacer vinculaciones con los concepto de cultura presentados de manera implícita o explícita en los escritos de gerencia y organizaciones.

El autor menciona a la Escuela Funcionalista, la cual define a la cultura como un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentra al tratar de satisfacer sus necesidades; es decir, se concibe a las organizaciones como sistemas socioculturales que reflejan o deberían reflejar las necesidades de sus miembros en sus formas, estructuras y procedimientos, pues

[3] Irene Vázquez : Empresa y Grupo: Fundamentos de la conducta humana en la organización, España, 1990, p. 93

si no atienden los intereses de los individuos y no satisfacen las necesidades de los mismos tenderán a desaparecer, formando para ello una cultura orientada a la satisfacción de las necesidades primordiales de los miembros de la organización, siendo el principal exponente de esta teoría Malinowski; otra es la **Escuela Funcionalista - Estructuralista** que concibe a la cultura como un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores creencias) y de hábitos; ya que las organizaciones son vistas como sistemas que tienen metas, intenciones y necesidades y cuyas relaciones con su medio pueden definirse como interacciones funcionales, y donde su sistema de valores está subordinado a otro sistema de valor de orden superior, puesto que las organizaciones se definen siempre como un subsistema de un sistema social más amplio; la **Ecológico - Adaptacionalista** para la cual, la cultura es un sistema de comportamientos transmitidos socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos, nos quiere decir que a pesar de que las organizaciones son producto y reciben normalmente la influencia del medio ambiente exterior en el cual se encuentran inmersas pueden crear y alimentar subsistemas culturales que difieren considerablemente de los de la sociedad; la **Histórico - Difusionista**, cuya idea central se basa en que las formas organizaciones nacen y desaparecen según las circunstancias históricas y la cultura por tanto consiste en configuraciones o formas temporales, interactivas, super orgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos, pues se definen a las organizaciones como la actualidad social de sus orígenes y transformaciones históricas de las cuales sea objeto. También menciona las **escuelas Cognoscitiva, Estructuralista, la de Estructuras de Equivalencias Mutuas y la Simbólica** que concibe a las organizaciones como producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, un sistema simbólico que interpreta la cultura como producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Estas sustentan y apoyan las investigaciones o concepción de la cultura organizacional como sistemas de ideas, el cual se basa en que se construye con concepciones del mundo y con productos simbólicos.

Se considera que todas estas ideas o conceptos por más difusos que parezcan uno del otro, deben ser tomados en cuenta, pues, para interpretar una cultura es necesario saber cuales son los valores, creencias, mitos, héroes, rituales, símbolos y comunicaciones que se observan en la organización y que son capaces de movilizar a las personas que la constituyen.

El estudio de estas teorías o diferentes concepciones de la cultura organizacional nos indican tres factores que actúan simultáneamente para crear la cultura específica de una organización como lo son:

- **Los valores y características de la sociedad circundante** (Funcionalismo, Funcional - Estructuralista, etc.), los cuales influyen en la constitución y diseño de la cultura, pues guían en cierta forma el comportamiento de los trabajadores en la organización, en cuanto a sus valores, creencias, costumbres, etc.
- **El pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes** (Histórico Difusionista, etc.), pues fueron quienes iniciaron y orientaron la organización, por su concepción particular de la vida y del trabajo, planteándose la razón de ser de la empresa bajo la perspectiva de sus valores y prejuicios, implantándose normas y procedimientos que rigen y/o influyen en el funcionamiento de la organización.
- **Factores de contingencia como la tecnología, las características de industria, etc.** (la concepción de la cultura organizacional como sistema de símbolos y las teorías que la sustentan), dado que cambios en estos factores hacen presión sobre la empresa, a los cuales la empresa trata

de adaptarse, realizando cambios en su estructura, procesos, etc. Siguiendo siempre la orientación cultural predominante, sin causar conflictos en la cultura interna de la organización.

Pero no hay que olvidar que las organizaciones no son meras respuestas adaptativas al ambiente, sino que interactuan con él.

Definiciones de Cultura Organizacional:

Según Edgar Schein, cultura organizacional se refiere "al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellos" [4]. La cultura dicta ¿ qué es lo que se va hacer ?.

Deal y Kennedy, la conciben como "una suma de valores, mitos, héroes y símbolos, que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan dentro de una organización" [5].

Daniel Denison, dice que "la cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos" [6].

Stephen Robbins, dice que "la cultura organizacional designa un sistema de significado común, compartidos que tienen los miembros respecto a la organización, como se hacen las cosas en ellas y a la manera en que han de obrar. Es un término descriptivo" [7].

J.Gibson, J. Ivancevich y J. .Donnelly, conciben que "la cultura de una organización está formada por valores, ideas, percepciones normas artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella ... La cultura es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo" [8].

J. Etkin y L. Shuartem, "entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados" [9].

De las definiciones anteriores podemos extraer algunas características relevantes del término cultura:

- Es dinámica, pues cambia y se adapta a las exigencias del medio circundante de la organización, existe diversidad de comportamientos que en las organizaciones son guiados por un valor o norma general.
- Aprendida, pues los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con un tipo de trabajo o campo de conocimiento profesional, se comparte y transmiten los conocimientos.
- Implica transmisión social de conocimientos, valores, normas, etc. A través de un proceso por el cual un grupo transmite a sus miembros los componentes culturales que caracterizan a la organización.
- Implica una conducta compartida, en cuanto a que todos los miembros de la organización conocen, aceptan y comparten los valores, normas, procedimientos, etc., que están presentes en la empresa y son fundamentales en la organización.

---

[4] Citado por Challa Ana: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, (Trabajo de Grado), Universidad Simón Bolívar, Caracas, 1993, p. 24.

[5] T. Deal y A. Kennedy: Cultura Corporativa, México, 1985, p. 35.

[6] Daniel Denison: Op. Cit., p. 27.

[7] Stephen Robbins: Comportamiento Organizacional , México, 1993, pág. 410.

[8] J.Gibson, J. Ivancevich y J. .Donnelly: Las Organizaciones: Comportamientos, Estructura y Procesos, Madrid, 1996, p. 71.

[9] J. Etkin y L. Shuartem: Identidad de las organizaciones, Buenos Aires, 1989, p. 218.

- Implica satisfacción de necesidades tanto individual como grupal, pues, las organizaciones en lo posible organizan sus actividades laborales en torno a las necesidades grupales (productividad, eficiencia, prestigio, etc.) e individuales (satisfacción de necesidades básicas, ascenso social, etc.).
- Es integrativa, ya que fomenta que la organización funcione de forma coordinada e interdependiente.
- Consiste tanto en normas ideales como de conducta, ideales en cuanto a cómo han de funcionar los asuntos, su estructura organizativa, sistemas de normas, etc. Y de conductas en el desarrollo de sistemas o medios de control que se utilizan para conseguir determinados comportamientos, es decir, la forma en la que se han de hacer las cosas.
- Es descriptiva, denota la manera en la cual los empleados perciben a la organización y las características que la hacen diferente.
- Los valores deben ser consistentes, se refiere a la existencia de un sistema sólido de valores con el cual se está de acuerdo y sirve para regular el comportamiento de los miembros de la organización, también tiene que ir acorde con la misión, visión y objetivos de la organización.

Stephen Robbins [10] *y Deal Kennedy* [11] *establecen que hay organizaciones que poseen una cultura organizacional fuerte o débil. Las características de ambas son:*

Cultura Organizacional Fuerte:

- Los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.
- Ejercen mayor influencia en el comportamiento de los miembros de una organización.
- Gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización, unanimidad de propósitos, cohesión, fidelidad y compromiso organizacional entre los miembros.
- Crea lazos poderosos entre los empleados y la organización e inspira niveles de productividad elevados.
- Los empleados están claros en cuanto a los que las organizaciones esperan de ellos.

Permiten que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace.

Una cultura organizacional fuerte ayuda a disminuir la rotación de personal, mostrándose un consenso entre los miembros de la organización respecto a los objetivos e ideales de la empresa, originándose de esta manera una unanimidad de propósitos, fidelidad y compromiso organizacional, disminuyendo así la propensión al abandono de la empresa por parte de los trabajadores.

Cultura Organizacional Débil:

- Los valores compartidos no coinciden con los valores que favorecen el progreso de la organización.
- Los empleados permiten que intereses ajenos a la organización consuman su tiempo ya que sus valores vitales son inciertos.
- Cultura fragmentada y mal comprendida.
- Desconocimiento de la cultura y de la forma en que opera.
- Los empleados dedican mucho tiempo tratando de deducir lo que debe hacer y como deben hacerlo.
- Los empleados se sienten intimados e inseguros en sus empleos.

---

[10] Stephen Robbins: Op. Cit., p. 412.
[11] T. Deal y A. Kennedy: Op. Cit., p. 38.

En una cultura débil, por cada una de las características antes señaladas y, a diferencia de una cultura fuerte, hay una propensión al aumento de la rotación de personal, ya que no existe un consenso entre los miembros de la organización respecto a sus objetivos e ideales, tampoco existe unanimidad de propósitos, ni fidelidad y por supuesto el compromiso es nulo, lo que incrementa el abandono de la empresa por parte de los trabajadores, aumentando la función e importancia de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

B.- Organizaciones como sistemas socio-culturales.

En diversos estudios se ha presentado a las organizaciones como parte de la sociedad, creadas por el hombre para producir cosas para la misma sociedad y en la forma que aprueba, que como parte de la sociedad están influenciadas por ésta y afectadas de una u otra forma; por lo tanto pueden considerarse como un sistema social abierto afectado por una cultura y poseedores de una cultura que influye en su personal y por ende en sus procesos.

Los ambientes que influyen a las organizaciones en la formación de su cultura, o con los que la organización trata, suelen distinguirse analíticamente utilizando variables como: la frecuencia de los cambios en el ambiente tecnológico, la heterogeneidad de los productos y servicios, la naturaleza del mercado en cuanto a la competencia y composición de la demanda, así como la constitución social propiamente dicha en cuanto a las costumbres, hábitos, etc. Del ambiente en el cual se desarrolla, sintetizándose en una organización multiforme que admita la coexistencia de diversas practicas y estilos en la misma organización.

Se centran en esta concepción las corrientes Ecológico-Adaptasionista, la Funcionalista, la Funcional-Estructuralista y la Histórico - Difuncionalista, que como ya se explicó anteriormente, ven a las organizaciones y empresas como sistemas que nacen y mueren bajo el influjo de las circunstancias ecológicas, sociales, políticas, económicas y culturales del ambiente, en su lucha por adaptarse al mismo. En base a estos puntos cada organización crea su propia identidad o sistema de valores, creencias, normas, costumbres, etc., que se traducen en su cultura organizacional.

"Las organizaciones son sistemas socio-culturales que reflejan o deberían reflejar las necesidades de sus miembros en sus formas, estructuras y procedimientos gerenciales. Por consiguiente, en gran medida, la organización llega a ser la expresión social de las necesidades de los miembros"[12].

Sin embargo, la complejidad de la sociedad actual lleva a considerar no sólo el entorno, sino "los entornos" o contextos culturales de la empresa. La cultura nacional es uno de los diversos niveles de cultura que interactua con la cultura organizacional, pues cada sociedad desarrolla su tipo único de cultura, ya que cada una tiene su propio medio ambiente, creencias, filosofías, arte, moral, características que determinan las relaciones individuales y de grupo, y por lo tanto, el comportamiento de individual, en diferentes ámbitos; presentándose en diversos estudios a la cultura como característica indeterminada y propia de toda sociedad, como uno de los numerosos factores de contingencia que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Se hace hincapié en la cultura de la sociedad y en la manera de influir en las organizaciones y no (o muy poco) en las características culturales de la organización propiamente dicha.

[12] Abravanel y Otros: Cultura Organizacional (Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos), Colombia, 1992, p. 8.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir, que es necesario distinguir que hay un suprasistema ambiental general, que es el principio fundamental para entender a las organizaciones. La cultura es un elemento importante del ambiente interno y externo de la organización, puesto que ésta es en parte consecuencia de esa cultura, creando así su forma de ser y de hacer las cosas, es decir, su cultura interna.

C.- La cultura organizacional como un sistema particular de símbolos.

Se concibe a la organización como producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, la cual implica un sistema simbólico que intérprete las acciones de los miembros y solicita su compromiso por una parte y por la otra, las organizaciones son construcciones sociales provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales, es decir, se concibe la cultura de la empresa como un sistema de valores y normas que se ha ido formando históricamente, haciéndose más sólido, y que se establece con la repetición y habituación, y que se va transmitiendo a los nuevos miembros de la empresa, modelando su conducta; se ve a la cultura como el tejido de significados a través del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones, dado que las organizaciones son invenciones sociales, construcciones que emergen de la continua decodificación de significados que hacen los actores para dar sentido a las acciones e interacciones organizacionales, buscando cada cual su adecuación y logro de objetivos, por lo que se hace importante el comprender y analizar los contextos simbólicos para así, comprender una cultura diferente a la nuestra, en la cual se utilizan procedimientos diferentes para la solución de determinadas situaciones, se llevan a cabo acciones a través de medios muy diferentes al los que se hubieran empleado en otras culturas, siendo estos algunos de los símbolos que identifican a la cultura de una organización, haciéndola en cierta medida diferente sin dejar de lado su contexto social.

D.- Tipos de cultura:

Como se ha visto a lo largo de toda la investigación la cultura contribuye al conocimiento de la organización de si misma, de sus potencialidades, de sus relaciones y ayuda a distinguirla de otras organizaciones. A este respecto, varios autores han clasificado a la cultura organizacional de diferentes maneras, siendo una de las clasificaciones o tipología de la cultura organizacional la hecha por Deal y Kennedy en su obra "Cultura Corporativa", siendo estas:

La Cultura del Hombre Duro y Macho:

Las organizaciones cuya cultura predominante es la de hombre duro y macho se caracterizan de acuerdo a lo expuesto por los autores por ser individualista, donde no es ninguna ventaja la formación o pertenencia de grupos, todos los miembros de la organización buscan convertirse en estrellas, es un mundo de apuestas de alto riesgo y rápida retroinformación. Estas culturas tienden a ser jóvenes, enfocadas más que nada en la velocidad y no en la permanencia, suelen sobrevivir en ellas las personas que toleran y necesitan arriesgarse, predominan los héroes proscritos.

Sin embargo, esta cultura tiene sus debilidades, como por ejemplo el énfasis que ponen los individuos duros en una retroinformación rápida, la cual desvía las inversiones a largo plazo, otra de sus debilidades es la constante competencia en convertirse en estrellas dejando de lado la importancia de la cooperación, fomentándose por tanto la inmadurez, siendo el resultado de esto una cultura que premia a los individuos que son temperamentales, miopes y supersticiosos, acabando con las personas cuyas carreras podrían florecer con el tiempo, siendo casi imposible la estructuración de una cultura cohesiva y vigorosa en un ambiente de individuos duros.

La Cultura Trabaje mucho, Juegue mucho:

Esta cultura se caracteriza por tener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo, aquí la actividad lo es todo, hay persistencia en el trabajo obteniendo así el éxito. Las reglas son la acción y la diversión, la retroinformación es rápida, los valores primordiales de esta cultura se centran en los clientes y sus necesidades, siendo los héroes los supervendedores, se mide el valor de sus actividades por el volumen de las ventas, sus trabajadores son amistosos, parranderos y joviales. Se le da un gran valor al trabajo en equipo pues es el que produce volumen, sus rituales más importantes son el lenguaje, la presentación de las ventas, las bromas de los vendedores, las metáforas deportivas y las exageraciones, el ambiente es ideal para personas activas.

Una de las desventajas o problemas que se presentan en este tipo de cultura es el hecho de que por la excesiva búsqueda de volumen, por vender más, tener más clientes, se olvidan de la calidad, estas culturas requiere de energía, por lo que la mayoría de las veces esta conformada por personas jóvenes que buscan probar su valor, en lo que se parece mucho con la cultura hombre macho y duro.

La Cultura Apueste la Compañía:

Son culturas donde la toma de decisiones es de suma importancia por lo que se fomenta un sentido de reflexión en estas organizaciones. Es un ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta. El ritual primordial de esta cultura es la junta de negocios, sus valores se centran en el futuro y la importancia de invertir en él, se tolera muy poco la ambigüedad y la inmadurez, se respeta la autoridad. Este tipo de cultura conducen a inventos de alta calidad y avances científicos importantes ayudan al progreso de la economía del país, aunque se mueven con lentitud. Estas serian básicamente las características de esta cultura.

La Cultura del Proceso:

Los valores de esta tipo de cultura organizacional se centran en la perfección técnica, orientados a entender los procesos y los detalles, en esta cultura el riesgo es bajo y su retroinformación es lenta, sus trabajadores se centran más en como hacer el trabajo y no en los resultados, también son ordenados, puntuales, detallistas, con gran memoria, se acatan a las normas , llevan a cabo los procedimientos tal y como están escritos. Centran sus ritos y rituales en los patrones de trabajo, las juntas largas y llenas de divagaciones, se interesan en la forma en la cual se deben tomar las decisiones. Las personas de esta cultura le prestan mucho atención a los títulos y a las formalidades.

Una vez hecha y explicada la tipología cultural, es importante señalar que la misma no se ajusta a la realidad en forma exacta, pues generalmente dentro de una misma organización, empresa, etc. Se encontrara una mezcla de los 4 tipos de cultura expuestas por Deal y Kennedy, claro esta siendo una de ellas la más predominante de todas.

E.- Elementos de la cultura organizacional:

Hasta ahora hemos hablado de la cultura organizacional, su conceptualización, antecedentes, importancia, tipología, pero no debemos dejar de lado la importancia que para la misma tienen una serie de elementos, por así llamarlos, para su constitución, mantenimiento, transmisión en las empresas, como lo son: los valores, los ritos o rituales, los héroes, los mitos, normas y costumbres, cada uno de ellos están presentes de una u otra forma en la cultura organizacional, dándole identidad a cada organización, dado que en cada una se desarrollaran algunos de estos elementos más que otros, como se señala en algunos artículos de las páginas web, las grandes empresas se diferencian porque, por ejemplo, en la Proter & Gamble se valora más la iniciativa, la responsabilidad, entre otras, que la experiencia que se pueda tener para el desempeño exitoso de determinados cargos, para otras empresa lo es la puntualidad, el realizar eventos sociales para tener mayor comunicación y contacto con su gente, el mantener las instalaciones en excelente estado para mantener motivados y en un ambiente agradable a sus empleados. Para entender mejor, lo dicho hasta aquí explicaremos brevemente cada uno de ellos.

Los Valores:

Los valores son importantes, pues esta variable afecta el desenvolvimiento de la empresa, aparte de ayudar a conformar la cultura organizacional de las mismas.
Deal y Kennedy, definen a los valores organizacionales como: "Los cimientos de la cultura corporativa ..., proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados, estableciendo directrices para su comportamiento diario"[13]. Los valores no son algo rígido, pues la mayoría de las veces no están declarados explícitamente, pero son o deben ser conocidos, por todos los empleados de la empresa, ya que de esa manera se desarrollará el sentido de pertenencia e identidad con la organización y, de compromiso con sus objetivos por parte de los trabajadores.
Para que los valores se hagan más conscientes necesitan condicionamientos empíricos externos, pero no es ni la experiencia, ni la costumbre, etc., los que les dan la existencia. Son más bien los contenidos de razón los que los hacen más conscientes en la vida del hombre específicamente en su vida organizacional. De allí la importancia de los valores en la organización.

Los Ritos o Rituales:

Los ritos o rituales se utilizan exclusivamente para denotar acciones eventuales y con un significado trascendente, perdiendo con ello la verdadera repercusión de los ritos para la vida organizacional, en tanto constituyen un elemento activo de su cultura particular.

Se entiende por ritos organizacionales[14], todas aquellas acciones y/o rutinas utilizadas por los miembros activos de la organización, bajo la forma de costumbres y cuyo origen se remonta a la experiencia del pasado organizacional. Su objetivo es transmitir, la forma de como se hacen las cosas en la organización, estos condicionan el comportamiento organizacional, si la cultura existente es fuerte, la implementación de ritos estará orientada a facilitar a los miembros de la organización su desenvolvimiento.

---

[13] T. Deal y A. Kennedy: Op. Cit., p. 44.
[14] Nos referiremos a ritos y rituales indistintamente, lo tomamos como un solo término.

Los ritos o rituales adquieren forma, a través, de las ceremonias y juegos realizados a lo largo de la vida organizacional.

Según Deal y Kennedy existen, cinco (5) tipos de rituales en la organización estos son[15]:

- Rituales Organizacionales: obedecen a las rutinas realizadas cotidianamente en función del intercambio socialmente aceptado, permitiendo al empleado reforzar su identidad en la organización, así como conocer los límites para su desenvolvimiento
- Rituales de Trabajo: están orientados por los procedimientos seguidos cotidianamente para el cumplimientos de los objetivos organizacionales.
- Rituales Administrativos: estos encuentran su máxima representación en las reuniones de los directores y/o gerentes, cada cierto período de tiempo, para plantear situaciones y resolver problemas ocurridos eventualmente.
- Rituales de Reconocimiento: Hacen referencia a las celebraciones o actos festivos realizados por motivo de alguna ocasión especial en la organización, pueden ser planificados cuidadosamente o llegar a ser celebraciones sencillas, esto será establecido por el tipo y forma de reconocimiento a fomentar.
- Rituales Gerenciales: son rutinas realizadas por los gerentes con la finalidad de orientar el desempeño de los empleados en el trabajo, puede ir desde normar el lenguaje a utilizar en la oficina, hasta la formalidad de conducirse dentro de la organización.

Los Héroes:

Los héroes representan un modelo a seguir, se originan dentro de la misma organización y son parte integrante de su cultura. Evidencian a través de su conducta, como se alcanza el éxito, los demás empleados admiran el desenvolvimiento de estos sujetos. En este sentido, generan una imagen a imitar y lo más importante es su visión organizacional, en función de la cual trabajar y es por lo que son reconocidos ampliamente.

Según Deal y Kennedy, los héroes producen ciertos efectos en la organización:

- Logran que el éxito sea alcanzable y humano.
- Suministrar modelos de papeles a desempeñar.
- Fungen como símbolos de la compañía ante el mundo.
- Conservan lo que hace que la empresa sea particular.
- Establecen normas de desempeño.
- Motivan al empleado.

Los héroes innatos surgen espontáneamente, sus acciones constituyen las formas de comportamiento a seguir.

Los héroes creados, son aquellos surgidos en situaciones de conflicto, por lo cual se hace necesario la existencia de individuos creativos, quienes desafien valores antiguos y puedan lograr que una visión este vinculada con el ambiente, cuya adecuación se amolde a la situación. Ejercen liderazgo y promueven el cambio, desarrollando metas tangibles para el alcance de los objetivos de la organización.

[15] T. Deal y A. Kennedy: Op. Cit., p. 45-49.

Los Mitos:

Definimos a los mitos como las representaciones de acciones simbólicas que ayudan a la toma de decisiones, guían la solución de problemas, permiten a los empleados una mayor identificación con los valores y fortalecen la imagen de la organización, todo ello por presentar los hechos bajo una forma concreta y viviente, que las hace más fáciles de retener. Se ha probado en estudios que la mayoría de la personas encuentran los mitos más convincentes que las tesis derivadas de estadísticas sacadas de observaciones repetidas. Una de las características importantes de los mitos es que estos son fáciles de recordar, pues se cree en ellos, logrando cierta satisfacción; por otra parte en los mitos se puede encontrar la inspiración y el medio para satisfacer necesidades de identificación.

Las Costumbres:

Las costumbres organizacionales "son conductas repetidas en el tiempo por una generalidad de personas, cuyos orígenes se remontan a una experiencia del pasado organizacional, siendo su objetivo principal transmitir, la forma de cómo se hacen las cosas en la organización" [16], también se puede decir que las costumbres son tradiciones y formas generales en que las organizaciones cumplen su misión, son resultado en gran medida de lo que se ha hecho antes y del grado de éxito conseguido.

Una de las formas más comunes en que se puede identificar las costumbres en una organización es que todas las culturas le enseñan a la gente como actuar con sus jefes, con sus subordinados, como interpretar sus obligaciones en determinada posición o rol al ser amenazados, las horas en que se acostumbra tomar café entre otras, partiendo de aquí la importancia que adquieren las costumbres en la vida de la organización, ya que enseña los rudimentos necesarios para la supervivencia de la organización y sus miembros.

Las Normas:

Las normas se definen como una expectativa formal de conductas que especifican (generalmente por escrito) el comportamiento apropiado de los miembros ante una situación determinada. Las normas pueden tener dos fuentes:
Una heterónoma a la organización: son aquellas que vienen impuestas por el colectivo social donde la organización se desarrolla (códigos, leyes, reglamentos).
Autónoma: cuando son elaboradas por la misma organización, a la cual están dirigidas generalmente se expresan en un manual de normas o simplemente en forma de instructivo, con avisos u otras formas de comunicación.

[16] Ibidem: p.46

F.- La Comunicación en la organización:

En toda organización existen dos redes de comunicación, por las cuales se transmiten el mensaje: la primera de ellas es la red formal, constituida por aquellos canales formalmente establecidos que regulan la transmisión de la información entre todas las dependencias de la organización, a saber: memorándum, oficios, informes anuales, manuales a los empleados, reuniones programadas para transferir información. Su papel es importante, porque en esta red se manejan los fundamentos y normas por los cuales se rige la organización.

La segunda red de comunicación es la informal, ésta proporciona la base sustentadora de la cultura organizacional. Se destaca esta red por su carácter poco evidente, además de actuar con personajes claves dentro de la organización, que en la mayoría de los casos desconocen el papel desempeñado y su implícita jerarquía de poder.

La real importancia de la red de comunicación informal se basa en que puede contribuir a fortalecer o debilitar la cultura organizacional, debido a la cantidad de información manejada. También es preciso acotar, la ausencia de textos escritos sobre dicha red, dentro de las organizaciones.

2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

A)- El proceso de reclutamiento y selección de personal.

Es un proceso que tiene dos etapas, la primera que se refiere al reclutamiento y la otra la selección del personal, es decir, "es un sistema que se encarga de buscar, evaluar, comprometer, colocar y orientar a nuevos empleados para llenar los puestos que requieren la buena ejecución del trabajo de una organización"[17].

Reclutamiento: "es la etapa del proceso en la cual se utilizan procedimientos para extraer de una población con características previamente definidas una muestra de candidatos potencialmente elegibles para un cargo específico" [18].

Selección: es la segunda etapa del proceso en la cual se utilizan un conjunto de técnicas para formular juicios o predicciones acerca de las posibilidades de éxito o fracaso de los candidatos que optan a un determinado cargo.

La función de reclutamiento y selección es "establecer y mantener relaciones laborales con el propósito de ejecutar el programa de actividades de la empresa y, concomitantemente ubicar a los trabajadores en el puesto más acorde con sus conocimientos, habilidades y aspiraciones de desarrollo y estabilidad. Para ello capta insumos del mercado de trabajo, de la estructura de puestos, del programa y las políticas de relaciones laborales, de los objetivos de la empresa y de los trabajadores, del inventario de personal" [19].

B)- Métodos de reclutamiento y selección de personal.

Existen muchas formas o métodos para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, de los cuales se destacan los más utilizados dada su facilidad y eficiencia en los resultados que se obtienen de los mismos, dando una breve descripción de estos para cada proceso en particular.

El proceso de reclutamiento se lleva a cabo a través de dos formas:

1) - Las Fuentes Internas de Candidatos.

Es cuando la extracción de personal esta dentro de la organización, es decir, se cubren vacantes con empleados de la organización, ofreciendo algunos beneficios; los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y desempeño, por tanto podrían fortalecerse. Por haber estado en la empresa durante cierto tiempo los candidatos internos podrían estar comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse. La promoción interna puede reforzar la lealtad de los empleados y, podría ser más seguro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las capacidades y habilidades de la persona. Es posible que los candidatos internos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera, y esto ofrecería ventajas a la organización en cuanto a costo y tiempo requerido en la inducción de un nuevo empleado.

---

[17] H. Shruden y A. Sherman: Administración de Personal, México, 1995, p. 215.

[18] Gary Dessler: Administración de Personal, México, 1996, p. 114

[19] Centro de Productividad Laboral: Subsistema de Admisión y Empleo. Sistema de Relaciones Laborales, México, 1982, p. 41.

Sin embargo, la *promoción interna puede resultar poco beneficiosa, si no existen individuos* disponibles dentro de la organización que tengan calificaciones necesarias para determinada vacante.

"**Los anuncios de empleo** consisten en el aviso de la vacante en carteleras dentro de la empresa y la lista de sus características como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial. **Los registros de personal** podría permitir descubrir a los empleados que están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y su capacidad podría revelar las personas que tienen potencial para una mayor capacitación o aquellas que ya tienen los antecedentes adecuados para los puestos en cuestión. **Los bancos de aptitudes** listan a los empleados actuales que tienen aptitudes específicas" [20].

El reclutamiento interno orientado al compromiso requiere de un sistema coordinado para tener acceso a los registro de carrera y a los avisos de posiciones vacantes, un sistema que garantice que todos los empleados elegibles serán informados de las posiciones vacantes y serán tomados en cuenta.

2) - Las Fuentes Externas de Candidatos.

Existen mucha fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de puestos. Otras sólo pueden utilizarse para ciertos tipos de puestos, tales como para el personal ejecutivo, profesional, técnico de oficinas y de empleados generales. Las *fuentes específicas utilizadas por el jefe dependerán de factores tales como; tamaño de la* organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

Anuncios de ofertas de empleo: describen los trabajos y las prestaciones, identifican al patrón e indican a quienes están interesados la forma de solicitar el trabajo. Constituyen el medio más conocido de publicidad de empleo. Adolecen de diversas y graves limitaciones. Pueden atraer a miles buscadores de empleo para una sola vacante que sea muy deseada. O bien, pueden presentarse muy poco solicitantes para los empleos menos atractivos. Esas limitaciones se evitan con los avisos ciegos. Se trata de una oferta de empleo que no identifica a la empresa que solicita personal. A los interesados se les pide que envíen su curriculum vitae a una determinada dirección. Estos anuncios permiten que la vacante permanezca confidencial, evitan las innumerables encuestas por teléfono y no crean problemas de relaciones públicas con los solicitantes decepcionados.

***Instituciones Educativas**: para las vacantes de nivel de principiantes, las instituciones educativas son* otra fuente común de reclutas. Muchas universidades, escuelas superiores y vocacionales que ofrecen a sus alumnos ayuda para encontrar trabajo. Esta ayuda contribuye a que las empresas y los graduados se encuentren y analicen las oportunidades de empleo y los intereses de los solicitantes.

Agencias de empleo: puede ser posible que en ocasiones las empresas aprovechen la ayuda de las agencias de empleo para reclutar solicitantes. Estas agencias que pueden servir como una extensión del departamento de empleo, difieren considerablemente en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitantes que pueden ser obtenidos a través de ellas. Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre la base de no perseguir lucro, mientras que otras actúan como empresas lucrativas y marcan honorarios para el solicitante y/o para la empresa. Las agencias de empleo pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales o

[20] Gary Dessler: Op. Cit., p. 116.

pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos.

Cuando se busca la ayuda de una agencia de empleo, por consiguiente, es aconsejable que una compañía utilice aquellas agencias que puedan proporcionarle los servicios solicitantes necesarios a un costo que valga la pena pagar.

Recomendaciones de los empleados: los empleados pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados. Una alta moral puede hacer que los empleados sean voceros de su compañía y pueden contribuir directamente al reclutamiento de los solicitantes necesarios.

Solicitudes espontáneas: muchas empresas reciben diferente número de solicitudes y curriculum presentados por iniciativa propia de personas que pueden ser buenos prospectos de empleo. Generalmente, las calificaciones de los solicitantes espontáneos variaran con las condiciones económicas, la reputación de la compañía, el atractivo de las oportunidades de empleo y los tipos de puestos que deben llenarse. Las solicitudes espontáneas, por consiguiente, pueden presentar una fuente fluctuante e impredecible de solicitantes. Las solicitudes espontáneas de personas que parecen bien calificadas pero que no pueden ser contratadas inmediatamente, deberán mantenerse archivadas, puesto que estas personas pueden proporcionar una fuente de empleo para futuras vacantes. Sin embargo, debe reconocerse que los archivos de tales solicitantes pueden convertirse en obsoletos rápidamente.

Sindicatos obreros: los sindicatos son una de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos puestos. En algunas empresas, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

Ante la creciente especialización del trabajo y ante la oferta cada vez más de mano de obra y de servicios personales en relación a la demanda laboral de las organizaciones, surge la selección de personal, cuyo propósito es elegir a los individuos más idóneos para el cumplimiento de funciones y actividades especificas a un costo adecuado, persiguiéndose con esto, tanto la eficiencia laboral como la ubicación del trabajador que le proporcione satisfacción y posibilidades para su propio desarrollo.

La selección contribuye a la integración de personal; seleccionar a individuos que no estén de acuerdo con los fines institucionales, o que no se adecuen al puesto generará insatisfacción en éstos e ineficiencia en el trabajo; se afectarán los procesos de movilidad interna al realizar transferencias o repercutirá en la estabilización al incrementar los índices de rotación que impedirán la integración de personal.

La selección de personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

Sin embargo, muchas veces, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, los solicitantes pueden ser evaluados tomando en cuenta los requisitos para cierto número de puestos distintos que estén vacantes o que puedan estarlo en el futuro. Dedicándose a un proceso continuo de reclutamiento y selección, tanto para las vacantes presentes y futuras, una organización estará en mejor posición para localizar y emplear al tipo de talento que mejor cubra estos requisitos.

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos son cuidadosamente estudiados de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. *Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización.*

Es importante destacar, no todos los hombres son iguales y que no todos sirven para realizar trabajos similares, de aquí se deriva la gran importancia que adquiere la selección del personal, para conseguir la adaptación óptima de cada persona con su trabajo. Por ello es premisa indispensable. Y previa la selección, como se ha nombrado anteriormente, el haber realizado un estudio de las exigencias del puesto de trabajo y elaborar una ficha en donde se hallen detalladas y analizadas las características del puesto, para poder deducir así las aptitudes necesarias que ha de poseer el individuo para cubrir la vacante, si queremos que realice su tarea con garantía de perfección y sin menoscabo para su integridad como persona; siendo esta la mejor manera de aprovechar al máximo todo rendimiento, puesto que tarea e individuo estarán lo más posiblemente adaptados. Cuando esto no ocurra es necesario realizar una revisión de cada uno de los pasos realizados en el proceso de selección, si no se observa ninguna desviación en los mismos entonces la desadaptación se deberá a otras variables.

El procedimiento a seguir para la selección, dada la importancia de está, se determinará con base en diversos factores, tales como el programa de relaciones laborales, la demanda laboral, la dimensión de la empresa, la naturaleza de los puestos a cubrir y los recursos que le sean asignados, como se ha dicho anteriormente. El proceso de selección se inicia cuando el área de reclutamiento le presenta expedientes de dos o más candidatos. Selección analizará los expedientes que contienen la solicitud y en algunos casos el curriculum; elegirá a los que cubran los requisitos mínimos (escolaridad, edad, sexo, estado civil, experiencia laboral, etc.), y citará a los aspirantes a entrevista. Deberá contarse con la descripción del puesto como referencia directa y con el tabulador de salarios. Previamente se habrá determinado el tipo de técnicas que se utilizaran en relación a cada puesto y a las exigencias de la empresa en general.

Se realiza una entrevista inicial para corroborar datos y obtener mayor información de los aspirantes sobre sus expectativas, intereses, disponibilidad, expresión verbal, forma de relacionarse, apariencia física, etc.; el entrevistador a su vez proporcionará información sobre la naturaleza del trabajo, horario, remuneración y beneficios que la empresa ofrece, siendo este el primer contacto del aspirante con la empresa y viceversa. donde ambas partes irán analizando si se complementan o adaptan mutuamente a las exigencias y expectativas de los mismos. Como resultado de esta fase se llegará al acuerdo de proseguir o detener el proceso. De existir interés por ambas partes; se cita al aspirante a presentar exámenes psicométricos y de trabajo o prácticos. En definitiva la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo puede y quiere hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización.

Los exámenes psicométricos se harán con la finalidad de valorar la habilidad y potencialidad del sujeto así como su aptitud en relación al puesto y sus posibilidades de desarrollo futuro, es decir, proceso sistemático que permite muestrear la conducta o los atributos humanos . Los exámenes de trabajo práctico se realizarán para averiguar si el aspirante cuenta con los conocimientos y experiencia laboral requeridos en el puesto. Estos últimos exámenes pueden ser aplicados por el

departamento de selección o directamente por quien será el jefe inmediato. Según el nivel de especialización del puesto.

El orden de aplicación de los exámenes o pruebas es irrelevante; pueden aplicarse primero los psicométricos y después los prácticos o viceversa. Con los exámenes ya calificados se realiza un diagnóstico y un informe general y ambos se integran al expediente.

Se selecciona el número de candidatos de acuerdo con el criterio establecido. Los candidatos deberán también someterse a un examen médico cuyo propósito es constatar requisitos de facultades físicas y biológicas. Selección cita a los candidatos para que sean entrevistados por quien será el jefe inmediato del trabajador, y remite a esté último los expedientes respectivos, ya que es el jefe inmediato quien decidirá los candidatos a contratar. Selección indica al futuro trabajador los trámite que deberá seguir para su contratación, y le informa sobre las condiciones generales del trabajo, le informa sobre las condiciones generales del trabajo, le especifica el sueldo que percibirá, las prestaciones que otorga la empresa, el puesto y la categoría, la adscripción, el horario de trabajo y los derechos y obligaciones que adquirirá. Los medios que se utilizan para la selección de personal deberán ser consecuentes con los procedimientos establecidos por cada empresa, dependiendo de unos y otros factores que inciden en este proceso, tales como la demanda laboral, las características de la empresa y de la población o comunidad donde esta se encuentra, la naturaleza de la función a desempeñar, el nivel de responsabilidad del puesto, la trascendencia del desempeño laboral, los recursos disponibles, todos estos factores importantes de la cultura organizacional que distinguen a las empresas unas de otras.

Los pasos típicamente que se encuentran en el proceso de selección según Chruden y Sherman son[21]:

1. Recepción de solicitantes.
2. Entrevista preliminar.
3. Llenado de la forma de solicitud.
4. Pruebas de empleo.
5. Entrevista.
6. Investigación de antecedentes.
7. Selección preliminar en el departamento de personal.
8. Selección final del supervisor.
9. Examen médico
10. Asignación.

C)- La selección de personal como génesis y conservación de la cultura.

El objeto del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar bien el trabajo en la organización, es decir, la selección de personal hay que entenderla dentro del interés y la interacción que se establece entre el candidato y la empresa. Entran en juego intereses y capacidades mutuas que se manifiestan con relativa frecuencia en forma de conflicto. La selección desde la empresa supone en primer lugar, una definición del puesto de trabajo y en segundo lugar el elección de la persona más adecuada de entre los aspirantes al puesto de trabajo.

[21] H. Shruden y A. Sherman: Op. Cit., p. 220

Por otra parte se debe destacar un aspecto importante del proceso de selección como lo es el que este suministra información a los candidatos acerca de la organización. Si estos perciben un conflicto entre sus valores y los de ella; se excluye voluntariamente del grupo de candidatos. Así pues, la selección permite al solicitante anular un compromiso si parece haber inadecuación; de este modo, el proceso de selección mantiene la cultura organizacional al descartar a aquellas que pudieran atacar o minar sus valores básicos.

Según Irene Vázquez, si cada hombre es un ser irrepetible no es de extrañar que no todos sirvan para los mismos puestos; de aquí se deriva la gran importancia que adquiere la selección del personal, en su afán de conseguir la adaptación óptima de cada persona con su trabajo, previendo las posibles incompatibilidades y problemas que podrían conducir a una situación de desadaptación. Esta vigor debe alcanzar sin duda alguna también a los jefes y mandos, por cuanto ellos son los encargados de dirigir e indicar el trabajo y la forma de hacerlo, así como discriminar, conocer a sus subordinados y crear en el grupo una buena moral de trabajo.

En suma las organizaciones se valen de procesos de selección de personal para contratar a los que encajan en ella y aceptan sus valores, normas y costumbres, mientras que descarta a quienes podrían oponerse al sistema.

Por otra parte los procesos descoordinados de reclutamiento y selección suelen enviar mensajes incorrectos, alejando a los posibles candidatos y generando estereotipos inadecuados, dificultando la posterior utilización de los recursos humanos y su inclusión en la cultura organizacional.

METODOLOGICO

MARCO METODOLOGICO

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación:

La investigación puede identificarse como exploratoria - descriptiva.. El propósito de la misma está dirigido, en primer lugar, a detallar las características de las culturas organizacionales en una empresa que se desarrollan en una misma rama industrial del país. En segundo lugar, se determinaran las diferencias entre la cultura dominante en dichas empresas y su influencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Se realizará la recopilación, análisis e interpretación de información y datos provenientes de fuentes primarias, a través de la aplicación de instrumentos de investigación, en este caso los cuestionarios que se elaboraron para tales efectos.

La investigación descriptiva permite lograr una primera aproximación al fenómeno a estudiar, lo que facilita la consolidación de conocimientos para ser usados en investigaciones posteriores. De esta manera se comprueba su utilidad al poder proyectar sus resultados más allá de los límites de la investigación planteada, abriendo las posibilidades de hacer comparaciones en las diferentes unidades de estudio en la investigación.

Diseño de la investigación:

El diseño de la investigación es ex-post-facto, transaccional descriptivo.
La investigación es ex-post-facto, por cuanto los datos serán obtenidos y analizados posteriormente a la ocurrencia de los hechos a estudiar.

El diseño es transaccional descriptivo ya que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir a un sólo grupo por vez, después de someterlos a una medición a través de cuestionarios, para luego compararlos y verificar su influencia o no en el proceso de reclutamiento y selección de personal de las empresas en estudio.

Unidad de Estudio:

El estudio se realizó en empresas del sector industrial, específicamente de la rama metalmecánica, dedicadas a la elaboración de envases de hojalata.

Para efectos de esta investigación se ha escogido a Domínguez & Cía, La Victoria S.A., Envases Venezolanos, S.A., Envases Nacionales Marte, C.A. (ENNAMAR). Dichas empresas fueron seleccionadas debido a la disponibilidad para obtener la información y por tener contactos con personas que laboran dentro de ellas; permitiendo así acceso a las mismas y facilitando la recolección de los datos necesarios para el estudio.

Unidad de Análisis:

La unidad de análisis estará integrada por una muestra representativa de empleados, de todas las secciones de la empresas y especialmente por los empleados de la sección de Relaciones Industriales;

ésta última por ser el lugar donde se lleva a cabo la función de reclutamiento y selección de personal, y las primeras por aportar la información necesaria para identificar con precisión la cultura organizacional.

DETERMINACION DE LA MUESTRA:

Población de estudio:

Nuestra población comprende a los empleados de todas las secciones de cada una de las empresas, incluyendo indistintamente a personal con antigüedad o nuevos, presentes en la nómina de empleados.

Muestreo:

El muestreo que se utilizó es un muestreo no probabilístico de tipo intencionado.
El muestreo intencionado es aquel en el que el investigador "escoge sus unidades no en forma fortuita, *sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el* investigador resultan de relevancia" [22]
Para efectos de esta investigación se tomó una muestra, considerando el total de empleados para cada una de las empresas, que fuera lo suficientemente representativa, permitiéndonos así la obtención de información más confiable y de esta manera hacer proyecciones a la población en general; quedando la muestra, para contestar el cuestionario de cultura organizacional integrada por un total de 78 personas, y para contestar el cuestionario de reclutamiento y selección de personal, por 7 personas tomadas de ese total, quienes se encargan de la función de reclutamiento y selección de personal. La muestra se distribuye de la siguiente manera:
38 pertenecen a Domínguez & CIA La Victoria, S.A. de 100 empleados que existen en total, 3 de ellos realizan la función de reclutamiento y selección.
25 Pertenecen a Envases Venezolanos, S.A. de 40 empleados que existen en total, 2 de ellos realizan la función de reclutamiento y selección.
15 Pertenecen a ENNAMAR, C.A. de 20 empleados que existen en total, 2 de ellos realizan la función de reclutamiento y selección.

Técnica de Recolección de la información:

La recolección de datos puede llevarse a cabo por diferentes medios: de observación, cuestionarios o entrevistas personales.

Para efectos de este estudio seleccionamos el cuestionario, pues permite la obtención de los datos en forma primaria y directa. La ventaja que ofrece este instrumento a la investigación es que es económico, rápido y puede ser aplicado a un gran número de personas en un mismo período de tiempo. Además su carácter anónimo permite conocer las percepciones y opiniones personales de los individuos encuestados con respecto a las preguntas formuladas.

---

[22] SABINO, Carlos: "El proceso de la Investigación", Edit. Panapo, Caracas, 1992, p.35.

Dados los objetivos de la investigación se elaboraron dos cuestionarios, uno dirigido a identificar la cultura organizacional y el otro orientado a la especificación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para la elaboración del cuestionario de cultura organizacional se realizó una revisión y recopilación de instrumentos tendientes a medir la cultura organizacional; evaluando la confiabilidad, validez y facilidad de aplicación de los mismos, se procedió a establecer criterios tales como una buena presentación, medición de las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional con base en la operacionalización de las variables fundamentales con la finalidad de elaborar preguntas que se consideraban median las dimensiones abarcadas, verificación de la consistencia de las preguntas, discriminación adecuada de los datos sin omitir los importantes, claridad y sencillez en el vocabulario utilizado, organización coherente del contenido; se diseñó un cuestionario que permitiera el cumplimiento a cabalidad de los objetivos planteados.

En la elaboración del cuestionario de reclutamiento y selección se hizo una revisión bibliográfica y de acuerdo a los objetivos establecidos y a la operacionalización de las variables de reclutamiento se plantearon las afirmaciones que lo integran.

El tipo de preguntas que se elaboró para ambos cuestionarios son las que se conocen como preguntas de opciones fijas, es decir, que las respuestas del sujeto están limitadas a opciones ya fijadas.
Por otra parte se elaboraron los instructivos para cada cuestionario, los cuales contenían los objetivos de la investigación y la forma adecuada de responder las preguntas. Quedando los instrumentos conformados de la siguiente manera:

- Un instructivo.
- El cuestionario, con preguntas destinadas a medir la cultura organizacional y a identificar los procesos de Reclutamiento y selección de personal.

Como requisito necesario para la aplicación definitiva de los cuestionarios se siguieron dos procedimientos que contribuyeron a su validación, estos fueron:

1. Realización de una prueba piloto, la cual permitió corregir algunas deficiencias relacionadas con la claridad y omisión de elementos en cada uno de los ítems para cada instrumento; esta prueba piloto se realizo con una muestra de 10 personas en una de las empresas que posteriormente seria objeto de estudio.

   De los resultados de la prueba piloto, se realizaron las correcciones pertinentes, modificándose algunas opciones de respuestas, dado que en algunos casos no se respondieron y en otros se observó confusión en las respuestas escogidas, lo cual hace suponer que esas preguntas no funcionaron.

2. Revisión por parte de jueces expertos en metodología, recursos humanos y cultura organizacional, quienes se encargaron de revisar, corregir y seleccionar las preguntas que a su consideración median las variables.

El criterio para aceptar las afirmaciones o ítems en forma definitiva fue el siguiente: que tres o la totalidad de los jueces la seleccionaran. Por lo tanto, de un total de 44 preguntas se seleccionaron 34, para el cuestionario de cultura y las 24 del cuestionario de Reclutamiento y Selección, y se realizaron algunas correcciones de los admitidos. La escala de los ítems de ambos cuestionarios contiene 6

opciones de respuestas codificadas del 1 al 6, donde 6 corresponde a la opción siempre y 1 a la opción nunca.

Las opciones con sus respectivos puntajes son:

(1) Nunca
(2) Casi Nunca
(3) Algunas veces
(4) Con Frecuencia
(5) Casi Siempre
(6) Siempre

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Cultura Organizacional: es el conjunto de valores, normas, creencias y costumbres que for - man la identidad de una empresa (Deal y Kennedy, 1985: 35)	**Valores:** son los principios o reglas relativamente abstractas y genera - lizadas que proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. (Deal y Kennedy, 1985:44)	Asistencia	1
		Puntualidad	2, 3
		Comunicación	4, 5, 18
		Responsabilidad	6
		Iniciativa	7, 8
		Compromiso	9, 12
		Tolerancia al riesgo	10, 11
		Compañerismo	14, 15
		Autonomía	13
		Participación	16, 17
		Identificación	22, 30
	Normas: son reglas relativamente concretas y específicas sobre el comportamiento que se considera apropiado en determinadas situa - ciones (Nisbet, 1982: 205)	**Reglamentos:** son el conjunto de reglas que dictan la acción o la abstención de ciertas actividades o procedimientos para el régimen determinados grupos.	20, 21
		Procedimientos: son guías para la acción que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.	19, 25
	Costumbres: son conductas repe- tidas en el tiempo por una generali - dad de personas, cuyo origen se re- monta a una experiencia del pasado organizacional, y su objetivo es transmitir, la forma de cómo se hacen las cosas en la organización. (Deal y Kennedy, 1985:46)	**Ritos:** son la secuencia repetiti- va de actividades que manifies - tan y refuerzan los valores bási- cos de la organización.	23, 24
		Mitos: son anécdotas e historias que se cuentan y circulan en la organización y que pueden refe - rirse al momento y a las perso - nas fundadoras que se conside- ran excepcionales por su com - portamiento.	26, 27
		Símbolos: se refieren sobre todo a signos o detalles que están cargados de información cultural.	28

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
		Héroes: personifican los valores de una cultura.	29
		Ceremonias: son acontecimientos que ponen la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los trabajadores recuerdan y se realizan en forma de espectáculos culturales o de celebraciones muy sencillas.	31, 32
	Misión: *define la función, propósito* y objetivo de una organización y sus miembros (Alpander, 1985:102)	***Objetivos o metas:*** *son los fines* a los que se dirigen las actividades de la organización.	33, 34
Reclutamiento y Selección de Personal: *es un proceso que se* encarga de buscar, evaluar y ubicar a nuevos *empleados para* ocupar puestos vacantes. (Blanco, 1991: 10)	**Reclutamiento:** es la etapa del *proceso en el cual se utilizan* procedimientos para extraer de *una población con características* previamente definidas una muestra *de candidatos potencialmente* elegibles para un cargo específico *(Dessler, 1996:114)*	**Fuentes de reclutamiento:** son *todos los lugares donde puedan* identificarse los candidatos idóneos *para satisfacer la demanda* laboral de la empresa (Centro Nacional de *Productividad*, 1982: 218).	
		Interno: *la extracción del* personal se hace dentro de la organización.	1
		Externo: la captación va a ser de personas que están fuera de la organización.	2, 3, 4 5, 9
	Selección: es la segunda etapa del proceso en la cual se utilizan un conjunto de técnicas para formular *juicios o predicciones acerca de* las posibilidades de éxito o fracaso de los candidatos que optan por un determinado cargo. (Dessler, 1996: 123)	Uso de predictores.	6, 10
		Criterios utilizados para tomar la *decisión de selección.*	7, 8, 11 *16*
		Uso de procedimientos para el reclutamiento y la selección.	13, 14, 15 17, 18, 19 20, 21,22
		Personal encargado de la selección.	12, 23, 24

Implantación del Instrumento:

Una vez revisados y corregidos los resultados de las pruebas pilotos, se procedió a aplicar los instrumentos, el de cultura organizacional a todos los empleados que conformaron la muestra, incluyendo a los encargados del proceso de reclutamiento y selección, y el de reclutamiento y selección sólo a aquellos empleados encargados de esta actividad, en cada una de las empresas estudiadas, solicitando previamente permiso a los Gerentes de cada empresa, informándosele de cuales eran los objetivos de la investigación y pidiéndoles su colaboración; una vez dado el permiso por cada una de las empresas se administraron a cada persona; el tiempo de administración de los cuestionarios fue de 15 días continuos, de los cuales se dedicaron los necesario para la visita e implantación de los instrumentos en cada empresa. Para recoger la información en Domínguez & CIA, La Victoria, S.A. y en Ennamar C.A., fueron suficientes dos días, para Envases Venezolanos S.A., se dedicaron más días, pues se presentaron muchos inconvenientes tales como: las personas no se encontraban en sus puestos de trabajo al momento de recoger la información, no se nos permitió el acceso en determinados días por política de la empresa y finalmente porque las personas se encontraban muy ocupadas para atendernos

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Análisis de los Datos:

Una vez recolectados los datos, los mismos fueron transcritos en forma numérica, de acuerdo a la codificación establecida a cada opción de respuesta, en el programa SPSS 6.0.1 diseñado para Windows; incluyendo ambos cuestionarios, se obtuvieron un total de cincuenta y ocho (58) tablas de doble entrada, correspondiendo una a cada ítem, éstas contienen las frecuencias absolutas y los porcentajes de las respuestas dadas por la muestra de personas de cada empresa.

Luego se procedió al análisis de los datos, el cual es netamente descriptivo, ya que no se utilizaron técnicas inferenciales, debido a que la selección de la muestra fue de tipo intencionada y, no probabilistica.

El análisis se hizo, como se verá a continuación, de forma detallada a cada uno de los indicadores agrupados por dimensiones, para ofrecer una visión más clara del comportamiento de las dimensiones en cada una de las empresas.

1.- Valores: esta dimensión se analizó mediante los indicadores:

- Asistencia.
- Puntualidad.
- Comunicación.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Compromiso.
- Tolerancia al riesgo.
- Compañerismo.
- Autonomía.
- Participación.
- Identificación.

Seguidamente se procedió al análisis de cada uno de los indicadores con sus respectivas tablas.

1.1.- Asistencia:

Ha sido analizado a través de un ítems referido a la importancia que se le atribuye de la empresa a este factor.

Tabla 1 (ítem 1)

Es importante para la empresa la asistencia.

Opciones / Empresas	Casi Nunca 2	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	2	5,2	4	10,52	31	81,57	38
Ennamar	0	0	0	0	3	20	12	80	15
Envases Venezolanos	0	0	3	12	5	20	17	68	25
Total	1		5		12		60		78

En la tabla 1 se puede observar que en las tres empresas estudiadas la asistencia es considerada un factor de suma importancia. En Domínguez & Cía de un total de 38 personas encuestadas 31 coinciden en su respuesta, es decir, el 81, 6 % esta de acuerdo en que la asistencia es importante en la empresa, en Ennamar el 80% también coincide en su respuesta, y en Envases Venezolanos el 60%. Es importante señalar que estas son cifras significativas, pues, aunque no representan a la mayoría, existe bastante aproximación; por tanto, se puede inferir que en las tres empresas se toma en cuenta la presencia asidua de los trabajadores en sus instalaciones.

12.- Puntualidad:

Este indicador ha sido analizado a través de 2 ítems, uno referido a la supervisión por parte de la empresa del cumplimiento del horario de trabajo, y el otro, a la hora de llegada de los trabajadores a su lugar de trabajo.

Tabla 2 (ítem 2)

La empresa supervisa el cumplimiento del horario de trabajo.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Dominguez & Cia	1	2,6	2	5,6	4	10,5	4	10,5	9	23,6	18	47,3	38
Ennamar	1	6,6	0		1	6,6	1	6,6	3	20	9	60	15
Envases Venezolanos	0		0		3	12	1	4	7	28	14	56	25
Total	2		2		8		6		19		41		78

Tabla 3 (ítem 3)

Sus compañeros llegan temprano al trabajo.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Dominguez & Cia	1	2,6	3	7,8	6	15,7	13	34,2	10	26,3	5	13,1	38
Ennamar	0		0		1	6,6	7	46,6	3	20	4	26,6	15
Envases Venezolanos	0		0		10	40	5	20	6	24	4	16	25
Total	1		3		17		25		19		13		78

De la tabla 2 se desprende que el 47,4% de los encuestados de Domínguez respondieron la opción siempre, en Ennamar el 60% y en Envases Venezolanos el 56%, lo que indica que en las tres empresas se vigila el cumplimiento del horario, observando los porcentajes de las otras opciones, se deduce que el mismo no se realiza de forma diaria y constante.

Por otra parte, la tabla 3 nos indica que los trabajadores no son puntuales a la hora de llegada a su trabajo.

Tomando en cuenta los resultados de ambos ítems, se puede concluir que para las tres empresas es importante el valor puntualidad, sin embargo, el mismo aunque es de obligatorio cumplimiento

pareciera no ser compartido por todos, lo que se evidencia en el hecho, de que en Domínguez & Cía el 26,1 % , en Ennamar el 6,6 % y en Envases Venezolanos el 40 %, ubican sus respuestas, entre nunca y algunas veces.

13 - Comunicación:

Este indicador fue analizado a través de 3 ítems, uno referido al uso de medios de comunicación formales en la empresa, tales como memorándum, notas e informes, el otro, a la claridad y precisión de las comunicaciones en la organización y el último dirigido a indagar el grado de retroalimentación existente entre los trabajadores y sus supervisores.

Tabla 4 (ítem 4)

Se utiliza frecuentemente como medio de comunicación los memorándum, notas e informes.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	2	5,2	6	15,7	5	13,1	12	31,5	12	31,5	38
Ennamar	1	6,6	3	20	4	26,6	1	6,6	5	33,3	1	6,6	15
Envases Venezolanos	0		3	12	1	4	13	52	7	28	1	4	25
Total	2		8		11		19		24		14		78

Tabla 5 (ítem 5)

En la empresa la comunicación se hace de forma clara y precisa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,2	4	10,5	7	18,4	11	28,9	10	26,3	4	10,5	38
Ennamar	1	6,6	2	13,3	2	13,3	3	20	5	33,3	2	13,3	15
Envases Venezolanos	2	8	3	12	5	20	8	32	5	20	2	8	25
Total	5		9		14		22		20		8		78

Tabla 6 (*ítem 18*)

Cuando sus compañeros realizan bien el trabajo, su supervisor le hace saber que han satisfecho sus exigencias.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	3	7,8	6	15,7	4	10,5	5	13,1	14	36,8	6	15,7	38
Ennamar	1	6,6	2	13,3	1	6,6	3	20	4	26,6	4	26,6	15
Envases Venezolanos	3	12	6	24	0		6	24	8	32	2	8	25
Total	7		14		5		14		26		12		78

Observando los resultados obtenidos en las tablas 4, 5 y 6, se deduce que los medios de comunicación formal como los memorándum , las notas e informes son utilizados; en relación a la

claridad y precisión de la comunicación, se puede observar que están presentes en las empresas pero, en una medida intermedia, es decir, no son usuales en las mismas, por ejemplo, en el caso de Domínguez & Cía, un 28,9% eligió la opción cuatro (con frecuencia), que aunque no representa en su totalidad a la mayoría, es un dato que indica la presencia de comunicaciones claras y precisas en la empresa; una situación similar puede observarse en las dos empresas restantes. La retroinformación o retroalimentación entre los trabajadores y supervisores es un elemento presente, tal hecho permite deducir que la comunicación en la empresa es buena. Esta situación se ilustra al observar que en Domínguez & Cía el 36% de los encuestados y haciendo con ello una proyección a la población, se mantiene una adecuada comunicación, en el caso de Ennamar C.A., aunque las opciones casi siempre y siempre tengan el mismo porcentaje de respuestas, igual a 26,6%, eso nos indica que también se valora y toma en cuenta la retroinformación entre sus trabajadores y supervisores. También Envases Venezolanos al ubicarse el 64 % de la muestra en las opciones con frecuencia y siempre, indicando esto que si se considera importante la retroinfomación, aunque en diferente proporción.

14.- Responsabilidad:

El item a través del cual se ha analizado el indicador responsabilidad, se refiere al grado de responsabilidad que le otorga los supervisores a los empleados en el cumplimiento de tareas y entrega de resultados.

Tabla 7 (ítem 6)

Su supervisor le otorga responsabilidad en el cumplimiento de las tareas y entrega de resultados.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	0	0	2	5,3	8	21,1	17	44,7	10	26,3	38
Ennamar	0	0	1	6,7	1	6,7	3	20	8	53,3	2	13,3	15
Envases Venezolanos	0	0	0	0	2	8	1	4	13	12	9	36	25
Total	1		1		5		12		38		21		78

De acuerdo a la tabla anterior y a los datos en ella expresados se puede inferir que, la responsabilidad es un valor importante aunque no sea algo constante, es decir, se le atribuye a los trabajadores responsabilidades pero al parecer no se les exige. Aunque existen diferencias entre los resultados de cada empresa las tres le confieren cierta importancia y practican, por decirlo de algún modo, la asignación de responsabilidades a sus trabajadores, siendo esta una forma de involucrar a los trabajadores con la organización. Estos resultados también nos indican que una proporción de los trabajadores de estas empresas prefieren y reciben trabajos que implican responsabilidad.

15.- Iniciativa:

Al igual que el indicador puntualidad, éste ha sido analizado a través de dos ítems, el primero orientado a indagar el grado en el cual la empresa promueve la iniciativa en sus trabajadores y la segunda a la aceptación del supervisor de las ideas propuestas por sus trabajadores.

Tabla 8 (ítem 7)

La empresa promueve la iniciativa de sus trabajadores.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	5	13,1	5	13,1	6	15,7	13	34,2	8	21,1	1	2,6	38
Ennamar	1	6,6	3	20	3	20	2	13,3	4	26,6	2	13,3	15
Envases Venezolanos	2	8	7	28	5	20	8	32	3	12	0	0	25
Total	8		15		14		23		15		3		78

Tabla 9 (ítem 8)

Reconoce y acepta su supervisor las ideas propuestas por sus trabajadores.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,2	1	2,6	5	13,1	10	26,3	13	34,2	7	18,4	38
Ennamar	1	6,6	1	6,6	1	6,6	5	33,3	6	40	1	6,6	15
Envases Venezolanos	2	8	0	0	6	24	9	36	5	20	3	12	25
Total	5		2		12		24		24		11		78

Los resultados que arroja la tabla 8 nos muestra que, en Domínguez & Cía, el 34,2% de los encuestados respondieron la opción cuatro (con frecuencia), lo que nos señala que este factor no es de relevancia para la empresa, aunque esté presente en la misma, la iniciativa no es promovida en mayor grado, una situación parecida puede observarse en Envases Venezolanos donde el 32% de los encuestados respondieron la opción cuatro (con frecuencia), y el resto en las respuestas se distribuyen en las demás opciones. En cuanto a Ennamar C.A., a pesar de que el 26,6% haya respondido la opción cinco (casi siempre), no se puede indagar con certeza si la iniciativa es promovida en gran medida por la empresa, pues, al observar la tabla 8 nos podemos dar cuenta que el otro 40% de los encuestados se encuentra en la opciones dos (casi nunca) y tres (algunas veces), de lo que podemos concluir que, *realmente la empresa no promueve la iniciativa como tal en sus trabajadores, sin querer* decir con ello que sea en forma definitiva, lo que se evidencia al ubicarse el mayor porcentaje de respuestas que corresponde al 53,2%, en las opciones 4 (con frecuencia) y 6 (siempre).

Los resultados de la tabla 9 nos muestra que en las tres empresas los supervisores aceptan en cierta medida la ideas propuestas por sus trabajadores, lo cual se evidencia al observar que más del 50% de los encuestados de cada empresa se ubicaron en las opciones 4 (con frecuencia) y 6 (siempre), en la empresa Domínguez & Cía, el 34,2 % se ubicó en la opción casi siempre, indicando que los supervisores aceptan las ideas de sus trabajadores, pero hasta cierta medida, situándose en esta misma opción el 40% de los encuestados de Ennamar y sólo el 20% en Envases Venezolanos, siendo esta última la que menos toma en cuenta la iniciativa de sus trabajadores.

Considerando los resultados de ambos ítems, se puede concluir que para las tres empresas es medianamente importante el promover la iniciativa en sus trabajadores, a pesar de la recepción de ideas por parte de los supervisores.

16.- Compromiso:

Este indicador ha sido analizado a través de dos ítems, uno referido al grado en que la empresa fomenta el que sus trabajadores se involucren en sus actividades y se identifiquen con ella en el logro de los objetivos, y la otra, a la preocupación de los trabajadores por mejorar su labor.

Tabla 10 (ítem 9)

La empresa fomenta el que sus trabajadores se involucren en sus actividades y se identifiquen con ella en el logro de objetivos.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	4	10,5	4	10,5	5	13,2	9	23,7	11	28,9	5	13,2	38
Ennamar	1	6,7	1	6,7	2	13,3	5	33,3	2	13,3	4	26,7	15
Envases Venezolanos	1	4	5	20	0	0	10	40	7	28	2	8	25
Total	6		10		7		24		20		11		78

Tabla 11 (ítem 12)

Sus compañeros de trabajo se preocupan por mejorar su labor.

Opciones / Empresas	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	5	13,2	11	28,9	21	55,3	38
Ennamar	1	6,7	1	6,7	5	33,3	8	53,3	15
Envases Venezolanos	0	0	1	4	11	44	13	52	25
Total	2		7		27		42		78

De acuerdo a la tabla 10, para Domínguez & Cía, es importante fomentar el que sus trabajadores se involucren en las actividades de la empresa, logrando así que estos se identifiquen con la organización, tal hecho se prueba al observar que el 28,9% de los empleados encuestados eligieron la opción cinco (casi siempre), lo que indica que los trabajadores al identificarse con la empresa también lo hacen con el logro de los objetivos y por ende, se comprometen en la consecución de los mismos.

Para Envases Nacionales Marte C.A., es muy importante el fomentar que sus trabajadores se involucren en sus actividades y se identifiquen con ella, existiendo por ello un alto compromiso de los trabajadores hacia la empresa, de acuerdo a los datos, los cuales indican que el 26,7% se situó en la opción siempre.

Para Envases Venezolanos, S.A, es medianamente importante el fomentar el compromiso de sus trabajadores con la empresa; dado que el 40% de los encuestados eligieron la opción cuatro (con frecuencia) se que verifica lo antes dicho.

En cuanto a los resultados expuestos en la tabla 11, con respecto a la preocupación de los trabajadores por mejorar su labor, se observa que, en las tres empresas, los trabajadores se preocupan por perfeccionar su trabajo, lo cual se evidencia al notar en el caso de Domínguez & Cía, que el 55,3% eligió la opción 6 (siempre), en la misma opción se ubicó el 53,3% de la muestra de Ennamar, y el 52% de los encuestados en Envases Venezolanos.

En conclusión y de acuerdo a los datos de ambas tablas, se deduce al encontrarse los porcentajes más altos en las opciones 5 (casi siempre) y 6 (siempre), es decir, el 42,1% en Domínguez & Cía, y el 40% en Ennamar que para estas empresas es importante fomentar el compromiso en sus trabajadores,

y contribuyendo con el compromiso esta la disposición de los trabajadores a mejorar su labor, evidenciándose este hecho al ubicarse los valores más altos, es decir, el 55,3% y el 53,3% respectivamente en la alternativa 6 (siempre), en cuanto a Envases Venezolanos se puede decir que también existe en sus trabajadores la idea de compromiso, pues, el 52% de la muestra ubicó sus respuestas en la opción siempre, aunque la empresa no fomente en gran medida actividades que involucren a sus trabajadores, esto se evidencia al observar la tabla 10, donde sólo el 36% opina que la empresa fomenta el compromiso entre sus trabajadores.

17- Tolerancia al Riesgo:

La cual entendemos como la capacidad para asumir trabajos de gran incertidumbre y donde se tomen muchas decisiones, por lo cual se diseñaron dos ítems, uno referido a la preferencia de los trabajadores que tengan que tomar decisiones y el otro, a la frecuencia con que en los trabajos se presentan nuevas y diferentes situaciones que resolver.

Tabla 12 (ítem 10)

Prefiere Ud., un trabajo en el que tenga que tomar decisiones.

Opciones / Empresas	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	2	5,3	5	13,2	12	31,6	18	47,4	38
Ennamar	1	6,7	2	13,3	2	13,3	5	33,3	5	33,3	15
Envases Venezolanos	0	0	5	20	4	16	9	36	7	28	25
Total	2		9		11		26		30		78

Tabla 13 (ítem 11)

Considera Ud. Que en su trabajo existen con frecuencia nuevas situaciones que resolver.

Opciones / Empresas	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	1	2,6	15	39,5	10	26,3	10	26,3	38
Ennamar	0	0	1	6,7	6	40	3	20	5	33,3	15
Envases Venezolanos	2	8	6	24	11	44	5	20	1	4	25
Total	4		8		32		18		16		78

En las tablas 12 y 13 se puede observar que para los trabajadores de las tres empresas es muy importante estar en posiciones o trabajos en los cuales tengan que tomar decisiones, y donde siempre haya nuevas situaciones que resolver, demostrando la capacidad de tolerancia al riesgo que existe en estas empresas, siendo Domínguez & Cía la empresa que da más indicios al respecto, lo que permite extender la conclusión al resto de la población, dado que el 79% de los encuestados se ubicaron sus respuestas en opciones 5 (casi siempre) y 6 (siempre).

En cuanto a Ennamar C.A., y Envases Venezolanos podemos hacer la misma observación, aunque en menor medida, con respecto a la existencia de nuevas situaciones que resolver en los trabajos, pues, sólo el 33,3 % de los encuestados en Ennamar contestaron la opción siempre y en el caso de Envases

Venezolanos solamente el 4 %, es decir, se prefieren trabajos que impliquen tomas de decisiones, pero estas no se les asignan.

18.- Compañerismo:

Los ítems que permiten medir este indicador son los referidos a la permisibilidad de la empresa para que se den situaciones de apoyo y ayuda entre los miembros y la formación de grupos en la empresa.

Tabla 14 (ítem 14)

La empresa permite que se den situaciones de apoyo y ayuda entre todos sus miembros.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	3	7,9	3	7,9	3	7,9	6	15,8	16	42,1	7	18,4	38
Ennamar	3	20	0	0	1	6,7	5	33,3	5	33,3	1	6,7	15
Envases Venezolanos	1	4	0	0	1	4	8	32	12	48	3	12	25
Total	7		3		5		19		33		11		78

Tabla 15 (ítem 15)

La empresa fomenta la formación de grupos o pertenencia a grupos.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	2	5,3	7	18,4	9	23,7	13	34,2	5	13,2	38
Ennamar	1	6,7	1	6,7	5	33,3	3	20	4	26,7	1	6,7	15
Envases Venezolanos	2	8	6	24	10	40	4	16	1	4	2	8	25
Total	5		9		22		16		18		8		78

En cuanto al indicador compañerismo podemos observar en la tabla 14 referida al ítem 15 que dice: la empresa permite que se den situaciones de apoyo y ayuda entre todos sus miembros, podemos decir que la empresa Domínguez & Cía, fomenta o permite en gran medida situaciones que requieren del apoyo y cooperación de los trabajadores involucrados, lo que quiere decir que en esta empresa existe un sentido de compañerismo entre sus miembros, gracias a la promoción por parte de la empresa de formación de equipos de trabajo, obsérvese que la opción casi siempre para esta empresa obtuvo el mayor porcentaje en las tablas 14 y 15.

En Ennamar C.A., el 6,6% se encuentra como el porcentaje más alto, indicando que en dicha empresa no se fomenta en gran medida la formación de grupos de trabajo, al estar ubicado este porcentaje en la opción tres (algunas veces), situación que se reafirma al observar en la tabla quince que el porcentaje mayor se encuentra en la opción dos (casi nunca); por otra parte en Envases Venezolanos, se observa que promociona la formación de grupos de trabajos en una medida intermedia indicando que no existe como tal el valor de compañerismo, igual situación ocurre en Ennamar, C.A.

Concluyendo podemos decir que de las tres empresas, Domínguez & Cía, es quien le otorga mayor importancia al compañerismo como uno de los valores fundamentales, situación que no se observa en el resto de las empresas estudiadas, de acuerdo a los datos arrojados por las tablas 14 y 15.

19.- Autonomía:

Es un indicador de la potestad para actuar con independencia y ejercer la iniciativa que los empleados poseen en la organización, este fue medido a través de un ítem referido específicamente al estímulo por parte de los supervisores de la capacidad de autodirección de los trabajadores.

Tabla 16 (ítem 13)
Su supervisor estimula la capacidad de autodirigirse.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	4	10,5	6	15,8	3	7,9	9	23,7	12	31,6	4	10,5	38
Ennamar	1	6,7	5	33,3	4	26,7	2	13,3	3	20	0	0	15
Envases Venezolanos	1	4	8	32	10	40	4	16	2	8	0	0	25
Total	6		19		17		15		17		4		78

De esta tabla se desprende que el 42,1% de los encuestados en Domínguez & Cía, consideran que la empresa a través de sus supervisores les permite autodirigirse, dándoles en cierta medida la facultad de actuar con independencia y ejercer su iniciativa, es decir, les permite ser autónomos en su trabajo. Ennamar por su parte, de acuerdo a los resultados obtenidos el 33,3 % de la muestra ubica sus respuestas entre las opciones 4 (algunas veces) y 5 (con frecuencia) indica que la empresa les permite autodirigirse, pero hasta cierto punto, se puede decir, que debido a que existen limitaciones en la actuación de los trabajadores.
En cuanto a Envases Venezolanos, al contrario que Domínguez & Cía, no fomenta la autonomía entre sus trabajadores aunque no en su totalidad, dado que sólo el 8% de los encuestados se ubicaron en la opción cinco (casi siempre).

110.- Participación:

Se mide a través de dos ítems, uno referido a si la empresa fomenta la participación y el otro a que si los trabajadores participan en la solución de problemas .

Tabla 17 (ítem 16)
La empresa fomenta la participación.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	2	5,3	10	26,3	10	26,3	12	31,6	3	7,9	38
Ennamar	1	6,7	3	20	4	26,7	4	26,7	3	20	0	0	15
Envases Venezolanos	0	0	5	20	9	36	7	28	2	8	2	8,0	25
Total	2		10		23		21		17		5		78

Tabla 18 (ítem17)

Los trabajadores participan en la solución de problemas que se presentan en los departamentos.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	4	10,5	2	5,3	7	18,4	5	13,2	12	31,6	8	21,1	38
Ennamar	1	6,7	0	0	2	13,3	4	26,7	3	20	5	33,3	15
Envases Venezolanos	1	4	6	24	2	8	12	48	1	4	3	12	25
Total	6		8		11		21		16		16		78

De ambas tablas se puede deducir que en Domínguez & Cía si se fomenta la participación, situación que se puede comprobar al observar que el 31,6 % de la muestra se ubicó en la opción cinco (casi siempre), que como se dijo nos indica que en la empresa es importante la participación de todos en la solución de los problemas que se presenten en la empresa.

En Ennamar de acuerdo a los resultados, no se fomenta como tal la participación por parte de la empresa, ya que el 53,4 % de los encuestados se ubican en las opciones 3 (algunas veces) y 4 (con frecuencia), en la tabla 17, aunque si participen en la solución de problemas que se presentan o puedan presentarse en la

empresa, pues, el 53,3 % de la muestra respondió en las opciones 5 (casi siempre) y 6 (siempre), en la tabla 18.

En Envases Venezolanos en la tabla 17, el 36% se ubica en la tercera opción, deduciéndose que la empresa no fomenta en gran medida la participación de los trabajadores, cuestión que se confirma al observar que el 48% se ubica en la cuarta opción, concluyendo que en Envases Venezolanos no se fomenta o no es un valor o factor importante la participación de todos y cada uno de sus trabajadores en la solución de problemas presentes y futuros.

III.- Identificación:

Como el anterior indicador, el presente se analizó a través de dos ítems referidos a :

- La identificación de los trabajadores con la empresa.
- Si los trabajadores guardan y guían el buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 19 (ítem 22)

Ud. se identifica con los valores de la empresa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	1	2,6	3	7,9	11	28,9	18	47,4	3	7,9	38
Ennamar	1	6,7	0	0	1	6,7	3	20	5	33,3	5	33,3	15
Envases Venezolanos	4	16	1	4	6	24	3	12	8	32	3	12	25
Total	7		2		10		17		31		11		78

Tabla 20 (ítem 30)

Los trabajadores guardan los valores y guían el buen funcionamiento de la empresa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	5	13,2	8	21,1	12	31,6	2	5,3	9	23,7	38
Ennamar	2	13,3	3	20	4	26,7	4	26,7	0	0	2	13,3	15
Envases Venezolanos	0	0	7	28	6	24	7	28	2	8	3	12	25
Total	4		15		18		23		4		14		78

Observando la tabla 19 se desprende claramente que Domínguez & Cía es la empresa en la cual sus trabajadores se encuentran más identificados con ella, siguiendo Ennamar, C.A, y por último, Envases Venezolanos, dividiéndose las frecuencias y porcentajes obtenidos de la siguiente manera:

- Domínguez & Cía 44,73% en la opción casi siempre.
- Ennamar 40 % en la opción casi siempre.
- Envases Venezolanos 40% en la opción casi nunca.

De acuerdo a la tabla 20 en ninguna de las empresas los trabajadores guardan y guían el buen funcionamiento de la empresa, en su totalidad, pues, los porcentajes mayores se situaron, para las tres empresas en la opción 4 (con frecuencia); en Domínguez & Cía el valor de es del 31,6%, para Ennamar es de26,7% y en Envases Venezolanos del 28%.

De la observación de ambas tablas se puede concluir que sólo en Domínguez & Cía sus empleados se identifican con la empresa guardando y guiando su buen funcionamiento, debido a que el 55,3% de la muestra se ubicó en las opciones casi siempre y siempre en la tabla 19 y el 23,7% en la opción siempre de la tabla 20, lo que nos permitió realizar tal inferencia; mientras que, en Ennamar a pesar de que sus empleados se identifican con ella no guardan y guían en su totalidad el buen funcionamiento de la empresa, pues en cuanto a la identificación el 66,6% se ubicó entre las opciones casi siempre y siempre y en la de guardar y guiar los valores el 53,4% ubicó sus respuestas entre las opciones algunas veces y con frecuencia, observándose la misma situación en Envases Venezolanos, donde el 44% de la muestra se ubicó entre las opciones casi siempre y siempre de la tabla 19, y el 36% en las opciones con frecuencia y casi siempre.

Una vez analizados cada uno de los indicadores para la dimensión valor, podemos indicar con mayor claridad y certeza, cuales son los valores más importantes para cada una de las empresas estudiadas.

En Domínguez & Cía La Victoria, son importantes todos los valores estudiados, ya que, de acuerdo a la información obtenida, estos son compartidos y conocidos por la mayoría de los trabajadores de la empresa. En Ennamar los valores que se consideran más importantes son: la asistencia, la puntualidad, la tolerancia al riesgo, como valores intermedios: la responsabilidad, la iniciativa, la participación, el compromiso, la autonomía y la comunicación, especialmente la comunicación formal, clara y precisa, pues, si se ordenan en forma descendente tomando en cuenta los porcentajes obtenidos en promedio para cada uno de los indicadores, la responsabilidad, la asistencia y la participación son los que obtuvieron los porcentajes más altos, otorgándole, por ende, mayor importancia, aparte de indicarnos que son los más conocidos y compartidos en la empresa.

Para Envases Venezolanos, los valores más importantes son: la asistencia, la puntualidad, la tolerancia al riesgo, la autonomía, la identificación, por obtener los porcentajes más altos, y como valores poco importantes se encuentra la participación, la comunicación, el compromiso, la

autonomía, el compañerismo y la iniciativa, pues, de acuerdo a los valores observados, son los menos conocidos y compartidos por los miembros de la empresa, es decir, por mostrar porcentajes bajos en relación a los demás, nos permiten inferir que los mismos no son de vital importancia para la empresa aunque, esta si los tome en cuenta.

Por otra parte, es importante señalar que existe una diferencia entre las empresas, referida a la importancia que le confieren a cada uno de los indicadores que definen a la dimensión valores organizacionales siendo Domínguez & Cía quién los tenga más instituidos en relación con Ennamar y Envases Venezolanos.

2.-Normas.

La segunda dimensión utilizada para el estudio de la Cultura Organizacional, fue analizada mediante los siguientes Indicadores:

- Reglamentos.
- Procedimientos

21.-Reglamentos:

Este indicador ha sido analizado a través de dos ítems, uno referido a la rigidez en la aplicación de las normas y el otro al castigo por incumplimiento de las normas.

Tabla 21 (ítem 20)

Las normas son rígidas y no hay cabida para la discusión.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	4	10,5	7	18,4	11	28,9	10	26,3	4	10,5	38
Ennamar	1	6,7	2	13,3	2	13,3	3	20	5	33,3	2	13,3	15
Envases Venezolanos	2	8	3	12	5	20	8	32	5	20	2	8	25
Total	5		9		14		22		20		8		78

Tabla 22 (ítem 21)

Se castiga el incumplimiento de las normas establecidas.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	0	0	2	5,3	4	10,5	17	44,7	13	34,2	38
Ennamar	0	0	1	6,7	1	6,7	2	13,3	6	40	5	33,3	15
Envases Venezolanos	5	20	1	4	7	28	6	24	2	8	4	16	25
Total	7		2		10		12		25		22		78

En cuanto a la rigidez en la aplicación de las normas contemplada en los resultados de la tabla 21 podemos observar que, la empresa que es un poco más rígida en la aplicación de las normas es Envases Venezolanos, pues, el 56% de los encuestados seleccionó la opción cinco (casi siempre), obteniéndose el porcentaje mayor, permitiendo deducir lo antes expuesto. Para Domínguez no

parecen ser tan rígidas la aplicación de sus normas, aunque el porcentaje mayor se orienta a la opción siempre, la misma situación se observa en Ennamar.

Con respecto a la tabla 22, se observa que en Envases Venezolanos, no se castiga en gran medida el incumplimiento de las normas por parte de los trabajadores, situación que se evidencia al observar que sólo el 24% de la muestra ubicó sus respuestas en las opciones casi siempre y siempre. En Domínguez y Ennamar de acuerdo a los datos arrojados, se castiga en gran medida el incumplimiento de las normas, lo que se evidencia al observar que el 78,9% de la muestra de Domínguez se ubicó en las opciones casi siempre y siempre, y en Ennamar el 73,3% ubicándose en las mismas opciones.

Unidos los resultados de ambas tablas, se puede concluir que de las tres empresas, la que posee rigidez y castiga el incumplimiento de las normas establecidas por la empresa es Envases Venezolanos y para Domínguez y Ennamar son importantes las normas, su rigidez y castigo por incumplimiento, pero no en forma tan arraigada como en Envases Venezolanos.

22.- Procedimientos:

Fue medido a través de dos ítems, estos ítems son los referentes a la toma de decisiones con base en los principios fundamentales de la empresa y a la asignación de tareas de acuerdo a los objetivos y metas de la organización.

Tabla 23 (ítem 19)

Se toman las decisiones atendiendo los principios fundamentales de la empresa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	6	15,8	3	7,9	9	23,7	8	21,1	5	13,2	7	18,4	38
Ennamar	2	13,3	7	46,7	4	26,7	1	6,7	0	0	1	6,7	15
Envases Venezolanos	8	32	10	40	3	12	2	8,0	2	8	0	0	25
Total	16		20		16		11		7		8		78

Tabla 24 (ítem 25)

Se asignan tareas acordes con los objetivos y metas de la empresa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	7	18,4	7	18,4	8	21,1	7	18,4	2	5,3	7	18,4	38
Ennamar	6	40	8	53,3	0	0	0	0	0	0	1	6,7	15
Envases Venezolanos	6	24	12	48	3	12	0	0	3	12	1	4	25
Total	19		27		11		7		5		9		78

Las tres empresas están orientadas a la toma de decisiones por parte de sus trabajadores atendiendo los principios fundamentales de la empresa , lo que se evidencia al observar que: en Domínguez & Cía, el 23,7% seleccionó la opción algunas veces, indicando al respecto que en esta empresa no es frecuente que la toma de decisiones se realice atendiendo los principios fundamentales de la empresa,

en cuanto a Ennamar se ve claramente que casi nunca se toman en cuenta los principios fundamentales de la empresa, al ubicarse el 46,7 % de los encuestados de esta empresa en la opción casi nunca, situación similar sucede en Envases venezolanos donde el 40% de la muestra se ubica en esta dicha opción.

En cuanto a la tabla 24, se observa que, en Envases Venezolanos casi nunca se asignan tareas de acuerdo a los objetivos y metas de la organización, lo cual se evidencia al ubicarse el 48% de los encuestados en la opción casi nunca, en Ennamar de igual forma tampoco se asignan tareas de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa, pues el 53,3 % de los encuestados se ubicaron en la opción casi nunca, en cuanto a Domínguez, si se asignan tareas de acuerdo a los objetivos de la empresa, pero en un porcentaje pequeño, pues, sólo el 21,1 % se ubicó en la opción algunas veces, lo que consideramos poca evidencia para realizar una afirmación definitiva.
De ambas tablas se deduce que para las tres empresas no es tan importante la toma de decisiones en base a los objetivos y metas de la empresa, así como el asignar tareas basándose en los mismos.

De la dimensión normas, se puede decir que, es un factor importante para cualquier empresa u organización; estén instituidas formalmente o no, sean acatadas o no a cabalidad; en las empresas estudiadas nos pudimos dar cuenta ; de acuerdo a los resultados y análisis realizados a través de las tablas 20 y 21 que, de las tres quien le atribuye una mayor importancia, es Envases Venezolanos que castiga el incumplimiento de las normas, gracias a la rigidez en la aplicación de las mismas, también toma decisiones y asigna las tareas siguiendo los objetivos y metas de la empresa, cumpliendo así con los procedimientos adecuados. En cuanto a Ennamar y Domínguez, se puede decir que, los mismos son importantes a pesar de que no se haga presión para el cumplimiento de las normas, estando conscientes todos los trabajadores de su existencia.

3.- Costumbres:

Las cuales definimos como conductas repetidas en el tiempo por una generalidad de personas, cuyo origen se remonta a experiencias del paso organizacional, transmitiendo la forma de cómo se hacen las cosas en la organización.
Esta dimensión ha sido analizada a través de los siguientes indicadores:

- Ritos
- Mitos.
- Símbolos.
- Héroes.
- Ceremonias.

3.1.- Ritos:

Este indicador se ha analizado a través de dos ítem; el primero orientado a la promoción de actividades socioculturales para los trabajadores y el segundo para indagar sobre la participación de la empresa en actividades socio-culturales promovidas por los trabajadores.

Tabla 25 (ítem 23)

Se promueven actividades socio-culturales para los trabajadores de la empresa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	2	5,3	4	10,5	10	26,3	12	31,6	8	21,1	38
Ennamar	1	6,7	0	0	2	13,3	4	26,7	5	33,3	3	20	15
Envases Venezolanos	6	24	2	8	4	16	5	20	1	4	7	28	25
Total	9		4		10		19		18		18		78

Tabla 26 (ítem 24)

La empresa participa en actividades socio-culturales promovidas por sus trabajadores.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	5	13,2	5	13,2	12	31,6	3	7,9	7	18,4	6	15,8	38
Ennamar	2	13,3	2	13,3	2	13,3	4	26,7	2	13,3	3	20	15
Envases Venezolanos	7	28	4	16	9	36	3	12	0	0	2	8	25
Total	14		11		23		10		9		11		78

De las tablas expuestas anteriormente se puede extraer la siguiente información: en primer lugar que, ninguna de las tres empresas promueve de forma seguida y constante actividades socioculturales para sus trabajadores, lo cual se demuestra al observar que las muestras de Domínguez y Ennamar ubicaron sus respuestas en la opción casi siempre, con valores del 31,6% en Domínguez y del 33,3% en Ennamar, en cuanto a Envases Venezolanos se evidencia que siempre promueve actividades socio-culturales para sus trabajadores, al notarse que el 28% de la muestra dio sus respuestas en la opción siempre, por otra parte, al observar los valores de la tabla 26 se deduce las empresas tampoco participan casi nunca en las actividades socioculturales que promueven sus trabajadores, lo cual se evidencia al observar que los porcentajes mayores de respuesta para las tres empresas, se ubican en la opción algunas veces.

A pesar de esta situación similar para todas las empresas hay que señalar que existe diferencias significativas en la importancia que cada una le atribuye; como puede observarse claramente en las tablas y sus porcentajes.

3.2.- Mitos:

Igualmente fue analizado a través de dos ítem referidos a la transmisión de las anécdotas que ilustren por un lado, los inicios y las formas de trabajo de la empresa a los trabajadores, y por el otro la existencia de narradores de historias en la empresa que sirven de guía a los trabajadores.

Tabla 27 (ítem 26)

Se transmiten las anécdotas que ilustran los inicios y las formas de trabajo de la empresa a todos los trabajadores.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	4	10,5	3	7,9	7	18,4	6	15,8	10	26,3	8	21,1	38
Ennamar	0	0	2	13,3	2	13,3	6	40	4	26,7	1	6,7	15
Envases Venezolanos	5	20	6	24	5	20	2	8	7	28	0	0	25
Total	9		11		14		14		21		9		78

Tabla 28 (ítem 27)

Dentro de la empresa existen personas que narran historias acerca de la empresa sirviendo ésta de guía a los trabajadores.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	2	5,3	3	7,9	5	13,2	8	21,1	18	47,4	38
Ennamar	1	6,7	1	6,7	1	6,7	2	13,3	6	40	4	26,7	15
Envases Venezolanos	4	16	3	12	0	0	1	4	6	24	11	44	25
Total	7		6		4		8		20		33		78

Resumiendo los datos observados en las tablas anteriores, se puede señalar que, en las tres empresas existen mitos, leyendas, anécdotas, etc., las cuales ilustran los inicios y la forma de trabajo en cada una, especialmente se encuentra presente en Ennamar al ubicarse el 26% de los encuestados en la opción cuatro (con frecuencia), cuestión que se sustenta con los resultados de la tabla 28, donde el 40% situó sus respuestas en la opción cuatro, confirmando en cierta medida la existencia de narradores de historias los cuales sirven de guía a los trabajadores. En cuanto a la percepción, práctica y existencia de mitos en Domínguez y Envases Venezolanos, son frecuentes la transmisión de anécdotas, etc., ocurriendo sólo de vez en cuando. Mientras que, si existen narradores de historias, situación que ocurre en ambas empresas.

3.3.- Símbolos:

Este indicador fue analizado con tan sólo un ítem, referido a la presencia del logo de la empresa en todo el material de oficina.

Tabla 29 (ítem 28)

El logo de la empresa esta presente en todo el material de oficina.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	2	5,3	4	10,5	8	21,1	11	28,9	12	31,6	38
Ennamar	1	6,7	0	0	2	13,3	1	6,7	3	20	8	53,3	15
Envases Venezolanos	0	0	4	16	3	12	5	20	6	24	7	28	25
Total	2		6		9		14		20		27		78

De esta tabla se desprende que un 47,3% de los encuestados de la empresa Domínguez, afirmaron que, siempre el logo de la empresa se encuentra presente en el material de oficina utilizado. En Ennamar el 40% respondió que casi siempre el logo de la empresa se encuentra presente en el material de oficina, y en Envases Venezolanos al igual que en Domínguez este también está presente en el material de oficina, representada ésta por un 44% de los encuestados.

3.4.- Héroes:

Al igual que el anterior, fue analizado a través de su ítem, referida a la personificación de los valores de la empresa en los fundadores y supervisores.

Tabla 30 (ítem 29)
Se consideran a los fundadores y/o supervisores como representantes de los valores de la empresa.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	4	10,5	9	23,7	10	26,3	9	23,7	5	13,2	38
Ennamar	1	6,7	3	20	5	33,3	1	6,7	4	26,7	1	6,7	15
Envases Venezolanos	5	20	2	8	4	16	8	32	4	16	2	8	25
Total	7		9		18		19		17		8		78

En dicha tabla se observa con claridad que las tres empresas si personifican o consideran a los fundadores y/o supervisores como representantes de los valores de la empresa, lo que significa la existencia de héroes en cada una de las empresas

3.5.- Ceremonias:

Este indicador ha sido analizado a través de dos ítem, uno referido a la realización de realización de eventos de reconocimientos a los trabajadores.

Tabla 31 (ítem 31)
La empresa acostumbra a realizar eventos deportivos.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	6	15,8	10	26,3	8	21,1	6	15,8	5	13,2	3	7,9	38
Ennamar	5	33,3	8	53,3	1	6,7	1	6,7	0	0	0	0	15
Envases Venezolanos	6	24	11	44	6	24	2	8	0	0	0	0	25
Total	17		29		15		9		5		3		78

Tabla 32 (ítem 32)
Se realizan eventos de reconocimiento a trabajadores.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	1	2,6	4	10,5	3	7,9	6	15,8	12	31,6	12	31,6	38
Ennamar	3	20	3	20	2	13,3	2	13,3	3	20	2	13,3	15
Envases Venezolanos	10	40	11	44	2	8	1	4	1	4	0	0	25
Total	14		18		7		9		16		14		78

En la tabla 31 se puede observar que casi nunca se acostumbra realizar eventos deportivos en las empresas estudiadas, una cuestión curiosa sucede con Domínguez y es, que a pesar de que no se acostumbra a realizar eventos deportivos, si se realizan eventos de reconocimiento a sus trabajadores, pues, al observar los valores en la tabla 32 se puede apreciar que el 62,2% de la muestra ubicó sus respuestas en las opciones casi siempre y siempre, indicando que en esta empresa si existe la práctica de ciertas ceremonias que caracterizan la cultura de la organización, mientras que, para Ennamar y Envases Venezolanos no se practican casi nunca ningún tipo de ceremonias que la identifiquen y distingan de las empresas competidoras, ya que, los porcentajes más significativos de las mismas se ubican en las opciones nunca y algunas veces.

Como se ha señalado anteriormente, las costumbres son conductas repetidas en el tiempo por una generalidad de personas, cuyo origen se remonta a una experiencia del pasado organizacional, y su objetivo es transmitir, la forma de cómo se hacen las cosas en la organización. Cada empresa u organización las desarrolla e implanta de distintas maneras, a través de ritos o rituales, ceremonias, de sus héroes, ya sean innatos o creados en la propia organización; los resultados obtenidos y analizados anteriormente para esta dimensión permiten, identificar en cierta forma cuales son los ritos, ceremonias, la existencia de héroes o no, de mitos y símbolos particulares en cada una de las empresas, algo que por las características de la población en estudio se hace un poco difícil, pues, aunque son diferentes las empresas tienen algunas características en común. En cuanto a los ritos como se pudo observar en las tablas expuestas, en las tres organizaciones no existen ritos como tales, ya que, no se observa que con gran regularidad se realicen eventos socio culturales para sus trabajadores ni que la empresa participe en los organizados por los trabajadores, a pesar de que los datos indican que no existe diferencia significativa entre las empresas, si los hay, ya que en ninguna existen los mismos ritos, y si existen no se practican de la misma manera.

En cuanto a los mitos la empresa en la cual la evidencia de la existencia de los mismos es notoria, es Ennamar al señalar las tablas que el 40% de los encuestados consideran que con frecuencia se encuentran en ella narradores de historias, cuentos, etc., y se transmiten de esta forma a sus trabajadores; situación que no se evidencia para las otras dos empresas.
La utilización de símbolos es otro de los indicadores de la costumbres, están presentes en todas las empresas, siendo utilizados con mayor frecuencia en Envases Venezolanos y Domínguez, quizás debido a que son empresas muchos más grandes que Ennamar.
Tanto en Envases Venezolanos, Domínguez como en Ennamar existen héroes instituidos, no se indican que tipo de héroes, si innatos o creados en la propia empresa, situación de la cual no se nota ninguna diferencia notoria entre las empresas, para saberlo con mayor precisión se debió realizar un

ítem que indicará el tipo de héroe que predomina en cada empresa. Finalmente, en cuanto a las ceremonias se observa la misma situación que con los héroes, las mismas casi nunca son practicadas en las empresas, pero es importante señalar que, en Domínguez & Cía se realizan con mayor frecuencia eventos de reconocimientos para sus trabajadores, y muy pocos eventos deportivos, mientras que en Ennamar y Envases Venezolanos los mismos son prácticamente ausentes.

4.- Misión:

Esta última dimensión de la cultura organizacional fue analizada a través de un indicador, los objetivos y metas, los cuales nos indican los fines a los que se dirigen las actividades de la organización.

4.1.- Objetivos y Metas:

Fue medida a través de 2 ítem, uno que indica la expresión en forma clara, el propósito, objetivos y funciones de la empresa, y la otra el conocimiento de cuando son alcanzados los objetivos y, si estos son claros y específicos.

Tabla 33 (Item 33)
La empresa expresa de forma clara sus propósitos, objetivos y funciones.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	2	5,3	3	7,9	7	18,4	11	28,9	9	23,7	6	15,8	38
Ennamar	1	6,7	3	20	3	20	2	13,3	3	20	3	20	15
Envases Venezolanos	0	0	9	36	2	8	6	24	2	8	6	24	25
Total	3		15		12		19		14		15		78

Tabla 34 (ítem 34)
Los trabajadores conocen cuando son alcanzados los objetivos debido a que estos son claros y específicos.

Opciones / Empresas	Nunca 1	%	Casi Nunca 2	%	Algunas Veces 3	%	Con Frecuencia 4	%	Casi Siempre 5	%	Siempre 6	%	Total
Domínguez & Cía	3	7,9	6	15,8	7	18,4	10	26,3	5	13,2	7	18,4	38
Ennamar	2	13,3	3	20	3	20	0	0	2	13,3	5	33,3	15
Envases Venezolanos	0	0	6	24	0	0	6	24	7	28	6	24	25
Total	5		15		10		16		14		18		78

En la tabla 33 se puede observar, una diferencia en cuanto, a la expresión de los objetivos y metas en cada una de las organizaciones, en Domínguez & Cía el 28,9% de los encuestados opinan que, la empresa con frecuencia no expresa claramente sus propósitos, objetivos y metas, por ello, no conocen ni se identifican en su totalidad con la misión de la empresa, en el caso de Ennamar las frecuencias se distribuyen con el mismo porcentaje en las opciones casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, lo que no nos da una información precisa para realizar especulaciones al respecto.

En Envases Venezolanos, como se puede observar en la tabla casi nunca la empresa expresa con claridad sus objetivos y metas, pues, el 36% se ubicó en la opción 2.

La tabla 34 nos muestra que en Domínguez & Cía a pesar de que la empresa no expresa claramente sus objetivos, los trabajadores conocen cuando estos son alcanzados, también se puede observar que en Ennamar los trabajadores conocen en su mayoría cuando son alcanzados los objetivos, aunque de la tabla anterior no se pueda inferir al respecto, con este último dato, se puede decir que en dicha empresa si se expresan los objetivos y metas de forma clara a los trabajadores, pues, de no ser así los mismos no conocerían cuando son alcanzados o no.

Los trabajadores de Envases Venezolanos, por lo observado en esta tabla, conocen cuando son alcanzados los objetivos, situación algo contradictoria con respecto a la pregunta anterior en donde se deduce que no son expresados con claridad los objetivos a los trabajadores.

De ambas tablas se puede concluir que existe una diferencia notoria entre las empresas al momento de expresar sus objetivos y metas, siendo Domínguez & Cía quien más claramente los expresa logrando así, que los trabajadores conozcan y se identifiquen con ellos.

A partir de la tipología cultural establecida por Deal y Kennedy identificaremos la cultura de cada una de las empresas; es importante señalar que, esta tipología no se ajusta a la realidad en forma exacta, pues, en toda organización existe una mezcla de los cuatro tipos, siendo una de ellas la predominante. Como se señaló en el marco teórico los tipos de cultura expuestos por Deal y Kennedy son:

Cultura del Hombre duro y macho:

1. Los miembros de la empresa en su mayoría son individualistas.
2. No existen grupos de trabajo.
3. Alto riesgo.
4. Rápida retroinformación.
5. No le otorga importancia a la cooperación.

Cultura Trabaje mucho, Juegue mucho:

1. Riesgo relativamente bajo.
2. Las reglas son la acción y la diversión en las mismas.
3. La retroinformación es rápida,
4. Centran sus valores en los clientes
5. Se valora mucho el trabajo en equipo.
6. Es una cultura de vendedores.

Cultura Apueste a la Compañía:

1. La toma de decisiones es muy importante.
2. Son ambientes de altos riesgos.
3. La retroinformación entre sus miembros es lenta.
4. Centran sus valores en la importancia de invertir en el futuro.
5. No se tolera las faltas a las normas.
6. Se respeta a la autoridad.

Cultura del Proceso:

1. El riesgo es bajo.
2. Su retroinformación entre sus miembros es algo lenta.
3. Sus trabajadores se centran más en como hacer el trabajo que en los resultados.

4. El acatamiento de las normas es primordial.
5. Se realizan las actividades de acuerdo a los procedimientos, tal y como están escritos.

Considerando las características expuestas anteriormente y de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que, en Domínguez & Cía predomina una cultura de Proceso situación que se evidencian en:

- El acatamiento de las normas, según los valores obtenidos en los ítems número 20 y 21, del instrumento de Cultura Organizacional, donde un 60,51% de la muestra ubicó sus respuestas en la opción 4 (con frecuencia).

- Por llevarse a cabo los procedimientos tal y como están escritos, en la mayoría de las áreas que conforman el organigrama estructural de la empresa, de acuerdo a los resultados observados en el ítem 19 dirigido a indagar sobre el cumplimiento de los principios fundamentales de la empresa, el 47,36% de la muestra dirigió su respuesta a la opción 5 (casi siempre), indicando que se acatan en gran medida los procedimientos de acuerdo a lo establecido formalmente en la empresa.

- Los miembros de la empresa conocen y comparten los objetivos y metas de la organización, de acuerdo a los valores obtenidos en los ítems 33 y 34, al ubicar sus respuestas el 68,42% y el 57,89% respectivamente, en las opciones 4, 5 y 6, lo que nos señala que la gran mayoría de los miembros si conocen y comparten los objetivos de la empresa.

- El riesgo es bajo, pues, se tiene alta tolerancia al mismo, situación que puede observarse a través de los valores arrojados por los ítem 10 y 11 donde el 55,26% y el 47,36% respectivamente se ubicaron en la opción 6 (siempre) lo que evidencia lo antes expuesto.

- Por centrarse más en como hacer el trabajo y no en los resultados, pues, en el ítem 12 en el cual se pregunta sobre la preocupación por mejorar sus labores el 55,3% de la muestra se ubicó en la opción 6 (siempre), demostrando que la gran mayoría de los miembros se centran mucho más en como hacer y mejorar su trabajo sin pensar en el mejoramiento de los resultados, propiamente dichos, aunque con el mejoramiento de sus labores puedan mejorar los resultados, no es su objetivo principal.

Tomando en cuenta las características principales de la cultura descrita anteriormente y los resultados del análisis del cuestionario de cultura organizacional de la empresa Domínguez & Cía, la misma posee un perfil cultural fuerte, ya que sus valores están ampliamente compartidos por la mayoría de sus miembros, lo que se puede observar cuando en los ítems referidos a cada valor en particular (ítems del 1 al 18, 22 y 33), más del 50% de la muestra respondió las opciones casi siempre y siempre, lo que nos indica que cada uno de los valores (la asistencia, puntualidad, comunicación, responsabilidad, iniciativa, compromiso, tolerancia al riesgo, compañerismo, autonomía, participación e identificación) son conocidos y compartidos por los miembros de la empresa; además, ésta se preocupa por transmitirlos a través de sus supervisores, quienes fomentan la participación, iniciativa, responsabilidad y demás valores en mediano grado, situación que se evidencia al observar los valores de los ítems 6, 8 y 15, donde el 58,96% en promedio de la muestra contestó las opciones con frecuencia y siempre, indicando esto que, realmente la empresa se preocupa por transmitir sus valores a todos sus miembros a través de sus supervisores. Por otra parte, de acuerdo a los puntajes obtenidos en los ítems 5 y 9, que están dirigidos a indagar sobre la comunicación y el compromiso existentes en la empresa, se puede inferir que los empleados están claros en cuanto a lo que la organización espera de ellos, pues, al tener una comunicación clara y

precisa, y la empresa permitir en gran medida que los trabajadores se involucren en sus actividades y se identifiquen con ella en el logro de los objetivos, cada miembro tendrá claro lo que la organización espera de él.

Envases Nacionales Marte C.A., por ser una empresa en crecimiento predomina en ella una cultura Apueste a la Compañía, dado que sus características principales son:

- Sus comunicaciones se realizan de forma clara y precisa, según los valores obtenidos en el ítem 5, donde el 66,6% de la muestra ubicó sus respuestas en las opciones 4 y 6, indicándonos con esto que la comunicación es importante y que siempre se realiza en forma clara y precisa, siendo ésta uno de sus principales valores.
- No se admiten imprecisiones, pues, de acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 2, referido al castigo por el incumplimiento de las normas, se indica que no se admiten imprecisiones, ya que, al no cumplir con las normas establecidas son castigados, el 73,3% de la muestra ubicó sus respuestas en las opciones casi siempre y siempre, evidenciando lo antes expuesto.
- Se respeta a la autoridad, tomando en cuenta los valores obtenidos en el ítem 20, referido al cumplimiento de las normas, también nos permite inferir que se respeta la autoridad, pues, al ser las normas rígidas y no existir cabida para la discusión, se ha de respetar tanto las normas como la autoridad que las ejerce, esto se puede ver claramente en las respuestas dadas, el 66,6% de la muestra contestó entre las opciones con frecuencia y siempre.

Aunque Ennamar se oriente más hacia una cultura de Apueste a la Compañía, esta posee características particulares, por decirlo de alguna manera, y otras que se orientan a los otros tipos de cultura, por ejemplo, en cuanto a la tolerancia al riesgo, para la tipología Apueste a la compañía los riesgos son altos, pero de acuerdo a los porcentajes obtenidos en los ítems 10 y 11, el 66,6% y el 52,6%, respectivamente, de los encuestados ubicaron sus respuestas en las opciones casi siempre y siempre, indicando esto que se tiene tolerancia al riesgo, y al tener alta tolerancia al riesgo, en nuestra opinión se corren menos riesgos, identificándose en este aspecto a la cultura del Proceso donde los riesgos son bajos, en cuanto a la retroinformación se acerca más a la cultura Hombre Macho y Duro, pues el 43,3% se ubica entre las opciones 5 y 6, indicando que la retroinformación es rápida entre los miembros de la empresa y especialmente entre supervisores y trabajadores.

En cuanto a su perfil cultural general arroja características de una cultura fuerte, pues al igual que en Domínguez & CIA, se comparten ampliamente entre sus miembros los valores de la organización, siendo los más importantes la asistencia, la puntualidad y la tolerancia la riesgo, pues, estos de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los ítems que miden estos indicadores, estos fueron los que obtuvieron los porcentajes más altos, lo que permite, por otra parte, que la empresa ejerza mayor influencia en sus miembros; por existir un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización, situación que se evidencia a través de los ítems 22 y 33, donde el 73,3% y el 63,3%, respectivamente, de la muestra se ubicaron entre las opciones con frecuencia y siempre, lo que indica que las personas que laboran en la empresa si conocen y comparten los objetivos y metas de la empresa, permitiendo fomentar la participación, la cooperación, la iniciativa, y el compromiso entre sus miembros, valores que también se conocen y comparten en un buen porcentaje, pues en cuanto al compromiso más del 50% de los encuestados contestaron la opción siempre, mostrándose de esta manera que los miembros de esta empresa se encuentran comprometidos con la misma.

Por otra parte Envases Venezolanos se orienta a una cultura de Hombre Macho y Duro, situación que puede observarse en:

- No existe la creación y participación de grupos de trabajo, de acuerdo a el valor obtenido en el ítem 15, donde el 72% de la muestra ubicó sus respuestas entre las opciones nunca y algunas veces, evidenciándose que en esta empresa no se fomenta la participación y pertenencia a grupos de trabajo, por parte de los trabajadores, a pesar de que, la empresa permite y en cierta forma fomenta la creación de grupos de trabajo, situación que se comprueba al referirnos a los resultados obtenidos en el ítem 14, donde el 60% respondió en las opciones casi siempre y siempre.

- La tolerancia al riesgo entre sus miembros es alta, pues más del 50% de la muestra se ubicó entre las opciones casi siempre y siempre del ítem 10, referido a la preferencia por trabajos que impliquen toma de decisiones a pesar de que sólo el 24% del ítem 11, tiene trabajos que presentan nuevas y diferentes situaciones que resolver.

- *Una rápida retroinformación entre sus miembros, especialmente entre sus supervisores* y trabajadores en general, al obtenerse como valor máximo en el ítem 18, el 40% que ubicó sus respuestas en las opciones casi siempre y siempre, es decir, se ve claramente que en Envases Venezolanos existe un intercambio de información entre supervisores y trabajadores. Es importante resaltar como lo señala Deal y Kennedy en su explicación de este tipo de cultura, que una empresa que posea una retroinformación rápida puede desviar las inversiones que se hagan en la empresa a largo plazo, siendo esto en cierta forma una desventaja para cualquier organización si no se esta al pendiente de la misma para evitar cualquier desviación que pueda causar problemas en el futuro.

Estas son de acuerdo a los resultados obtenidos, las características más relevantes de Envases Venezolanos que la orientan más a una cultura de tipo Hombre Duro y Macho, aunque al igual que Ennamar, posea características de los otros tipos de cultura. Para esta empresa los valores más importantes de acuerdo a los resultados obtenidos en los ítems destinados a medir cada uno de los indicadores de la dimensión valor, son: la asistencia, la puntualidad, la tolerancia al riesgo, la autonomía y la identificación.

En cuanto a su perfil cultural se percibe una cultura organizacional no muy fuerte, pues, aunque los valores fundamentales de la empresa sean compartidos por la mayoría de sus miembros, los mismos no están afianzados en su totalidad, esto se evidencia debido a que en los ítems 22 y 30, más del 50 % de los encuestados se ubicaron entre las opciones nunca y con frecuencia, es decir, la mayoría de los miembros a pesar de que conocen los valores de la empresa no se identifican con ellos, por lo que tampoco existe un consenso entre los miembros respecto a los objetivos y metas de la empresa, aunque en el ítem 34, el 52% de la muestra ubicó sus respuesta en las opciones casi siempre y siempre, consideramos que no es suficiente evidencia para decir que si conocen los objetivos, aparte de que sólo el 32%, en el ítem 33 se ubicó en las mismas opciones, confirmándose de esta manera que los trabajadores de Envases Venezolanos no conocen a cabalidad los objetivos y metas de la empresa; por otra parte la empresa no promueve lo suficiente la iniciativa entre sus trabajadores, situación que se puede observar en los resultados obtenidos en los ítems 7 y 8, donde el 44% y el 56% respectivamente, se ubican en la opciones con frecuencia y casi siempre, indicando lo antes expuesto y, ocasionando en cierta forma que los trabajadores se sientan intimados e inseguros en sus empleos.

No se puede afirmar que es una cultura totalmente débil, pues, la misma no es una cultura fragmentada y los valores compartidos si coinciden en cierta forma con los valores que favorecen el progreso de la empresa.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Debido a lo pequeño del número de la muestra que contestó el cuestionario de reclutamiento y selección de personal, los resultados no fueron interpretados utilizando los porcentajes, sino las frecuencias observadas en cada ítem.

B.- Reclutamiento y Selección de Personal se analizó a través de dos dimensiones:

- Reclutamiento.
- Selección.

La dimensión reclutamiento fue medida utilizando dos indicadores, el primero es reclutamiento interno, el cual se analizó a través de un ítem, referido a si las vacantes se cubren con personal interno a través de promociones y/o ascensos; y el segundo es reclutamiento externo analizado por medio de los resultados dados en las tablas que corresponden a los ítems: 2 que indica la utilización de avisos de prensa para la solicitud de personal, 3 referido a la utilización de agencias de empleo, 4 que indica si la empresa solicita a sus trabajadores que recomienden personas para cubrir vacantes , 5 que señala si la empresa recurre a instituciones educativas para captar el personal y el 9 referido a la aceptación de curriculum vitae de personas que se presentan de forma espontánea.

Tabla 35 (ítem 1)
Reclutamiento Interno

Opciones / Empresas	Casi Nunca 2	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	1	1	1	3
Ennamar	0	1	1	0	2
Envases Venezolanos	1	1	0	0	2
Total	1	3	2	1	7

Se puede observar que en Domínguez & Cía, La Victoria, S.A. y en Envases Nacionales Marte, C.A., la ocupación de vacantes con personal interno a través de promociones y/o ascensos, es una fuente de reclutamiento a la que se recurre continuamente cuando se produce una vacante, se supone a través de estos datos que ambas empresas tienen preferencia por buscar dentro de sus miembros el ocupante de un puesto vacío, tal vez por mantener en sus filas a un trabajador que ya está adaptado y que conoce la cultura y la forma en que se actúa dentro de la empresa. Envases Venezolanos asciende o promociona a su personal pero en menor medida, opta por contratar a un nuevo empleado.

Reclutamiento Externo.

Tabla 36 (ítem 2)
Avisos de Prensa

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Total
Domínguez & Cía	0	2	1	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	1	1	2
Total	2	3	2	7

Tabla 37 (ítem 3)
Agencias de Empleo

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	1	2	0	3
Ennamar	2	0	0	0	2
Envases Venezolanos	0	0	0	2	2
Total	2	1	2	2	7

Tabla 38 (ítem 4)
Recomendaciones de los Trabajadores

Opciones / Empresas	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	1	1	1	3
Ennamar	0	2	0	2
Envases Venezolanos	0	1	1	2
Total	1	4	2	7

Tabla 39 (ítem 5)
Instituciones Educativas

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Total
Domínguez & Cía	0	3	3
Ennamar	2	0	2
Envases Venezolanos	2	0	2
Total	4	3	7

Tabla 40 (ítem 9)
Presentaciones Espontáneas

Opciones / Empresas	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	1	2	3
Ennamar	0	2	2
Envases Venezolanos	0	2	2
Total	1	6	7

Considerando los resultados de las tablas 36, 37, 38, 39 y 40 que permitieron deducir cuales son las fuentes de reclutamiento externo se puede decir, que la empresa Domínguez & Cía, utiliza los avisos de prensa sólo para solicitar, de acuerdo a acotaciones hechas al margen del cuestionario de reclutamiento y selección por la muestra de esta empresa, obreros especializados, acude a las agencias de empleo, pero lo hace sólo cuando lo amerita la situación. Siempre solicita a sus trabajadores que recomienden a personas conocidas, que cumplan con el perfil requerido para el puesto vacante y no recurre con frecuencia a las instituciones educativas para solicitar personal. Se aceptan siempre las solicitudes de empleo de personas que van por iniciativa propia a la empresa.
Las únicas fuentes de reclutamiento externo que utiliza Ennamar, C.A., son las recomendaciones que hacen sus trabajadores de personas capacitadas para ocupar los puestos vacíos, y los curriculum vitae de personas que se presentan de forma espontánea en la empresa para solicitar empleo.

La mayor parte de los puestos vacantes en Envases Venezolanos, S.A., son ocupados por personas provenientes de agencias de empleo. Nunca recurre a instituciones educativas. Al igual que las anteriores empresas solicita a sus trabajadores que recomienden a personas que reúnan con los requisitos exigidos para determinado puesto y acepta el curriculum vitae de personas que se presentan en la oficina de recepción de solicitudes de empleo.

La dimensión selección de personal está integrada por cuatro indicadores:

1. **Uso de predictores**: medido a través de dos ítems, el primero relacionado con la aplicación de las pruebas psicométricas en la selección y el segundo a la utilización de entrevistas inestructuradas; cuyos resultados pueden observarse en las siguientes tablas:

Tabla 41 (ítem 6)
Pruebas Psicométricas

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	1	2	0	3
Ennamar	2	0	0	0	2
Envases Venezolanos	0	0	0	2	2
Total	2	1	2	2	7

Tomando en cuenta estos resultados se deduce que en Domínguez & Cía las pruebas psicométricas para seleccionar personal, se aplican sólo algunas veces; específicamente a los candidatos que optan al puesto de mecánico y secretaria. En Ennamar, nunca se aplican las pruebas, aquí tienen preferencia

las credenciales que posee el solicitante al momento de asignar el puesto de trabajo. En Envases Venezolanos se aplican siempre al puesto de secretaria, a los otros puestos no, pues, esa tarea le corresponde a las agencias de empleo a las que le solicitan servicios, según acotaciones realizadas al margen por la muestra de Envases Venezolanos en el cuestionario de Reclutamiento y Selección.

Tabla 42 (ítem 10)
Entrevistas Inestructuradas

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	3	0	3
Ennamar	0	0	2	2
Envases Venezolanos	2	0	0	2
Total	2	3	2	7

Según la tabla 42 en Domínguez & Cía, las entrevistas inestructuradas son realizadas la mayoría de las veces que se tiene al (o a los) candidato (s) potencial (es) para determinado puesto, la entrevista *inestructurada "se lleva a cabo de forma espontánea, se exploran áreas de interés sin utilizar una lista* formal de preguntas que guíen la conversación, el solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo"[23], la no utilización de este recurso va a depender del nivel del puesto que se encuentre vacante. En Ennamar, se utiliza siempre este tipo de entrevista, los encargados de selección se inclinan por hacer preguntas considerando en pocas ocasiones un cuestionario de preguntas que los oriente, *a la hora de entrevistar a un candidato. En Envases Venezolanos, nunca se hacen* entrevistas inestruturadas, lo que permite suponer que se utiliza un formato de preguntas a la hora de hacer una entrevista de selección.

2. **Criterios utilizados para tomar la decisión de selección**: medidos a través de cuatro ítems, referidos; el primero a si se toma en cuenta los valores del candidato al momento de la selección, el segundo a la importancia de la experiencia y formación en la selección, el tercero a si se considera la cultura organizacional a la hora de reclutar y seleccionar, y el cuarto a la importancia *que se le atribuye a los resultados de la prueba psicométricas en la selección.*

Tabla 43 (ítem 7)
Valores

Opciones / Empresas	Nunca 1	Algunas Veces 3	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	1	2	0	0	0	3
Ennamar	0	0	1	1	0	2
Envases Venezolanos	0	0	0	1	1	2
Total	1	2	1	2	1	7

De acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados en Domínguez & Cía, sólo algunas veces son considerados los valores del candidato a la hora de seleccionarlo, esto va a depender nuevamente del

[23] Sherman y Chruden: Op. Cit.: p. 143.

nivel que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional; otras características del perfil del mismo son apreciadas y en un menor grado los principios que dirigen su comportamiento, no se toma en cuenta la posibilidad de no adaptación del individuo a la organización, sólo importa ocupar una vacante con la persona que se adapte al perfil del puesto, el cual no establece que valores debe poseer su ocupante.

A diferencia de Domínguez & Cía, en Ennamar los valores del posible ocupante si son estimados, en la entrevista inestructurada son explorados los mismos, y de acuerdo a la apreciación que se haga se toma la decisión de selección. En Envases Venezolanos, también son considerados la mayoría de las veces los valores del candidato a la hora de seleccionarlo.

Este criterio de selección es de suma importancia si a la empresa le interesa mantener y conservar los principios que guían su funcionamiento, y para lograr que su cultura sea cada vez más fuerte.

Tabla 44 (ítem 8)
Experiencia y Formación.

Opciones / Empresas	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	1	2	3
Ennamar	1	1	2
Envases Venezolanos	0	2	2
Total	2	5	7

La experiencia y la formación son relevantes en las tres empresas a la hora de seleccionar, ambas se pueden evaluar juntas o por separado, cuando se requiere a una persona y esta posee la experiencia que se demanda para el cargo y junto a esto llena los requisitos necesarios es admitida dentro de la empresa, las exigencias en cuanto a formación, van a depender del nivel del puesto.

Tabla 45 (ítem 11)
Consideración de la Cultura organizacional

Opciones / Empresas	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Total
Domínguez & Cía	1	2	3
Ennamar	0	2	2
Envases Venezolanos	0	2	2
Total	1	6	7

De acuerdo a los resultados de la tabla 45, podemos decir que, en Domínguez y Cía, son pocas las veces que se considera la cultura organizacional, a la hora de seleccionar personal, en Ennamar y en Envases Venezolanos sólo en algunas oportunidades es que se toma en cuenta este elemento. Este criterio no es muy estimado cuando se hace la selección en las tres empresas.

Tabla 46 (ítem 16)
Resultados Pruebas

Opciones / Empresas	Nunca	Con Frecuencia	Siempre	Total
	1	4	6	
Domínguez & Cía	0	0	3	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	2	0	2
Total	2	2	3	7

En Domínguez & Cía siempre se consideran de suma importancia los resultados de las pruebas psicométricas, para esta empresa este criterio tiene un gran peso al momento de tomar la decisión de selección; debido a que Ennamar no aplica estas pruebas no se toman estos resultados como un criterio de selección. Dentro de Envases Venezolanos la calificación obtenida por los candidatos en estas pruebas con frecuencia son tomados en cuenta, se puede decir que el valor que se les da a las mismas no es muy alto.

3. **Uso de procedimientos para el reclutamiento y la selección**: medido a través de nueve ítems, los cuales están referidos a:

- Con el cumplimiento de los pasos del procesos de selección para las vacantes de ejecutivos.
- Exigencia a la unidad solicitante de llenar la requisición de personal.
- Utilización de medios informales para avisar a recursos humanos de la existencia de vacantes.
- Consideración de un manual de procedimientos para el reclutamiento y selección.
- Si el departamento de recursos humanos, relaciones industriales o personal se encarga de las entrevistas de determinados puestos.
- Si se aplican políticas de reclutamiento y selección de personal.
- Descripción de la empresa en los avisos de prensa que indiquen a los interesados la cultura de la misma.
- Facilitar información a las agencias de empleo de información que se considera importante, al momento de ingresar personal.
- Diseño del perfil del candidato de acuerdo a la cultura de la empresa.

Tabla 47 (ítem 13)
Ocupación de puesto ejecutivo

Opciones / Empresas	Nunca	Siempre	Total
	1	6	
Domínguez & Cía	0	3	3
Ennamar	2	0	2
Envases Venezolanos	0	2	2
Total	2	5	7

De acuerdo a las tabla 47 en Domínguez & Cía, siempre se cumplen los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal establecidos en el manual de procedimientos, cuando se necesita conseguir a la persona adecuada para ocupar un puesto ejecutivo. Debido a que Ennamar es una empresa familiar y pequeña, no se utiliza este procedimiento, pues, los puestos ejecutivos están

ocupados por los fundadores de la empresa. En Envases Venezolanos al igual que en Domínguez & Cía se siguen siempre los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 48 (ítem 14)
Planilla de Requisición de personal

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	0	3	3
Ennamar	1	1	0	2
Envases Venezolanos	0	0	2	2
Total	1	1	5	7

De acuerdo a los resultados de la tabla 48 en Domínguez & Cía es un requisito imprescindible para comenzar la búsqueda de personal, que la unidad solicitante llene la planilla de requisición de personal, donde indique, el perfil del candidato, del puesto y el tiempo en que se necesita que el mismo este ocupado; si no cumple con esto, no se inicia el proceso de reclutamiento; este es un procedimiento formalmente establecido en el manual de procedimientos de reclutamiento y selección de personal de esta empresa. De igual forma sucede en Envases Venezolanos, es necesario llenar la planilla para iniciar la captación de candidatos potencialmente elegibles. En Ennamar no es necesario cumplir con un tipo de formalidad al momento de anunciar que existe una vacante dentro de la empresa y que es necesario ocuparla.

Tabla 49 (ítem 15)
Utilización del teléfono

Opciones / Empresas	Nunca 1	Con Frecuencia 4	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	3	0	3
Ennamar	0	0	2	2
Envases Venezolanos	2	0	0	2
Total	2	3	2	7

Según la tabla 49, en Domínguez & Cía con frecuencia la unidad solicitante llama por teléfono, para avisar a la sección de Relaciones industriales que se ha producido una vacante, Relaciones Industriales a su vez le indica que es necesario que llene la planilla de requisición para dar inicio a la búsqueda de la persona que ocupará ese puesto en caso de que no se encuentre dentro de la empresa.
En Ennamar avisar a través de una llamada telefónica, que hay una vacante, es el medio usualmente utilizado, siempre se hace uso de esta vía informal. Debido a que en Ennamar no existe propiamente dicho un departamento de Relaciones Industriales, son los fundadores de la empresa quienes se encargan de esta función y por lo tanto las exigencias son pocas.
En Envases es fundamental llenar la planilla de requisición de personal, no se admite otro medio , para dar inicio a la captación de personal, por lo tanto, nunca se utiliza el teléfono para este fin.

Tabla 50 (ítem 17)
Manual de Procedimientos

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Total
Domínguez & Cía	0	2	1	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	0	2	2
Total	2	2	3	7

Observando los resultados de la tabla 50, en Domínguez & Cía, a pesar de que existe un manual de procedimientos para realizar el reclutamiento y la selección de personal en la práctica éste no se considera en la mayoría de los casos, se hace de la forma que mejor resulte al momento de captar a un candidato que se ajuste a las exigencias del puesto, en Ennamar no existe un manual de procedimientos para llevar a cabo este proceso. En Envases Venezolanos existe pero bajo el nombre de Carta de Instrucciones, y se toma en cuenta sólo algunas veces.

Tabla 51 (ítem 18)
Encargados de Entrevistar

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	1	2	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	0	2	2
Total	2	1	4	7

De la tabla 51, se puede deducir que en Domínguez & Cía y en Envases Venezolanos los responsables de reclutamiento y selección en el área de Relaciones Industriales, se encargan de entrevistar a los solicitantes que se adecuan a los requerimientos exigidos por el puesto vacante. En Ennamar de acuerdo a informaciones dadas por uno de los directivos de esta empresa, no existe un Departamento de Recursos Humanos, por tanto, no hay personas de esta área que asuman la tarea de entrevistar a los aspirantes a ocupar un puesto, los encargados de hacerlo son el Presidente o el Vicepresidente de la empresa.

Tabla 52 (ítem 19)
Aplicación de políticas

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	2	1	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	1	1	2
Total	2	3	2	7

De la tabla 52 se desprende que casi siempre en Domínguez & Cía, se aplican las políticas de reclutamiento y selección de personal, las cuales tienden según lo indicado en el marco referencial, a

mantener y actualizar a candidatos elegibles para ocupar vacantes en la empresa, de igual manera sucede en Envases Venezolanos, sólo que en este caso no se conoce cuales son, pues, no se tuvo acceso a ellas. En Ennamar, por el contrario nunca se aplican políticas de reclutamiento y selección, ya que, las mismas no se han establecido.

Tabla 53 (ítem 20)
Indicación de la cultura

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Total
Domínguez & Cía	2	1	3
Ennamar	2	0	2
Envases Venezolanos	2	0	2
Total	6	1	7

Uniendo los resultados de la tabla 53 y 36, referida ésta última al uso de avisos de prensa como fuente externa de reclutamiento, podemos inferir que Domínguez & Cía y Envases Venezolanos a pesar de que recurren en pocas oportunidades a estos, las veces que lo hacen no dan ningún indicio a los solicitantes de la cultura de la empresa. Tal como lo indica la tabla 36, Ennamar C.A., no utiliza esta fuente para la búsqueda de trabajadores.

Tabla 54 (ítem 21)
Información a la Agencia de Empleo

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	2	1	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	0	2	2
Total	2	2	3	7

Considerando la tabla 54 y la 37, ésta última referida a la utilización de agencias de empleo; podemos decir que Domínguez & Cía y Envases Venezolanos siempre le facilitan a las mismas la información que ellos consideran relevante, para que estas consigan al candidato idóneo que se ajuste a las necesidades de la empresa. Ennamar nunca utiliza los servicios de las agencias de empleo, por ende, no necesita proporcionarle a las mismas ningún tipo de información.

Tabla 55 (ítem 22)
Diseño de Perfil del candidato a las Instituciones Educativas

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Nunca 2	Total
Domínguez & Cía	1	2	3
Ennamar	0	2	2
Envases Venezolanos	2	0	2
Total	3	4	7

Según la tabla 55 y la 39, ésta última referida a si las empresas recurren a instituciones educativas para buscar personal; podemos decir que Domínguez & Cía, Ennamar y Envases Venezolanos *nunca acuden a estas, para captar trabajadores, por consiguiente, casi nunca tienen que diseñar un* perfil del candidato de acuerdo a la cultura organizacional.

4. Personal encargado de tomar la decisión de selección: medido a través de tres ítems, relacionados todos con la persona responsable de tomar la decisión de selección, el primero específicamente señala si el encargado de esta tarea es un profesional del área de recursos humanos, el segundo indica si es un profesional de psicología industrial, y el tercero, si es al jefe de la unidad solicitante a quien le corresponde hacerlo.

Tabla 56 (ítem 12)
Personal Encargado de tomar la decisión (Profesional del área de RRHH)

Opciones / Empresas	Casi Nunca 2	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	0	2	1	3
Ennamar	2	0	0	2
Envases Venezolanos	0	0	2	2
Total	2	2	3	7

De acuerdo a la tabla 56 en Domínguez & Cía las personas encargadas de tomar la decisión de selección casi siempre son profesionales en el área de recursos humanos. En Envases Venezolanos siempre el responsable de esta tarea es un profesional de esta área. De acuerdo a acotaciones *realizadas al margen por las personas de estas empresas que contestaron el cuestionario de* reclutamiento y selección de personal, Relaciones Industriales hace primero una preselección de candidatos dependiendo del puesto y luego el jefe inmediato del elegido será quien decida su admisión o no. En Ennamar nunca un profesional de esta área es quien decide la admisión de un candidato

Tabla 57 (ítem 23)
Personal encargado de tomar la decisión (Psicólogo Industrial)

Opciones / Empresas	Nunca 1	Total
Domínguez & Cía	3	3
Ennamar	2	2
Envases Venezolanos	2	2
Total	7	7

Según los resultados de la tabla 57, en ninguna de las tres empresas nunca un profesional del área de psicología industrial se encarga de tomar la decisión de selección.

Tabla 58 (ítem 24)
Personal encargado (Jefe de la Unidad Solicitante)

Opciones / Empresas	Nunca 1	Casi Siempre 5	Siempre 6	Total
Domínguez & Cía	1	2	0	3
Ennamar	0	2	0	2
Envases Venezolanos	0	0	2	2
Total	1	4	2	7

Tomando en cuenta la tabla 58, en Domínguez & Cía, el jefe de la Unidad solicitante casi siempre es el responsable de tomar la decisión final de seleccionar al candidato que Relaciones Industriales ha preseleccionado previamente. La respuesta en la opción nunca indica que dependiendo del nivel que va a ocupar el candidato, Relaciones Industriales va a ser quien decida la admisión de esa persona a la empresa. En Ennamar al jefe de la Unidad solicitante, es a quien le corresponde la mayoría de las veces decidir la incorporación de un nuevo trabajador. En Envases Venezolanos prevalece siempre la autoridad del jefe de la Unidad solicitante al momento de tomar la decisión de selección, así, Relaciones Industriales haya preseleccionado a un candidato.

Tomando en cuenta los ítems del cuestionario de reclutamiento y selección de personal podemos elaborar un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal para cada una de las empresas.

El diagnóstico del conocimiento e identificación con la cultura organizacional por parte de los responsables de llevar a cabo la función de reclutar y seleccionar personal se hizo tomando en cuenta las respuestas dadas por los mismos al ítem 22 del cuestionario cultura organizacional, que se refiere a la identificación con los valores de la organización, y a los ítems 7, 8, 11 y 16 del cuestionario de reclutamiento y selección, los cuales están relacionados con los criterios que se consideran al momento de la selección de un candidato.

Las respuestas dadas al ítem 22 del cuestionario de cultura organizacional fueron:
En Domínguez & Cía uno de los tres encargados de esta función contestó la opción siempre, y los otros dos la opción casi siempre.
En Ennamar, ambos encuestados respondieron la opción siempre.
En Envases Venezolanos, uno de los encuestados respondió la opción casi siempre y el otro la opción con frecuencia.

Basándonos en los resultados anteriores y a los de las tablas 43, 44, 45 y 46 correspondientes a los ítems 7, 8, 11 y 16 respectivamente, podemos afirmar que:

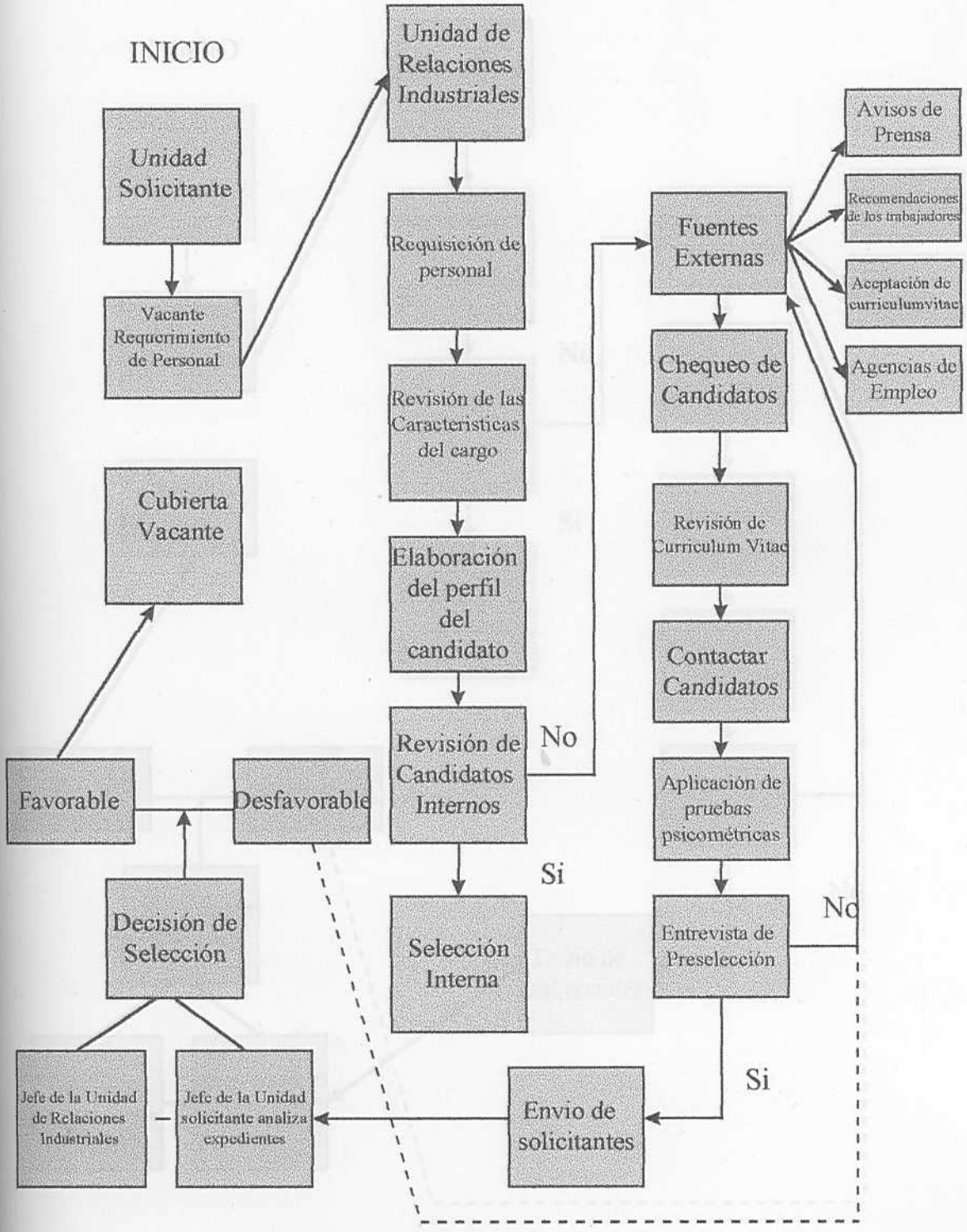
En Domínguez & Cía, los encargados del proceso de reclutamiento y selección conocen y se identifican con los valores organizacionales, pero al momento de tomar la decisión de seleccionar a un candidato, le otorgan mayor importancia a criterios tales como, el resultado de las pruebas psicométricas, la experiencia y/o la formación así lo indica la tabla 44 y 45, la cultura organizacional adquiere una significación baja al momento de elegir al ocupante de un puesto, sólo se tiene en cuenta algunas veces, y no en todos los casos, igualmente los valores que posee el candidato no tienen mayor relevancia; no se considera la posibilidad de la no adaptación del nuevo empleado a la organización; ocasionada quizás por el choque que puede representar para él aceptar los valores que predominan en la empresa, pues, tal vez los principios que guían su comportamiento no se ajustan con los de la empresa.

En Ennamar los responsables de la tarea de reclutar y seleccionar también están identificados con los valores de la organización, pero, nuevamente observando las tablas anteriormente mencionadas, estos no manifiestan tener en cuenta la cultura de la empresa siempre que se necesita seleccionar, sino en algunas ocasiones; los valores de los aspirantes según la tabla 43, se consideran aunque no en la totalidad de los casos, por tanto, en la decisión de seleccionar o no a un candidato se tiene presente los valores del mismo, así como la formación y la experiencia y en una medida más baja la cultura organizacional.

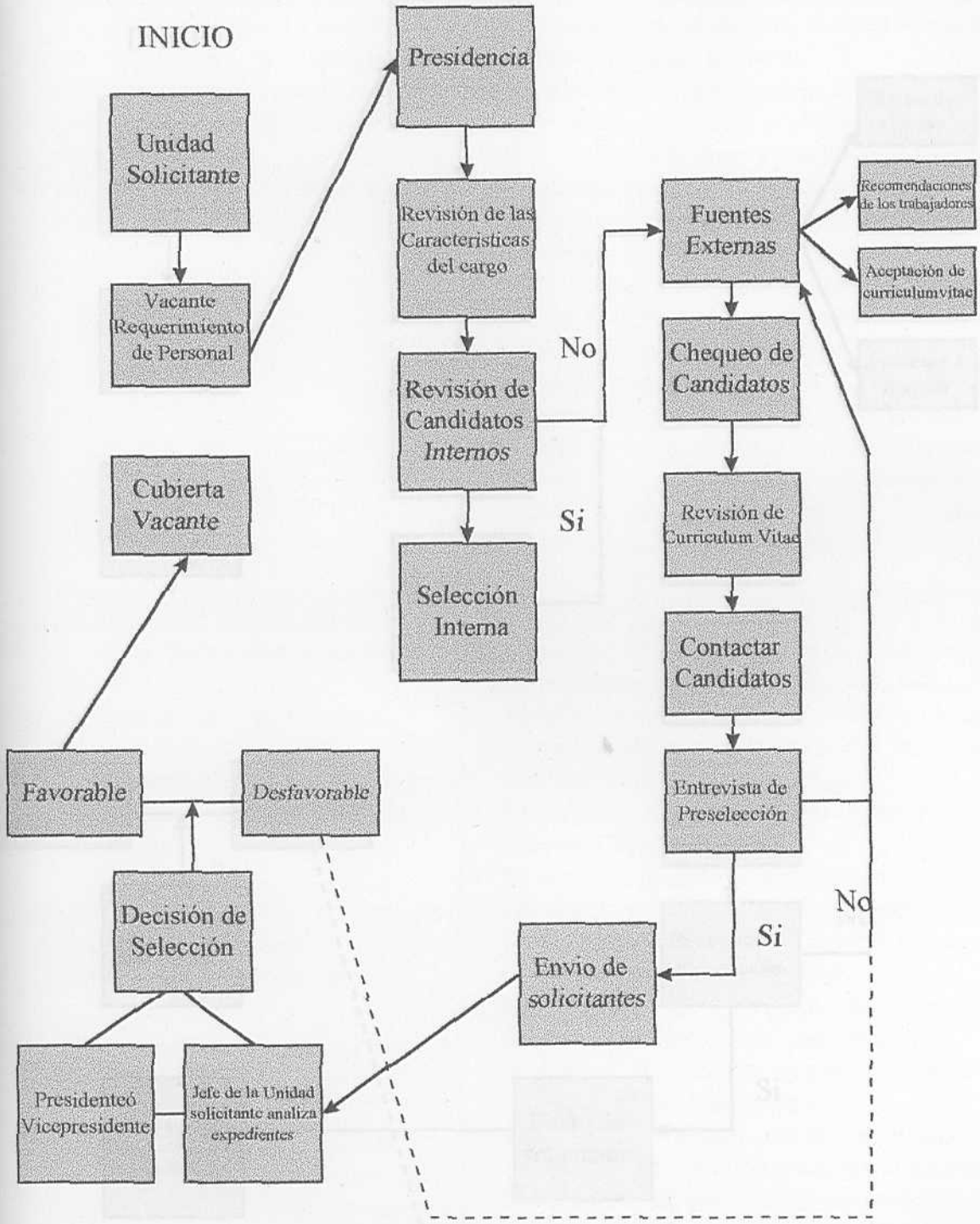
En Envases Venezolanos los encargados de esta función también están identificados con los valores de la organización, aunque en grado menor que las dos empresas anteriores, aquí se le otorga gran significado a los valores que posee el candidato, pues estos son considerados casi siempre; los resultados de las pruebas en caso de que sea aspirante al puesto de secretaria, y la experiencia y/o la formación del mismo, la cultura organizacional no se considera muy importante como criterio de selección, de acuerdo a la tabla 45, la misma se considera sólo algunas veces.

Tomando en cuenta los ítems correspondientes al cuestionario de reclutamiento se elaboró un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que permite tener una visión más clara de los procedimientos que se realizan en cada una de las empresas. (Ver página siguiente).

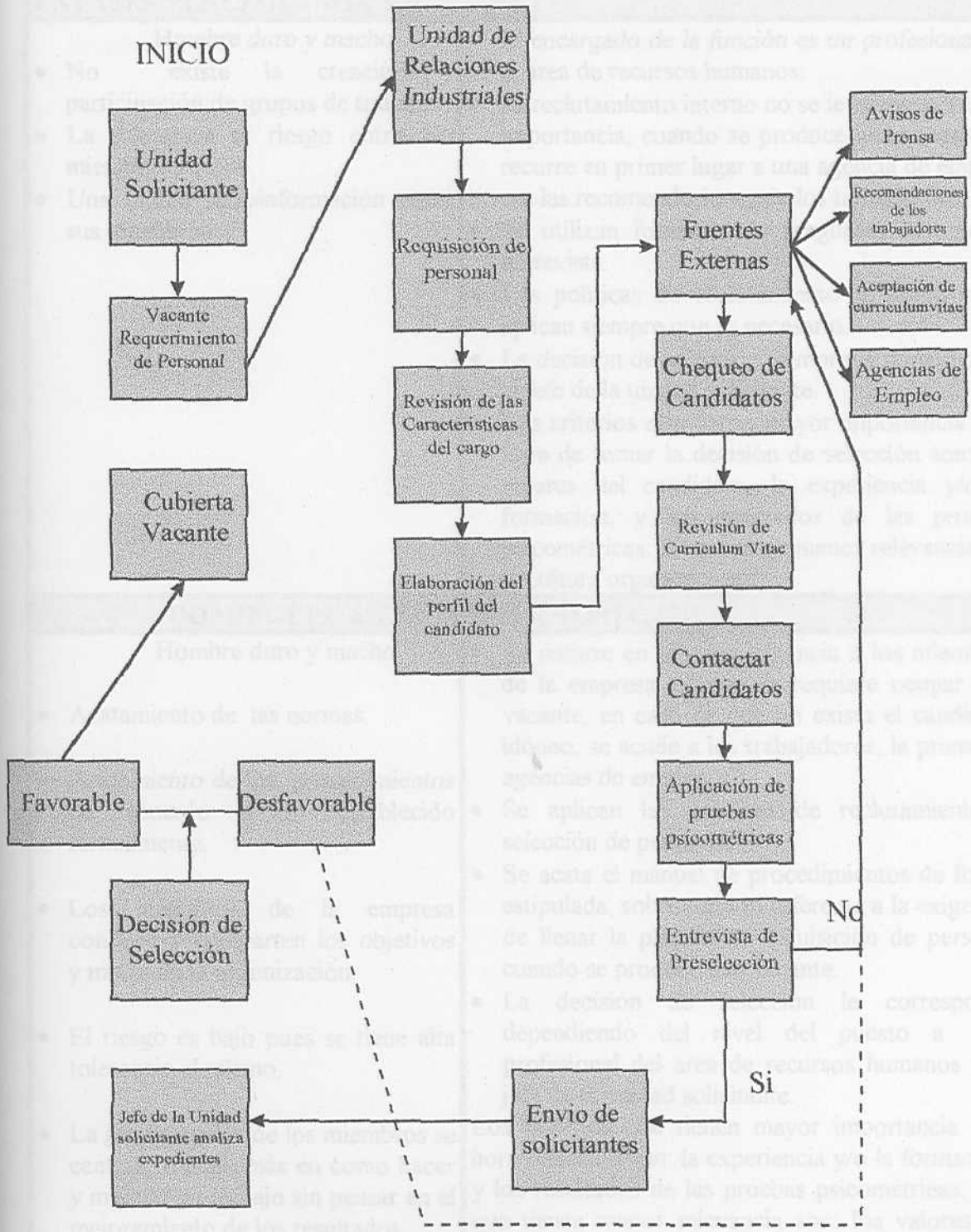
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DOMINGUEZ & CIA, LA VICTORIA, S.A.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ENVASES NACIONALES MARTE, C.A.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ENVASES VENEZOLANOS, S.A.



Una vez identificados el tipo de cultura predominante en cada empresa, en un cuadro comparativo se señalaron las características principales de las culturas encontradas en las unidades de estudio y las características predominantes del proceso de reclutamiento y selección de personal de cada una.

Características predominantes de la Cultura	Características predominantes del Proceso de Reclutamiento y Selección
ENVASES VENEZOLANOS, S.A.	
Hombre duro y macho • No existe la creación y participación de grupos de trabajo. • La tolerancia al riesgo entre sus miembros es alta. • Una rápida retroinformación entre sus miembros.	• El encargado de la función es un profesional en el área de recursos humanos. • Al reclutamiento interno no se le atribuye mucha importancia, cuando se produce una vacante se recurre en primer lugar a una agencia de empleo o a las recomendaciones de los trabajadores. • Se utilizan formatos de preguntas durante la entrevista. • Las políticas de reclutamiento y selección se aplican siempre que es necesario. • La decisión de selección siempre le corresponde al jefe de la unidad solicitante. • Los criterios que tienen mayor importancia a la hora de tomar la decisión de selección son: los valores del candidato, la experiencia y/o la formación, y los resultados de las pruebas psicométricas. El que tiene menor relevancia es: la cultura organizacional.
DOMINGUEZ & CIA.	**LAVICTORIA, C.A.**
Hombre duro y macho • Acatamiento de las normas. • Acatamiento de los procedimientos de acuerdo a lo establecido formalmente. • Los miembros de la empresa conocen y comparten los objetivos y metas de la organización. • El riesgo es bajo pues se tiene alta tolerancia al mismo. • La gran mayoría de los miembros se centran mucho más en como hacer y mejorar su trabajo sin pensar en el mejoramiento de los resultados.	• Se recurre en primera instancia a los miembros de la empresa cuando se requiere ocupar una vacante, en caso de que no exista el candidato idóneo, se acude a los trabajadores, la prensa, o agencias de empleo. • Se aplican las políticas de reclutamiento y selección de personal. • Se acata el manual de procedimientos de forma estipulada, sobre todo lo referente a la exigencia de llenar la planilla de requisición de personal cuando se produce una vacante. • La decisión de selección le corresponde dependiendo del nivel del puesto a un profesional del área de recursos humanos o al jefe de la unidad solicitante. Los criterios que tienen mayor importancia a la hora selección son: la experiencia y/o la formación, y los resultados de las pruebas psicométricas. Los que tienen menor relevancia son: los valores del candidato, y la cultura organizacional.

Características predominantes de la Cultura	Características predominantes del Proceso de Reclutamiento y Selección
ENVASES NACIONALESMARTE, C.A.	
• Apueste a la compañía • Sus comunicaciones se realizan de forma clara y precisa. • No se admiten imprecisiones. • Se respeta a la autoridad.	• El encargado de la función es el presidente de la empresa. • Se le asigna importancia al reclutamiento interno, cuando se produce una vacante, en caso de que no se encuentre a la persona adecuada, se solicitan recomendaciones de los trabajadores o se aceptan curriculum de personas que se presentan espontáneamente. • Se realizan entrevistas inestructuradas. • No existen políticas de reclutamiento y selección. • La decisión de selección le corresponde al jefe de la unidad solicitante o al presidente de la empresa. • Los criterios que tienen mayor importancia a la hora de tomar la decisión de selección son: los valores del candidato, la experiencia y/o la formación. El que tiene menor relevancia es: la cultura organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A.- CONCLUSIONES

Como se indicó en el planteamiento general de la investigación, se tenía como propósito fundamental determinar las diferencias entre la cultura organizacional de empresas dedicadas a la misma rama industrial y la influencia de la misma en los procesos de reclutamiento y selección de personal, de cuyos resultados se concluye:

La cultura Envases Venezolanos S.A es de Hombre Duro y Macho, cuyas características principales son alta tolerancia al riesgo, ausencia de grupos de trabajo y una retroinformación rápida, y como valores principales: la asistencia, la puntualidad y la comunicación, respectivamente; para Envases Nacionales Martes C.A es de Apueste a la Compañía siendo sus características más relevantes: el respeto a la autoridad, las comunicaciones claras y precisas y el no permitir imprecisiones, sus principales valores son: la asistencia, la puntualidad, el compañerismo, las comunicaciones, la participación y la tolerancia al riesgo; y la de Domínguez & Cía, La Victoria, S.A. es del Proceso caracterizada por que todos los miembros conocen y comparten los valores, existe un acatamiento de las normas y procedimientos, se centran más en como hacer las cosas y no en los resultados, poseer riesgos bajos, en esta empresa todos los valores son importantes y los mismos son conocidos y compartidos por todos sus miembros; lo que indica que existen diferencias entre empresas que se desarrollan en un misma rama industrial, a pesar de que existan ciertas similitudes en las mismas, como el hecho tener, en el caso de las empresas estudiadas, como valores principales la asistencia y puntualidad.

En cuanto al perfil cultural, de acuerdo a lo dicho en el análisis de los datos, Domínguez & Cía La Victoria, posee una cultura organizacional fuerte, al igual que Envases Nacionales Marte, C.A., a pesar de que esta última es una empresa en crecimiento; la cultura organizacional fuerte ayuda a que exista un consenso entre los miembros de la empresa respecto a los objetivos y metas de la misma, originando por otra parte una unanimidad de propósitos y compromiso organizacional, disminuyendo así la rotación de personal en la empresa, es decir contribuye a que se disminuya en cierta forma la propensión al abandono de la empresa por parte de los trabajadores, incrementándose de esta forma la función de reclutamiento interno a través de promociones y ascensos. Situación contraria se observa en Envases Venezolanos, en donde los valores organizacionales se conocen pero no son compartidos por la totalidad de sus miembros, ocasionando el debilitamiento, así como una desviación de los objetivos y metas organizacionales, provocando como consecuencia un aumento de la rotación de personal, por la no adaptación de estos con los objetivos e ideales de la organización y por la falta de compromisos existente.

La cultura organizacional influye en los procesos de reclutamiento y selección pero no de una forma determinante, pues la misma no es considerada un factor importante cuando se lleva a cabo la búsqueda de candidatos idóneos a un puesto de trabajo y la elección del mismo. Las personas responsables de realizar esta función, se identifican y comparten los valores organizacionales, pero no consideran fundamental explorar si los candidatos están orientados de una u otra forma a los mismos valores que guían el funcionamiento de la empresa; cuando eligen a un nuevo trabajador, privan elementos relacionados con las características personales y/o generales del candidato, disminuyéndose así, la importancia de la cultura organizacional. Se puede concluir que la influencia de la cultura organizacional en el proceso de reclutamiento y selección de personal va a depender de la

importancia que los encargados de esta función le otorguen, cuando deciden admitir a un nuevo empleado dentro de la empresa, pues, en la medida que se le conceda relevancia a los valores organizacionales estos se consolidaran, y los miembros de la empresa sentirán una mayor identificación y compromiso con la misma.

B.- RECOMENDACIONES.

A nivel organizacional recomendamos:

A Envases Venezolanos, realizar una revisión de sus valores organizacionales, para que pueda establecer mecanismos que permitan preservar y fortalecer los valores enunciados, y de esta manera su cultura.

A Envases Nacionales Marte, C.A., (ENNAMAR), que considere la posibilidad de crear un departamento de Relaciones Industriales, que se encargue de reclutar y seleccionar personal ya que el mismo cumpliría una función de Staff o asesoría dentro de la empresa en todo lo que respecta al reclutamiento y selección de personal, así como el mantener una cultura definida y a la necesidad de construir valores que sustenten la misión y futuro de la empresa.

A Domínguez & Cía, La Victoria S.A., recomendamos preservar y fortalecer los valores enunciados a través de mecanismos que permitan su transmisión desde los cuadros gerenciales y supervisorios, haciendo de aquellos elementos importantes para crear los medios necesarios en el cumplimiento de la misión de la empresa, en este sentido le corresponde el modelaje de las conductas apropiadas que garantice aún más el proceso de aprendizaje de dichos valores por parte de todos los trabajadores.

Para las empresas en general, que deben tener en cuenta la cultura organizacional al momento de seleccionar a un candidato, pues, así se fortalecerá la cultura, debido a que habrá convergencia de valores y objetivos, entre el individuo y la empresa.

A nivel académico recomendamos:

Fomentar en investigaciones futuras el seguimiento de este amplio campo de la cultura organizacional, especialmente en relación con los procesos de reclutamiento y selección de personal, en el que se pueda realizar un análisis más profundo y utilizando estadística paramétrica, de la incidencia de la cultura en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL, A. y Otros: **Cultura Organizacional** (Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos), Editorial Legis, Colombia, 1992, 202 pág.

ALONSO, Rosa: **Cultura Organizacional**, (Trabajo de Grado), U.C.A.B., Caracas, 1988.

ALPANDER, Guvent, G.: **Planificación estratégica aplicada a los Recursos Humanos**. Editorial Norma, Colombia, 1985. 325 pág.

AVILA, Olga: **Impacto de los cambios de la cultura en el comportamiento organizacional de una Institución**, (Trabajo de Grado), Universidad Simón Bolívar, Caracas, 1995.

BLANCO C. Cohen.: **Cómo Seleccionar nuestro Personal**, Noriega Editores, México, 1991, 201 pág.

CAPRILES M, Axel: **Cultura Empresarial de los medios de comunicación social escritos en Venezuela (La gran prensa.)**. (Tesis de Doctorado), Universidad Santa María, Caracas, 1994.

CONTRERAS Thais, FATA, Suchila, GALAVIS Luisa, GUTIERREZ Migdalia.: **La Cultura Organizacional: Un elemento olvidado en las Instituciones Públicas. Estudio preliminar en la oficina del I.N.A.M.** (Tesis de Grado), U.C.V, Caracas, 1994.

CHALLA, Ana: **Cultura Organizacional y Desempeño Laboral**, (Trabajo de Grado), Universidad Simón Bolívar, Caracas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto: **Administración de Recursos Humanos**, Mc Graw Hill, Colombia, 1994, 467 pág.

DEAL, T. y Kennedy, A. : **Cultura Corporativa,** Edición Fondo Educativo Interamericano, México, 1985, 200 pág.

DENISON, Daniel: **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**, Fondo Editorial Legis, Colombia, 1985, 238 pág.

DESSLER, Gary: **Organización y Administración** (Enfoque Situacional), Editorial Prentice Hall, México, 1988, 445 pág.

DESSLER, Gary: **Administración de Personal.** Prentice Hall, 6ta Edición, México, 1996, 715 pág.

ETKIN R, Jorge. **La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada.** Mc Graw Hill, España, 1993, 325 pág.

ETKIN, J, y SHUARSTEM L.: **Identidad de las Organizaciones**. Editorial Paidos. Buenos aires, 1989, 326 pág.

FRANCH, Wendel y Bell Cecil.: ***Desarrollo Organizacional***, *5ta Edición, Prentice Hall, México,* 1996, 458 pág.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J.: **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos**, Editorial Irwin, Madrid 1996, 455 pág.

HERBERT J., SHERMAN A.: Administración de Personal, 18va Edición, Compañía Editorial Continental, S.A de C.V, México, 1995, 661 pág.

HERNANDEZ, Gilda: **Prácticas Motivacionales, Cultura Organizacional y Gerencia** (Trabajo de Grado), U.C.A.B., Caracas, 1996.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ C. y BAPTISTA, P.: **Metodología de la Investigación,** McGraw- Hill, México, 1991, 505 pág.

KEITH, Davis y Newton, Jhon.: **Comportamiento Humano en el Trabajo**. McGraw-Hill, México, 1991, 423 pág.

MURILLO, Sonia: **Relaciones Humanas**. Grupo Noriegas Editores, México, 1990, 491 pág.

NISBET, Robert: **Introducción a la Sociología** (El Vínculo Social), Editorial Vicen-Vives, Barcelona - España, 1982, 419 pág.

NELSAS, E. Mónica y Uzcategui. R.: **Sistemas de Valores en Competencia y su aplicación para la Cultura Organizacional**. (Tesis de Grado), U.C.A.B., Caracas, 1991.

ROBBINS, Stephen: **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México, 1993, 771 pág.

SABINO, Carlos: **El Proceso de Investigación**, Editorial Panapo, Caracas, 1990, 236 pág.

SCHEIN, Edgar: **Psicología de la Organización**, 3era. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México, 1992, 245 pág.

SIERRA B., Restituto: **Técnicas de investigación Social** (Ejercicios y problemas), Editorial Paraninfo, Madrid - España, 1976, 398 pág.

SIKULA, Andrew, y McKENNA, John.: **Administración de Recursos Humanos**, Noriega Editores, México, 1992, 502 pág.

SUBSISTEMA DE ADMISIÓN Y EMPLEO. SISTEMA DE RELACIONES LABORALES. Serie de Libros de Consulta N° 3. Centro Nacional de Productividad Sector Laboral, 1era Edición, *México, 1982, 218 pág.*

TOFFLER, Alvin: **La Empresa Flexible**, Plaza & James Editores S.R., Barcelona, 1985, 300 pág.

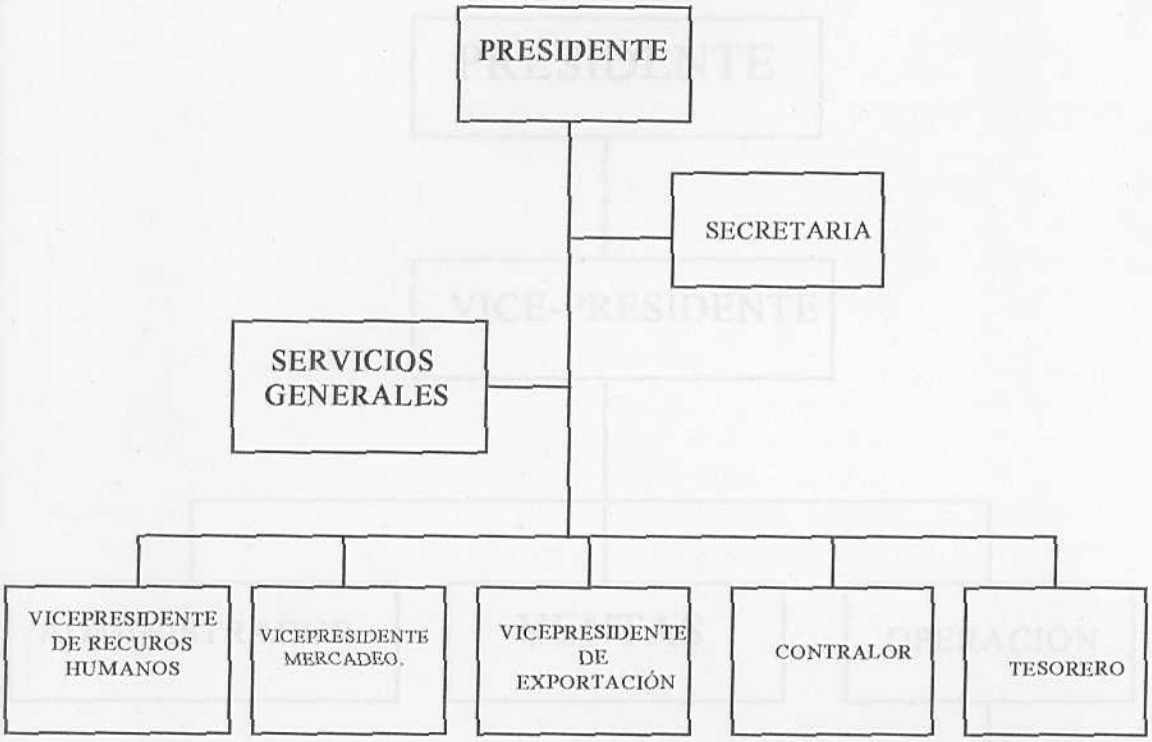
URQUIJO, José I.: **Teoría de las Relaciones Industriales**, UCAB, Caracas, 1993, 287 pág.

VAZQUEZ , Irene: **Empresa y Grupo: Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos Grupales**, Editorial Eada Gestión, España 1990, 145 pág.

VILA, Marco A.: **Geografía Económica de Venezuela**, Editorial Kapeluz, Argentina, 1970, 313 pág.

ANEXOS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ENVASES VENEZOLANOS, C.A.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
ENVASES NACIONALES MARTES, ENNAMAR, C.A.

Cuestionario
Cultura Organizacional

Edad: _____

Sexo: _____

Antigüedad en la Empresa: _____

Cargo: _____

	Nunca 1	2	3	4	5	Siempre 6
1.- La asistencia es considerada como un factor importante en la empresa.						
2.- La empresa supervisa el cumplimiento del horario de trabajo.						
3.- Sus compañeros llegan temprano al trabajo.						
4.- Se utiliza frecuentemente como medio de comunicación los memorándum, notas e informes.						
5.- En la empresa la comunicación se hace de forma clara y precisa.						
6.- Su superior le otorga responsabilidad en el cumplimiento de las tareas y entrega de resultados.						
7.- La empresa promueve la iniciativa de sus trabajadores.						
8.- *Reconoce y acepta su supervisor las ideas propuestas por sus* trabajadores.						
9.- La empresa fomenta el que sus trabajadores se involucren en sus actividades y se identifiquen con ella en el logro de los objetivos.						
10.- Prefiere Ud. un trabajo en el que tenga que tomar decisiones.						
11.- Considera Ud. que en su trabajo existen con frecuencia nuevas situaciones que resolver.						
12.- Sus compañeros de trabajo se preocupan por mejorar su labor.						
13.- Sus compañeros dan opiniones cuando se presentan problemas en el departamento.						
14.- La empresa favorece las relaciones entre los trabajadores y el trabajo en grupo.						
15.- Su supervisor estimula la capacidad de autodirigirse.						
16.- La empresa permite que se den situaciones de apoyo y ayuda entre todos sus miembros.						
17.- La empresa fomenta la formación o pertenencia de grupos.						
18.- Se respetan las diferencias de criterios que existen con respecto a algún tópico de trabajo.						
19.- Se logran los objetivos de la empresa con la utilización mínima de recursos.						
20.- La empresa fomenta la participación.						
21.- Los trabajadores participan en la solución de los problemas que se presentan en los departamentos.						
22.- *Cuando Ud. realiza bien el trabajo, su supervisor le hace saber* que han satisfecho sus exigencias.						

Cuestionario
Cultura Organizacional

	Nunca 1	2	3	4	5	Siempre 6
23.- Se toman las decisiones atendiendo los principios fundamentales de la empresa.						
24.- Las normas que se aplican son rígidas y no hay cabida para la discusión.						
25.- Las normas no son claras, las personas actúan de acuerdo a sus criterios.						
26.- Se castiga el incumplimiento de las normas establecidas.						
27.- Las relaciones entre empleados son amistosas y de respeto.						
28.- Ud. se identifica con los valores de la empresa.						
29.- Su supervisor premia el interés que tienen sus trabajadores por el mejoramiento de su trabajo.						
30.- Se promueven actividades socio-culturales para los trabajadores de la empresa.						
31.- La empresa participa en actividades socio-culturales promovidas por sus trabajadores.						
32.- En las reuniones que realiza el personal se lleva algún tipo de control (tales como: agendas, actas, etc.)						
33.- Se asignan tareas acordes con los objetivos y metas de la empresa.						
34.- Se transmiten las anécdotas que ilustran los inicios y las formas de trabajo de la empresa a todos los trabajadores.						
35.- Dentro de la empresa existen personas que narran historias acerca de la empresa sirviendo ésta de guía a los trabajadores.						
36.- El logo de la empresa esta presente en todo el material de oficina.						
37.- Se permite vestir y lucir de acuerdo al gusto y posibilidades de cada trabajador.						
38.- Se considera a los fundadores y/o superiores como representantes de los valores de la empresa.						
39.- Considera Ud. que entre sus compañeros de trabajo hay alguno que se destaque y sea un ejemplo a seguir.						
40.- Los trabajadores guardan los valores y guían el buen funcionamiento de la empresa.						
41.- La empresa acostumbra a realizar eventos deportivos.						
42.- Se realizan eventos de reconocimiento a trabajadores.						
43.- La empresa expresa de forma clara sus propósitos, objetivos y funciones.						
44.- Los trabajadores conocen cuando son alcanzados los objetivos debido a que estos son claros y específicos.						

Universidad Católica Andrés Bello.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuela de Ciencias Sociales.
Especialidad: Relaciones Industriales.

Estimado Colaborador:

Usted ha sido seleccionado para formar parte de la muestra de trabajadores con la que se llevará a cabo la realización de nuestra memoria de grado, requisito éste exigido por la Universidad Católica Andrés Bello para optar al titulo de Lic. en Relaciones Industriales.

Le agradecemos su más sincera respuesta, garantizándole de antemano un total y absoluto anonimato y confidencialidad de las respuestas dadas por Usted.

El cuestionario consta 34 preguntas relacionadas con los valores de la organización, cada respuesta se debe hacer en base a seis diferentes categorías de respuesta, donde nunca significa la ausencia total de la actividad, y siempre la presencia constante de la misma en la empresa. Marque con una (X) la alternativa que Ud. considere se ajusta a la realidad de la empresa.

Ejemplo:

	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6
1.- La asistencia es considerada como un factor importante en la empresa.				X		

A continuación le presentamos el cuestionario, léalo cuidadosamente y responda todas y cada una de las preguntas que se le presentan; no busque respuesta buenas o malas, nos interesa su opinión.

Muchas Gracias por su Colaboración

Cuestionario
Cultura Organizacional

	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6
1.- La asistencia es considerada como un factor importante en la empresa.						
2.- La empresa supervisa el cumplimiento del horario de trabajo.						
3.- Sus compañeros llegan temprano al trabajo.						
4.- Se utiliza frecuentemente como medio de comunicación los memorándum, notas e informes.						
5.- En la empresa la comunicación se hace de forma clara y precisa.						
6.- Su superior le otorga responsabilidad en el cumplimiento de las tareas y entrega de resultados.						
7.- La empresa promueve la iniciativa de sus trabajadores.						
8.- Reconoce y acepta su supervisor las ideas propuestas por sus trabajadores.						
9.- La empresa fomenta el que sus trabajadores se involucren en sus actividades y se identifiquen con ella en el logro de los objetivos.						
10.- Prefiere Ud. un trabajo en el que tenga que tomar decisiones.						
11.- Considera Ud. que en su trabajo existen con frecuencia nuevas situaciones que resolver.						
12.- Sus compañeros de trabajo se preocupan por mejorar su labor.						
13.- Su supervisor estimula la capacidad de autodirigirse.						
14.- La empresa permite que se den situaciones de apoyo y ayuda entre todos sus miembros.						
15.- La empresa fomenta la formación o pertenencia de grupos.						
16.- La empresa fomenta la participación.						
17.- Los trabajadores participan en la solución de los problemas que se presentan en el dpto.						
18.- Cuando Ud. realiza bien el trabajo, su jefe le hace saber que han satisfecho sus exigencias.						

Cuestionario
Cultura Organizacional

	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6
19.- Se toman las decisiones atendiendo los principios fundamentales de la empresa.						
20.- Las normas que se aplican son rígidas y no hay cabida para la discusión.						
21.- Se castiga el incumplimiento de las normas establecidas.						
22.- Ud. se identifica con los valores de la empresa.						
23.- Se promueven actividades socio-culturales para los trabajadores de la empresa.						
24.- La empresa participa en actividades socio-culturales promovidas por sus trabajadores.						
25.- Se asignan tareas acordes con los objetivos y metas de la empresa.						
26.- Se transmiten las anécdotas que ilustran los inicios y las formas de trabajo de la empresa *a todos los trabajadores.*						
27.- Dentro de la empresa existen personas que narran historias acerca de la empresa sirviendo *ésta de guía a los trabajadores.*						
28.- El logo de la empresa esta presente en todo el material de oficina.						
29.- Se considera a los fundadores y/o superiores como representantes de los valores de la empresa.						
30.- Los trabajadores guardan los valores y guían el buen funcionamiento de la empresa.						
31.- La empresa acostumbra a realizar eventos deportivos.						
32.- Se realizan eventos de reconocimiento a los trabajadores.						
33.- La empresa expresa de forma clara sus propósitos, objetivos y funciones.						
34.- Los trabajadores conocen cuando son alcanzados los objetivos debido a que estos son claros y específicos.						

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Escuela de Ciencias Sociales.
Especialidad Relaciones Industriales.

Estimado Colaborador:

Usted ha sido seleccionado para formar parte de la muestra de trabajadores con la que se llevará a cabo la realización de nuestra memoria de grado, requisito éste exigido por la Universidad Católica Andrés Bello para optar al titulo de Lic. en Relaciones Industriales.

Se garantiza de antemano un total y absoluto anonimato y confidencialidad de las respuestas dadas por Usted.

El cuestionario consta de 24 preguntas relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal, cada respuesta se debe hacer en base a diferentes categorías de respuesta, estas están al lado de cada frase. Marque con una (X) la alternativa que más se acerque a la realidad de su empresa, donde nunca significa la ausencia total de la actividad, y siempre la presencia constante de la misma en la empresa.

Ejemplo:

	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5	Siempre 6
1.- Se cubren las vacantes con personal interno a través de promociones y/o ascensos.						

A continuación le presentamos el cuestionario, léalo cuidadosamente y responda todas y cada una de las preguntas que se le presentan; no busque respuestas buenas o malas, nos interesa su opinión.

Muchas Gracias por su Colaboración

Cuestionario
Reclutamiento y Selección de Personal

	Nunca 1	Casi Nunca 2	Algunas Veces 3	Con Frecuencia 4	Casi Siempre 5
1.- Se cubren las vacantes con personal interno, a través de promociones y/o ascensos.					
2.- Se utilizan avisos de prensa para solicitar personal.					
3.- La empresa utiliza los servicios de agencias de empleo.					
4.- Se solicita a los trabajadores que recomienden a algún conocido para llenar una vacante.					
5.- Se recurre a instituciones educativas para captar personal.					
6.- Se aplican pruebas psicométricas para seleccionar personal.					
7.- Se toma en cuenta los valores del candidato al momento de la selección.					
8.- Se consideran importantes la experiencia y formación en la selección de personal.					
9.- Se acepta el curriculum vitae de personas que se presentan espontáneamente.					
10.- Se utilizan entrevistas inestructuradas.					
11.- Se considera a la cultura organizacional cuando se hace reclutamiento y selección de personal.					
12.- El personal encargado de tomar la decisión de selección es un profesional en el área de recursos humanos.					
13.- Para ocupar la vacante de un puesto ejecutivo se cumplen los pasos del proceso de selección.					
14.- Cuando un puesto queda vacante se exige a la unidad solicitante llenar la requisición de personal.					
15.- Dentro de la empresa se utilizan medios informales como el teléfono para avisar a recursos humanos que se necesita llenar una vacante.					
16.- Se consideran de suma importancia los resultados de las pruebas al momento de la selección.					
17.- Se considera un manual de procedimientos para realizar el reclutamiento y la selección.					
18.- Relaciones Industriales, Recursos Humanos o el Departamento de Personal se encarga de entrevistar a los candidatos para un determinado puesto de trabajo.					
19.- Se aplican políticas de reclutamiento y selección de personal.					
20.- En los avisos de prensa se señala o se da alguna descripción de la empresa que indique a los interesados la cultura de la misma.					
21.- Al solicitar y utilizar los servicios de agencias de empleo, se facilita información que se considera importante, para ingresar personal a la empresa.					
22.- Al acudir a instituciones educativas, para captar personal, se diseña un perfil del candidato, de acuerdo a la cultura de la Emp.					
23.- El personal encargado de tomar la decisión de selección es un profesional en el área de Psicología Industrial.					
24.- El jefe de la unidad solicitante es el encargado de tomar la decisión final de selección.					