act 1832

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Programa de Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

# Estudio cultural comparativo de la empresa de alimentos La Lucha C.A a partir de la opinión de sus trabajadores familiares y no familiares de las distintas plantas

Presentado por:
Lic. Edry D. Gonzalez R.

Para optar al título de

Magister en GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Tutor Académico:
Dra. Elizabeth Martínez Lozada

Caracas, Septiembre de 2015

## Dedicatoria

Dedico este trabajo y mi título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales a mis pilares, mi mamá y mi papá, los que me han dado todo, por ustedes lo logré, por ustedes a pesar de que tantas veces quise tirar la toalla, terminé, los adoro con el alma.

A mi esposo, gracias nene, por tu ayuda con este trabajo y por ser mi pañito de lágrimas cada vez que quise abandonar este camino, porque a tu manera supiste encaminarme para que no renunciara. Tres graduaciones y las tres a tu lado, simplemente gracias por tanto, te amo.

A mis motores, Jose, Micky y Pity, los que jamás han dejado de darme fuerza y empuje para que sea grande, para que no abandone y luche por mis sueños; los que algunos a distancia y otro muy cerquita nunca me han dejado caer; ustedes mi tesoro más grande.

A mis cuñadas, las hermanas que me dio la vida, como las quiero y como valoro el regalo más grande que me han dado, mis sobrinos, son mi motivo de alegría y la razón por la que cualquier cosa vale la pena.

A mi segunda mamá, la que tantas veces me dijo "sigue que falta poco" "tu puedes", gracias por tanta consentidera y gracias por todo lo que a lo largo de los años me has dado, gracias por esperar tantas noches a que llegara bien a tu casa después de clase, eres un regalo de Dios. A mis primos, perdón, mis hermanos, simplemente gracias por estar en mi vida y por caminar a mi lado a lo largo de los años. Los quiero muchísimo.

Edry González

## Agradecimientos

A Dios, por todo lo que me ha dado en la vida, y las grandes oportunidades que me ha puesto en el camino.

A mi familia, por su apoyo constante e incondicional.

A la Profesora Elizabeth, gracias por todo el apoyo, enseñanzas y dedicación a lo largo de este trabajo.

De corazón mil gracias

Edry Gonzalez

# RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello
Maestría en Gerencia de RRHH y RRII

**Estudio de diagnóstico cultural de la empresa de alimentos La Lucha C.A a partir de la opinión de sus trabajadores familiares y no familiares de las distintas plantas**
**(Tesis de Grado)**

**Autora:** Lic. Edry Daniela González Rivas
**Tutora:** Dra. Elizabeth Martínez
**Fecha:** Julio 2015

A lo largo de los años la economía mundial ha estado compuesta en su gran mayoría por empresas familiares, los miembros de una familia muchas veces deciden arrancar proyectos juntos, muchos de ellos alcanzan grandes éxitos y algunos mueren en el intento, y es que compaginar familia y trabajo
, resulta más complicado de lo que parece.
Se conoce de tantas empresas familiares que han conseguido el éxito como de tantas que han fracasado en el intento, por lo que resulto de gran interés estudiar a una empresa que se ha mantenido en el tiempo a lo largo de los años y se ha posicionado como una de las más grandes en el ramo de alimentos, en este caso la empresa referida es La Lucha C.A. Se ahondo en la cultura organizacional de esta empresa así como en la percepción por parte de sus trabajadores familiares y no familiares se pudo explicar la razón del éxito.
Por ello y debido a que actualmente en nuestro país, no existe una gran cantidad de estudios acerca de las empresas familiares, se considera importante la presente investigación, que busco dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cómo es la percepción de los miembros familiares y no familiares de la cultura organizacional en la empresa familiar La Lucha C.A?
Para dar respuesta a esta pregunta de investigación se plantearon cuatro objetivos específicos: en primer lugar determinar los factores característicos de cultura organizacional presentes en las distintas plantas, igualmente se analizaron la cultura organizacional a partir de la relación miembros familiares y miembros no familiares, también se determinaron las variantes de la cultura organizacional presentes en las diferentes plantas y por último se compararon el sentido de pertenencia e identidad a partir de los niveles de antigüedad de los trabajadores de la empresa.
Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio de campo de tipo No Experimental, con un diseño de tipo Transversal, utilizando un momento único para la recolección de los datos, y así se conoció la percepción de cultura organizacional de los trabajadores familiares y no familiares y se poder compararon entre las distintas plantas, para brindarle a la organización las recomendaciones pertinentes para su posterior aplicación en caso de que así la empresa lo decida.

**Descriptores:** Empresas Familiares, Cultura Organizacional, Planificación Estratégica, Liderazgo

# ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN..... 11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
I.1 Planteamiento del problema.....13
I.2 Justificación de la investigación .....15
I.3 Esquema Explicativo.....16
I.3.1 Objetivos.....16
I.3.1.1 Objetivo General.....16
I.3.1.2 Objetivos Específicos.....16
I.4 Antecedentes de la Investigación.....17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO
II.1 Empresas Familiares.....19
II.1.1 Definición.....19
II.1.2 Fortalezas de las Empresas Familiares.....20
II.1.3 Debilidades de las Empresas Familiares.....21
II.1.4 Modelo de los Tres Círculos.....23
II.1.5 Ciclo de Vida de las Empresas Familiares.....26
II.2 Cultura Organizacional.....29
II.2.1 Definición.....29
II.2.2 Teorías de la Cultura organizacional.....31
II.2.3 Influencias en la Cultura Organizacional.....34
II.2.4 Características de la Cultura Organizacional.....35
II.2.5 Funciones de la Cultura Organizacional.....38
II.2.6 Tipos de Culturas Organizacionales.....43
II.2.7 La Cultura Organizacional en las Empresas Familiares.....45
CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL
III.1 Empresa de alimentos La Lucha C.A.....47
III.1.1 Historia.....47
III.1.2 Visión.....48
III.1.3 Misión.....49
III.1.4 Principios éticos.....49
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO
IV.1 Tipo de investigación.....50
IV.2 Diseño de la investigación.....50
IV.3 Población y muestra.....51
IV.4 Recolección de datos.....52
IV.5 Factibilidad.....52
IV.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....53
IV.7 Operacionalización de variables.....53
IV.8 Procesamiento estadístico de los datos.....57
IV.9 Cronograma de Desarrollo.....57
IV.10 Consideraciones Éticas.....58
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANALISIS
V.1 Variables Demográficas.....59
V.1.1 Planta / Familiares – No familiares.....60

V.1.2 Planta / Departamento.....61
V.1.3 Planta / Edad.....63
V.1.4 Planta / Sexo.....65
V.1.5 Planta / Cargo.....66
V.1.6 Planta / Grado de Instrucción.....68
V.1.7 Planta / Antigüedad.....69
V.1.8 Planta / Edo. Civil.....71
V.1.9 Planta / Nº de hijos.....72
V.2 Relación de Parentesco.....73
V.2.1 Familiares.....73
V.2.2 No Familiares.....75
V.3 Cultura Organizacional / Familiares – no familiares.....77
V.3.1 Autonomía y toma de decisiones.....77
V.3.1.1 Familiares.....77
V.3.1.2 No familiares.....79
V.3.2 Comunicación.....82
V.3.2.1 Familiares.....82
V.3.2.2 No Familiares.....84
V.3.3 Premios y castigos.....86
V.3.3.1 Familiares.....86
V.3.3.2 No familiares.....88
V.3.4 Oportunidades.....91
V.3.4.1 Familiares.....91
V.3.4.2 No familiares.....93
V.3.5 Valores y filosofía.....95
V.3.5.1 Familiares.....95
V.3.5.2 No familiares.....97
V.3.6 Normas y reglas.....99
V.3.6.1 Familiares.....99
V.3.6.2 No familiares.....101
V.3.7 Liderazgo y Supervisión.....103
V.3.7.1 Familiares.....103
V.3.7.2 No familiares.....105
V.3.8 Resumen General Cultura Organizacional.....108
V.4 Cultura Organizacional / Plantas.....109
V.5 Matriz DOFA.....112
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
VI.1 Conclusiones.....113
VI.2 Recomendaciones.....118
BIBLIOGRAFÍA.....119
ANEXOS.....122

## ÍNDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1- Modelo de los Tres Círculos..... 24
IMAGEN 2- Teoría del Iceberg..... 32
IMAGEN 3- Modelo Organizacional de 3 capas..... 33
IMAGEN 4- Métodos y procedimientos para lograr una cultura cohesiva.....40

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1- Evolución de la Empresa Familiar..... 28
CUADRO 2- Diferencias entre cultura definida y no definida..... 38
CUADRO 3- Filosofía en las empresas familiares..... 45
CUADRO 4- Mapa Muestral..... 52
CUADRO 5- Cronograma De Desarrollo..... 57
CUADRO 6- Dist. según la planta y la relación de parentesco.....60
CUADRO 7- Dist. según la planta y el departamento..... 61
CUADRO 8- Dist. según la planta y la edad..... 63
CUADRO 9- Dist. según la planta y el sexo..... 65
CUADRO 10- Dist. según la planta y el cargo..... 66
CUADRO 11- Dist. según la planta y el grado de instrucción..... 68
CUADRO 12- Dist. según la planta y la antigüedad..... 69
CUADRO 13- Dist. según la planta y el estado civil..... 71
CUADRO 14- Dist. según la planta y el número de hijos.....72
CUADRO 15- Datos Relación de Parentesco, trab. Familiares..... 73
CUADRO 16- Datos Relación de Parentesco, trab. No familiares..... 75
CUADRO 17- Datos Autonomía, trab. Familiares..... 77
CUADRO 18- Datos Autonomía, trab. No familiares..... 79
CUADRO 19- Matriz de Resumen, Autonomía y Toma de decisiones.....81
CUADRO 20- Datos Comunicación, trab. Familiares..... 82
CUADRO 21- Datos Comunicación, trab. No familiares..... 84
CUADRO 22- Matriz de Resumen, Comunicación.....85
CUADRO 23- Datos Premios y Castigos, trab. Familiares..... 86
CUADRO 24- Datos Premios y Castigos (si-no), trab. Familiares..... 87
CUADRO 25- Datos Premios y Castigos, trab. No familiares..... 88
CUADRO 26- Datos Premios y Castigos (si-no), trab. No familiares..... 89
CUADRO 27- Matriz de Resumen, Premios y Castigos..... 90
CUADRO 28- Datos Oportunidades, trab. Familiares..... 91
CUADRO 29- Datos Oportunidades, trab. No familiares..... 93
CUADRO 30- Matriz de Resumen, Oportunidades.....94
CUADRO 31- Datos Valores y Filosofía, trab. Familiares..... 95
CUADRO 32- Datos Valores y Filosofía (si-no), trab. Familiares..... 96
CUADRO 33- Datos Valores y Filosofía, trab. No familiares..... 97
CUADRO 34- Datos Valores y Filosofía (si-no), trab. No familiares..... 98
CUADRO 35- Matriz de Resumen, Valores y Filosofia.....98
CUADRO 36- Datos Normas y Reglas, trab. Familiares..... 99
CUADRO 37- Datos Normas y Reglas (si-no), trab. Familiares..... 100
CUADRO 38- Datos Normas y Reglas, trab. No familiares..... 101
CUADRO 39- Datos Normas y Reglas (si-no), trab. No familiares..... 102
CUADRO 40- Matriz de Resumen, Normas y Reglas.....102
CUADRO 41- Datos Liderazgo y Supervisión, trab. Familiares..... 103
CUADRO 42- Datos Liderazgo y Supervisión (si-no), trab. Familiares..... 104
CUADRO 43- Datos Liderazgo y Supervisión, trab. No familiares..... 105
CUADRO 44- Datos Liderazgo y Supervisión (si-no), trab. No familiares..... 106

CUADRO 45- Matriz de Resumen, Liderazgo y Supervisión.....107
CUADRO 46- Matriz de Resumen, Cultira Organizacional.....108
CUADRO 47- Matriz de Resumen, Cultira Organizacional/ Plantas..... 109

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- Dist. según la planta y la relación de parentesco..... 61
GRÁFICO 2- Dist. según la planta y el departamento..... 63
GRÁFICO 3- Dist. según la planta y la edad..... 64
GRÁFICO 4- Dist. según la planta y el sexo..... 66
GRÁFICO 5- Dist. según la planta y el cargo..... 67
GRÁFICO 6- Dist. según la planta y el grado de instrucción..... 69
GRÁFICO 7- Dist. según la planta y la antigüedad..... 70
GRÁFICO 8- Dist. según la planta y el estado civil..... 72
GRÁFICO 9- Dist. según la planta y el número de hijos..... 73
GRÁFICO 10- Datos Relación de Parentesco, trab. Familiares..... 74
GRÁFICO 11- Datos Relación de Parentesco, trab. No familiares..... 76
GRÁFICO 12- Datos Autonomía, trab. Familiares..... 78
GRÁFICO 13- Datos Autonomía, trab. No familiares..... 80
GRÁFICO 14- Datos Comunicación, trab. Familiares..... 83
GRÁFICO 15- Datos Comunicación, trab. No familiares..... 84
GRÁFICO 16- Datos Premios y Castigos, trab. Familiares..... 87
GRÁFICO 17- Datos Premios y Castigos, trab. No familiares..... 89
GRÁFICO 18- Datos Oportunidades, trab. Familiares..... 92
GRÁFICO 19- Datos Oportunidades, trab. No familiares..... 94
GRÁFICO 20- Datos Valores y Filosofía, trab. Familiares..... 92
GRÁFICO 21- Datos Valores y Filosofía, trab. No familiares..... 97
GRÁFICO 22- Datos Normas y Reglas, trab. Familiares..... 100
GRÁFICO 23- Datos Normas y Reglas, trab. No familiares..... 101
GRÁFICO 24- Datos Liderazgo y Supervisión, trab. Familiares..... 104
GRÁFICO 25- Datos Liderazgo y Supervisión, trab. No familiares..... 106

# INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son aquellas cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una o más familias. A los largo de los años las empresas familiares han constituido aproximadamente un 80% de todas las existentes en el mundo. La mayoría de las grandes compañías y sociedades conocidas mundialmente en sus inicios eran conformadas por miembros familiares como la empresa electrónica Motorola y la automotora Ford; y hoy muchas de ellas aun lo siguen siendo, como es el caso de la industria textil Benetton.

Numerosas investigaciones han estudiado las empresas familiares y el éxito de estas, ya que si bien son muchas las que han sido exitosas también hay una gran cantidad que ha fracasado en el intento, y es que combinar las relaciones familiares y las relaciones laborales aparentemente no resulta tan sencillo como parece, por esta razón muchas de ellas tienen un ciclo de vida corto, se estima que solo un 30% de ellas sobrevive a la segunda generación y aproximadamente un 13% hasta la tercera, lo que hace pensar que la mayoría de ellas no sobrevive al perder la o las figuras familiares fundadoras.

Por esta razón llama la atención y resulta interesante la investigación sobre la cultura organizacional en la empresa de alimentos La Lucha C.A con 60 años desde su fundación, y es una de las empresas más grandes de alimentos de Venezuela, dirigida por miembros de una familia que han trabajado arduamente y la han mantenido a flote a lo largo de todos estos años.
Se buscó ahondar en la razón por la que la empresa aún sigue en pie y si las características organizacionales que componen la cultura de la misma ha contribuido con su estabilidad en el paso de los años, para esto se estudió y comparo cual es la percepción de los miembros familiares y no familiares que se desenvuelven en la empresa.

De esta manera la investigación se conformó por capítulos, inicialmente se el Capítulo I en el cual se describió el tema de investigación, y se planteó la

justificación de este estudio así como los objetivos tanto general como específicos, de los que se originó la siguiente interrogante: ¿Cómo es la percepción de los miembros familiares y no familiares de la cultura organizacional en la empresa familiar La Lucha C.A?

En el capítulo II, se incluyó el marco teórico que sustenta la presente investigación, donde se da a conocer la posición de algunos autores importantes con respecto a este tema, y se conoció a profundidad todos los aspectos relacionados con las variables que caracterizan a la cultura organizacional.

En el tercer capítulo se dio a conocer de la historia, valores, misión y visión de la empresa de alimentos La Lucha C.A.

Posteriormente, en el capítulo IV se explicó la estrategia metodológica planteada el tipo de investigación, así como el diseño utilizado, la población y la muestra de esta investigación. Igualmente se resumió las variables analizadas y los procedimientos que se llevaron a cabo.

Por último, en el capítulo V se dan a conocer los resultados obtenidos, así como el análisis de los mismos y las relaciones encontradas. Igualmente se incluyeron las conclusiones, limitaciones y las recomendaciones del estudio realizado.

# CAPITULO I – PROBLEMA DE INVESTIGACION

## I.1) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las grandes economías del mundo se encuentran compuestas en su mayoría por empresas familiares, que son aquellas en las que su dirección y administración se encuentran influenciadas por un grupo familiar o por lazos familiares (Guerrero, 2001).

Muchas empresas se iniciaron como familiares y muchas de ellas aun lo siguen siendo, han traspasado las fronteras de las microempresas y han conseguido el éxito y el reconocimiento del sector al que pertenecen.

Las empresas familiares se caracterizan por el hecho de que sus miembros suelen tener un gran compromiso con la organización, así como un alto nivel de conocimiento, confianza y orgullo, rapidez en la toma de decisiones y se fomenta una cultura organizacional estable a lo largo del tiempo.

Pero ocurre que no todo es positivo, debido a que hay una cantidad de desventajas que pueden llevar a la ruina a este tipo de empresas, y es que la cercanía entre los miembros puede debilitar la organización y hacer que la gerencia pierda poder debido a la influencia de intereses particulares dentro de las metas y objetivos; también pudiese ocurrir conflictos emocionales entre los miembros y discusiones por el liderazgo.

Uno de los conflictos más importantes en las empresas familiares es debido a problemas internos entre miembros de la familia y los no miembros de la familia, y esto viene originado a que no existe una clara distinción entre la empresa y la familia heredando costumbres familiares en la empresa, debido al no cumplimiento de funciones y responsabilidades, horarios, y retribuciones no alineada con el resto de los integrantes de la empresa. Para profundizar en este

aspecto dentro de las empresas se debe tener clara la cultura organizacional de cada una, con el objetivo de entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de ellas.

La cultura organizacional se caracteriza por un conjunto de creencias, valores y expectativas que influyen en los individuos, grupos y procesos organizacionales, de esta manera Porreta, 2008, define a la cultura organizacional como:

> Un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia, para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p. 443).

Resulta de gran importancia que los miembros gerenciales de la organización que en la mayoría de los casos resultan ser los miembros familiares estén al tanto de la percepción que tienen los miembros no familiares de la cultura organizacional dentro de las empresas.

Es por esta razón que este estudio busco profundizar en las características de la cultura organizacional así como la percepción que tienen los miembros familiares y no familiares de la misma, de la empresa de alimentos La Lucha C.A lo que permitió establecer similitudes y diferencias entre ambos grupos. A partir de este planteamiento se dio respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo es la percepción de los miembros familiares y no familiares de la cultura organizacional en la empresa familiar La Lucha C.A?

## I.2) JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Este estudio se realizó con los trabajadores familiares y no familiares de la empresa de alimentos La Lucha C.A., tomando en cuenta los miembros de las diferentes sedes.

Se consideró importante la realización de este estudio en la empresa de Granos La Lucha C.A. porque es una empresa con una larga trayectoria de 60 años en Venezuela, y resulto interesante conocer como es la cultura organizacional dentro de la empresa y como sus integrantes la perciben y su agrado con respecto a ella. Igualmente conocer las diferencias y similitudes entre la cultura organizacional percibida en las diferentes sedes; ya que resulto importante profundizar, en lo que ha hecho que esta empresa familiar haya perdurado a lo largo de los años.

Teóricamente, este trabajo aporto información relevante acerca de la relación entre la cultura organizacional percibida por los miembros familiares y no familiares de una misma organización, así como las similitudes y diferencias que existen en la cultura de una misma empresa en diferentes sedes.

A nivel práctico, esta investigación cobro importancia debido a que los resultados que obtenidos sirven de guía a los directivos de la empresa para mejorar o mantener la cultura organizacional y la satisfacción de los trabajadores. En consecuencia, esto beneficia tanto a los directivos como a los empleados, así como a los posteriores investigadores que deseen trabajar en esta área.

La realización de este estudio resulto factible, ya que se contó con la posibilidad de recolectar los datos e información necesaria dentro de la empresa en el momento en el que se necesitó sin ningún tipo de restricción.

## I.3) ESQUEMA EXPLICATIVO

### I.3.1 Objetivos

Con la finalidad de responder a la pregunta de investigación se fijaron los siguientes objetivos:

#### I.3.1.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico cultural de la empresa de alimentos La Lucha C.A a partir de la opinión de sus trabajadores familiares y no familiares de las distintas plantas

#### I.3.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar los factores característicos de cultura organizacional presentes en la empresa de alimentos La Lucha C.A. en las distintas plantas.

- Analizar la cultura organizacional a partir de la relación miembros familiares y miembros no familiares de la empresa de alimentos La Lucha C.A. en las distintas plantas.

- Determinar variantes de la cultura organizacional en las diferentes plantas de la empresa de alimentos La Lucha C.A.

- Comparar el sentido de pertenencia e identidad a partir de los niveles de antigüedad de los trabajadores de la empresa de alimentos La Lucha C.A. en las distintas plantas

## I.4) ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

-Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano, por Salcedo y Romero (2006), un estudio publicado por la Revista Venezolana de Gerencia, en el que los autores buscan identificar los factores de la cultura organizacional que facilitan la implantación del sistema de gestión de calidad en una empresa básica del estado venezolano. Los autores abarcan variables como la filosofía de gestión, el estilo gerencial y la cultura organizacional.

-La Cultura Organizacional de Estima Comunicaciones, por Vásquez (2010), un trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Monteavila en Caracas, en el que la autora busca describir la cultura organizacional de Estima Comunicaciones, una agencia de Relaciones Públicas venezolana. El objetivo que persigue dicha investigación es identificar los valores de la empresa, los héroes, ritos y rituales, las creencias, técnicas y procedimientos que la distinguen en el ámbito corporativo, para una mejor comprensión de los procesos y mayor gestión de la motivación e identidad de sus miembros.

-Formulación de la Estrategia General para la elaboración del Plan Maestro de Cambio para el desarrollo de la Cultura deseada en Pepsi- Cola Venezuela C.A., por Carpio (2009), para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, en el que la autora buscó a través de un estudio identificar las diferencia entre la cultura existente y la que consideraban ideal en ese momento, para de esta manera poder atacar las áreas de atención prioritarias estableciendo iniciativas específicas para trabajarlas.

-El liderazgo generacional en las empresas familiares y como afecta su dirección en la cultura de la organización, por Santoro (2006), un estudio

realizado como trabajo de grado en la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, en el que la autora busca demostrar el grado y tipo de liderazgo que prevalece en las empresas familiares y como este influye en la cultura Organizacional. En este estudio la autora abarca diferencias entre los miembros familiares y no familiares como el grado de instrucción, nivel de cargos, así como la rotación de personal, la definición de roles y tareas, la remuneración percibida y la relación entre ambos grupos.

-Empresas Familiares: gestionar sin conflictos, por Antognolli (2006), artículo de Gestiopolis sobre empresas familiares donde el autor plantea la dificultad de manejar una empresa familiar, lo cual muchas veces termina en la ruptura de la familia o en la destrucción de la empresa. El autor se centra en brindar diferentes pautas para llevar a cabo una gestión adecuada sin sacrificar la familia ni la empresa.

-Dinámica de la Empresa Familiar PYME, por Vélez, Holguín, De la Hoz, Duran y Gutiérrez (2008), un estudio exploratorio realizado en Colombia donde se buscó hacer una caracterización de las pequeñas y medianas empresas para establecer el perfil de los empresarios, la actitud frente al negocio, el origen de la empresa, su estructura, el mecanismo de gobierno y la toma de decisiones, entre otros.

-Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer, por Gonzalez (2013), un estudio realizado por KPMG en diferentes empresas familiares, con la finalidad de explorar a fondo las fortalezas y debilidades de este tipo de organizaciones.

# CAPITULO II - MARCO TEÓRICO

## II.1) Empresas Familiares

### II.1.1) Definición

La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (Vélez, 2008). Precisamente lo que diferencia de manera fundamental una empresa familiar de una empresa en general, es que en la empresa familiar el proceso de sucesión es absolutamente relevante. De él depende la continuidad o no de la empresa familiar. Por otra parte, cuando la estructura de la empresa familiar madura más allá de una cuarta generación, el proceso de sucesión deja de ser relevante para ella, pues la familia ya no tendrá injerencia alguna como institución jurídica sociológica y se constituye en un patrón corriente de estructura de negocios, quizá bajo un contrato de sociedad anónima abierta.

Igualmente, Perotto (2010), define a las empresas familiares como aquellas empresas cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una o más familias.

Para profundizar en el área es importante destacar que las empresas familiares cuentan con ciertas diferencias que las distinguen de las empresas que no son familiares y Rueda (2003) las plantea así:

- Una organización empresarial en la que gran parte de la propiedad pertenece a una familia.

- Los cargos de mayor responsabilidad son ocupados por los mismos miembros de la familia.
- Existe una voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido a la incorporación y continuidad de miembros de la segunda generación de la familia a la empresa.

Este mismo autor plantea que las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes en el mundo, no se sabe con exactitud el porcentaje de empresas familiares existentes hoy en día, pero se presume que generan alrededor del 50% del producto interno bruto mundialmente.

Por su parte Salazar (2005) explica que las estadísticas internacionales sobre la existencia de empresas familiares indican que éstas generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial y constituyen el 60% del total de empresas del planeta. El 25% de las 100 principales empresas en el mundo son familiares, en Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías y en Venezuela no es distinto, ya que tal como afirma VenEneconomía (2008) en el país la mayoría de las empresas existentes hoy en día son de origen familiar.

### II.1.2) Fortalezas de las Empresas Familiares

Como se mencionó anteriormente las empresas del mundo son en su mayoría de carácter familiar y es que estas cuentan con una importante cantidad de fortalezas que las diferencia de las empresas no familiares y Lezama (2010) las explica de la siguiente manera:

- Se sustentan en relaciones de tipo familiar y estas relaciones se originan en el afecto.
- Poseen un fuerte sentido de propiedad, lo que las lleva a valorar más lo que es suyo.
- Poseen un fuerte sentido del compromiso. El compromiso familiar es llevado a la empresa.

- Tienden a generar culturas más humanas en el trato con los empleados, podemos decir que tal como una familiar suelen "adoptar" a sus empleados.
- Como consecuencia de lo anterior, se produce una menor rotación de ejecutivos, y se logra una mayor permanencia en la empresa
- Mayor adhesión y lealtad en los empleados. Esto es importante en particular en momentos difíciles.
- El prestigio de la familia, puede ser un elemento importante para el prestigio de la empresa.
- Más rapidez al momento de tomar decisiones.
- Mayor flexibilidad en el manejo del tiempo y el dinero.
- Mayor aceptación de la autoridad, en particular entre la 1° y la 2° generación
- Mayor facilidad para desarrollar unidad, lealtad y responsabilidad.
- Si la empresa posee varias unidades económicas, es más fácil el proceso de alianzas y cooperación.
- Cuando el vínculo familiar es un factor positivo, la EF encuentra en él una ventaja competitiva superior al simple acuerdo de objetivos de accionistas corporativos.
- La empresa familiar es un "asunto de familia".

VenEconomía (2008) explica que en una empresa familiar existen un conjunto de fuerzas que están a favor y otras que están en contra de los cambios, y entre las que operan a favor se puede mencionar la facilidad para lograr una visión compartida por todos sus miembros, así como una comunicación abierta y sincera que ayuda al logro de decisiones de consenso.

### II.1.3) Debilidades de las Empresas Familiares

Para comenzar es importante destacar que si bien hay múltiples ventajas y fortalezas que caracterizan a las empresas familiares, es importante mencionar que también existen desventajas y debilidades que van a afectar a estas organizaciones, Veneconomía (2008) explica que las empresas familiares enfrentan muchas veces las consecuencias de relaciones familiares que han sido conflictivas o desapegadas y ocurre que muchas veces se da una interposición de roles y se confunde lo laboral con lo familiar; igualmente se da que generalmente estas empresas giran en torno a la persona que las fundó y están caracterizadas por una estructura centralizada y rígida que poco favorece los cambios.

Una serie de problemas caracterizan a las empresas familiares y Perotto (2010) los plantea de la siguiente manera:

- Problemas de capital: debido a que muchas veces se toman fondos del negocio para cubrir gastos familiares, lo que puede hacer peligrar a la empresa impidiendo el desarrollo de productos, dificultando el mantenimiento de la calidad u obstaculizando el pago de las exigencias fiscales.
- Problemas humanos: las empresas familiares pueden ser escenario de problemas como conflictos, rivalidades, celos, expectativas, decepciones, proyecciones, herencias.
- Disparidad de objetivos estratégicos: los objetivos de la empresa pueden entrar en contrariedad con los objetivos de la familia.

Especialistas de la empresa KPMG a través de un estudio realizado en México explicaron que las empresas familiares presentan una situación frecuente y compleja, donde el capital y las ideas provienen de un grupo cercano (padres, hijos, hermanos), y se espera que participen como socios o empleados. Aunque

no sepan mucho del negocio, quizá prefieren parientes a empleados contratados, por la confianza y por el deseo de apuntalar su futuro.

Así las empresas que suelen ser muy cerradas a la hora de contratar personal calificado en las distintas áreas, es por eso, que muchas veces se encuentran en un departamento específico a un gerente o supervisor cuya formación no tenga nada que ver con la unidad que dirige.

Igualmente plantean que el traspaso de propiedad una vez que el líder deja de serlo, puede generar, dependiendo de su esquema, obligaciones fiscales, así como desbalance en el poder sobre el negocio para diversos bloques familiares, como pueden ser hijos o hijas con estructura familiar diversa en tamaño.

Por otro lado, la mayoría de las empresas familiares se conduce a través de decisiones unilaterales tomadas por los dueños y directores. Así como, la presencia de una estructura endeble en la que se le da un trato diferente a los miembros de la familia frente a los ejecutivos y empleados contratados de la manera convencional. De esta manera se pueden producir desacuerdos o incompatibilidades originados por la falta de igualdad entre todos los miembros de la empresa.

También se encontró que muchas veces los familiares no participan en la empresa de una manera competitiva, sino por obligación o sentimentalismo, y la mayoría de las veces son igualmente remunerados por esto y no por sus resultados y su capacidad de desarrollar valor para el negocio. Es así como muchas veces las empresas contaran con personal que desempeñan sus funciones por compromiso y no porque busquen obtener los mejores resultados posibles en el desempeño de sus funciones.

## II.1.4) Modelo de los Tres Círculos

Santoro (2006) plantea que para comprender la estructura de las empresas familiares es necesario conocer el Modelo de los Tres Círculos planteado por Davis y Tagiuri (1982).

Esta teoría explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

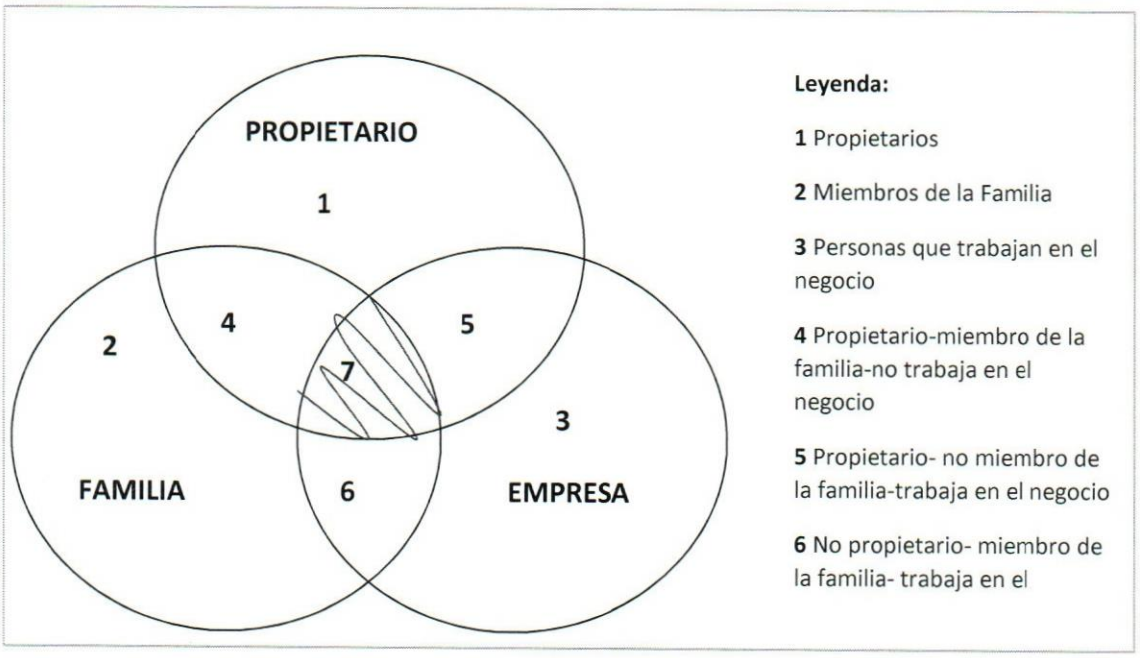



**Imagen 1. Modelo de los Tres Círculos – Davis y Tagiuri 1982**

La empresa familiar está caracterizada por la interacción entre los tres subsistemas. El subsistema de los propietarios hace referencia a los accionistas de la empresa, la familia se refiere a los lazos sanguíneos y la empresa a las funciones desempeñadas dentro de la misma.

De esta manera se puede visualizar a los miembros de la organización que pertenecen o no a la familia, así como los miembros de la familia que pertenecen o no a la organización.

Así mismo Santoro (2006) plantea que la confluencia de estos tres subsistemas conducen a lo que el autor Gallo (1989), ha llamado "trampas profundas de la empresa familiar", las cuales enumera de la siguiente manera:

- La confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir.
- La confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa.
- La confusión entre la remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia.
- El retraso de la sucesión.

De estas trampas se puede inferir en lo que Ginebra (1997) c.p Santoro (2006), ha llamado la "confusión de los conflujos", la cual hace referencia a:

a) *Empresa-Familia como flujo de compraventa de productos:* La empresa no es un banco, es decir, la consideración de la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tiendan a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia. Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1964). De esta manera se cuenta de nuevo con una de las debilidades expuestas anteriormente en la que se explica que muchas veces las empresas familiares caen en el error por parte de sus miembros de tomar capital de la organización para solventar gastos de índole familiar.

b) *Empresa-Familia como trabajo-salario:* parte de que todos los familiares independientemente sean su destrezas, habilidades, estudios, experiencias con relación al cargo vacante en la organización –en caso de haberlo, aunque en muchos de los casos se inventa-, son insertados en la empresa, solo por el hecho de ser familiares, y en la mayoría de los casos perciben la misma remuneración que los familiares que laboran dentro de la misma empresa, pero con nivel de cargo y responsabilidades diferentes. Por tanto, se deduce que no siempre "ser igual es ser justo". Igualmente se percibe con la costumbre de insertar miembros de la familia en cualquier puesto vacante sin importar los conocimientos o experiencias previas que pudiesen tener.

c) *Empresa-Familia como inversión-beneficio:* muchas veces se confunde lo que corresponde por sueldos o por repartos con el patrimonio, distorsionando así, lo que es sueldo con pagas que deberían ser repartos de dividendos.

d) *Empresa-Familia como préstamo-crédito:* generalmente suele suceder que al inicio la familia invierte, es decir, da más de lo que saca, pero posteriormente, y "porque la familia necesita", la empresa saca más de lo que mete.

### II.1.5) Ciclo de vida de las Empresas Familiares

Para comenzar es importante aclarar, según explica Santoro (2006) que al hacer referencia a empresas familiares gerenciadas por la primera generación se trata de aquellas que son guiadas por el fundador o por este con sus hijos, mientras que la segunda generación son aquellas que en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad son los hermanos solos, o hermanos y primos para formar parte de la gestión. Mientras que la tercera generación hace referencia a cuando fallecen

o quedan inutilizados, los individuos de la segunda generación, y los primos encaran la estructura de poder de la organización, y por último la cuarta generación se refiere a cuando desaparecen los individuos de la tercera generación, y existen primos segundos que desean seguir con la empresa.

Al profundizar acerca del ciclo de vida de las empresas familiares ,VenEconomía (2008) plantea que dos de cada cinco empresas familiares desaparecen durante los primeros cinco años de vida. Mientras que Santoro (2006) explica que aproximadamente de cada 100 que se acercan a la segunda generación solo 30 sobreviven, y es que la mayoría al llegar a esta sucesión son vendidas, divididas o quiebran después de que el fundador se retira de su puesto de trabajo; y es que la principal peculiaridad de las empresas familiares es que éstas son guiadas y gestionadas por dos o más miembros de un grupo familiar, que generalmente planean dejar la empresa como legado a su descendencia, siendo justamente este proceso de sucesión uno de los cambios más traumáticos para este tipo de organizaciones.

Especialistas de KPMG que han estudiado el tema a fondo, explican que una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para balancear estos temas, incluyendo el delicado reto de diseñar una cadena de mandos y un plan de promociones. Y es que en las empresas familiares en distintas ocasiones tendrán que enfrentarse con la siguiente interrogante ¿Quién será el próximo gerente: el hijo del dueño o un profesional graduado y con experiencia?, encontrándose siempre con la diatriba entre los lazos familiares , la formación y la experiencia.

VenEconomía (2008) explica que para evitar los conflictos y hasta una posible desaparición de las empresas familiares, se deben constituir empresas como sociedades anónimas, donde cada uno de los propietarios sea accionista y

donde cada uno tendrá un número de acciones que vendrá dado por el capital que cada quien invierta en la sociedad. Así pues, se formaría una junta directiva compuesta por los accionistas, la cual se reuniría periódicamente con los demás socios con la finalidad de revisar las operaciones del negocio, los balances, las políticas de la organización, etc. E igualmente plantea que la sucesión debe preverse por esta junta directiva para que cuando llegue el momento de ejecutarla se tenga claridad de cómo se va a actuar para garantizar la continuidad y la supervivencia de la empresa.

Y es que como plantea Salazar (2005), toda empresa que quiera mantener su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse, atrayendo y reteniendo a directivos no familiares capacitados y formados para los diferentes puestos.

Por otro lado, es importante destacar que las empresas familiares generalmente presentan un ciclo evolutivo que se encuentra explicado en el modelo de J.Ward, planteado por Pithod y Dodero (1997; c.p Santoro, 2006), donde se incluyen las características propias de los familiares con respecto a las motivaciones, expectativas financieras y objetivos personales y profesionales, según las edades de los familiares comprometidos y del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa.

| | I | II | III |
|---|---|---|---|
| Edad de las E.F. | 0 a 9 | 10 a 19 | 20 años y más |
| Edad de los Padres | 25 a 39 | 40 a 54 | 55 años y más |
| Edad de los Hijos | 0 a 14 | 15 a 29 | 30 a 45 |
| Naturaleza de la Empresa | Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero | Maduro | Estratégicamente necesitado de recambio directivo y de inversión |
| Características de la organización | Pequeña y dinámica | Grande y Compleja | Languidece |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Motivaciones de los dueños de las E.F. | Comprometidos con el éxito del negocio | Desean control y estabilidad | Buscan nuevos intereses o retirarse a medias. La próxima generación busca crecer y cambiar |
| Expectativas financieras de la familia | Limitada a las necesidades básicas | Mayores necesidades (confort y educación) | Grandes necesidades (seguridad y generosidad) |
| Metas de los familiares | Éxito en el negocio | Crecimiento y desarrollo de los hijos | Armonía familiar y unidad |

**Cuadro 1 – Evolución de la Empresa Familiar – Ward**

Una vez profundizado en los aspectos claves de las empresas familiares y luego de haber conocido sus características, fortalezas, debilidades y ciclo de vida, se incluye la otra variable que se estudió en la investigación, es decir, la cultura organizacional.

## II.2) Cultura Organizacional

### II.2.1) Definición

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. (Chiavenato, 2007, p. 84).

Igualmente, Ouichi (1982; c.p Salcedo, 2006) quien es uno de los principales especialistas en el tema señala que la cultura organizacional es una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización.

De la misma manera Schein (1992; c.p Ivancevich, 2006) explica que la cultura organizacional es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por los miembros de la organización para enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien como para ser considerada valida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La cultura de empresa está integrada por los valores que tiene asumidos la organización y que las distinguen de otras mediante unos signos, unas formas de actuar, unas creencias que hacen que quienes se hallan vinculados a ella adquieran mayor cohesión y se identifiquen con la organización (Porret, 2008).

De esta forma, Salcedo y Romero (2006) explican que la cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología. Aunque no todo es positivo, Porret (2008) plantea igualmente que si bien la cultura puede ser una herramienta para solucionar problemas, conseguir mejor calidad y desarrollo, cabe también advertir que mal entendida o mal dirigida puede significar un freno o dificultad importante para adaptar la estructura y las estrategias al mercado o a las necesidades organizativas, pudiendo generar una desconexión por parte de la empresa al entorno encerrándose en sí misma y no permitiendo la penetración de nuevas corrientes, nuevos criterios, nuevas ideas, nuevas formas de ver y hacer las cosas, cayendo en el egocentrismo.

Lla cultura organizacional estará caracterizada por todos aquellos comportamientos y conductas que se han establecido en el tiempo dentro de la organización y caracterizan las creencias y valores más arraigadas dentro de la misma, son compartidos por todos y son traspasadas a los nuevos miembros. De esta manera el estudio de la cultura organizacional debe darse de forma cuidadosa y por personas capacitadas para ello, debido a que cada empresa tendrá una cultura diferente y la manera de actuar en cada una será especifica.

### II.2.2) Teorías de Cultura Organizacional

Para profundizar acerca de la cultura organizacional Chiavenato (2007) plantea que esta no es observable a simple vista sino que se percibe por medio de sus efectos y consecuencias, el autor plantea así la similitud que esta puede tener con un iceberg. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que son consecuencia de la cultura de las organizaciones, tales como el tipo de edificios, los colores utilizados, los espacios y mobiliarios, así como los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y descripciones de los puestos y las políticas de administración. Mientras que en la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil, ubicándose aquí los aspectos psicológicos de la cultura relacionados con sentimientos, valores, expectativas, etc.

La parte superficial del iceberg obviamente es la más fácil de cambiar pues está constituida por aspectos físicos y concretos moldeables con menor dificultad, ocurriendo lo contrario con la parte sumergida en la que la no resulta tan sencillo realizar cambios debido a que se hace referencia a aspectos psicológicos arraigados en las organizaciones.

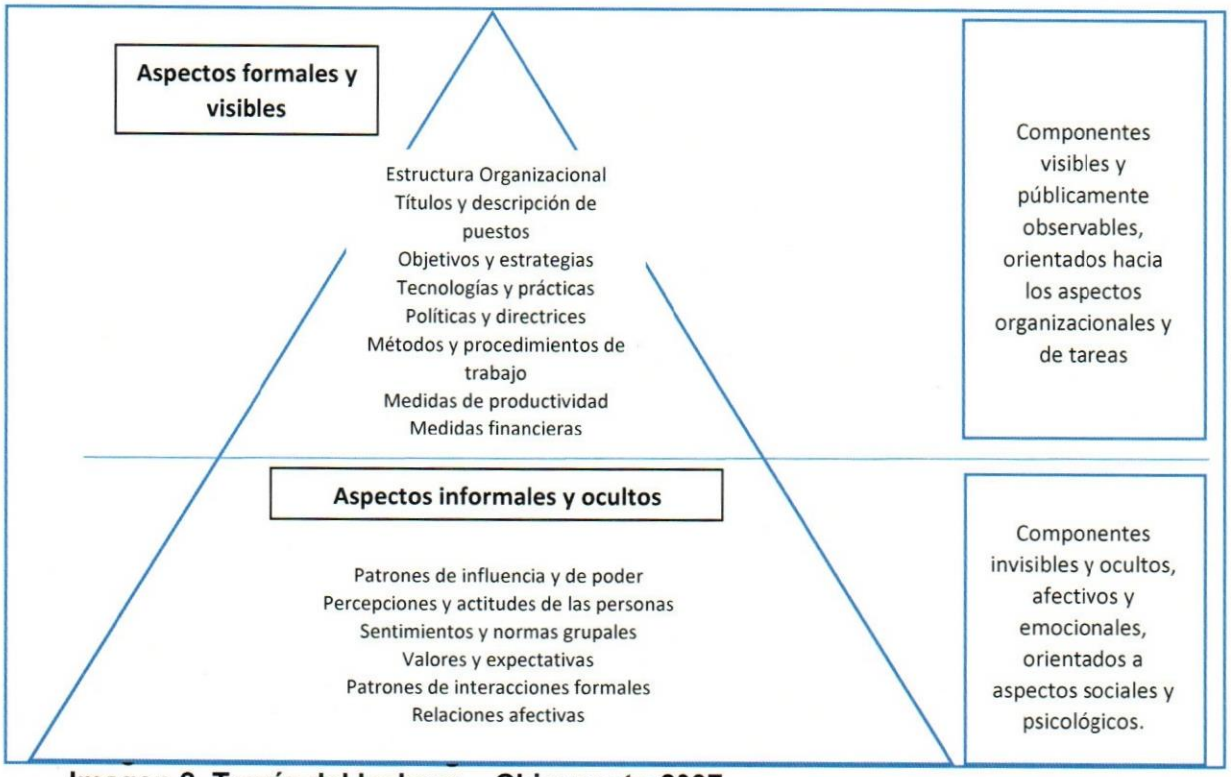



**Imagen 2. Teoría del Iceberg – Chiavenato 2007**

Schein (1988, c.p Porret, 2008) explica el modelo organizacional de tres capas en el que la primera capa está compuesta por artefactos y creaciones visibles como informes, boletines informativos, mobiliarios y espacios. En la segunda están los valores, que son deseos o necesidades conscientes y efectivas. Y en la tercera capa están las premisas básicas de las que parte la gente y que orientan su comportamiento, aquí se encuentran las premisas que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir el trabajo, las metas de desempeño y las relaciones humanas.

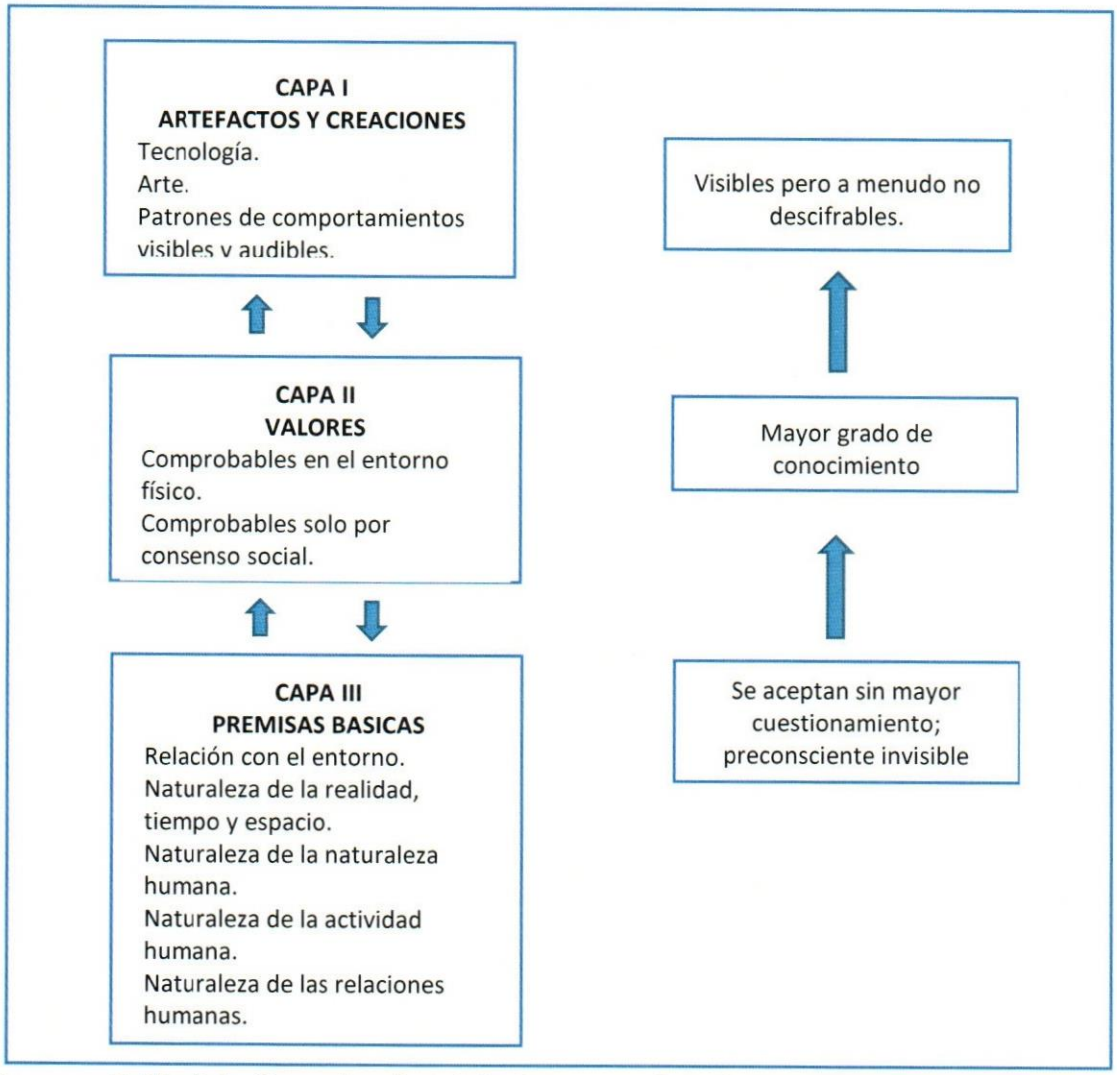



**Imagen 3. Modelo Organizacional de 3 capas – Schein 1988**

Una vez conocidos estos dos modelos que explican cómo está compuesta la cultura organizacional dentro de las empresas y como estos componentes se encuentran arraigados en los miembros en mayor o menor grado, se presentan las influencias en la cultura organizacional, es decir, aquellos elementos que la determinarán y formarán.

## II.2.3) Influencias en la Cultura Organizacional

La cultura en la organización está afectada por las violentas transformaciones que vive el mundo laboral, con las innovaciones de los procesos y las estructuras, que son el resultado de la irrupción de un nuevo paradigma tecno-productivo, sustentado en la llamada sociedad del conocimiento. Para entender más concretamente lo que significa un cambio de paradigma, vale la pena acercarse a ver la transformación que les toca vivir a los gerentes de hoy en su proceso de modernización. Todos estamos expuestos a los términos en boga: globalización, apertura, competitividad, sociedad del conocimiento y el cambio abarca todos los aspectos, disuelve todas las rutinas, cuestiona todos los hábitos y revoluciona cada uno de los tradicionales criterios de decisión (Pérez, 1998 c.p Salcedo, 2006).

Específicamente, Porret (2008) plantea que hay elementos del entorno en el que ha de desarrollarse, moverse e interrelacionarse la organización que va a determinar y dar forma a la cultura de la misma, entre los que se encuentran:

- El liderazgo: tendrá una influencia decisiva si el líder es además el fundador de la empresa, debido a que este es considerado una persona emprendedora que ocupa un puesto privilegiado y clave dentro de la organización, suele ser creativo y capaz de rodearse de las personas que creen en él. Esto influirá en los estatutos de la sociedad, la filosofía organizativa, el diseño de las instalaciones, las instrucciones a los colaboradores, el sistema de premios o sanciones, las reacciones que tiene ante situaciones positivas y negativas, el trato con los demás etc. Esta filosofía permanecerá en el tiempo y los próximos líderes irán adaptando la cultura a las circunstancias del momento sirviendo de guías para el resto de miembros de la organización.

- Los grupos: generan una dinámica que exige que el ocupante de un puesto de trabajo tenga que relacionarse con otros compañeros creando así unos sentimientos que tendrán como consecuencia el intercambio de ideas y opiniones, la ayuda mutua, etc.; con el tiempo, se generalizan las creencias compartidas y es entonces cuando aparecen las historias, leyendas y anécdotas.

- El entorno: una organización no puede permanecer aislada ya que existen una serie de factores externos que ayudan a configurar la cultura propia como lo son: la clientela, los productos a introducir en el mercado, el sector al que pertenece la organización, la competencia, la sociedad, la política, la tecnología etc. Es así, como actualmente las organizaciones se encuentran en una continua adaptación debido a que estamos inmersos en una sociedad en constantes cambios.

Luego de haber conocido los aspectos que influencian la cultura organizacional de cada empresa se incluyeron los aspectos que la caracterizan.

### II.2.4) Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional en cada empresa es distinta y tiene sus propias características pero Luthans (c.p Chiavenato, 2007) presenta seis que explican a grandes rasgos este aspecto:

- Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros tienen un lenguaje común con terminologías propias y conductas similares que se repiten en el tiempo.

- Normas: comportamientos que comprenden guías sobre cómo hacer las cosas.

- Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan.
- Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a los empleados y los clientes.

- Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización.

- Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo y tiene que ver con cómo interactúan los miembros y cómo se relacionan con los proveedores, clientes, etc.

Porret (2008) también plantea algunas características de la cultura organizacional de las cuales algunas resultan similares y otras distintas a las anteriormente explicadas:

- Valores: son la base de toda cultura y sin ellos no se puede tener un horizonte claro, son la guía de la conducta de cada día y significan aquello que es apreciado y estimado.

- Historias de la propia organización: son producto de sucesos reales. La divulgación de hechos ejemplares dentro de la empresa refuerzan los valores de la misma.

- Mitos: se trata de relatos sobre hechos imaginarios, a veces dramáticos, siempre excepcionales que fomentan los valores corporativos.

- Distribución de premios y sanciones: son las manifestaciones de lo que está bien y lo que está mal desde el punto de vista de la alta dirección, los premios pueden ser en metálico hasta un reconocimiento público,

mientras que las sanciones pueden ir desde una reprimenda hasta una sanción laboral.

- Ritos y rituales: son las conductas individuales o colectivas que tienen un carácter solemne y se desarrollan según unas normas previstas por la organización.

- Lenguaje: hay organizaciones que utilizan un lenguaje especial con definiciones o nombres creadas por ellas mismas, lo que identifica a la organización y demuestra que sus miembros han asumido la cultura, suelen ser palabras utilizadas a modo de etiquetas o frases.

- Ceremonias: son un importante mecanismo social especialmente en las organizaciones de carácter tradicional y desempeña una función vital en el reforzamiento de ciertas creencias, generalmente realizadas con la intervención de personalidades y sus acostumbrados discursos.

Igualmente este autor explica que también contribuyen a la cultura de la organización una serie de medios instrumentales que son los más visibles como edificios, oficinas y espacios.

Después de haber conocido acerca de los aspectos que caracterizaran cada cultura organizacional se presentan ciertas diferencias planteadas por la enciclopedia financiera en cuanto a la planificación, la organización, la dirección y el control, entre empresas sin una cultura definida y las empresas que si la tienen.

| | Empresa sin cultura definida | Empresa con cultura definida |
|---|---|---|
| **Planificación** | El establecimiento de los objetivos se hace de forma dictatorial | Gran participación de todos los empleados. |
| | Se toma decisiones en forma centralizada. | La toma de decisiones es descentralizada. |
| **Organización** | Autoridad centralizada. | Delegación de autoridad y responsabilidad. |
| | La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos". | Se realiza con base a criterios de desempeño. |
| | Capacitaciones restringidas. | Capacitación en áreas funcionales. |
| **Dirección** | Liderazgo autocrático. | Liderazgo democrático. |
| | Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación. | Comunicación descendente, ascendente y cruzada. |
| **Control** | Estrecho seguimiento. | Se ejerce el auto control de los funcionarios. |

**Cuadro 2 - Diferencias entre cultura definida y no definida - Enciclopedia financiera**

## II.2.5) Funciones de la Cultura Organizacional

Es importante destacar las funciones que tendrá la cultura organizacional dentro de cada empresa, Zwell (c.p Ivancevich, 2006) explica que ésta ofrece y fomenta una forma de estabilidad y de identidad organizacional diferenciando una cultura fuerte y una cultura débil. La cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten valores básicos, mientras más empleados compartan y acepten estos valores, más fuerte será la cultura y más influencia ejercerá en el comportamiento.

La cultura que a lo largo evoluciona en una determinada organización es un resultado complejo de presiones externas, fuerzas internas, respuestas a sucesos cruciales y, quizás en cierto grado desconocido, de factores fortuitos impredecibles a partir del conocimiento del entorno o de los miembros (Schein, 1992; c.p Ivancevich, 2006). Este autor destaca un conjunto de métodos y procedimientos con que los administradores pueden fomentar una cultura cohesiva.

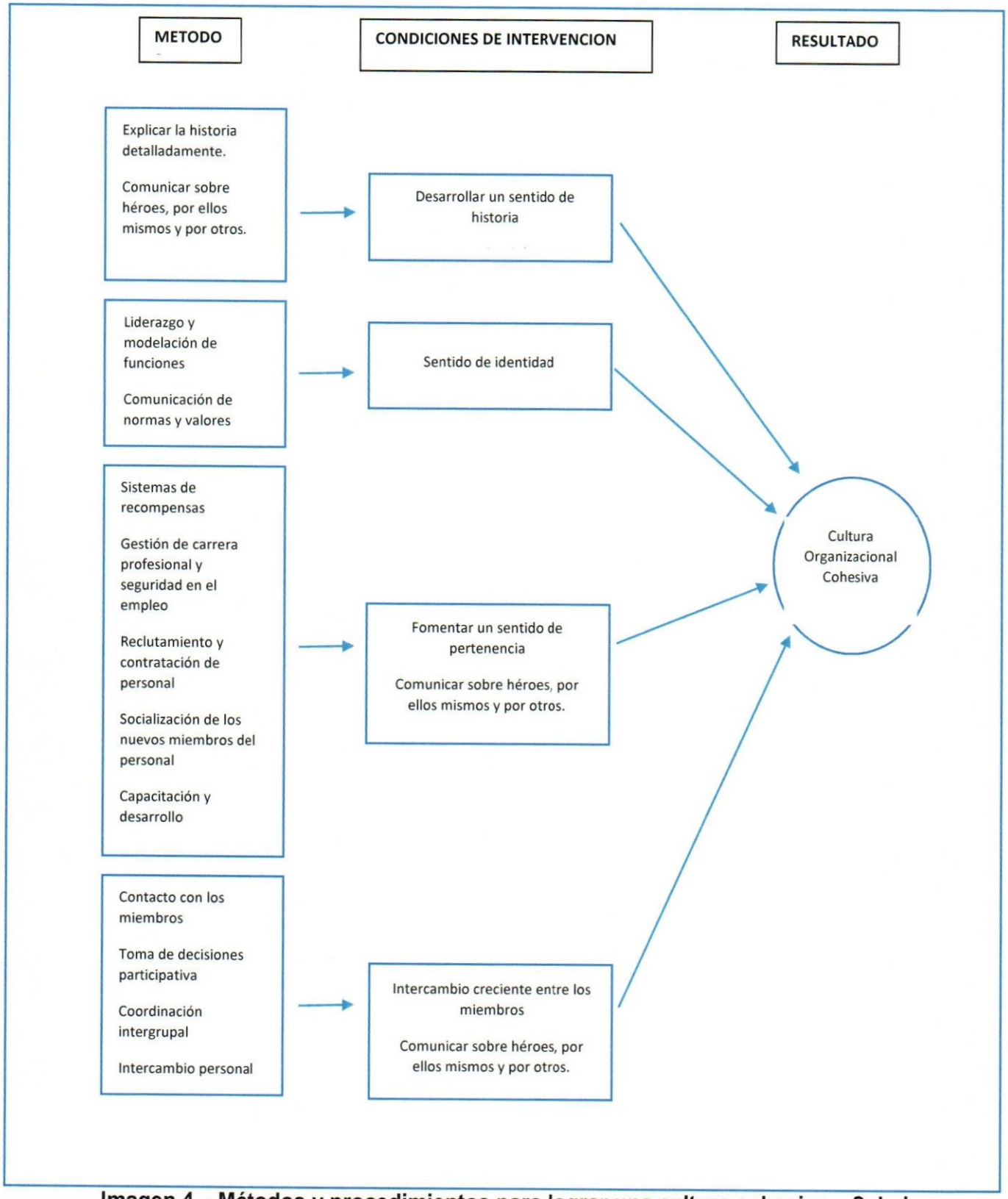



**Imagen 4 – Métodos y procedimientos para lograr una cultura cohesiva – Schein 1992.**

Katzenbach (2000; c.p Ivancevich, 2006) plantea que la dificultad de crear una cultura se complica cuando se trata de generar un cambio cultural significativo debido a que las mismas son evasivas y ocultas y no pueden diagnosticarse, manejarse ni modificarse adecuadamente. Igualmente, debido a que se necesitan técnicas difíciles, habilidades poco frecuentes y mucho tiempo para entender una cultura y aún más tiempo para poder modificarla. Así mismo, las culturas sostienen a las personas en los periodos de dificultades y sirven para desviar la ansiedad debido a que proporcionan continuidad y estabilidad por lo que la gente, se resistirá de manera natural al cambio.

Un conjunto de estudios considerable indica que una forma muy efectiva de modificar las creencias y valores de las personas consiste en cambiar primero su comportamiento, sin embargo, debido al proceso de justificación, el cambio de comportamiento, no genera necesariamente un cambio de cultura; por esto los administradores deben hacer que los empleados aprecien el valor inherente de comportarse de una determinada manera. Generalmente, los mensajes (anuncios, memorandos, rituales, relatos, vestimenta y otras formas de comunicación) son el método que utilizan los administradores para motivar nuevos comportamientos. Igualmente, el autor plantea que la socialización de los nuevos miembros (proceso por el cual las organizaciones introducen a los nuevos empleados en la cultura a través de la transmisión de valores, premisas y actitudes) y la eliminación de miembros existentes que se desvían de la cultura, es otra forma de lograr esta modificación, cada intervención debe realizarse después de realizar un cuidadoso diagnostico debido a que habrán individuos que no encajen perfectamente en la cultura pero que posean habilidades y talentos excepcionales y deban ser mantenidos dentro de la empresa.

Destacar que la cultura corporativa según Porret (2008) tiene unas funciones importantes debido a que puede considerarse como el engranaje que mueve la maquinaria psicológica del negocio de la siguiente manera:

- Es una guía para quienes guardan relación con la organización debido a que determina los criterios, forma de actuar y las creencias que permiten a sus miembros saber cómo actuar ante los problemas y el camino a seguir ante nuevos desafíos.

- Es un elemento poderoso de cohesión entre los miembros de la organización debido a que los empleados se sienten implicados en la medida en que su éxito personal coincida con el de la empresa, causando una mejor voluntad de actuar en la dirección de los objetivos empresariales.

- Constituye la identidad de la empresa y la diferencia respecto a las demás. Las empresas actualmente no deben solo vender sus productos sino también generar confianza, adquirir prestigio y tener una imagen positiva frente a los clientes, socios, colaboradores y la sociedad en general.

La cultura desarrollada por principios gerenciales ha de traer para la organización grandes beneficios como mayor capacidad de rendimiento, reducción de costos, optimización de los recursos materiales, económicos y humanos.

Por otro lado Marín y Ruiz (2002 c.p Vásquez, 2010) plantean tres dimensiones importantes de la cultura organizacional que deben ser tomadas en cuenta en todas las organizaciones para el logro de los objetivos empresariales:

-Dimensión simbólica: hace referencia a la necesidad fundamental de los seres humanos de encontrar significado en la realidad y dar sentido a lo que hacen, a las tareas que desarrollan y a las metas que persiguen, encontrándose en este punto, los valores, las costumbres, los objetivos y modelos de realidad de cada persona y el grado de afinidad de cada uno con la empresa. Es decir, será la

medida en que una persona vaya más allá de simplemente prestar un servicio para recibir una retribución, sino más bien compartir un compromiso mutuo con la empresa, lo que según Carpio (2009) disminuirá la rotación y el abandono voluntario de los puestos de trabajo, ya que se busca incrementar el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores en la empresa.

-Dimensión instrumental: la cultura es un recurso que se debe gestionar para lograr las metas de la organización, en este punto se encuentra la innovación, el culto al detalle, la orientación a los resultados y al equipo, la energía y la orientación al crecimiento.

-Dimensión estabilizadora: la cultura compartida contribuye al funcionamiento de la organización y al logro de metas colectivas. Esta visión considera a la cultura como un factor poderoso de motivación para el personal y de mejora del clima laboral; además, le otorga a la organización estabilidad en el tiempo porque evita la repetición continua de procedimientos y modo de hacer.
Las funciones de la cultura organizacional y el rol que juega este importante elemento dentro de las empresas se plantean algunos tipos de culturas organizacionales.

### II.2.6) Tipos de Culturas Organizacionales

Harrison (2003; c.p Porret, 2008) describió una clasificación de tipos de culturas organizacionales diferenciándose según la orientación que manifiesten:

- Orientación hacia el trabajo: lo que más se valora en estas organizaciones es el logro de objetivos, la estructura organizativa se adapta a las exigencias para alcanzarlos y priman como valores fundamentales el trabajo en equipo y la colaboración. Está muy bien vista la innovación, la creatividad y las ideas; son organizaciones bastante

flexibles y suelen pertenecer a sectores donde el cambio es rápido y la competencia muy fuerte.

- Orientación hacia las normas: hay una gran preocupación por las normas que regulan la forma de funcionar de la organización. Lo importante son los procedimientos, la jerarquía y el status. Suelen ser organizaciones burocratizadas con la creencia de que la eficacia se logra a través del respeto de las normas y suelen encontrarse en empresas que tradicionalmente han controlado el mercado o que actúan en sectores muy regulados de la administración pública.

- Orientación hacia las personas: prima la ejemplaridad y el servicio hacia los demás y se caracteriza por su tendencia a servir las necesidades de los miembros de la organización. La confianza en sus miembros es decisiva y el líder suele ser participativo y paternalista.

- Orientación hacia los clientes: el servicio hacia la clientela es primordial, son frecuentes los contactos con el cliente, los plazos de entrega así como la rapidez de servicio resultan esenciales. La calidad y el espíritu de servicio son valores que preocupan más que los costos, la planificación y las normas internas.

- Orientación hacia el poder: las personas que tienen el poder buscan mantener el control absoluto sobre los demás miembros, hacen valer su opinión constantemente y tienen un estilo de liderazgo autoritario. Esta orientación es representativa en empresas de carácter familiar con años de existencia.

## II.2.7) La Cultura Organizacional en las Empresas Familiares

Mantener la Cultura Organizacional en las empresas y fomentarla a todos sus miembros no es trabajo fácil, pero en las empresas familiares resulta aún más complicado, debido a que la familia tiene sus valores y creencias propias, los cuales buscaran implantar en la empresa que dirigen y controlan. Esta cultura definirá tal como plantea Santoro (2006) el funcionamiento interno que adopta la empresa.

Así mismo esta autora citando a Ward (1987) plantea que la familia deberá adoptar una filosofía que puede orientarse de la siguiente manera:

| Decisiones de negocio | Primero la empresa | Primero la familia | Primero la familia emprendedora |
|---|---|---|---|
| Reglas que rigen | Para cada trabajo se selecciona por las cualidades que se requieren | Todos los familiares son bienvenidos | Las oportunidades serán desarrolladas por todos dentro o fuera de las EF, dependiendo de las necesidades de ésta. |
| Compensación | De acuerdo con la descripción de cada trabajo | Igual remuneración para todos los miembros de la misma generación<br>Todos los familiares son bienvenidos | Asegurar un aceptable nivel de vida para cada miembro<br>Las oportunidades serán desarrolladas por todos dentro o fuera de la EF, dependiendo de las necesidades de ésta. |
| Tenedores de las acciones | De acuerdo con la filosofía de la empresa. Esto es: todas las acciones para los que dirigen la empresa, o distribuida de acuerdo con la contribución de cada | Igual número para cada rama de la familia | Igual valor para todos, algunos en acciones, los demás en otros tipos de inversiones o de oportunidades |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | uno, o la posibilidad de que los empleados no familiares puedan ser también accionistas | | de emprendimientos |
| Dividendos | Ninguno | Siempre que haya ganancia, se reparte según la participación sobre el capital | Variable, de acuerdo con el retorno sobre el capital. |
| Títulos de autoridad | Basados en los méritos se fijarán las jerarquías. Cada empleado tendrá solo un jefe | Iguales títulos para todos los familiares de la misma generación | Iguales roles para todos aquellos con alto grado de competencia profesional |
| Gobierno | Por el directorio pero con directores no familiares | Por un directorio familiar, decidiendo por consenso | Representada la familia por directores |
| Rol de la comunidad | Liderazgo | Voluntaria | Activa, de acuerdo con las necesidades de la familia y los intereses individuales |

**Cuadro 3 – Filosofía en las empresas familiares – Ward 1987.**

Por supuesto, serán las empresas más exitosas y con facilidad de manejar, aquellas que se lleven con la tercera alternativa, buscando un equilibrio entre la integridad de la empresa y las necesidades e intereses de los familiares. De esta manera y dependiendo de las necesidades que presente la empresa las oportunidades de desarrollo de los miembros de la familia se darán fuera o dentro de la organización, buscando siempre generar un nivel de vida aceptable para cada miembro sin perjudicar a la empresa. Ante todo las decisiones tomadas deben estar enfocadas en la búsqueda de un equilibrio entre los accionistas que generen los mejores resultados para la empresa.

# CAPITULO III – Marco Referencial

## III.3) Empresa de alimentos La Lucha C.A.

### III.3.1) Historia

Según F. González (comunicación personal, 6 de junio, 2010), La Lucha C.A es una empresa de fabricación de alimentos fundada en el año 1951 por un grupo de españoles procedentes de las Islas Canarias, quienes comenzaron a operar en Venezuela en la ciudad de Caracas, con un cereal a base de trigo tostado el cual se denomina "Gofio Canario".

A partir de ese momento, la empresa entendió la necesidad de satisfacer los requerimientos de la población venezolana por lo que se consolidó la industria, produciéndose así el proyecto de expansión interna y externa que permitió ofrecer una amplia gama de productos.

Actualmente, la empresa se encuentra conformada por cuatro plantas industriales ubicadas a nivel nacional (Los Teques, Guacara, Acarigua y Calabozo). Igualmente cuenta con oficinas principales en la ciudad de Caracas y depósitos de distribución en la Gran Caracas.

Desde sus inicios se han dedicado a la producción de alimentos de consumo masivo, derivados del trigo, el maíz y el arroz, alimentos para animales, entre otros.

Entre los productos más importantes se encuentra: la harina de maíz, la harina de trigo, la crema de arroz, el gofio canario, el fororo, arroz, alimentos para animales orientados a cerdos, vacunos, aves y caballos, granos, azúcares, velas y velones.

Actualmente, La Lucha C.A maneja a las principales empresas venezolanas consumidoras de materia prima utilizadas para la fabricación de cereales y pasapalos.

Hoy en día, la organización se ha enfocado en continuar con el esfuerzo de quienes sembraron sus raíces en esta tierra, por lo que constantemente están innovando y ampliando su línea de productos (tortas de vainilla y chocolate, azúcar pulverizada, entre otros).

La Lucha C.A de las manos de sus visionarios, formaron un fiel compromiso con el pueblo venezolano, generando empleos directos para más de mil personas. Es así como en la actualidad forma parte de las empresas de alimentos más grandes e importantes del país.

En sesenta años se ha construido el sueño de estos canarios, que llegaron a Venezuela con la única misión de crear el futuro, y hoy por hoy su mejor fruto ha sido estar en la mesa del venezolano.

### III.3.2) Visión

Según N. Ramos (comunicación personal, 20 de mayo, 2010), la visión de la empresa de granos La Lucha C.A es:

> Lograr a mediano plazo un crecimiento y mejoramiento de nuestros sistemas productivos, del personal de información, orientados a alcanzar una mejor posición competitiva que satisfaga las expectativas de nuestros clientes en el mercado de consumo masivo e industrial en el ámbito nacional e internacional.

### III.3.3) Misión

Recepción, fabricación y comercialización de productos a base de cereales y leguminosas para el consumo humano y animal, dirigido al mercado de

consumo masivo e industrial, en el ámbito nacional e internacional, orientados a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, a través de la accesibilidad y espíritu y servicio de nuestro personal, calidad de nuestros productos, sistema de entrega, capacidad de respuesta y precios competitivos, todo ello en armonía con el ambiente (N. Ramos, comunicación personal, 20 de mayo de 2010)

### III.3.4) Principios éticos

Los valores de la empresa según N. Ramos (comunicación personal, 20 de mayo de 2010) son:

- Ética: Como empresa, nosotros demostramos la ética cuando escogemos lo correcto sobre lo incorrecto y siendo coherentes con como pensamos y actuamos.
- Calidad: En la Lucha estamos comprometidos en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando productos y servicios de alta calidad.
- Seguridad: Trabajamos continuamente para garantizar a los miembros de esta empresa un ambiente sano y seguro donde los empleados se sientan cómodos al realizar sus labores.
- Honestidad: En nuestra empresa, nos comportamos y expresamos con coherencia y honestidad. Respetamos la verdad con el mundo, los hechos y las personas. Actuamos con autenticidad y genuinidad.
- Solidaridad: En la empresa trabajamos de manera colaborativa, los empleados trabajan de manera conjunta por un mismo motivo, por una misma meta; brindándose apoyo en todo momento.
- Equidad: La empresa se abstendrá a la discriminación contra los empleados, por razones de raza, color, edad, nacionalidad, sexo, preferencia sexual, religión, estado civil, embarazo, afiliación política, incapacidad física, o cualquier otra situación legalmente protegida.

# CAPÍTULO IV - MARCO METODOLÓGICO

## IV.1) Tipo de investigación

Se trata una investigación de campo no experimental, ya que como señalan Hernández y cols. (2006), una investigación no experimental es "un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (p. 205). En esta investigación se recolectaron los datos a través de cuestionarios sin alterar o modificar ningún tipo de situación o variable.

## IV.2) Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación no experimental es transversal, ya que es "aquél en el que se toma una o más muestras de la población o las poblaciones en algún punto del tiempo" (Shaughnessy, Zechmeister y Zechmeister, 2007, p. 98).

Igualmente el presente estudio es de tipo correlacional ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), una investigación de este tipo es aquella "en la que se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población" (p. 104).

## IV.3) Población y muestra

La población es "el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (Hernández y cols. 2006, p. 239), y la muestra constituye "un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativos de dicha población" (p. 236)

La presente investigación se llevará a cabo en la empresa de alimentos La Lucha C.A, en todas sus plantas, es decir, Guacara, Los Teques, Calabozo, Acarigua y Caracas, compuesta esta última por un centro de distribución ubicado en San Martin y las oficinas administrativas ubicadas en el Rosal.
Dentro de la población existente en las plantas de la empresa de alimentos La Lucha C.A, equivalente a 847 trabajadores, dividida en 20 trabajadores familiares y 827 no familiares, se tomará en cuenta para el presente estudio la siguiente muestra: la totalidad de los trabajadores familiares y 100 trabajadores no familiares pertenecientes a las diferentes plantas y seleccionados por una afijación proporcional por planta de los Trabajadores No familiares , posteriormente esta cantidad fue seleccionada aleatoriamente del total de trabajadores de cada planta.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el método de muestreo estratificado por afijación proporcional consiste en "distribuir los individuos que forman la muestra proporcionalmente al número de individuos de cada estrato" (p. 311), de acuerdo a la cantidad de trabajadores de cada planta, se escoge un porcentaje que será parte de la muestra.

A continuación se presenta el mapa muestral que incluye la cantidad de trabajadores de cada planta, así como la proporción de familiares y no familiares dentro de cada una de ellas, e igualmente se puede observar la cantidad de personas que caracterizaron la muestra, tomados de manera intencional con representación promedio por plantas hasta obtener 100 participantes.

| PLANTA | FAMILIARES | % | MUESTRA FAMILIARES | NO FAMILIARES | % | MUESTRA NO FAMILIARES | TOTAL TRABAJADORES |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Guacara | 4 | 0,83 | 4 | 480 | 99,17 | 57 | 484 |
| Los Teques | 4 | 1,69 | 4 | 232 | 98,31 | 29 | 236 |
| Calabozo | 0 | 0,00 | 0 | 40 | 100,00 | 5 | 40 |
| Acarigua | 0 | 0,00 | 0 | 15 | 100,00 | 2 | 15 |
| San Martin | 2 | 6,90 | 2 | 27 | 93,10 | 3 | 29 |
| El Rosal | 10 | 23,26 | 10 | 33 | 76,74 | 4 | 43 |
| TOTAL | 20 | 2,36 | 20 | 827 | 97,64 | 100 | 847 |

**Cuadro 4 – Mapa Muestral – Elaboración Propia (2014).**

## IV.4) Recolección de Datos

Una vez establecida la muestra se administró un instrumento a cada grupo de trabajadores para la recopilación de los datos.

El instrumento aplicado fue un cuestionario diseñado en base a los indicadores que se buscan evaluar. El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas y abiertas y fue suministrado a la totalidad de trabajadores familiares y a cien trabajadores no familiares. El cuestionario fue administrado en algunos casos de manera presencial y a otros se les hizo llegar electrónicamente. Para obtener la validez y Confianza del Cuestionario o Instrumento de Recolección de Información .se escogió ,la Prueba a mitades ,se fijó un 16,66% de Familiares (20) personas y 16% de No Familiares (20) personas ,las mitades representan las Plantas y a través del Programa Excel se realizó cálculos de correlación simple , con los que se obtuvo valores significativos entre +- 0.20/+- 0.80 , con lo que se procedió a obtener la información necesaria para establecer las conclusiones y las recomendaciones pertinentes en esta investigación. Todas las correlaciones resultaron positivas y se obtuvo la validez y la confianza del instrumento elaborado para la

Investigación .Ver Anexos Matrices de Correlación Simple . Ver anexo b en pagina 124.

## IV.5) Factibilidad

La realización de este estudio resultó factible, ya que se contaba con la posibilidad técnica y financiera para llevarla a cabo, ya que el investigador contaba con la facilidad de recolectar los datos e información necesaria dentro de la empresa en el momento en el que se necesite, sin ningún tipo de restricción debido a que se desempeña laboralmente en el lugar de estudio.

Igualmente se contaba con los recursos económicos necesarios para el traslado, así como el material necesario para la realización de la investigación.

## IV.6) Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para realizar esta investigación se aplicó una encuesta, la cual según Hernández, Fernández y Baptista, (2006) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El tipo de encuesta que se utilizó fue el cuestionario, en el cual se plantearon ítems basados en las variables que se buscan investigar. Estuvieron planteados de forma positiva para que cada persona responda según la escala (siempre, frecuentemente, pocas veces y nunca). El cuestionario se administrará personalmente o mediante correo electrónico.

## IV.7) Operacionalización de Variables

| VARIABLE | DEFINICION OPERACIONAL | INDICADORES | ITEMS |
|---|---|---|---|
| | | INFORMACION PERSONAL Y LABORAL | • Planta en la que se desempeña<br>• Departamento al que pertenece<br>• Edad<br>• Sexo<br>• Profesión<br>• Ocupación<br>• Nivel de instrucción<br>• Antigüedad en la empresa |
| RELACION DE PARENTESCO | VINCULO QUE UNE A LAS PERSONAS, RELACION DE SANGRE. | CONSANGUINEIDAD EN LA EMPRESA: EXISTENCIA DE VINCULOS DE LOS TRABAJADORES CON LOS MIEMBROS FUNDADORES Y DIRECTIVOS | • Tengo parentesco con el fundador de la empresa<br>• Tengo parentesco con la persona que dirige actualmente la empresa<br>• Los cargos directivos dentro de la empresa son ocupados en su mayoría por miembros familiares<br>• Hay empleados familiares que no cumplen con el perfil necesario para el cargo que ocupan |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | CONJUNTO DE HÁBITOS Y CREENCIAS ESTABLECIDOS POR MEDIO DE NORMAS, | -AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES: FACULTAD DEL TRABAJADOR DE PARTICIPAR EN LA PLANIFICACION Y TOMA | • Toman en cuenta la opinión de los trabajadores en las decisiones tomadas por la directiva |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | VALORES, ACTITUDES Y EXPECTATIVAS QUE COMPARTEN TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN | DE DECISIONES CON RESPECTO A PROCEDIMIENTOS DEL TRABAJO, OBJETIVOS Y PRIORIDADES. | • En la empresa se toma en cuenta a los empleados no familiares en la toma de decisiones<br>• Usualmente se llevan a cabo reuniones con los trabajadores para la planificación estratégica de la empresa<br>• La planificación se lleva a cabo tomando en cuenta las normas y procedimientos establecidos<br>• Las decisiones tomadas dentro de la organización se apegan en su totalidad a las normas y procedimientos establecidos<br>• La empresa me brinda la oportunidad en la medida de lo posible de decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo |
| | | -COMUNICACIÓN: CARACTERISTICAS DE LAS INTERACCIONES ENTRE LOS DIFERENTES MIEMBROS DE LA EMPRESA | • La comunicación entre los miembros familiares y miembros no familiares dentro de la empresa es fluida<br>• El personal de la empresa está consciente de los objetivos de la misma<br>• Los miembros de la empresa están conscientes y claros de cuáles son sus tareas dentro de la organización |
| | | PREMIOS Y CASTIGOS: MANIFESTACIONES DE LO QUE ESTÁ BIEN Y LO QUE ESTÁ MAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ALTA DIRECCIÓN | • Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas motivados por los objetivos de la misma<br>• Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen<br>• El personal de la empresa recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | superiores al realizar sus tareas de manera exitosa<br>• En el momento de exigir o premiar, la directiva tiene criterios comunes para todos<br>• En el momento en el que no cumplo con mis tareas, me amonestan o castigan<br>• Mi salario se encuentra acorde al mercado laboral |
| | | OPORTUNIDADES: LA POSIBILIDAD QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS DE DESEMPEÑARSE EN SUS AREAS DE INTERES, ASI COMO DE SUPERACION DENTRO DE LA EMPRESA | • La empresa me da la posibilidad de desempeñarme en las actividades en las que destaco<br>• La empresa me da la oportunidad de desempeñarme en actividades que me gustan<br>• La empresa tiene oportunidades de promoción y ascenso |
| | | VALORES Y FILOSOFIA: LA GUIA DE CONDUCTA Y POLITICAS QUE REFUERZAN LAS CREENCIAS DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA | • Los valores y principios originales de la empresa se han mantenido con el paso del tiempo<br>• El comportamiento de los trabajadores familiares se encuentra apegado a los valores y principios de la empresa<br>• El comportamiento de los miembros no familiares de la empresa se encuentran apegados a los valores y principios de la empresa |
| | | NORMAS Y REGLAS: COMPORTAMIENTOS Y LINEAMIENTOS QUE MARCAN PAUTAS SOBRE COMO HACER LAS COSAS. | • La empresa cuenta con un manual de normas y procedimientos<br>• Las normas organizacionales son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | • En la empresa las directrices son claras y oportunas |
| | | LIDERAZGO Y SUPERVISION: CALIDAD DEL SEGUIMIENTO EJERCIDO POR PARTE DE LOS SUPERIORES A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA. | • Actualmente tengo personal bajo mi responsabilidad<br>• El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar órdenes<br>• El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar libertad a los trabajadores<br>• Recibo una supervisión adecuada a mis labores dentro de la empresa<br>• Recibo por parte de mis superiores apoyo cuando lo necesito |

## V.8) Procesamiento estadístico de los datos

Con la finalidad de procesar la información recogida en el cuestionario se seleccionó al programa Excel, como herramienta de análisis, con las que se obtuvo las frecuencias de respuestas cuantitativas a través de tablas dinámicas.

El estudio se fundamentó en el análisis estadístico de tipo comparativo, en el cual se buscó comparar las características de varios grupos con la finalidad de establecer similitudes y diferencias.

## IV.9) Cronograma de Desarrollo

A continuación se plantea el cronograma de desarrollo del presente trabajo de investigación, el cual abarco un tiempo estimado de doce meses de trabajo:

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Revisión de bibliografía | | | | | | | | | | | | |
| Redacción marco teórico | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de variables | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación Proyecto de tesis | | | | | | | | | | | | |
| Realización de instrumento de recolección información | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación instrumento | | | | | | | | | | | | |
| Tabulación y organización de datos | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de los datos | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración informe final | | | | | | | | | | | | |

**Cuadro 5 – Cronograma de Desarrollo – Elaboración Propia (2015).**

## IV.10) Consideraciones Éticas

Esta investigación fue llevada a cabo basado en normas que garantizan su contenido ético en los procedimientos ejecutados y en el manejo de los intereses de la empresa, así como los de sus empleados, los cuales son las personas encuestadas; con la finalidad de evitar posibles repercusiones que pudiesen originarse por el manejo inadecuado en el aspecto académico y en el aspectos organizacional.

Se garantiza que la investigadora no emitió comentarios que perjudicaran a la empresa, y se garantizó la privacidad y confidencialidad de todas aquellas personas que participaron en la investigación. Por su parte, a cada trabajador se le brindo respeto, tiempo y oportunidad para decidir participar. Y para finalizar, la investigadora se hace responsable de los resultados expuestos en el informe final.

# CAPÍTULO V – RESULTADOS Y ANALISIS

Para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se utilizó el programa Excel, y se analizó a través de tablas dinámicas, donde se realizó el análisis de frecuencias de respuestas cuantitativas.

En un principio se analizaron las variables demográficas para posteriormente estudiar las variables restantes (relación de parentesco y las relativas a la cultura organizacional). En el caso de las variables con opciones de respuestas (siempre, frecuentemente, pocas veces y nunca) luego de tener la distribución de los datos se procedió a sacar los sumatorias con la finalidad de conocer la ubicación de los ítems en los diferentes niveles de respuesta, se dio un valor a cada respuesta, donde siempre (3), frecuentemente (2), pocas veces (1) y nunca (0), se multiplicaron todas las respuestas por estos números y se dividió entre el número de personas encuestadas en cada caso, para Obtener los promedios.

Para finalizar se aplicaron preguntas abiertas en las que se buscaba conocer un poco más los agrados y desagrados de los trabajadores en cuanto a su trabajo, y basada en las respuestas obtenidas se realizó una matriz DOFA.

## V.1) Variables Demográficas

A continuación se presentan las variables que caracterizan a la muestra estudiada, para comenzar se indagó si los trabajadores son familiares o no familiares del fundador de la empresa, continuando con el departamento en el cual se desempeña cada uno, así como la edad, el sexo, el cargo, el grado de instrucción, la antigüedad, el estado civil y la cantidad de hijos que cada uno tiene.

## V.1.1) Planta / Familiares – No familiares

| | Familiares | No Familiares | Total |
|---|---|---|---|
| **Acarigua** | 0 | 2 | 2 |
| **Calabozo** | 0 | 5 | 5 |
| **El Rosal** | 10 | 4 | 14 |
| **Guacara** | 4 | 57 | 61 |
| **Los Teques** | 4 | 29 | 33 |
| **San Martin** | 2 | 3 | 5 |
| **Total** | 20 | 100 | 120 |

**Cuadro 6 – Dist. De la muestra según la planta y la relación de parentesco – Elaboración Propia**

La muestra estudiada se encuentra conformada por ciento veinte (120) personas, de las cuales veinte (20) personas son familiares del fundador de la empresa y cien (100) personas no lo son. En la planta de Acarigua no se encuestaron trabajadores familiares debido a que en esta planta no se desempeña ninguno de estos, mientras que si se incluyeron dos (2) personas no familiares. Igualmente ocurre en el caso de la planta de Calabozo donde tampoco se encuestó a ningún familiar, ya que en esta sede no hay presencia permanente de ninguno de los mismos, mientras que se incluyeron cinco (5) personas no familiares. Por otro lado en las oficinas de Caracas, ubicadas en El Rosal, se encuestaron a diez (10) personas familiares, los cuales constituyen la totalidad de los miembros familiares que se desempeñan en esta sede; e igualmente se incluyeron cuatro (4) personas no familiares. En lo que respecta a Guacara, se involucró a la totalidad de miembros familiares que se desempeñan en esta sede, es decir, cuatro (4) trabajadores, y se incluyó a cincuenta y siete (57) trabajadores no familiares. En Los Teques también se tomó para la muestra a los cuatro (4) miembros familiares existentes en esta planta y veinte y nueve (29) trabajadores no familiares. Para completar la muestra se incluyeron tres

(3) trabajadores no familiares y dos (2) trabajadores familiares del almacén ubicado en San Martin, Caracas. Así pues se muestra en el siguiente gráfico la distribución:

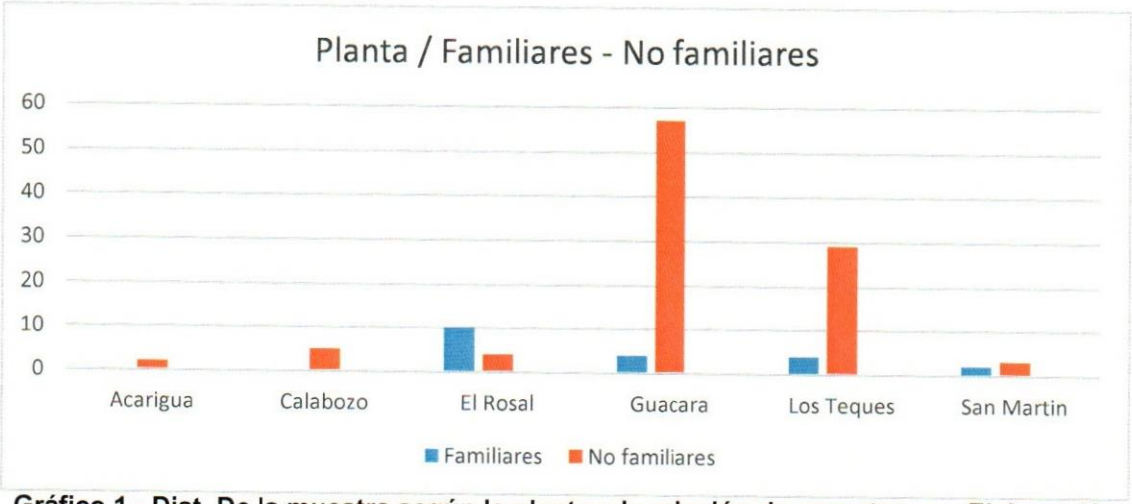



**Gráfico 1 - Dist. De la muestra según la planta y la relación de parentesco – Elaboración Propia**

## 6.1.2.- Planta / Departamento

| | Administración | Almacén | Calidad | Compras | Contabilidad | Cred. y Cob. | Inventarios | Mantenimiento | Producción | RR.HH | Seguridad Ind. | Sistemas | Tesorería | Transporte | Ventas | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Acarigua** | 1 | | | | | | | | 1 | | | | | | | 2 |
| **Calabozo** | 1 | | 2 | | | | | | 2 | | | | | | | 5 |
| **El Rosal** | 2 | | | 2 | 1 | 1 | | | | | | 1 | | | 7 | 14 |
| **Guacara** | 15 | 6 | 4 | 4 | | 3 | | 3 | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 10 | 61 |
| **Los Teques** | 8 | | 3 | 3 | | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 33 |
| **San Martin** | 5 | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| **Total** | 32 | 6 | 9 | 9 | 1 | 5 | 2 | 4 | 7 | 9 | 2 | 5 | 3 | 5 | 21 | 120 |

**Cuadro 7 – Dist. De la muestra según la planta y el departamento – Elaboración Propia**

Al diferenciar a los integrantes de la muestra se encontró que los mismos pertenecen a distintos departamentos de la empresa, de esta manera en Acarigua

se encuestó una (1) persona que pertenece a la unidad administrativa y una (1) que pertenece al área de producción. En el caso de Calabozo se incluyó una (1) persona de administración, dos (2) personas del área de calidad y dos (2) trabajadores de producción, mientras que en las oficinas de El Rosal dos (2) personas de la unidad administrativa, dos (2) personas en compras, una (1) en contabilidad, una (1) en crédito y cobranza, una (1) en sistemas y siete (7) en ventas. Igualmente en la planta de Guacara y Los Teques, se encontró que la muestra está dividida entre más departamentos, debido a que en estas sedes la muestra es superior ya que son los lugares con mayor número de empleados dentro de la empresa, así pues en Guacara se incluyeron quince (15) personas de administración, seis (6) personas de almacén, cuatro (4) personas de calidad, cuatro (4) personas de compras, tres (3) personas de crédito y cobranzas, tres (3) de mantenimiento, dos (2) de producción, cinco (5) de recursos humanos, uno (1) de seguridad industrial, tres (3) de sistemas, dos (2) de tesorería, tres (3) de transporte y diez (10) de ventas. En el caso de la planta de Los Teques ocho (8) personas en el área administrativa, tres (3) en calidad, tres (3) en compras, uno (1) en crédito y cobranzas, dos (2) en inventarios, uno (1) en mantenimiento, dos (2) en producción, cuatro (4) en recursos humanos, uno (1) en seguridad industrial, uno (1) en sistemas, uno (1) en tesorería, dos (2) de transporte y cuatro (4) en ventas. Y en San Martin, las cinco (5) personas encuestadas pertenecen a la unidad administrativa. De esta manera se observa que la mayoría de las personas incluidas en la muestra pertenecen al área de administración o al área de ventas. Queda establecida gráficamente la distribución según los departamentos:

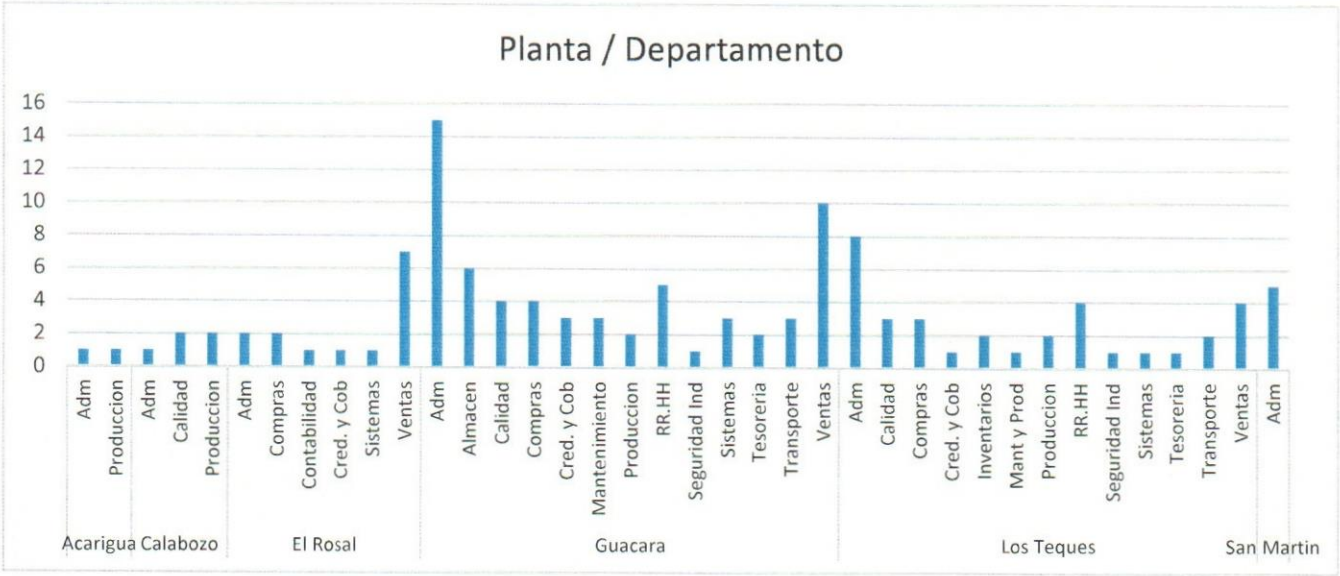



**Gráfico 2 – Dist. De la muestra según la planta y el departamento – Elaboración Propia**

## 6.1.3.- Planta / Edad

| | 25-35 | 36-50 | Más de 51 | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Acarigua** | 0 | 2 | 0 | 2 |
| **Calabozo** | 1 | 3 | 1 | 5 |
| **El Rosal** | 4 | 3 | 7 | 14 |
| **Guacara** | 15 | 31 | 15 | 61 |
| **Los Teques** | 11 | 14 | 8 | 33 |
| **San Martin** | | 2 | 3 | 5 |
| **Total** | 31 | 55 | 34 | 120 |

**Cuadro 8 – Dist. De la muestra según la planta y la edad – Elaboración Propia**

Al analizar la edad de las personas que forman la muestra se encontró que en Acarigua las dos (2) personas tienen entre treinta y seis (36) y cincuenta (50) años de edad. En Calabozo, un (1) trabajador tiene entre veinte y cinco (25) y treinta y cinco (35) años, tres (3) trabajadores tienen entre treinta y seis (36) y cincuenta (50) años y un (1) trabajador expresó tener más de cincuenta y uno (51). En El Rosal se hallaron cuatro (4) personas con edades comprendidas entre veinte y cinco (25) y

treinta y cinco (35) años, tres (3) de entre treinta y seis (36) y cincuenta (50) años y siete (7) con más de cincuenta y un (51) años. En Guacara por su lado hay quince (15) personas de la muestra con edades comprendidas entre veinte y cinco (25) y treinta y cinco (35) años, treinta y un (31) personas entre treinta y seis (36) y cincuenta (50) años y quince (15) personas con más de 51 años. En Los Teques, once (11) trabajadores ubicados entre veinte y cinco (25) y treinta y cinco (35) años, catorce (14) entre treinta y seis (36) y cincuenta (50) años y ocho (8) personas con más de 51 años. En San Martin, dos (2) de las personas encuestadas tienen entre treinta y seis (36) y cincuenta (50) años y tres (3) personas con más de cincuenta y un (51) años. Así pues llama la atención que en la muestra analizada ninguno de los trabajadores tiene menos de veinte y cinco (25) años. A continuación se presenta gráficamente la distribución de la muestra:

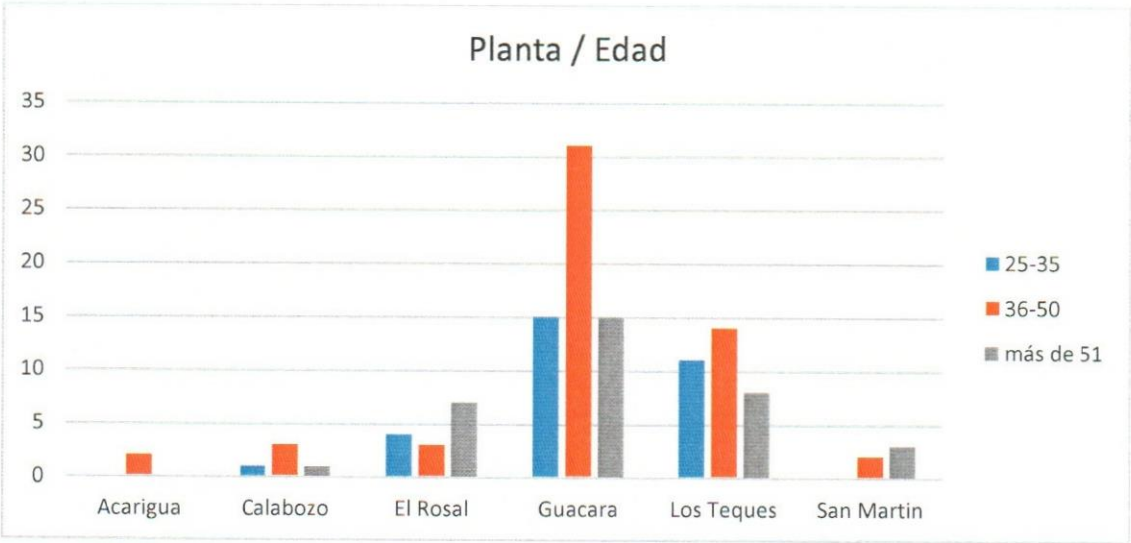



**Gráfico 3 – Dist. De la muestra según la planta y la edad – Elaboración Propia**

## 6.1.4.- Planta / sexo

| | Femenino | Masculino | Total |
|---|---|---|---|
| **Acarigua** | 1 | 1 | 2 |
| **Calabozo** | 3 | 2 | 5 |
| **El Rosal** | 7 | 7 | 14 |
| **Guacara** | 23 | 38 | 61 |
| **Los Teques** | 18 | 15 | 33 |
| **San Martin** | 1 | 4 | 5 |
| **Total** | 53 | 67 | 120 |

**Cuadro 9 – Dist. De la muestra según la planta y el sexo– Elaboración Propia**

Para analizar la muestra estudiada se llevó a cabo la división de la misma según el sexo, de esta manera en Acarigua de las dos (2) personas analizadas una (1) es de sexo femenino y una (1) es de sexo masculino. En Calabozo, tres (3) personas son de sexo femenino y dos (2) personas de sexo masculino. Por otro lado, en El Rosal se encontraron siete (7) personas de cada sexo. En el caso de Guacara veinte y tres (23) personas de sexo femenino y treinta y ocho (38) de sexo masculino, mientras que en Los Teques diez y ocho (18) de sexo femenino y quince (15) de sexo masculino. Y en San Martin la muestra estuvo compuesta por una (1) persona de sexo femenino y cuatro (4) de sexo masculino. La muestra analizada la mayor parte de sus miembros fueron hombres. A continuación se presenta gráficamente la división de la muestra según la planta y sexo:

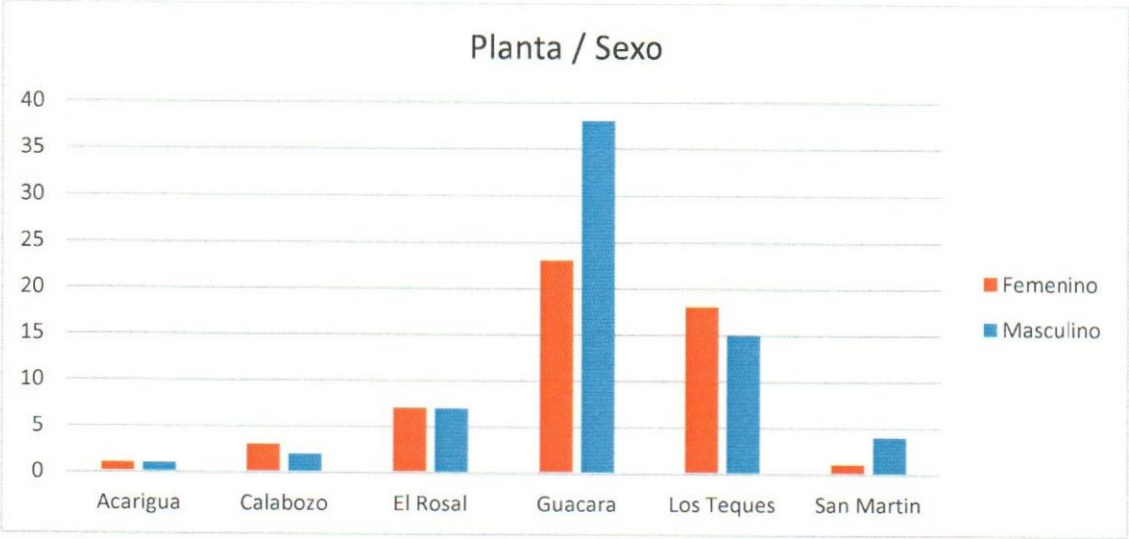



**Gráfico 4 – Dist. De la muestra según la planta y el sexo– Elaboración Propia**

## 6.1.5.- Planta / Cargo

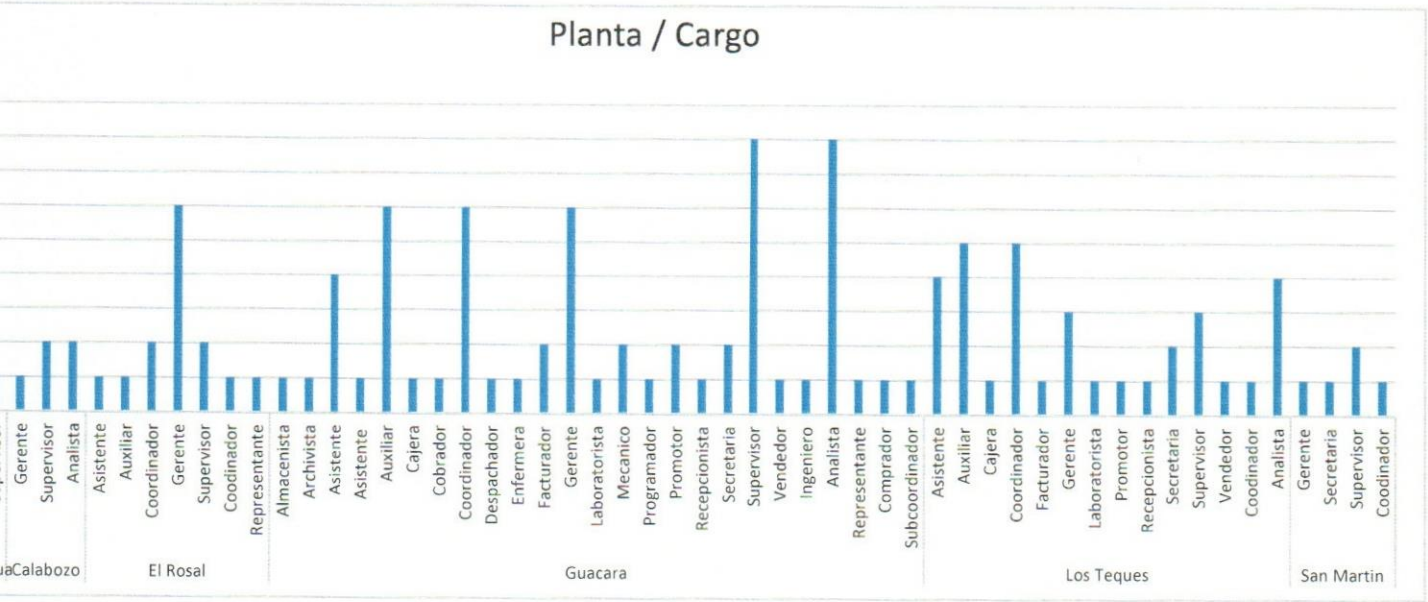
| | Almacenista | Analista | Archivista | Asistente | Auxiliar | Cajera | Cobrador | Comprador | Coordinador | Despachador | Enfermera | Facturador | Gerente | Ingeniero | Laboratorista | Mecánico | Programador | Promotor | Recepcionista | Representante | Secretaria | Subcoordinador | Supervisor | Vendedor | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| rigua | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | | 2 |
| bozo | | 2 | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | 2 | | 5 |
| Rosal | | | | 1 | 1 | | | | 3 | | | | 6 | | | | | | | 1 | | | 2 | | 14 |
| acara | 1 | 8 | 1 | 5 | 6 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 1 | 61 |
| os ques | | 4 | | 4 | 5 | 1 | | | 6 | | | 1 | 3 | | 1 | | | 1 | 1 | | 2 | | 3 | 1 | 33 |
| an rtin | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | | 1 | | 2 | | 5 |
| otal | 1 | 14 | 1 | 10 | 12 | 2 | 1 | 1 | 16 | 1 | 1 | 3 | 17 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 6 | 1 | 18 | 2 | 120 |

**Cuadro 10 – Dist. De la muestra según la planta y el cargo– Elaboración Propia**

Igualmente se dividió a la muestra por cargos según la planta a la que pertenecen, en el caso de Acarigua se evaluó a una (1) secretaria y a un (1) supervisor. En Calabozo a dos (2) analistas, un (1) gerente y dos (2) supervisores. En El Rosal un (1) asistente, un (1) auxiliar, tres (3) coordinadores, seis (6) gerentes, un (1)

representante de la empresa y dos (2) supervisores. En el caso de Guacara se encontró que la muestra más grande está mucho más diversificada incluyendo así uno (1) de cada uno de los siguientes cargos: almacenista, archivista, cajera, cobrador, comprador, despachador, enfermera, ingeniero, laboratorista, programador, recepcionista, representante de la empresa, subcoordinador y vendedor; igualmente dos (2) de los siguientes cargos: facturador, mecánico, promotor y secretaria, y adicionalmente ocho (8) analistas, cinco (5) asistentes, seis (6) auxiliares, seis (6) coordinadores, seis (6) gerentes y ocho (8) supervisores. Mientras que en Los Teques la muestra estuvo compuesta por cuatro (4) analista y cuatro (4) asistentes, cinco (5) auxiliares, una (1) cajera, seis (6) coordinadores, un (1) facturador, tres (3) gerentes, un (1) laboratorista, un (1) promotor, un (1) recepcionista, dos (2) secretarias, tres (3) supervisores y un (1) vendedor. Y en San Martin, un (1) coordinador, un (1) gerente, una (1) secretaria y dos (2) supervisores. Así pues se observó que la mayor parte de la muestra estuvo compuesta por supervisores, gerentes, coordinadores y analistas. A continuación se presenta gráficamente la muestra analizada según la planta a la que pertenecen y el cargo que ocupan:

**Gráfico 5 – Dist. De la muestra según la planta y el cargo– Elaboración Propia**



## 6.1.6.- Planta / Grado de Instrucción

| | Secundaria | TSU | Superior | Postgrado | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Acarigua** | 1 | 1 | | | 2 |
| **Calabozo** | 1 | 4 | | | 5 |
| **El Rosal** | 4 | 1 | 8 | 1 | 14 |
| **Guacara** | 28 | 24 | 9 | | 61 |
| **Los Teques** | 15 | 10 | 7 | 1 | 33 |
| **San Martin** | 3 | 2 | | | 5 |
| **Total** | 52 | 42 | 24 | 2 | 120 |

**Cuadro 11 – Dist. De la muestra según la planta y el grado de instrucción – Elaboración Propia**

Igualmente se indagó acerca del grado de instrucción de la muestra analizada, en Acarigua una (1) persona culminó la secundaria y una (1) persona es técnico superior. En el caso de Calabozo una (1) persona indicó haber culminado la secundaria y cuatro (4) personas son TSU. En El Rosal se encontraron cuatro (4) personas en secundaria, una (1) persona TSU, ocho (8) personas con educación superior y una (1) persona con postgrado culminado. En el caso de Guacara veinte y ocho (28) personas con secundaria terminada, veinte y cuatro (24) personas técnicos superiores y nueve (9) personas con estudios superiores culminados. En Los Teques quince (15) personas con secundaria terminada, diez (10) con TSU, siete (7) con estudios superiores y uno (1) con postgrado. En San Martin, tres (3) personas culminaron la secundaria y dos (2) personas son técnicos superiores. Así pues llama la atención que la mayoría de las personas encuestadas solo han culminado la educación secundaria, seguido por las personas que son técnicos superiores universitarios. De esta manera se presenta gráficamente la división de la muestra según el grado de instrucción que presenta cada persona analizada de acuerdo a la planta donde se desenvuelven:

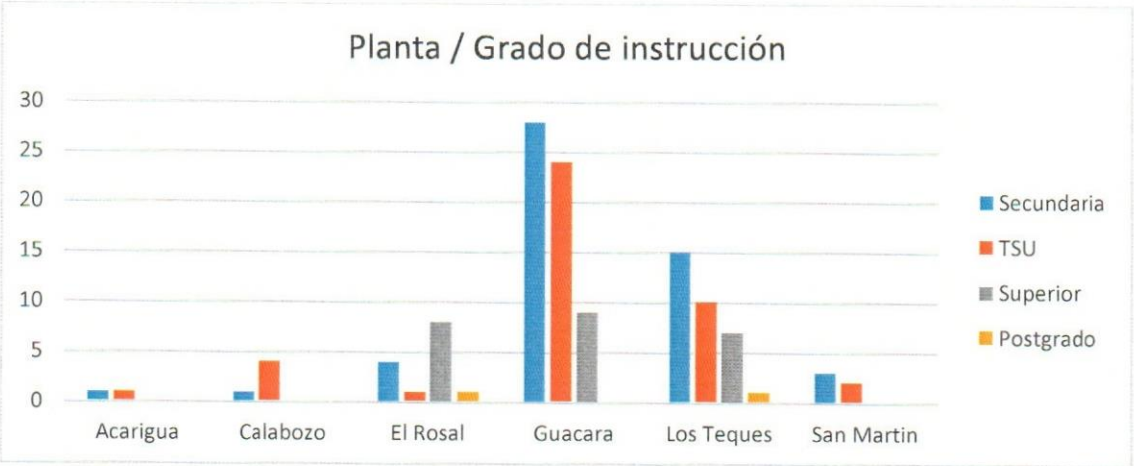



**Gráfico 6 – Dist. De la muestra según la planta y el grado de instrucción – Elaboración Propia**

## 6.1.7.- Planta / Antigüedad

| | Menos de 1 año | Entre 1 y 5 años | Entre 6 y 10 años | Más de 11 años | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Acarigua** | | | 2 | | 2 |
| **Calabozo** | | 1 | 4 | | 5 |
| **El Rosal** | 1 | 2 | | 11 | 14 |
| **Guacara** | 3 | 16 | 19 | 23 | 61 |
| **Los Teques** | 1 | 10 | 6 | 16 | 33 |
| **San Martin** | | 1 | | 4 | 5 |
| **Total** | 5 | 30 | 31 | 54 | 120 |

**Cuadro 12 – Dist. De la muestra según la planta y la antigüedad – Elaboración Propia**

La muestra estudiada según los años de antigüedad que tienen en la empresa se divide de la siguiente manera: en Acarigua dos (2) personas analizadas tienen entre 6 y 10 años en la empresa, en Calabozo una (1) persona tiene entre 1 y 5 años de antigüedad y cuatro (4) entre 6 y 10 años. En el caso de El Rosal hay una (1) persona con menos de 1 año de antigüedad, dos (2) personas que tienen entre 1 y 5 años en la empresa y once (11) personas con más de 11 años de trayectoria dentro de la empresa. En Guacara, tres (3) personas con menos de 1 año, diez y seis (16) personas con una antigüedad entre 1 y 5 años, diez y nueve (19) personas entre 6 y 10 años y veinte y tres (23) personas con más de 11 años. En Los Teques

una (1) persona con menos de 1 año, diez (10) personas con antigüedad entre 1 y 5 años, seis (6) personas entre 6 y 10 años y diez y seis personas con más de 11 años. Y en San Martin se incluyó una (1) persona con antigüedad de entre 1 y 5 años y cuatro (4) personas con más de 11 años. Así pues como punto a destacar se encontró que la mayoría de las personas que integran la muestra tienen más de 11 años laborando dentro de la empresa y que muy poca personas tienen menos de 1 año de antigüedad. A continuación se presenta gráficamente la distribución de la muestra analizada según la antigüedad de cada uno y la planta en la que laboran:

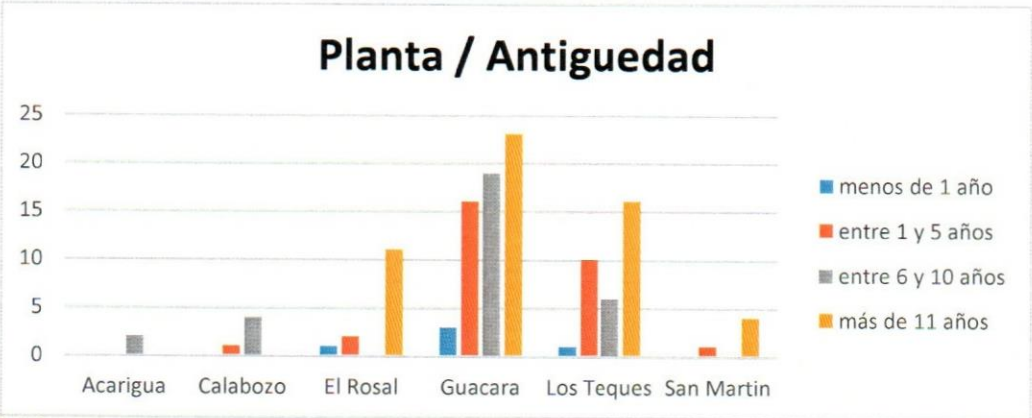



**Gráfico 7 – Dist. De la muestra según la planta y la antigüedad – Elaboración Propia**

## 6.1.8.- Planta / Edo. civil

| | Soltero | Casado / Concubino | Viudo | Divorciado / Separado | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Acarigua** | | 2 | | | 2 |
| **Calabozo** | 1 | 4 | | | 5 |
| **El Rosal** | 4 | 9 | 1 | | 14 |
| **Guacara** | 15 | 41 | | 5 | 61 |
| **Los Teques** | 12 | 19 | | 2 | 33 |
| **San Martin** | | 5 | | | 5 |
| **Total** | 32 | 80 | 1 | 7 | 120 |

**Cuadro 13 – Dist. De la muestra según la planta y el estado civil – Elaboración Propia**

Al dividir la muestra analizada según su estado civil se observó que en la planta de Acarigua las dos (2) personas estudiadas indicaron estar casados o en estado de concubinato, en Calabozo una (1) persona está soltera y cuatro (4) personas casadas o en concubinato. En El Rosal cuatro (4) personas solteras, nueve (9) personas casadas o en concubinato y una (1) persona viuda. Mientras que en Guacara la muestra está incluida por quince (15) personas solteras, cuarenta y un (41) personas casadas o en concubinato y cinco (5) personas divorciadas o separadas. En Los Teques doce (12) personas solteras, diez y nueve (19) personas casadas o en concubinato y dos (2) personas divorciadas o separadas, mientras que en San Martin se encontró que las cinco (5) personas estudiadas están casadas o en concubinato. Así pues se destaca que la mayoría de las personas que integran la muestra están casados o en concubinato. A continuación el gráfico que plasma la división de la muestra según su estado civil y como se distribuye según la planta:

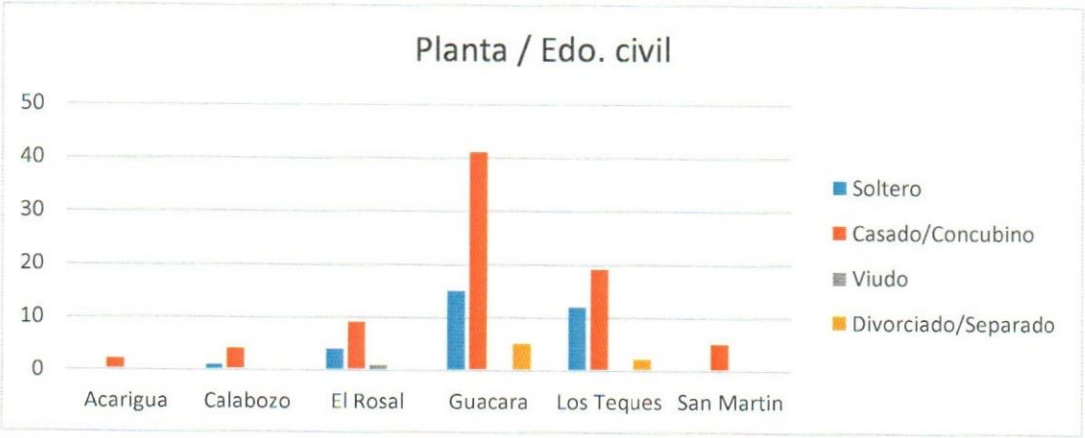



**Gráfico 8 – Dist. De la muestra según la planta y el estado civil – Elaboración Propia**

## 6.1.9.- Planta / Nº de hijos

| | No | 1 o 2 | 3 o 4 | Más de 4 | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| **Acarigua** | | 2 | | | 2 |
| **Calabozo** | 2 | 3 | | | 5 |
| **El Rosal** | 5 | 6 | 2 | 1 | 14 |
| **Guacara** | 27 | 25 | 8 | 1 | 61 |
| **Los Teques** | 15 | 13 | 4 | 1 | 33 |
| **San Martin** | | 4 | | 1 | 5 |
| **Total** | 49 | 53 | 14 | 4 | 120 |

**Cuadro 14 – Dist. De la muestra según la planta y el número de hijos – Elaboración Propia**

Igualmente se clasificó la muestra según el número de hijos de cada persona encuestada, y en Acarigua las dos (2) personas encuestadas tienen 1 o 2 hijos, mientras que en Calabozo, dos (2) personas no tienen hijos y tres (3) personas tienen 1 o 2 hijos. En El Rosal cinco (5) personas no tienen hijos, seis (6) personas tienen 1 o 2 hijos, dos (2) personas tienen 2 o 4 hijos, y una (1) persona tiene más de 4 hijos. En el caso de Guacara se encontró que veinte y siete (27) personas no tienen hijos, veinte y cinco (25) personas con 1 o 2 hijos, ocho (8) personas con 3 o 4 hijos y una (1) persona con más de 4 hijos. En Los Teques, quince (15) personas no tienen hijos, trece (13) personas con 1 o 2 hijos, cuatro (4) personas con 3 o 4

hijos y una (1) persona con más de 4 hijos. Finalmente en San Martin cuatro (4) personas con 1 o 2 hijos y una (1) persona con más de 4 hijos. Es así como que la mayoría de las personas encuestadas o no tienen hijos o tienen 1 o 2 hijos. En la gráfica presentada a continuación la distribución muestra el número de hijos que tienen y la planta en la que trabajan:

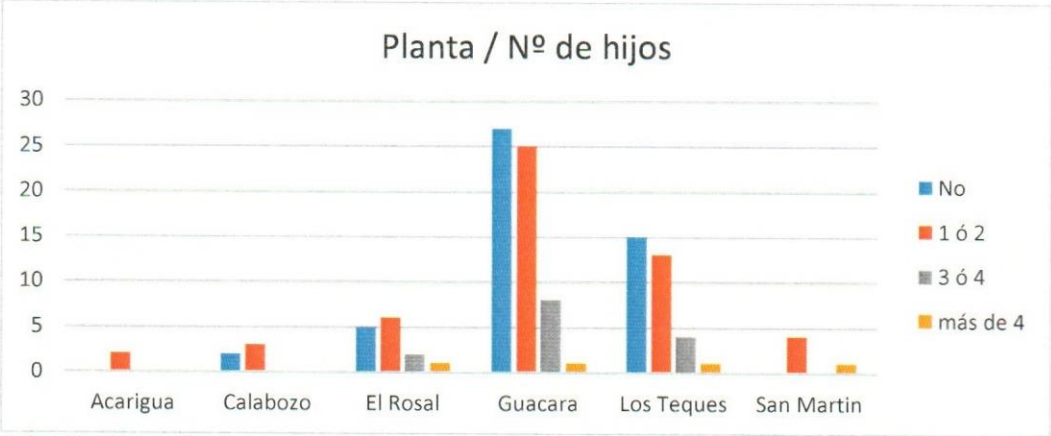



**Gráfico 9 – Dist. De la muestra según la planta y el número de hijos– Elaboración Propia**

## 6.2.- Relación de Parentesco

### 6.2.1.- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| - Actualmente el director e la empresa es familia del ndador | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | **20** | **0** |
| - Tengo parentesco con la ersona que dirige ctualmente la empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | **20** | **0** |
| - Hay empleados miliares que no cumplen on el perfil necesario para cargo que ocupan | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 | 3 | 3 | 1 | 4 | 0 | 1 | 1 | **15** | **5** |
| .- Actualmente el director e la empresa es el ndador | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | **0** | **20** |
| .- Los cargos directivos entro de la empresa son cupados en su mayoría por iembros familiares | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | **20** | **0** |
| .- Tengo parentesco con fundador de la empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | **20** | **0** |

**Cuadro 15 – Datos de ítems relacionados con la Relación de Parentesco, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

En primer lugar se tomó como variable principal a la relación de parentesco, que se refiere al vínculo que une a cada uno de los encuestados con el fundador de la empresa y con el director en la actualidad. De las ciento veinte (120) personas encuestadas se tomaron a los veinte (20) miembros familiares que laboran en la organización, los cuales tienen parentesco con la persona que dirige actualmente la empresa y con el fundador de la misma; y estas veinte (20) personas manifestaron que en este momento el director no es el fundador pero si es familia de él. Este grupo de personas indicó que los cargos directivos de la empresa son ocupados en su mayoría por miembros de la familia, aunque quince (15) de estos consideran que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil necesario para el cargo que desempeñan.

A continuación se presentan gráficamente los resultados encontrados al evaluar los ítems que conformaron la variable de relación de parentesco en el grupo de trabajadores familiares de la empresa:

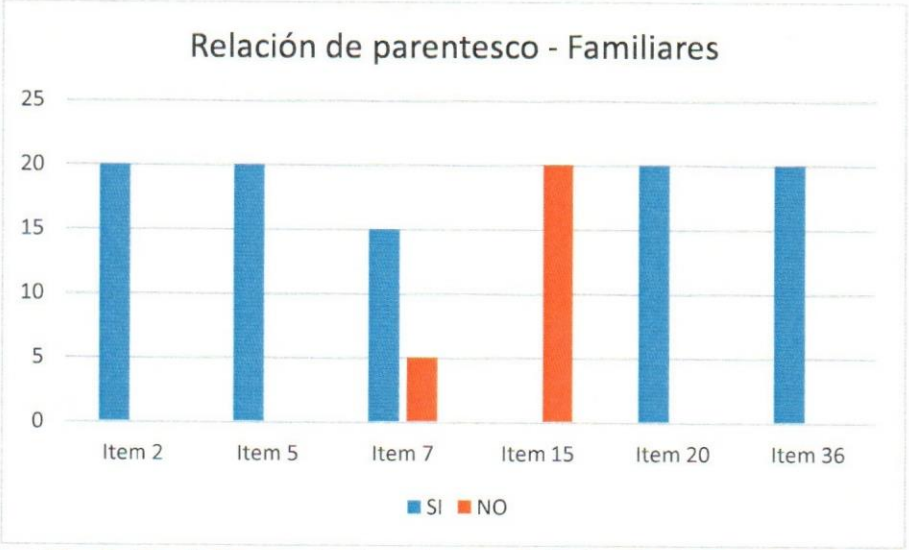



**Gráfico 10 – Datos de ítems relacionados con la Relación de Parentesco, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

## 6.2.1.- No Familiares

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 2.- Actualmente el director de la empresa es familia del fundador | 2 | 0 | 5 | 0 | 2 | 2 | 55 | 2 | 25 | 4 | 3 | 0 | **92** | **8** |
| 5.- Tengo parentesco con la persona que dirige actualmente la empresa | 0 | 2 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 57 | 0 | 29 | 0 | 3 | **0** | **100** |
| 7.- Hay empleados familiares que no cumplen con el perfil necesario para el cargo que ocupan | 0 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 30 | 27 | 18 | 11 | 2 | 1 | **54** | **46** |
| 15.- Actualmente el director de la empresa es el fundador | 0 | 2 | 0 | 5 | 0 | 4 | 3 | 54 | 0 | 29 | 1 | 2 | **4** | **96** |
| 20.- Los cargos directivos dentro de la empresa son ocupados en su mayoría por miembros familiares | 2 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 55 | 2 | 28 | 1 | 3 | 0 | **97** | **3** |
| 36.- Tengo parentesco con el fundador de la empresa | 0 | 2 | 0 | 5 | 0 | 4 | 0 | 57 | 0 | 29 | 0 | 3 | **0** | **100** |

**Cuadro 16 – Datos de ítems relacionados con la Relación de Parentesco, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Al evaluar los mismos ítems en el grupo de empleados no familiares seleccionados para la muestra, cien (100) personas, se encontró que la mayoría indicó que actualmente el director de la empresa es familia del fundador, más no es el fundador. Por otro lado se observó también que la mayoría de los encuestados expresaron que los cargos directivos generalmente son ocupados por miembros de la familia aunque alrededor de la mitad opina que mucho de ellos no cumplen con el perfil necesario para ocupar esos cargos. De esta manera se presenta gráficamente la información recolectada en el grupo de trabajadores no familiares de la empresa:

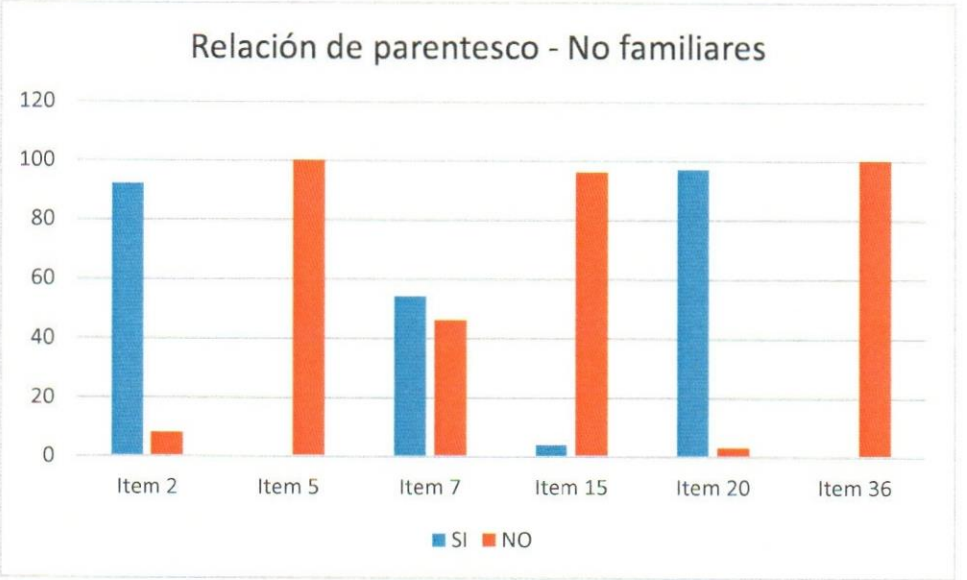



**Gráfico 11 – Datos de ítems relacionados con la Relación de Parentesco, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

De esta manera se encontró que al comparar ambos grupos de trabajadores en este aspecto se comportaron de una manera similar, casi todos los encuestados coincidieron en que actualmente el director de la empresa no es el fundador, aunque si es familia del mismo. Igualmente estuvieron de acuerdo en que los cargos directivos son ocupados en su mayoría por empleados que son familia del director y del fundador; aunque un gran porcentaje de los trabajadores familiares manifiesta que considera que estas personas no cumplen con el perfil necesario para estos cargos, mientras que solo un poco más de la mitad de los empleados no familiares comparten esta opinión. De esta manera se corrobora lo planteado por Rueda (2003) cuando indica que en las empresas familiares los cargos de mayor responsabilidad son ocupados por los mismos miembros de la familia e igualmente lo descrito por los especialistas de la empresa KPMG cuando expresan que muchas veces en este tipo de organizaciones se encontraran departamentos cuyos gerentes o supervisores tengan una formación muy distinta a la necesaria para dirigir su unidad.

## 6.3.- Cultura Organizacional / Familiares – No familiares

### 6.3.1.- Autonomía y toma de decisiones

#### 6.3.1.1- Familiares

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 8.- Toman en cuenta la opinión de los trabajadores en las decisiones tomadas por la directiva | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 7 | 13 | 0 | 27 |
| 10.- Usualmente se llevan a cabo reuniones con los trabajadores para la planificación estratégica de la empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 16 | 3 | 18 |
| 11.- La planificación se lleva a cabo tomando en cuenta las normas y procedimientos establecidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 15 | 5 | 0 | 35 |
| 12.- Las decisiones tomadas dentro de la organización se apegan en su totalidad a las normas y procedimientos establecido | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 19 | 0 | 0 | 41 |
| 25.- La empresa en ocasiones me brinda la oportunidad de decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 | 9 | 0 | 0 | 51 |
| 34.- En la empresa se toma en cuenta a los empleados no familiares en la toma de decisiones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 7 | 13 | 0 | 27 |

**Cuadro 17 – Datos de ítems relacionados con la Autonomía, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Al evaluar la autonomía y la toma de decisiones se buscaba conocer la percepción de los trabajadores acerca de la facultad que cada uno tiene para participar en la planificación y en la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la libertad de cada quien de decidir por sí mismo aspectos de su trabajo. Es así como en el grupo de familiares se consiguió que la mayoría considera que son pocas las veces en las que se toma en cuenta la opinión de los trabajadores familiares y no familiares para la toma de decisiones por parte de la directiva, lo que coincide con que son escasas las oportunidades en que se llevan a cabo reuniones que incluyan a los trabajadores para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización. Es importante destacar que aunque no se incluya a los trabajadores en esta planificación, frecuentemente la misma se lleva a cabo tomando en cuenta las normas y procedimientos que ya han sido establecidos, los cuales generalmente

son la base para la toma de decisiones dentro de la empresa. Por otro lado, llama la atención que las personas encuestadas manifestaron que siempre o frecuentemente la empresa les brinda la oportunidad de decidir por sí mismo aspectos de su trabajo. A continuación se presenta gráficamente la sumatoria de respuestas que en cuanto a esta variable expresaron los trabajadores encuestados, se puede observar que el ítem más bajo es el número diez (10), seguido de los numero ocho (8) y treinta y cuatro (34) debido a que la sumatoria de sus respuestas se encuentra ubicado en el nivel de pocas veces. Ocurriendo lo contrario con el ítem veinte y cinco (25), el cual es el más elevado y cuya sumatoria indica que se encuentra ubicado en el nivel de siempre.

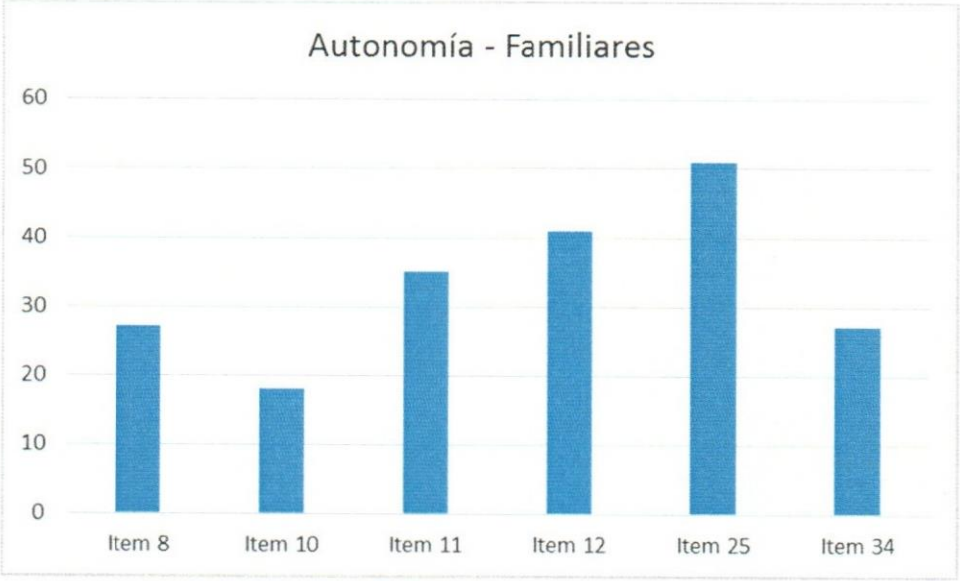



**Gráfico 12 – Datos de ítems relacionados con la Autonomía, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

## 6.3.1.2- No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| .- Toman en cuenta la opinión e los trabajadores en las ecisiones tomadas por la rectiva | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 21 | 35 | 1 | 0 | 4 | 22 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 32 | 63 | 5 | 127 |
| 0.- Usualmente se llevan a abo reuniones con los abajadores para la anificación estratégica de la mpresa | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 48 | 8 | 0 | 4 | 18 | 7 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 9 | 72 | 19 | 90 |
| 1.- La planificación se lleva a abo tomando en cuenta las ormas y procedimientos stablecidos | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 34 | 23 | 0 | 5 | 13 | 8 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 5 | 61 | 31 | 3 | 168 |
| 2.- Las decisiones tomadas entro de la organización se pegan en su totalidad a las ormas y procedimientos stablecido | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 7 | 35 | 15 | 0 | 7 | 14 | 5 | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 | 14 | 58 | 25 | 3 | 183 |
| 5.- La empresa en ocasiones e brinda la oportunidad de ecidir por mí mismo aspectos e mi trabajo | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 15 | 25 | 17 | 0 | 5 | 15 | 7 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 20 | 51 | 27 | 2 | 189 |
| 4.- En la empresa se toma en uenta a los empleados no miliares en la toma de ecisiones | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 12 | 41 | 4 | 0 | 1 | 25 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 14 | 78 | 8 | 106 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 18 – Datos de ítems relacionados con la Autonomía, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Analizando los datos obtenidos en las encuestas de los trabajadores no familiares con respecto a la variable de autonomía y toma de decisiones se encontró que la mayoría de las personas indica que su opinión y la de los demás trabajadores pocas veces es tomada en cuenta a la hora de decidir aspectos laborales. Igualmente se observó que los encuestados expresaron que pocas veces se llevan a cabo reuniones con todos los trabajadores para la planificación estratégica de la empresa, aunque si consideran que frecuentemente esta planificación se lleva a cabo tomando en cuenta las normas y procedimientos establecidos dentro de la organización, y estas son la base para las decisiones tomas según un poco más de la mitad de los encuestados. En cuanto a la autonomía se encontró que la mitad de los trabajadores no familiares que conformaron la muestra opinan que frecuentemente la empresa les permite decidir por sí mismos aspectos de su trabajo. En el gráfico que se presenta posteriormente se puede observar la

distribución de las respuestas dadas por las personas encuestadas para la investigación, donde se visualiza que los ítems número veinte y cinco (25) y doce (12) son los que tienen la sumatoria más alta y se encuentran ubicados en el nivel de frecuentemente, mientras que el más bajo es el ítem diez (10) situado en pocas veces.

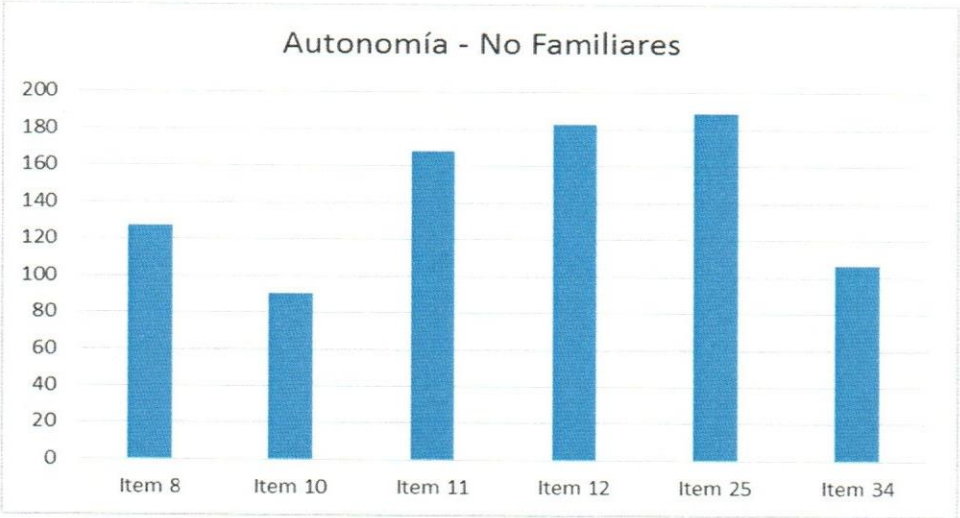



**Gráfico 13 – Datos de ítems relacionados con la Autonomía, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

A continuación se presenta una matriz donde se puede observar claramente las diferencias entre el promedio de las respuestas dadas con respecto a esta dimensión por el grupo de familiares encuestados así como el de no familiares, igualmente el total, que muestra que ítems fueron valorados de forma positiva, y cuales no por la totalidad de la muestra.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Autonomía y Toma de decisiones | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| 8.- Toman en cuenta la opinión de los trabajadores en las decisiones tomadas por la directiva | 27 | 1.35 | 127 | 1.27 | 154 | 1.28 |
| 10.- Usualmente se llevan a cabo reuniones con los trabajadores para la planificación estratégica de la empresa | 18 | 0.9 | 90 | 0.9 | 108 | 0.9 |
| 11.- La planificación se lleva a cabo tomando en cuenta las normas y procedimientos establecidos | 35 | 1.75 | 168 | 1.68 | 203 | 1.69 |
| 12.- Las decisiones tomadas dentro de la organización se apegan en su totalidad a las normas y procedimientos establecidos | 41 | 2.05 | 183 | 1.83 | 224 | 1.86 |
| 25.- La empresa en ocasiones me brinda la oportunidad de decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo | 51 | 2.55 | 189 | 1.89 | 240 | 2.08 |
| 34.- En la empresa se toma en cuenta a los empleados no familiares en la toma de decisiones | 27 | 1.35 | 106 | 1.06 | 133 | 1.1 |
| TOTAL | 199 | 1.65 | 144 | 1.43 | 177 | 1.47 |

**Cuadro 19 – Matriz de Resumen – Autonomía y Toma de decisiones – Elaboración Propia**

Evaluando específicamente la variable referente a la autonomía y a la toma de decisiones dentro de la empresa se encontró que los trabajadores evaluaron de forma positiva el hecho de que la directiva en ocasiones le da oportunidad de decidir por ellos mismos aspectos relacionados con su trabajo, seguido por la premisa que plantea que las decisiones tomadas dentro de la empresa son acordes a las normas y procedimientos establecidos en la organización, es importante destacar que el grupo de familiares encuestados pareciera tener mayor libertad a la hora de tomar decisiones relacionadas con el trabajo que el otro grupo encuestado; igualmente son los familiares los que apoyan de formas más notable el hecho de que las decisiones tomadas dentro de la organización se encuentran apegadas a las normas y procedimientos establecidos.

Por otro lado, el promedio reflejado en el ítem numero 10 indica que usualmente los trabajadores no participan en reuniones para llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa; e igualmente se evaluó de forma negativa el hecho de que la empresa no toma en cuenta a los empleados no familiares en la toma de decisiones.

Es así como la información recolectada coincide con la planteada por especialistas de KPMG cuando indican que la mayoría de las empresas familiares se conducen a través de decisiones unilaterales tomadas por los dueños y los directores de las empresas. El hecho de que en la empresa las decisiones se tomen de forma centralizada y los objetivos se establezcan de forma dictatorial es característico de una empresa que no tiene la cultura definida, tal como lo plantea la Enciclopedia Financiera.

## 6.3.2- Comunicación

### 6.3.2.1- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 3.- El personal de la empresa está consciente de los objetivos de la misma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 9 | 10 | 0 | 1 | 47 |
| 6.- Los miembros de la empresa están conscientes y claros de cuáles son sus tareas dentro de la organización | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | 13 | 2 | 0 | 43 |
| 14.- La comunicación entre los miembros familiares y miembros no familiares dentro de la empresa es fluida | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 9 | 10 | 0 | 1 | 47 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 20 – Datos de ítems relacionados con la Comunicación, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Para evaluar la comunicación se generaron ítems que permitieran conocer un poco acerca de la calidad de las interacciones entre los miembros de la empresa. De esta manera se consiguió que los trabajadores familiares consideren que siempre o

frecuentemente el personal de la empresa está consciente de los objetivos de la misma, y que frecuentemente están conscientes y claros de cuáles son sus tareas en la organización. Igualmente este grupo indica que siempre o frecuentemente la comunicación entre los miembros familiares y no familiares dentro de la empresa es fluida. En el gráfico 14 se observa la distribución de los datos obtenidos en el análisis de los ítems pertenecientes a la variable de comunicación donde se puede observar que las sumatorias fueron bastante similares resaltando el número seis (6) como el más bajo, ubicado en el nivel frecuentemente.

**Gráfico 14 – Datos de ítems relacionados con la Comunicación, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

## 6.3.2.2.- No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 3.- El personal de la empresa está consciente de los objetivos de la misma | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 9 | 43 | 5 | 0 | 14 | 7 | 8 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 25 | 59 | 16 | 0 | 209 |
| 6.- Los miembros de la empresa están conscientes y claros de cuáles son sus tareas dentro de la organización | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 44 | 13 | 0 | 13 | 14 | 2 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 16 | 68 | 16 | 0 | 200 |
| 14.- La comunicación entre los miembros familiares y miembros no familiares dentro de la empresa es fluida | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 9 | 44 | 4 | 0 | 10 | 18 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 26 | 67 | 7 | 0 | 219 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 21 – Datos de ítems relacionados con la Comunicación, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Al analizar la variable de comunicación en los trabajadores no familiares se pudo observar que la mayoría indicó que el personal de la empresa frecuentemente está consciente de los objetivos de la misma, así como de sus tareas en la organización. Igualmente revelaron que la comunicación entro los miembros familiares y no familiares frecuentemente se da de manera fluida. En el siguiente gráfico se encuentra la distribución de los datos relacionados con los ítems evaluados, donde llama la atención que todos muestran sumatorias similares aunque el catorce (14) es el más elevado ubicado al nivel frecuentemente.

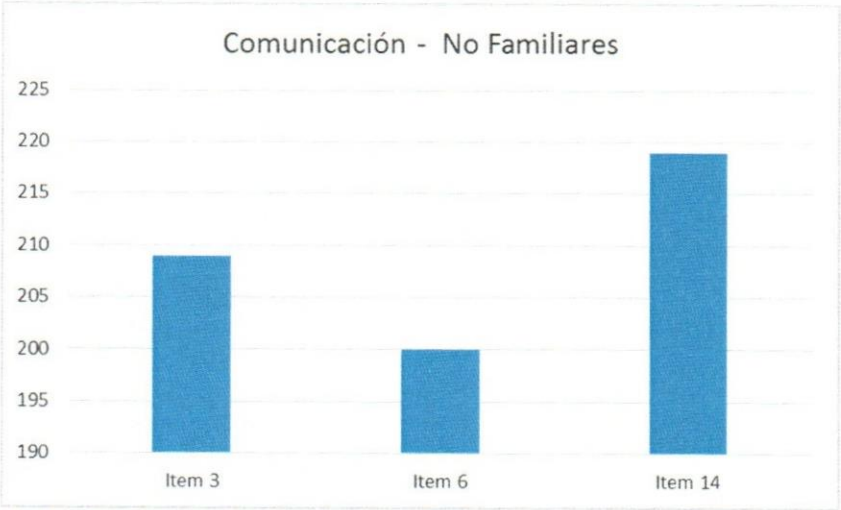



**Gráfico 15 – Datos de ítems relacionados con la Comunicación, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

A continuación se presenta una matriz donde se pueden evidenciar las diferencias entre el promedio de las respuestas dadas con respecto a la dimensión de comunicación por el grupo de trabajadores familiares encuestados así como el de no familiares, igualmente se observa el total, que muestra que ítems fueron valorados de forma positiva y cuales no por la totalidad de la muestra.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Comunicación | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| 3.- El personal de la empresa está consciente de los objetivos de la misma | 47 | 2.35 | 209 | 2.09 | 256 | 2.13 |
| 6.- Los miembros de la empresa están conscientes y claros de cuáles son sus tareas dentro de la organización | 43 | 2.15 | 200 | 2 | 243 | 2.02 |
| 14.- La comunicación entre los miembros familiares y miembros no familiares dentro de la empresa es fluida | 47 | 2.35 | 219 | 2.19 | 266 | 2.21 |
| TOTAL | 137 | 2.28 | 209 | 2.09 | 346 | 2.88 |

**Cuadro 22– Matriz de Resumen – Comunicación – Elaboración Propia**

De esta manera se puede destacar en esta variable, que ambos grupos evaluados indicaron que la comunicación entre los miembros familiares y no familiares que laboran en la organización se da de forma fluida. Aunque esta dimensión resultó evaluada de una manera bastante positiva también resulta interesante destacar como punto de mejora con respecto a los otros aspectos evaluados, el que lo miembros de la empresa estén más claros y conscientes de los detalles de sus tareas dentro de la organización. Así pues, los resultados obtenidos al analizar esta dimensión corroboran lo planteado por Lezama (2010) donde explica que en las empresas familiares se tienden a generar culturas más humanas en cuanto al trato con los empleados, lo que en este caso contrasta con la información planteada por la Enciclopedia Financiera donde las empresas sin cultura definida suelen tener una comunicación limitada de arriba hacia abajo.

## 6.3.3- Premios y castigos

### 6.3.3.1- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 1.- En el momento de exigir o premiar, la directiva tiene criterios comunes para todos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 1 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 6 | 10 | 1 | 31 |
| 17.-Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas motivados por los objetivos de la misma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 13 | 6 | 1 | 32 |
| 19.-El personal de la empresa recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus superiores al realizar sus tareas de manera exitosa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 8 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 16 | 0 | 24 |
| 21.- En el momento en el que no cumplo con mis tareas, me amonestan o castigan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 8 | 11 | 10 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 23 – Datos de ítems relacionados con los Premios y Castigos, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Al evaluar la dimensión de premios y castigos se busca conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de cómo la empresa manifiesta lo que está bien y lo que está mal. En el caso de los trabajadores familiares la información obtenida indica que la mitad de los encuestados opina que la directiva a la hora de exigir o premiar, pocas veces tiene criterios comunes para todos los trabajadores de la empresa, igualmente expresan que son pocas las veces que reciben algún tipo de reconocimiento por parte de los superiores al realizar alguna tarea de manera exitosa. Los trabajadores encuestados indicaron que frecuentemente ellos y sus compañeros realizan sus tareas motivados por los objetivos de la empresa. Por otro lado, llama la atención que las personas encuestadas manifestaron que pocas veces o nunca son amonestados o castigados cuando no realizan una de las tareas asignadas. A continuación se presenta el gráfico 16 que muestra que indica el sumatoria que cada ítem obtuvo a través de las respuestas obtenidas en la encuesta, es importante destacar que el ítem veinte y uno (21) es el más bajo pero en este caso es positivo debido a que hace referencia a la ausencia de amonestaciones y castigos a los empleados, por otro lado los ítems uno (1) y diez

y siete (17) tienen el sumatoria más alto de esta variable ubicándose en el nivel de frecuentemente.

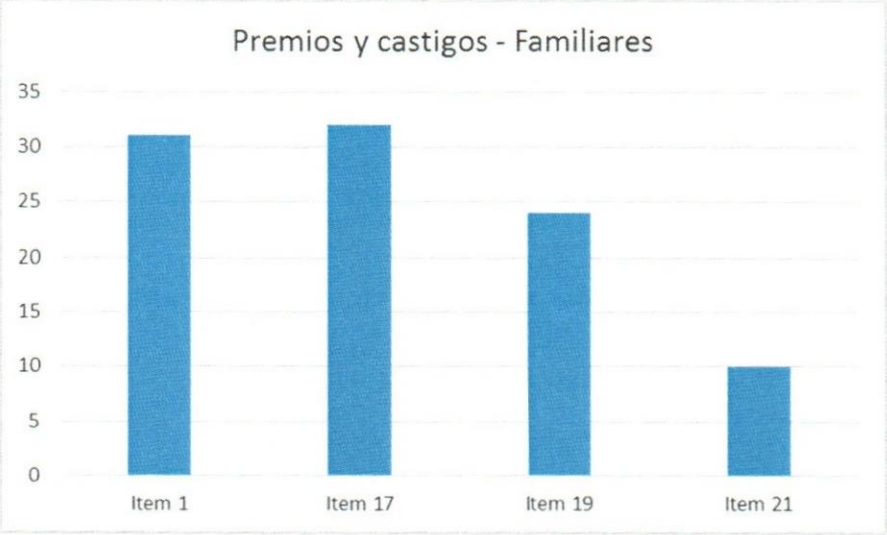



**Gráfico 16 – Datos de ítems relacionados con los Premios y Castigos, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 16.- Mi salario se encuentra acorde al mercado laboral | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 4 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 13 | 7 |

**Cuadro 24 – Datos de ítem relacionados con los Premios y Castigos (si-no), trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Igualmente se indagó sobre la percepción que tiene cada uno de los encuestados acerca de si consideran que su salario se encuentra acorde al mercado laboral, en el caso de los trabajadores familiares se encontró que más de la mitad opina que si lo está.

## 6.3.3.2- No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 1.- En el momento de exigir o premiar, la directiva tiene criterios comunes para todos | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 5 | 44 | 6 | 2 | 0 | 10 | 15 | 4 | 0 | 2 | 1 | 0 | 5 | 65 | 23 | 7 | 168 |
| 17.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas motivados por los objetivos de | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 41 | 14 | 0 | 11 | 9 | 8 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 14 | 57 | 28 | 1 | 184 |
| 19.- El personal de la empresa recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus superiores al realizar sus tareas de manera exitosa | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 17 | 40 | 0 | 0 | 3 | 21 | 5 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 21 | 73 | 6 | 115 |
| 21.- En el momento en el que no cumplo con mis tareas, me amonestan o castigan | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 28 | 25 | 4 | 1 | 1 | 15 | 12 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 32 | 49 | 18 | 116 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 25 – Datos de ítems relacionados con los Premios y Castigos, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Analizando los ítems incluidos en la variable de premios y castigos en el grupo de trabajadores no familiares se encontró que la mayoría opina que frecuentemente la directiva tiene criterios comunes para todos, cuando se trata de premiar o exigir, aunque manifiestan que son pocas las veces que reciben algún tipo de reconocimiento por parte de los superiores cuando realizan una tarea de manera exitosa. Al momento de investigar acerca de si reciben castigos o amonestaciones en el momento en que no cumplen sus tareas se halló que la muestra estuvo dividida, casi la mitad opina que pocas veces son castigados o amonestados aunque otro importante grupo opina que frecuentemente lo son.

Por otro lado, es importante destacar que más de la mitad del grupo encuestado opinó que frecuentemente los trabajadores de la empresa realizan sus tareas motivados por los objetivos de la organización.

A continuación se presenta gráficamente la distribución de los datos obtenidos a través de los ítems incluidos en esta variable, se puede observar que el ítem diez y siete (17) tiene el sumatoria más alto ubicándose en el nivel frecuentemente, mientras que el diez y nueve (19) y veinte y uno (21) son los más bajos, pertenecientes al nivel pocas veces.

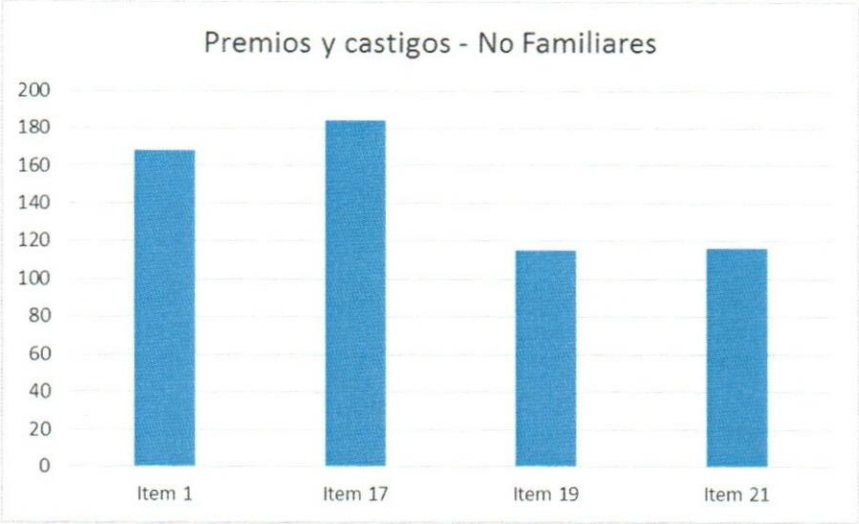



**Gráfico 17 – Datos de ítems relacionados con los Premios y Castigos, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 16.- Mi salario se encuentra acorde al mercado laboral | 0 | 2 | 0 | 5 | 1 | 3 | 18 | 39 | 4 | 25 | 2 | 1 | 25 | 75 |

**Cuadro 26 – Datos de ítem relacionados con los Premios y Castigos (si-no), trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Indagando acerca de la percepción de los trabajadores no familiares acerca de si consideran que su salario está acorde al mercado laboral se encontró que la mayor parte de los encuestados opinan que no lo está.

La matriz que se presenta a continuación permite evidenciar las diferencias entre el promedio de las respuestas dadas por ambos grupos de trabajadores encuestados con respecto a la variable de premios y castigos, igualmente se observa el total, que demuestra que ítems fueron valorados positivamente y cuales no por la totalidad de la muestra.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Premios y Castigos | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| .- En el momento de exigir o premiar, la directiva tiene criterios comunes para todos | 31 | 1.55 | 168 | 1.68 | 199 | 1.61 |
| 7.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas de a mejor manera porque estas le satisfacen | 32 | 1.6 | 184 | 1.84 | 116 | 1.72 |
| 9.- El personal de la empresa ecibe algún tipo de econocimiento por parte de sus superiores al realizar sus tareas de manera exitosa | 24 | 1.2 | 115 | 1.15 | 139 | 1.17 |
| 1.- En el momento en el que no cumplo con mis tareas, me amonestan o castigan | 10 | 0.5 | 116 | 1.16 | 126 | 0.83 |
| TOTAL | 97 | 1.21 | 583 | 1.45 | 680 | 1.33 |

**Cuadro 27 – Matriz de Resumen – Premios y Castigos – Elaboración Propia**

Analizando los datos encontrados se puede destacar que el promedio obtenido en la variable referente a que los trabajadores realizan sus tareas de la mejor manera porque estas son satisfactorias para ellos, sobre todo en el caso de los trabajadores no familiares que fueron encuestados. Por otro lado es importante referir que como variables con un bajo promedio se encontraron los ítems relacionados con la obtención de reconocimientos y premios al igual que de castigos o amonestaciones, llama la atención que en ambos casos todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que no existen incentivos de este tipo ni correctivos; igualmente es interesante recalcar que en el ítem 21 son los empleados familiares los que indicaron tener aún menos amonestaciones o castigos al faltar a sus tareas.

Un aspecto importante a destacar es que la mayoría de los trabajadores familiares indicaron tener un salario acorde al mercado laboral, en contraste con los no familiares que manifestaron lo contrario, lo que llama la atención debido a que la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo en que generalmente al momento de exigir o premiar la directiva tiene criterios comunes para todos.

Con respecto a esta variable y basado en lo planteado por los especialistas de KPMG ,se observa que si bien pareciera existir un trato similar al momento de exigir o premiar se evidencia que en el tema de salario el trato es diferente cuando se compara a los trabajadores familiares y los no familiares; y es que estos expertos indican que las empresas donde la cultura organizacional no está bien definida generalmente tienen una estructura endeble en la que se le da un trato distinto a los miembros de la familia frente a los trabajadores que han sido contratados de manera convencional.

## 6.3.4.- Oportunidades

### 6.3.4.1.- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 18.- La empresa tiene oportunidades de promoción y ascenso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 11 | 7 | 0 | 35 |
| 22.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 12 | 7 | 1 | 31 |
| 24.- La empresa me da la oportunidad de desempeñarme en actividades que me gustan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 7 | 9 | 4 | 0 | 43 |
| 26.- La empresa brinda la oportunidad a los empleados de formarse y desarrollarse en sus áreas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 | 3 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 10 | 7 | 0 | 36 |
| 32.- La empresa me da la posibilidad de desempeñarme en las actividades en las que destaco | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 12 | 2 | 0 | 44 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca.

**Cuadro 28 – Datos de ítems relacionados con las Oportunidades, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Con la finalidad de evaluar la percepción de los trabajadores acerca de las oportunidades que da la empresa para que los empleados se desempeñen en sus áreas de interés, así como la superación de los mismos dentro de la empresa, se aplicaron una serie de ítems, en los que se encontró que más de la mitad de los trabajadores familiares consideran que frecuentemente la empresa da oportunidades de promoción y ascenso, mientras que un importante grupo

consideran lo contrario, que pocas veces se dan estas ocasiones. Igualmente la mayor parte de los trabajadores familiares consideran que frecuentemente los empleados de la empresa realizan sus labores de la mejor manera posible porque estas le satisfacen. La mayor parte de los trabajadores encuestados considera que siempre o frecuentemente la empresa les da la oportunidad de desempeñarse en actividades que les gustan o en las que destacan. Por otro lado al indagar acerca de si la empresa les da a sus empleados la oportunidad de formarse y desarrollarse en sus áreas, la mayoría de los empleados familiares estuvieron divididos a la hora de dar su opinión al respecto, algunos indicaron que frecuentemente tienen esta oportunidad y algunos que pocas veces. A continuación se presenta un gráfico en el que se detallan los datos obtenidos en la administración de las encuestas, donde se puede visualizar a los ítems veinte y cuatro (24) y treinta y dos (32) como los que tienen el sumatoria más alto ubicados en el nivel de frecuentemente, mientras que el ítem veinte y dos (22) tiene el sumatoria más bajo aunque también se ubica en el nivel frecuentemente.

**Gráfico 18 – Datos de ítems relacionados con las Oportunidades, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

## 6.3.4.2- No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 18.- La empresa tiene oportunidades de promoción y ascenso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 5 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 44 | 48 | 7 | 139 |
| 22.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 2 | 27 | 28 | 0 | 9 | 7 | 8 | 5 | 0 | 1 | 2 | 0 | 11 | 43 | 41 | 5 | 160 |
| 24.- La empresa me da la oportunidad de desempeñarme en actividades que me gustan | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 15 | 25 | 17 | 0 | 1 | 13 | 10 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 16 | 49 | 30 | 5 | 176 |
| 26.- La empresa brinda la oportunidad a los empleados de formarse y desarrollarse en sus áreas | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 33 | 21 | 1 | 6 | 3 | 16 | 4 | 0 | 1 | 2 | 0 | 8 | 42 | 42 | 8 | 150 |
| 32.- La empresa me da la posibilidad de desempeñarme en las actividades en las que destaco | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 17 | 19 | 21 | 0 | 5 | 9 | 13 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 22 | 36 | 40 | 2 | 178 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 29 – Datos de ítems relacionados con las Oportunidades, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Analizando la variable de oportunidades en la muestra de trabajadores no familiares se encontró que los trabajadores se mostraron bastante divididos, ya que una parte expresó que frecuentemente la empresa tiene oportunidades de promoción y ascenso y otra parte señalo que pocas veces las tiene. Igualmente un grupo de los trabajadores de la empresa expreso que con frecuencia realiza sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen, aunque contrasta con un importante grupo de personas que opina que pocas veces lo hacen. De la misma forma se dividió entre pocas y veces y frecuentemente en cuanto a que la empresa les da la posibilidad de realizar actividades que les gustan o en las que destacan. Igualmente llama la atención que el grupo de trabajadores también se mostró dividido entre frecuentemente y pocas veces en el ítem que indagaba acerca de si la empresa brinda la oportunidad a los empleados de formarse y desarrollarse en sus áreas. En el grafico que se presenta a continuación se puede observar la distribución de los datos referentes a los ítems que conforman la variable de oportunidades en el grupo de encuestados no familiares, con los sumatorias más altos se ubicaron los ítems veinte y cuatro (24) y treinta y dos (32) situados en el nivel frecuentemente. Como ítem más bajo se encontró el diez y ocho (18) ubicado en el nivel de pocas veces.

**Gráfico 19 – Datos de ítems relacionados con las Oportunidades, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

A continuación se presenta la matriz con los promedios de los ítems referentes a la dimensión de oportunidades originada de las respuestas dadas por el grupo de familiares encuestados así como el de no familiares, igualmente el total, que muestra que ítems fueron valorados de positivamente y cuáles no, por la totalidad de la muestra.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Oportunidades | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| 18.- La empresa tiene oportunidades de promoción y ascenso | 35 | 1.75 | 139 | 1.39 | 174 | 1.45 |
| 22.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen | 31 | 1.55 | 160 | 1.6 | 191 | 1.59 |
| 24.- La empresa me da la oportunidad de desempeñarme en actividades que me gustan | 43 | 2.15 | 176 | 1.76 | 219 | 1.82 |
| 26.- La empresa brinda la oportunidad a los empleados de formarse y desarrollarse en sus áreas | 36 | 1.8 | 150 | 1.5 | 186 | 1.55 |
| 32.- La empresa me da la posibilidad de desempeñarme en las actividades en las que destaco | 44 | 2.2 | 178 | 1.78 | 222 | 1.85 |
| TOTAL | 189 | 1.89 | 803 | 1.6 | 992 | 1.65 |

**Cuadro 30 – Matriz de Resumen – Oportunidades – Elaboración Propia**

Al analizar los promedios obtenidos en los ítems relacionados con la variable de oportunidades se encontró que todos los trabajadores encuestados estuvieron de acuerdo en que la empresa les da la oportunidad de desempeñarse en actividades que les gustan o en las que destacan, sobre todo el grupo de familiares. Por otro lado, llama la atención que el ítem con menor promedio es el referente a las oportunidades de promoción y ascenso, aquí es importante destacar que los trabajadores no familiares son los que mostraron una opinión más negativa al respecto. Igualmente debido a la importancia de la existencia de un programa de formación y desarrollo es importante comentar que este ítem no resalto entre las respuestas positivas dadas por los encuestados y es que como plantea la Enciclopedia Financiera esto es característico de empresas que no tienen una cultura bien definida donde las capacitaciones se dan de forma restringida.

## 6.3.5- Valores y Filosofía

### 6.3.5.1.- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 13.- El comportamiento de los miembros no familiares de la empresa se encuentran apegados a los valores y principios de la empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 14 | 6 | 0 | 34 |
| 28.- El comportamiento de los trabajadores familiares se encuentra apegado a los valores y principios de la empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 7 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 4 | 15 | 1 | 0 | 43 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 31 – Datos de ítems relacionados con los Valores y Filosofía, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

En el momento de evaluar acerca de los valores y la filosofía de la empresa se buscaba conocer acerca del cumplimiento de las políticas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización, y se encontró que la mayor parte de este grupo de trabajadores indico que frecuentemente el comportamiento de los miembros familiares y no familiares se encuentra apegado a los valores y

principios que tiene la empresa. En el grafico 20 se encontrara la distribución de los datos para esta variable donde el ítem con el sumatoria más alto es el veinte y ocho (28), y el más bajo es el trece (13), ambos se encuentran ubicados en el nivel frecuentemente.

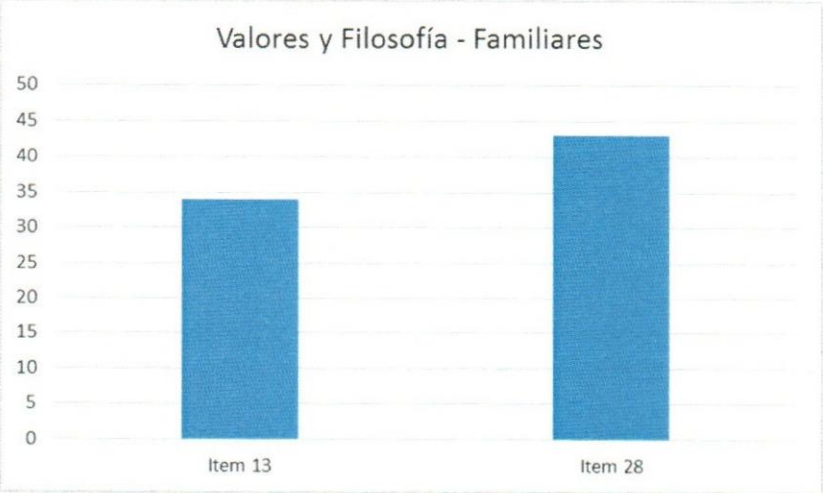



**Gráfico 20 – Datos de ítems relacionados con los Valores y Filosofía, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 27.- Los valores y principios originales de la empresa se han mantenido con el paso del tiempo | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 14 | 6 |

**Cuadro 32 – Datos de ítem relacionados con los Valores y Filosofía (si-no), trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Adicionalmente en esta variable se quiso conocer acerca de la permanencia de los valores y principios que fueron instituidos en la fundación de la empresa y se encontró que en el grupo de trabajadores familiares se considera que estos han permanecido con el paso del tiempo.

## 6.3.5.2.- No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 13.- El comportamiento de los miembros no familiares de la empresa se encuentran apegados a los valores y principios de la empresa | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 45 | 12 | 0 | 9 | 17 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 11 | 73 | 16 | 0 | 195 |
| 28.- El comportamiento de los trabajadores familiares se encuentra apegado a los valores y principios de la empresa | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 16 | 41 | 0 | 0 | 12 | 12 | 5 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 32 | 63 | 5 | 0 | 227 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 33 – Datos de ítems relacionados con los Valores y Filosofía, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Igualmente al analizar las respuestas dadas por el grupo de trabajadores no familiares en cuanto a los ítems de esta variable se encontró que la mayoría de los encuestados opinó que el comportamiento de los miembros familiares y no familiares de la empresa se apegan a los valores y principios de la misma. A continuación el grafico que muestra la distribución de los datos, ubicándose el ítem veinte y ocho (28) con sumatoria más alto ubicado en el nivel siempre; y el ítem trece (13) como el más bajo, ubicado en el nivel frecuentemente.

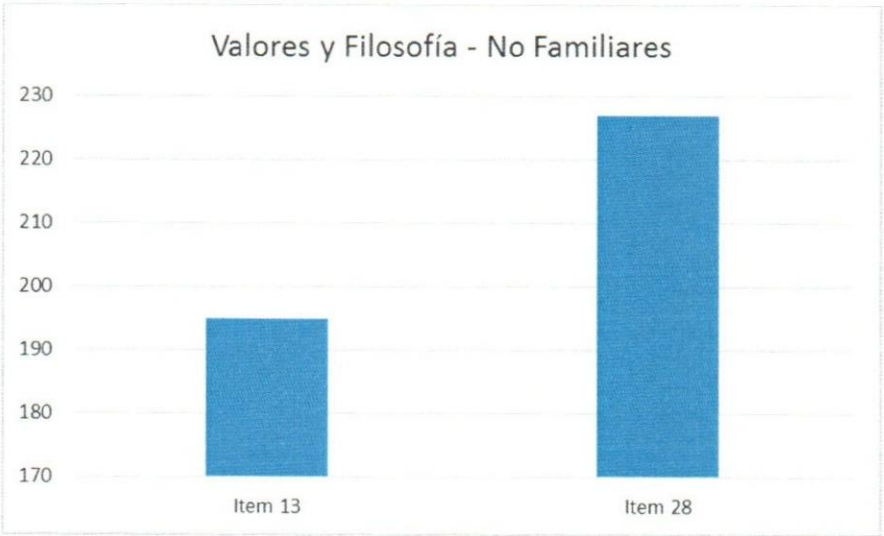



**Gráfico 21 – Datos de ítems relacionados con los Valores y Filosofía, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 27.- Los valores y principios originales de la empresa se han mantenido con el paso del tiempo | 0 | 2 | 5 | 0 | 3 | 1 | 13 | 44 | 19 | 10 | 1 | 2 | 41 | 59 |

**Cuadro 34 – Datos de ítem relacionados con los Valores y Filosofía (si-no), trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Al evaluar acerca de la permanencia de los valores y principios que fueron instituidos en la fundación de la empresa, la mayoría de los trabajadores no familiares opinaron que no han permanecido en el paso del tiempo, aunque un importante grupo opina lo contrario.

La matriz encontrada a continuación muestra las diferencias entre el promedio de las respuestas dadas por ambos grupos de trabajadores encuestados con respecto a la variable de valores y filosofía, así como el total, que demuestra que ítems fueron valorados positivamente y cuales no por la totalidad de la muestra.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Valores y Filosofía | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| 13.- El comportamiento de los miembros no familiares de la empresa se encuentran apegados a los valores y principios de la empresa | 34 | 1.7 | 196 | 1.96 | 230 | 1.91 |
| 28.- El comportamiento de los trabajadores familiares se encuentra apegado a los valores y principios de la empresa | 43 | 2.15 | 227 | 2.27 | 270 | 2.25 |
| TOTAL | 77 | 1.92 | 423 | 2.11 | 500 | 2.08 |

**Cuadro 35– Matriz de Resumen Valores y Filosofía – Elaboración Propia**

Al comparar esta variable con las demás resulta interesante destacar que fue valorada de forma positiva y que los dos grupos de trabajadores opinan que el comportamiento de ambos se encuentra apegado a los valores y principios de la empresa, siendo superior en los dos casos la opinión de que los trabajadores familiares se encuentra aún más apegados a estos aspectos, lo que indica que en

la organización hay una buena dimensión simbólica de la cultura, lo que según Carpio (2009) llevará a todos a trabajar en pro de los objetivos dando sentido a lo que cada uno hace.

## 6.3.6.- Normas y reglas

### 6.3.6.1.- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 9.- Las normas organizacionales son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 10 | 10 | 0 | 30 |
| 31.- En la empresa las directrices son claras y oportunas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 4 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 15 | 4 | 0 | 37 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 36 – Datos de ítems relacionados con las Normas y Valores, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Evaluando la variable de normas y reglas dentro de la organización se buscó conocer acerca de los lineamientos que marcan la pauta de cómo hacer las cosas dentro de la empresa. En el grupo de trabajadores familiares al indagar acerca de si las normas son aplicadas a todos los miembros de igual manera en la organización se encontró que las respuestas estuvieron divididas de igual forma entre la opción de frecuentemente y la de pocas veces. Igualmente según este grupo de trabajadores en la empresa frecuentemente las directrices son dadas de forma clara y oportuna. A continuación se presenta gráficamente la distribución de los datos obtenida en los ítems pertenecientes a esta variable, con sumatoria más alto se puede observar al ítem treinta y uno (31) ubicado en el nivel frecuentemente y como ítem más bajo en el número nueve (9) ubicado entre pocas veces y frecuentemente.

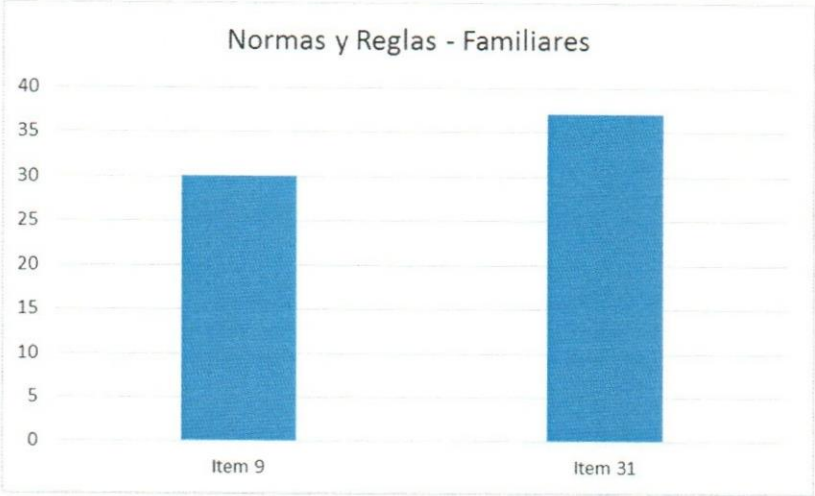



**Gráfico 22 – Datos de ítems relacionados con las Normas y Valores, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 30.- La empresa cuenta con un manual de normas y procedimientos | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 1 | 3 | 4 | 0 | 0 | 2 | 11 | 9 |

**Cuadro 37 – Datos de ítem relacionado con las Normas y Valores (si-no), trabajadores familiares– Elaboración Propia**

De la misma forma se indagó acerca de la existencia de un manual de normas y procedimientos dentro de la empresa y llamó la atención encontrar que la muestra estuviese tan dividida al respecto.

## 6.3.6.2.- No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 9.- Las normas organizacionales son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 22 | 35 | 0 | 1 | 11 | 15 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 35 | 60 | 4 | 133 |
| 31.- En la empresa las directrices son claras y oportunas | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 45 | 12 | 0 | 7 | 15 | 7 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 7 | 68 | 25 | 0 | 182 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 38 – Datos de ítems relacionados con las Normas y Valores, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

En el grupo de trabajadores no familiares, la mayoría indicó que pocas veces las normas organizacionales son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares dentro de la empresa; mientras que en lo que refiere a si las directrices son dadas de forma clara y oportuna se consiguió que la mayoría opina que frecuentemente esto es de esta manera. A continuación el grafico que demuestra la distribución de las respuestas dadas a los ítems pertenecientes a esta variable, con sumatoria más alto se puede observar al ítem treinta y uno (31) ubicado en el nivel frecuentemente y como ítem más bajo el nueve (9) ubicado el nivel de pocas veces.

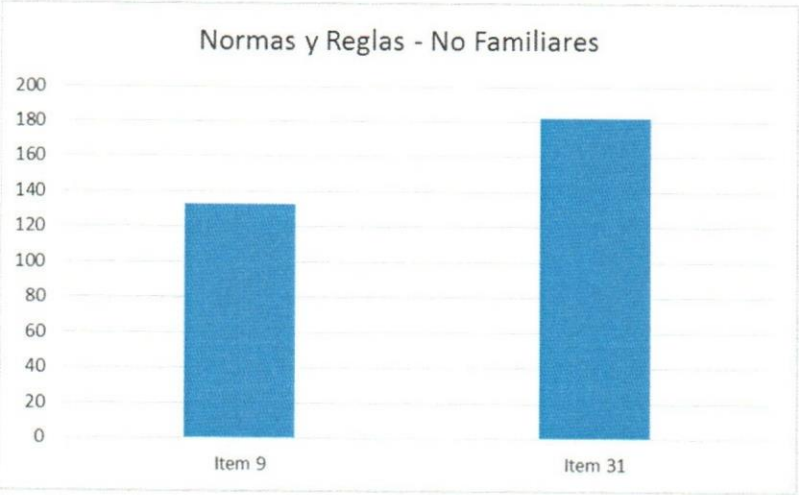



**Gráfico 23 – Datos de ítems relacionados con las Normas y Valores, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 30.- La empresa cuenta con un manual de normas y procedimientos | 0 | 2 | 0 | 5 | 3 | 1 | 12 | 45 | 17 | 12 | 1 | 2 | 33 | 67 |

**Cuadro 39 – Datos de ítem relacionado con las Normas y Valores (si-no), trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Indagando acerca de la existencia de un manual de normas y procedimientos se consiguió que la gran mayoría de las personas encuestadas pertenecientes al grupo de no familiares índico que no existe o al menos no saben que existe.

A continuación se presenta una matriz donde se recogen los datos obtenidos en las encuestas administradas al grupo de trabajadores familiares y al grupo de trabajadores no familiares con respecto a la variable de normas y reglas dentro de la empresa, igualmente se presenta el total, que hace referencia a la valoración dado por ambos grupos.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Normas y Reglas | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| .- Las normas rganizacionales son plicadas de igual forma a os miembros familiares y no amiliares | 30 | 1.5 | 133 | 1.33 | 163 | 1.35 |
| 1.- En la empresa las irectrices son claras y portunas | 37 | 1.85 | 182 | 1.82 | 219 | 1.82 |
| TOTAL | 67 | 1.67 | 315 | 1.57 | 382 | 1.58 |

**Cuadro 40– Matriz de Resumen – Normas y Reglas – Elaboración Propia**

Al analizar los datos a través de los promedios obtenidos por la sumatoria de las respuestas, se pudo evidenciar que los encuestados opinaron que en la empresa las directrices generalmente son dadas de forma clara y oportuna. Pero por otro lado opinaron que las normas organizacionales no siempre son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares de la empresa, siendo estos últimos los que valoraron de forma más negativa esta situación, de esta manera se

corrobora nuevamente lo planteado anteriormente por los especialistas de KPMG que indican que en las empresas familiares se les suele dar un trato diferente a los trabajadores que pertenecen a la familia y los que no.

## 6.3.7- Liderazgo y Supervisión

### 6.3.7.1.- Familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 4.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar libertad a los trabajadores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 10 | 9 | 1 | 29 |
| 23.- Recibo por parte de mis superiores apoyo cuando lo necesito | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 4 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 9 | 11 | 0 | 0 | 49 |
| 33.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar órdenes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 17 | 2 | 0 | 39 |
| 35.- Recibo una supervisión adecuada a mis labores dentro de la empresa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2 | 2 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 9 | 5 | 0 | 41 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 41 – Datos de ítems relacionados con el Liderazgo y la Supervisión, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

Como ultima variable se estudió la de liderazgo y supervisión con la finalidad de evaluar la calidad del seguimiento dada por los superiores a los trabajadores de la empresa. De esta manera se consiguió que el grupo de familiares esté dividido entre pocas veces y frecuentemente al indagar acerca de si el liderazgo empresarial se caracteriza por dar libertad a los trabajadores, mientras que indicaron que frecuentemente se caracteriza por dar órdenes. El grupo de familiares indicó que siempre o frecuentemente reciben ayuda y apoyo de los superiores cuando lo necesitan. Llama la atención que del grupo encuestado mostro una división marcada en la que algunos contrastaron que siempre, otros que frecuentemente y otros que pocas veces al indagar acerca de si reciben una supervisión adecuada a sus labores dentro de la empresa. En el grafico que se presenta a continuación se encuentra la división de los datos basado en el sumatoria que se obtuvo en las respuestas obtenidas en estos ítems, el más alto es el numero veinte y tres (23) ubicado en el

nivel siempre; como ítem más bajo se visualiza el número cuatro (4) ubicado en el nivel de pocas veces.

**Gráfico 24 – Datos de ítems relacionados con el Liderazgo y la Supervisión, trabajadores familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 29.- Actualmente tengo personal bajo mi responsabilidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 1 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 19 | 1 |

**Cuadro 42 – Datos de ítem relacionado con el Liderazgo y la Supervisión (si-no), trabajadores familiares– Elaboración Propia**

En cuanto al grupo de miembros familiares se encontró que prácticamente todos los encuestados tienen en la actualidad personal bajo sus órdenes.

## 6.3.7.2 - No familiares

| Preguntas | Acarigua | | | | Calabozo | | | | El Rosal | | | | Guacara | | | | Los Teques | | | | San Martin | | | | Total | | | | Sumatoria |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | S | F | P | N | |
| 4.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar libertad a los trabajadores | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 0 | 11 | 45 | 1 | 0 | 8 | 14 | 7 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 23 | 68 | 9 | 114 |
| 23.- Recibo por parte de mis superiores apoyo cuando lo necesito | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 10 | 43 | 4 | 0 | 12 | 14 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 25 | 66 | 9 | 0 | 216 |
| 33.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar órdenes | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 56 | 1 | 0 | 7 | 20 | 2 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 7 | 87 | 6 | 0 | 201 |
| 35.- Recibo una supervisión adecuada a mis labores dentro de la empresa | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 51 | 4 | 0 | 12 | 14 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 14 | 75 | 11 | 0 | 203 |

S: Siempre – F: frecuentemente – P: pocas veces – N: nunca

**Cuadro 43 – Datos de ítems relacionados con el Liderazgo y la Supervisión, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

Analizando esta variable en el grupo de no familiares, la mayoría de las personas encuestadas opinó que pocas veces el liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar libertad a los trabajadores, mientras que indicaron que frecuentemente se caracteriza por dar órdenes. Igualmente las personas indicaron que reciben apoyo por parte de sus superiores cuando lo necesitan. Por último está grupo indicó que frecuentemente recibe una supervisión adecuada a sus labores dentro de la empresa. En el gráfico que se presenta a continuación se observa la distribución de los datos, el ítem veinte y tres (23) muestra el sumatoria más alto ubicándose en el nivel frecuentemente; mientras que como ítem más bajo se encuentra el número cuatro (4) ubicado en el nivel de pocas veces.

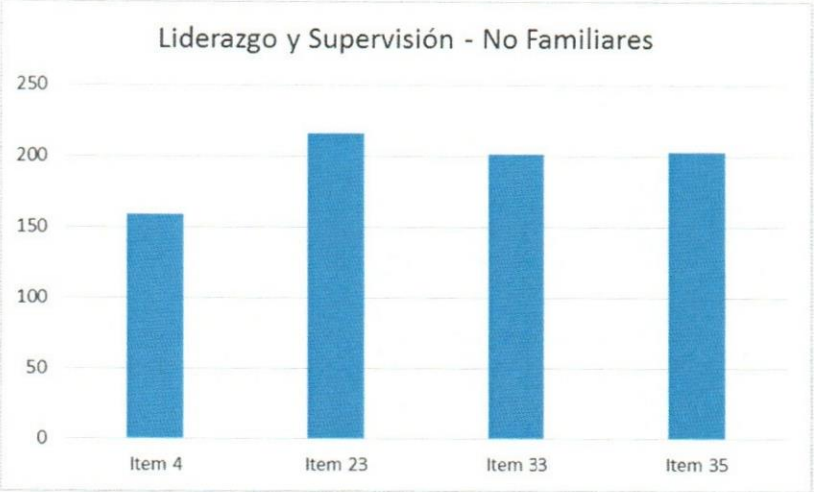



**Gráfico 25 – Datos de ítems relacionados con el Liderazgo y la Supervisión, trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

| Preguntas | Acarigua | | Calabozo | | El Rosal | | Guacara | | Los Teques | | San Martin | | Total | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 29.- Actualmente tengo personal bajo mi responsabilidad | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 15 | 42 | 8 | 21 | 2 | 1 | 30 | 70 |

**Cuadro 44 – Datos de ítem relacionado con el Liderazgo y la Supervisión (si-no), trabajadores no familiares– Elaboración Propia**

En el caso de los trabajadores no familiares, la mayor parte de los trabajadores encuestados no tienen personal bajo su responsabilidad en este momento, de esta manera y al comparar con las respuestas dadas por los trabajadores familiares se corrobora la información planteada con anterioridad donde se explica que la dirección de una empresa de esta categoría siempre se encontrará llevada por miembros de la familia, tal como plantea Perotto (2010), por lo que los cargos importantes estarán asignados a trabajadores familiares.

A continuación se presenta la matriz referente a la variable de liderazgo y supervisión donde se observan los promedios obtenidos por la sumatoria de las respuestas dadas por ambos grupos encuestados y por el conjunto de los mismos.

| Matriz de Resumen - Cultura Organizacional - Liderazgo y Supervisión | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Familiares | | No familiares | | Total | |
| | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio | Sumatoria | Promedio |
| 4.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar libertad a los trabajadores | 29 | 1.45 | 114 | 1.14 | 143 | 1.19 |
| 23.- Recibo por parte de mis superiores apoyo cuando lo necesito | 49 | 2.45 | 216 | 2.16 | 265 | 2.2 |
| 33.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar órdenes | 39 | 1.95 | 201 | 2.01 | 240 | 2 |
| 35.- Recibo una supervisión adecuada a mis labores dentro de la empresa | 41 | 2.05 | 203 | 2.03 | 244 | 2.03 |
| TOTAL | 158 | 1.97 | 734 | 1.83 | 892 | 1.85 |

**Cuadro 45– Matriz de Resumen – Liderazgo y Supervisión – Elaboración Propia**

Al evaluar la variable referente al liderazgo y la supervisión dentro de la empresa se pudo conocer que como punto resaltante de manera positiva se encuentra el apoyo que los trabajadores dicen tener por parte de sus superiores, siendo ligeramente superior en el caso de los trabajadores familiares. Por otro lado como punto evaluando notoriamente negativa se puede observar el caso del ítem en el que se indaga acerca de si el liderazgo en la empresa se caracteriza por dar libertad a los trabajadores, sustentado con las respuestas positivas al indagar acerca de que más bien el liderazgo se caracteriza por dar órdenes. De esta manera se puede concluir que la empresa según lo planteado por la Enciclopedia Financiera tiene una dirección de tipo autocrática, lo que caracteriza a empresas que no tiene una cultura organizacional definida.

## 6.3.8.- Resumen General Cultura Organizacional

Para concluir se puede observar en la siguiente matriz un resumen de los promedios encontrados en cada variable y en cada grupo.

| Matriz de Resumen General - Cultura Organizacional (promedios) | | | |
|---|---|---|---|
| | Familiares | No familiares | Total |
| **Autonomía y Toma de decisiones** | 1.65 | 1.43 | 1.47 |
| **Comunicación** | 2.28 | 2.09 | 2.18 |
| **Premios y castigos** | 1.21 | 1.45 | 1.33 |
| **Oportunidades** | 1.89 | 1.6 | 1.65 |
| **Valores y filosofía** | 1.92 | 2.11 | 2.08 |
| **Normas y Reglas** | 1.67 | 1.57 | 1.58 |
| **Liderazgo y Supervisión** | 1.97 | 1.83 | 1.85 |

**Cuadro 46– Matriz de Resumen – Cultura Organizacional – Elaboración Propia**

Con respecto al análisis de las variables de cultura organizacional se pudo observar que la comunicación arrojó el promedio superior con respecto al resto de las dimensiones, lo que indica que este aspecto es el que es percibido de manera más positiva por los encuestados en la cultura de la empresa; igualmente la variable de valores y filosofía presentó un promedio alto comparándolo con las demás dimensiones, demostrando que este aspecto está valorado de manera muy positiva entre los trabajadores, mostrando así un alto sentido de pertenencia e identidad por parte de los mismos, demostrado por el apego del comportamiento de estos con los valores y principios fomentados por la empresa.

Por otro lado se encontró que la variable evaluada que es percibida de forma más negativa es la de premios y castigos, seguida por la de autonomía y toma de decisiones, indicando que estas dos dimensiones son las evaluadas de peor manera al compararla con el resto de las variables que conforman la cultura organizacional.

## 6.4.- Cultura Organizacional / Plantas

A continuación se presenta una matriz donde se muestra los promedio obtenidos en cada una de las variables de estudio en el conjunto de trabajadores familiares de El Rosal y en los no familiares de la planta de Guacara, esto debido a que son los grupos con más representación dentro de los tomados en cuenta para el estudio, por el número de trabajadores que los integran.

| | Matriz de Resumen General - Cultura Organizacional / Oficinas El Rosal y Planta de Guacara | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Plantas** | **Autonomía Toma de Decisiones** | **Comunicación** | **Premios y Castigos** | **Oportunidades** | **Valores Y Filosofía** | **Normas y Reglas** | **Liderazgo y Supervisión** |
| **El Rosal Familiares** | 0.90 | 2.28 | 1.21 | 1.89 | 1.92 | 1.67 | 1.97 |
| **Guacara No familiares** | 2.24 | 2.09 | 1.45 | 1.60 | 2.11 | 1.57 | 1.83 |
| **Promedio entre El Rosal/ Guacara** | 1.57 | 2.18 | 1.33 | 1.74 | 2.01 | 1.62 | 1.90 |
| **Promedio Otras Plantas** | 1.47 | 2.13 | 1.33 | 1.65 | 2.08 | 1.58 | 1.85 |

**Cuadro 47 – Matriz de Resumen – Cultura Organizacional/ Plantas– Elaboración Propia**

De esta manera se puede observar en primer lugar que la variable de autonomía y toma de decisiones se encuentra mejor punteada en el caso de la planta de Guacara, resaltando de manera contundente sobre las oficinas de El Rosal, igualmente al compararla con el promedio obtenido en las otras plantas; lo que llama poderosamente la atención debido a que el grupo de Guacara es de trabajadores no familiares mientras que en El Rosal se trató del grupo de familiares, por lo que se observa que estos últimos opinan que los trabajadores pocas veces son tomados en cuenta para la toma de decisiones y para la participación en la planificación estratégica, mientras que el grupo evaluado de la planta de Guacara se mostró mucho más positivo al respecto.

Al analizar la variable de comunicación se encontró que las plantas tomadas para la comparación muestran un promedio similar entre sí e igualmente con el promedio

encontrado en las otras plantas, por lo que se puede deducir que en general los trabajadores tienen una opinión similar con respecto a esta dimensión. Igualmente es importante destacar que en el caso de los familiares de las oficinas de El Rosal se observa un pequeño incremento que indica que este grupo puntuó de manera más positiva el tipo de comunicación que mantiene la empresa con sus trabajadores. De la misma forma hay que destacar que al sacar el promedio de las dos sedes en análisis, es esta variable la que fue puntada de mejor manera por ambos grupos e igualmente por las otras plantas, indicando que la comunicación es fluida entre los miembros de la organización.

Evaluando los promedios obtenidos entre las dos plantas escogidas y el promedio del resto de las plantas, se pudo observar que es la variable de premios y castigos la que peor fue evaluada por los encuestados, siendo más negativa para el grupo de familiares que labora en las oficinas de El Rosal, y es que la mayoría opina que el personal de la empresa pocas veces recibe premios o recompensas ni amonestaciones o castigos al realizar las tareas bien sea de forma positiva o negativa.

En el caso de la variable oportunidades se observó que el grupo de familiares que laboran en las oficina de El Rosal se mostró un poco más positivo que los trabajadores no familiares de la planta de Guacara y los de las otras plantas, por lo que pareciera ser que tienen mayores oportunidades de formarse, desarrollarse y desempeñarse en áreas que son de su interés y su agrado.

Analizando la variable que hace referencia a los valores y la filosofía de la empresa, se observó que fue una de las evaluadas más positivamente por ambos grupos, y es que la mayoría de los encuestados pareciera estar de acuerdo en que el comportamiento de los miembros familiares y no familiares dentro de la empresa generalmente se encuentra apegado a los valores y principios de la organización.

En cuanto a la variable de normas y reglas en la organización se encontró que todos los grupos tomados en cuenta para la comparación mostraron un promedio similar que al compararlo con las demás variables pareciera indicar que no está entre los mejor puntuados pero tampoco entre los peores, y es que por lo analizado anteriormente estos grupos opinan que las normas organizacionales pocas veces son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares que laboran en la empresa, mientras que opinan que las directrices frecuentemente son dadas de forma clara y oportuna por parte de los directivos a los trabajadores.

Para concluir con el análisis de la cultura organizacional según las plantas se puede observar la variable referente al liderazgo y la supervisión, donde se presentan promedios similares en los diferentes grupos comparados aunque está ligeramente mejor puntuado por el grupo de familiares que se desempeñan en El Rosal, lo que pareciera indicar que son estos los que tienen un poco más de libertad por parte de sus superiores y también reciben un mejor apoyo y supervisión cuando lo necesitan.

## 6.5.- Matriz DOFA

Por ultimo en el instrumento administrado se incluyeron unas preguntas abiertas, las cuales buscaban evaluar cuales eran las cosas de mayor y menor agrado para los trabajadores dentro de la empresa, así como sus expectativas. Con las respuestas obtenidas se elaboró una matriz DOFA, la cual según Derkra College (2010) es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia, la cual incluye desventajas, oportunidades, fortalezas y amenazas que tienen la empresa. A continuación se presenta la matriz elaborada:

| **Debilidades** | **Oportunidades** |
|---|---|
| • No se toma en cuenta a los trabajadores a la hora de tomar decisiones<br>• Decisiones tomadas de manera unilateral por la directiva<br>• Desmotivación por parte del personal<br>• Se le da prioridad a la incorporación de personal perteneciente a la familia sin considerar el perfil necesario para el cargo<br>• Dificultad para los trabajadores en cuanto a la promoción y ascenso | • Fortalecer la formación y desarrollo de los trabajadores<br>• Llevar a cabo reuniones periódicas para realizar la planificación estratégica<br>• Incorporación de personal profesional para cada área<br>• Creación de un manual de normas y procedimientos para toda la empresa |
| **Fortalezas** | **Amenazas** |
| • Alto grado de compañerismo entre los trabajadores.<br>• Comunicación fluida y valorada<br>• Lealtad , sentido de pertenencia e identidad .<br>• Valores compartidos entre familiares y no familiares.<br>• Trato cordial y humano por parte de los directores con los trabajadores | • Amenazas de expropiación<br>• Dificultad para continuidad de la empresa por problemas a la hora de adquirir materia prima<br>• Entorno país . |

# CAPÍTULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## VI.1) Conclusiones

La presente investigación tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico cultural de la empresa de alimentos La Lucha C.A a partir de la opinión de sus trabajadores familiares y no familiares de las distintas plantas, luego del análisis de resultados se generaron las siguientes conclusiones:

-Se trabajó con una **muestra de ciento veinte (120) personas** donde veinte (20) fueron trabajadores familiares y cien (100) fueron trabajadores no familiares, distribuidos en las diferentes plantas y oficinas que conforman la empresa, igualmente pertenecientes a los distintos departamentos.

La muestra igualmente fue clasificada según las **edades** y estuvo caracterizada porque su mayoría tiene entre 36 y 50 años y llevan en la empresa más de 11 años de **antigüedad**. Al clasificarla según **sexo** se observó que la mayoría fueron hombres.

-La mayor parte de los encuestados tienen culminada la **educación** secundaria seguida de un importante grupo que son Técnicos Superiores Universitarios; son casados o en estado de concubinato y tienen 1 o 2 hijos, seguido de un importante número de personas que no tienen.

-Al evaluar la relación de **parentesco** se encontró que la mayoría de los encuestados pertenecientes al grupo de familiares y no familiares indicaron que el director actual es familia del fundador de la empresa, al profundizar al respecto se encontró que es el hijo del mismo. De esta manera se deduce que la empresa aún se encuentra gerenciada por la primera generación.

-Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por empleados pertenecientes a la familia del director y del fundador, característica principal en las empresas familiares, y en muchas ocasiones estos no cumplen con el perfil necesario para estos puestos, sino que se encuentran ahí por el simple hecho de mantener el carácter familiar.

-Evaluando la dimensión de **autonomía y toma de decisiones** se encontró que tanto el grupo de trabajadores familiares como el de no familiares consideran que su opinión no es tomada en cuenta a la hora de la directiva tomar decisiones dentro de la empresa y es que en las empresas familiares generalmente estas son tomadas de manera unilateral por sus dueños y directores. En la empresa las decisiones son tomadas siguiendo las normas y procedimientos establecidas en el tiempo por lo que no se llevan a cabo reuniones que permitan la participación de los miembros de la organización en la planificación estratégica; aunque llama la atención que en el desenvolvimiento diario de los trabajadores si se les da la oportunidad a la mayoría de tomar por sí mismo decisiones acerca de sus labores.

Al comparar esta variable entre las oficinas de El Rosal y la planta de Guacara se encontró que en la segunda este aspecto es considerado mucho más positivo que en El Rosal y que en el conjunto de las otras plantas incluidas en el estudio.

-En cuanto a la **comunicación** se encontró como punto de mejora el que el personal esté más consciente de los objetivos de la empresa y de las tareas propias de cada uno dentro de la organización y consideran que la comunicación entre los miembros familiares y no familiares se caracteriza por ser abierta y fluida, lo que resulta muy positivo y característico de las empresas familiares donde se generan culturas más humanas en el trato con los empleados.

El aspecto relacionado con la comunicación dentro de la empresa resultó ser el mejor punteado por las oficinas de El Rosal y por el conjunto de plantas incluidas

en la investigación, siendo ligeramente inferior en el grupo de trabajadores no familiares de la planta de Guacara.

-Al indagar acerca de **premios y castigos**, se conoció que la empresa pocas veces premia o reconoce las tareas logradas con éxito, y tampoco amonesta o castiga a los trabajadores cuando no cumplen con sus tareas.

Los trabajadores familiares opinan que su salario está acorde con el mercado laboral en contraste con los no familiares que opinan lo contrario, y es que suele ocurrir que en las empresas familiares se remunere a los empleados familiares de una mejor manera justamente por ser miembros de la familia y no por sus resultados o por la capacidad de generar valor para la empresa.

Comparando los resultados obtenidos en cuanto a esta variable en las diferentes plantas se encontró que fue la peor punteada por los encuestados en todas las sedes.

Algunos de los trabajadores indicaron que frecuentemente realizan sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen pero la otra parte considera que pocas veces esto se da de esta forma.

La empresa le da la oportunidad a los trabajadores de desempeñarse en las actividades que les gustan y en las que destacan, siendo superior esta posibilidad para los miembros familiares. Por el contrario, los trabajadores manifestaron que son pocas las veces que tienen la oportunidad de ascender en la empresa, mostrándose más afectados al respecto los trabajadores no familiares.

Respecto al tema de formación y desarrollo, la empresa pareciera dar algunas veces esta oportunidad a trabajadores familiares y no familiares, aunque parecieran estar más beneficiados al respecto aquellos que tienen parentesco con el director de la empresa.

Comparando la variable de oportunidades en las plantas se encontró que los familiares de las oficinas de El Rosal parecieran tener mejores beneficios al respecto que los pertenecientes a las demás sedes incluidas en el estudio.

-La variable referente a **los valores y a la filosofía de la empresa** fue una de las puntuadas de manera más positiva por parte de los trabajadores, demostrando un alto sentido de pertenencia e identidad reflejado en el apego del comportamiento de estos con los valores y principios fomentados por la empresa, en el caso específico del grupo de trabajadores familiares de El Rosal se encontró una pequeña disminución en su puntuación.

-En cuanto a **las normas y reglas** se evidenció que según los trabajadores estos pocas veces son aplicados de igual forma a todos. Por otro lado pareciera no haber un manual de normas y procedimientos o al menos la mayoría de los trabajadores no tienen acceso a él ni conocen de su existencia. Con respecto a este tema si se puede evidenciar las diferencias que pueden existir en el trato por parte de la directiva a los trabajadores no familiares.

En esta variable se evidenció una diferencia que sitúa a los trabajadores familiares de El Rosal con una mejor puntuación al respecto al compararla con las demás plantas incluidas en la investigación.

-La mayoría de los trabajadores indicó que **el liderazgo de la empresa** pocas veces se caracteriza por dar libertad a los trabajadores, sino más bien por dar órdenes frecuentemente. Sin embargo al momento de necesitar apoyo o ayuda, frecuentemente la tienen de parte de los superiores.

Aquellos cargos que tienen bajo su responsabilidad personal se encuentran en su mayoría cubiertos por trabajadores familiares.

En el caso de esta variable se encontró que el grupo de trabajadores familiares de las oficinas de El Rosal puntuaron de forma más positiva el liderazgo y la supervisión dentro de la empresa, al compararlo con la planta de Guacara y el promedio obtenido por el conjunto de las demás plantas.

**-Por todas estas razones se puede concluir que La Lucha C.A es una empresa sin cultura definida donde el establecimiento de los objetivos se da de forma vertical hacia abajo y las decisiones son tomadas de manera centralizada. La selección del recurso humano se da principalmente basado en la incorporación de familiares y amigos. Las capacitaciones a los trabajadores de la empresa se dan de forma restringida.**

Cabe destacar que **la comunicación** se da de forma fluida, y el seguimiento y control si bien se basa en dar órdenes es considerado oportuno, y hay flexibilidad con cierto grado de libertad a los empleados en el momento de tomar decisiones en relación a sus labores diarias.

## VI.2) Recomendaciones

- Se recomienda profesionalizar la empresa ,pues para mantener una buena empresa familiar es necesaria la incorporación de personal preparado y formado en cada una de las áreas que conforman la organización.
- Igualmente es importante la incorporación de reuniones periódicas que permitan a los trabajadores aportar ideas y opiniones a la hora de tomar decisiones y realizar la planificación estratégica de la empresa.
- Es importante la inclusión de recompensas o premios al momento de la realización de tareas de manera exitosa para fomentar entre los trabajadores el entusiasmo y la motivación.
- De igual forma se recomienda la realización de un estudio de salarios en empresas similares para conocer cómo se encuentra el mercado laboral y tratar en la medida de lo posible de acercarse para ser competitivo al respecto.
- También es importante a la hora de ejecutar una promoción o ascenso el tomar en cuenta a los empleados no familiares que se han desarrollado positivamente dentro de la empresa.
- Se debe escuchar a los trabajadores con la finalidad de en la medida que sea posible incorporarlos a actividades que sean de su agrado y en las que puedan destacar originando buenos resultados para la empresa.
- La empresa debe desarrollar un plan de formación y desarrollo en el que se involucre a todo a todo el personal con la finalidad de tener capital humano mejor preparado y motivado.
- Trabajar en la aplicación de las normas y procedimientos de manera igualitaria para todos los trabajadores de la organización y la ejecución de un manual que permita a todos estar al día con el tema.
- Es de gran importancia dictar talleres de liderazgo y coaching que permita ayudar a los líderes a manejarse de manera exitosa a los trabajadores.

## Bibliografía


Antognolli, S. (2006). *Empresas Familiares: Gestionar sin conflictos.* Recuperado el 04 de julio de 2014 de http://www.gestiopolis.com/canales6/emp/gestion-de-las-empresas-familiares.htm

Carpio, A. (2009). *Formulación de la estrategia general para la elaboración del Plan Maestro de Cambio para el desarrollo de la Cultura deseada en Pepsi- Cola Venezuela.* Recuperado el 4 de julio de 2014 de http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8436.pdf

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones.* 8va edición. México: Mc Graw Hill

Derkra College. (2010). *Matriz DOFA y Análisis PEST.* Recuperado el 15 de junio de 2015 de http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/

Enciclopedia Financiera. (s/f). *Cultura Organizacional.* Recuperado el 5 de julio de 2014 de http://www.enciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm

Gonzalez, J. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer.* Recuperado el 06 de julio de 2014 de http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/ao-empresas-familiares-mexico-el-desafio.aspx

Guerrero, M. (2001). *Las Empresas Familiares.* Recuperado el 03 de julio de 2014 de http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* 4ta edición. México: McGraw Hill.

Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional.* 7ma edición. México: Mc Graw Hill

Lezama, E. (2010). *Importancia de las Empresas Familiares.* Recuperado el 07 de julio de 2014 de https://jcvalda.wordpress.com/2010/05/27/importancia-de-las-empresas-familiares/

Perotto, H. (2010). *¿Cómo gestionar una empresa familiar?* Recuperado el 05 de julio de 2014 de http://200.110.137.61/wp/wp-content/uploads/2010/02/empresas-familiares.pdf

Porret, M. (2008). *Recursos Humanos.* 3ra edición. Madrid : Esic

Ramírez, D. (2009). *La Racionalidad de los Procesos de Sucesión en las Empresas de Familia.* Recuperado el 17 de mayo de 2015 de http://revistas.ut.edu.co/index.php/rmee/article/view/527

Rueda, G. (2003). *Improvisación en la administración ¿Lastre Empresarial?* Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas, Puebla. Recuperada el 15 de julio de 2014 de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/portada.html

Salazar, G. (2005). *Empresas Familiares.* Recuperado el 13 de mayo de 2015 de http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Curso%20Introductorio%20EF%20Guillermo%20Salazar.PDF

Salcedo, I y Romero, J. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano.* Recuperado el 03 de julio de 2014 de

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842006000100005&script=sci_arttext

Santoro, A. (2006). *El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización*. Tesis de postgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Shaughnessy, J.; Zechmeister, E. y Zechmeister, J. (2007). *Métodos de Investigación en Psicología.* México: McGraw Hill.

Vásquez, H. (2010). *La Cultura Organizacional de Estima Comunicaciones.* Recuperado el 04 de julio de 2014 de http://www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg_haygor_vasquez.pdf

Vélez, D; Holguín, H; De la Hoz, G; Duran, Y y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar PYME, estudio exploratorio en Colombia.* Recuperado el 04 de julio de 2014 de http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf

VenEconomía. (2008). *Buenas Practicas Gerenciales en Empresas Familiares.* Recuperado el 13 de mayo de 2015 de http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp5047_3604.PDF

# Anexos

## a) Instrumento

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**POST-GRADO GERENCIA DE RHH Y RRII**

## CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO CULTURAL

Atendiendo a los requerimientos académicos, es necesario efectuar un estudio de tesis de grado para la culminación de la carrera profesional a nivel de postgrado. En este sentido los cuestionarios que se le entregan a continuación, no son más que un instrumento de medición que permitirá a los estudiantes concluir una fase de este estudio. Agradecemos de antemano su colaboración y garantizamos la confiabilidad de los datos aquí suministrados, así como el resguardo de identidad, ya que será exclusivamente para fines académicos.

Muchas gracias de antemano,

Atentamente,

Lic. Edry Daniela Gonzalez R.

**1.- Sede:** _____

**2.- Departamento:** _____

**3.- Cargo:** _____

**4.- Edad:**

Menos de 25 años ____ Entre 25 y 35 años ____ Entre 35 y 50 años ____ Mas de 50 años ____

**5.- Sexo:** F __ M __

**6.- Nivel de Instrucción (culminado):**

Primaria ____ Secundaria ____ TSU____ Superior____ Postgrado____

**7.- Antigüedad en la empresa:**

Menos de 1 año ____ Entre 1 y 5 años ____ Entre 5 y 10 años ____ Mas de 10 años ____

**8.- Edo. Civil:**

Soltero____ Casado o concubino ____ Viudo____ Divorciado o separado____

**9.- Nº de hijos:**

No____ 1 o 2 ____ 2 o 3 ____ Más de 3 ____

A continuación seleccione con una X la opción que considera se adapta a la afirmación presentada:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1- En el momento de exigir o premiar, la directiva tiene criterios comunes para todos | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 2.- Actualmente el director de la empresa es familia del fundador | Si | No | | |
| 3.- El personal de la empresa está consciente de los objetivos de la misma | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 4.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar libertad a los trabajadores | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 5.- Tengo parentesco con la persona que dirige actualmente la empresa | Si | No | | |
| 6.- Los miembros de la empresa están conscientes y claros de cuáles son sus tareas dentro de la organización | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 7.- Hay empleados familiares que no cumplen con el perfil necesario para el cargo que ocupan | Si | No | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8.- Toman en cuenta la opinión de los trabajadores en las decisiones tomadas por la directiva | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 9.- Las normas organizacionales son aplicadas de igual forma a los miembros familiares y no familiares | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 10.- Usualmente se llevan a cabo reuniones con los trabajadores para la planificación estratégica de la empresa | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 11.- La planificación se lleva a cabo tomando en cuenta las normas y procedimientos establecidos | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 12.- Las decisiones tomadas dentro de la organización se apegan en su totalidad a las normas y procedimientos establecido | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 13.- El comportamiento de los miembros no familiares de la empresa se encuentran apegados a los valores y principios de la empresa | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 14.- La comunicación entre los miembros familiares y miembros no familiares dentro de la empresa es fluida | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 15.- Actualmente el director de la empresa es el fundador | Si | No | | |
| 16.- Mi salario se encuentra acorde al mercado laboral | Si | No | | |
| 17.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas motivados por los objetivos de la misma | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 18.- La empresa tiene oportunidades de promoción y ascenso | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 19.- El personal de la empresa recibe algún tipo de reconocimiento por parte de sus superiores al realizar sus tareas de manera exitosa | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 20.- Los cargos directivos dentro de la empresa son ocupados en su mayoría por miembros familiares | Si | No | | |
| 21.- En el momento en el que no cumplo con mis tareas, me amonestan o castigan | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 22.- Los trabajadores de la empresa realizan sus tareas de la mejor manera porque estas le satisfacen | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 23.- Recibo por parte de mis superiores apoyo cuando lo necesito | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 24.- La empresa me da la oportunidad de desempeñarme en actividades que me gustan | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 25.- La empresa en ocasiones me brinda la oportunidad de decidir por mí mismo aspectos de mi trabajo | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 26.- La empresa brinda la oportunidad a los empleados de formarse y desarrollarse en sus áreas | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 27.- Los valores y principios originales de la empresa se han mantenido con el paso del tiempo | Si | No | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 28.- El comportamiento de los trabajadores familiares se encuentra apegado a los valores y principios de la empresa | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 29.- Actualmente tengo personal bajo mi responsabilidad | Si | No | | |
| 30.- La empresa cuenta con un manual de normas y procedimientos | Si | No | | |
| 31.- En la empresa las directrices son claras y oportunas | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 32.- La empresa me da la posibilidad de desempeñarme en las actividades en las que destaco | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 33.- El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por dar órdenes | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 34.- En la empresa se toma en cuenta a los empleados no familiares en la toma de decisiones | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 35.- Recibo una supervisión adecuada a mis labores dentro de la empresa | Siempre | Frecuentemente | Pocas veces | Nunca |
| 36.- Tengo parentesco con el fundador de la empresa | Si | No | | |

Conteste brevemente las siguientes interrogantes:

¿Qué es lo que más te gusta de tu trabajo dentro de la empresa?

_____

_____

_____

¿Qué es lo que menos te gusta de tu trabajo dentro de la empresa?

_____

_____

_____

¿Cuáles son sus expectativas dentro de la empresa? ¿Cree que las pueda cumplir? ¿Por qué?

_____

_____

## b) Matriz de correlaciones – Trabajadores Familiares y No Familiares

| | Correlación Simple - Trabajadores no familiares | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Autonomía | Comunicación | Premios y castigos | Oportunidades | Valores y Filosofía | Normas y Reglas | Liderazgo y Supervisión |
| Sexo | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Antigüedad | 0,75 | 0,814 | 0,512 | 0,7441 | 0,7981 | 0,6961 | 0,7637 |
| Nivel Inst | 0,9839 | 0,282 | 0,582 | 0,623 | -0,689 | 0,695 | -0,814 |

| | Correlación Simple - Trabajadores familiares | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Autonomía | Comunicación | Premios y castigos | Oportunidades | Valores y Filosofía | Normas y Reglas | Liderazgo y Supervisión |
| Sexo | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 1 | -1 |
| Antigüedad | 0,8309 | 0,7024 | 0,7015 | 0,9091 | 0,7358 | 0,8045 | 0,7024 |
| Nivel Inst | -0,416 | -0,367 | -0,275 | 0,2088 | 0,447 | -0,856 | -0,762 |