

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**INFLUENCIA DE LA GESTION DE GERENCIA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES DE SERVICIOS
DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

POSTULANTE:

ROSMERY HUAYLLIRI COLQUE

TUTORES :

LIC. GERTRUDIS PFAFFLIN DE CONTRERAS

MSC. EDGAR ZEBALLOS SANCHEZ

LA PAZ, BOLIVIA

2015

DEDICATORIA

**Quiero dedicar este trabajo a Dios quien me dio la fortaleza y la guía para
seguir adelante, a mi madre por el apoyo y por
ser un gran ejemplo a seguir**

AGRADECIMIENTO

**Primero Dios por estar conmigo y acompañarme todos los
Días, a los docentes por impartir conocimientos**

Resumen

La presente investigación estudia la identidad cultural de una organización, en este caso las pymes, a través de un proceso que es descrito en el desarrollo de la Tesis y su relación con el estilo de gerencia dentro de la organización.

El objetivo general es el de determinar la influencia del estilo de gerencia en la cultura organizacional de las pymes de servicios en la ciudad de La Paz.

Se aplicó una metodología con enfoque cualitativo, en la cual se planteó una guía o idea científica a ser analizada. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas a gerentes de empresas y encuestas a empleados de las mismas. Estos datos se analizaron y presentaron a través de cuadros y gráficas estadísticas.

Se analizó la correlación entre los dos aspectos, el Estilo de Gerencia y la Cultura Organizacional de una empresa, a través del método Delphi, con el cual se consultaron a expertos en el área con respecto a dicha correlación.

Se concluyó que el estilo de gerencia tiene una influencia directa en la cultura organizacional de las Pymes de la ciudad de La Paz, con lo cual la guía o idea científica quedo validada.

INDICE

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 Justificación teórica	1
1.1.2 Justificación Práctica	2
1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. Problema Científico	5
1.5. Objeto de Estudio.....	5
1.6 ALCANCES.....	6
1.6.1 Ámbito geográfico	6
1.6.2 Ámbito Industrial/sectorial	6
1.6.3 Ámbito temporal.....	6
1.7. OBJETIVOS	6
1.7.1 Objetivo General	6
1.7.2 Objetivos Específicos.....	6
2.1. Referencias Conceptuales	8
2.1.1 Definición de Cultura.....	8
2.1.2 Concepto de cultura organizacional	9
2.1.3 Tipos de cultura que pueden constituirse en dominantes en las organizaciones	11
2.1.4 El clima organizacional	19
2.2. LA GERENCIA	23
2.2.1. CONCEPTO.....	23
2.2.2 CONCEPTO DE GERENTE	25
2.2.3 ROLES DE LA GERENCIA.....	26
2.2.4 LA INFLUENCIA DEL GERENTE EN LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE	29
2.2.5. Estilos Gerenciales y Modelo del Grid Gerencial	32

2.3	La pequeña Y MEDIANA empresa.....	36
2.3.1	CONCEPTO.....	36
2.3.2	CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	37
2.3.3	LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SECTOR MANUFACTURERO.....	41
2.3.4	Ventajas Específicas de la pyme	43
2.3.5	MARCO JURÍDICO RELACIONADO CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	47
3.1.	Tipo de Intervención.....	51
3.1.1.	Métodos Aplicados.....	51
3.2.	Universo o Población de Estudio.....	52
3.3.	Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra.....	53
3.4.	Selección de Métodos y Técnicas.....	53
3.5.	Instrumentos de Relevamiento de Información	54
4.1	La Cultura Organizacional en las Pymes	55
4.1.1	Características del ambiente de trabajo y la interrelación personal de los trabajadores	55
4.1.2	Interrelación personal en la organización.....	56
4.1.3	Interrelación entre gerentes y operativos	58
4.1.4	Afrontamiento de problemas según el grupo de trabajo.....	59
4.2.	Características del proceso de toma de decisiones en las Pymes.....	60
4.2.1	Centralización o descentralización de la toma de decisiones	60
4.2.2	Participación en la toma de decisiones en las pymes	64
4.3.	Cumplimiento de normas y procedimientos que rigen la actividad de las Pymes	70
4.4	Problemas de mayor frecuencia en las Pymes	73
4.5	Compromiso del personal con la organización.....	74
4.5.1	Conocimiento del propósito y objetivos organizacionales	74
4.5.2	Prioridades personales de los trabajadores de las pymes	75
4.5.3.	Análisis de la Cultura Organizacional.....	77
4.6	EL PUNTO DE VISTA DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS.....	78

4.6.1	Importancia de la misión y visión para el nivel gerencial.....	78
4.6.2	Objetivos del personal para con los objetivos organizacionales	79
4.6.3	Situación del clima laboral	80
4.6.4	Énfasis en el trabajo en equipo.....	81
4.6.5	Participación de niveles operativos en la toma de decisiones estratégicas 82	
4.6.6	Situación de la comunicación informal entre los niveles gerenciales y operativos.....	84
4.6.7	Entrenamiento y transmisión de conocimientos a niveles operativos	85
4.6.8	Difusión de información estratégica a los niveles operativos	86
4.6.9.	Importancia que otorgan los gerentes al cumplimiento de metas	87
4.6.10.	Importancia que otorgan los gerentes a la relación entre las personas	88
4.6.11.	Estilos de Gerencia en las empresas.....	89
4.6.12.	Análisis de cruce de variables.....	90
4.7	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	91
4.7.1	El desempeño de los ejecutivos en la creación de conocimiento	91
4.7.2	La función comunicativa.....	91
4.7.3	La acción participativa en la toma de decisiones	92
4.7.4	Acciones para promover el trabajo en equipo.....	93
4.7.5	Acciones dirigidas a compartir el conocimiento	94
4.8.	Validación de la Guía o Idea Científica	95
5.1	INTRODUCCIÓN	99
5.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	99
5.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	100
5.3.1	Inicio de formación cultural con base en valores	100
5.3.2	Sistema de Valores a desarrollar	101
5.3.3	Relación entre el cambio del sistema de valores y el proceso de toma de decisiones	113
6.1.	CONCLUSIONES	118
6.2.	RECOMENDACIONES	119

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Valores de Culturas Organizacionales	18
Cuadro 2. Marco Jurídico relacionado con las pequeñas y medianas empresas..	47
Cuadro 3. METODOLOGÍA.....	51

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Funciones de la Gerencia	27
Figura N°2:. Rejilla Gerencial.....	33
Figura No.3: Sistema de valores	102
Figura N° 4: Programa de difusión de valores en la pyme	103
Figura N° 5: Programa de consolidación de los valores en la pyme	109

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1. Características del ambiente laboral en la empresa	56
Gráfico N° 2. Trato con el personal de la empresa	57
Gráfico N° 3. Carácter del compañerismo en el ambiente de trabajo	57
Gráfico N° 4. Trato humano y personal de los superiores.....	59
Gráfico N° 5. Coincidencia de criterios para dar solución a los problemas	60
Gráfico N° 6. Grado de centralización de las decisiones en niveles superiores....	61
Gráfico N° 7. Actitud de los superiores respecto a las órdenes de trabajo	62
Gráfico N° 8. Toma de decisiones sin necesidad de consultar a los superiores ...	63
Gráfico N° 10. Participación de los miembros de la Unidad en la toma de decisiones	65
Gráfico N° 11. Importancia para los gerentes de la empresa de la participación de los operativos para coordinar decisiones	66
Gráfico N° 13. Solicitud de sugerencias al personal por parte de los ejecutivos de la empresa para la resolución de problemas	69
Gráfico N° 14. Instrucción al personal en cuanto a normas y procedimientos	70
Gráfico N° 15. Exigencia para el estricto cumplimiento de las normas y procedimientos.....	71
Gráfico N° 16. Problemas de mayor frecuencia en las pymes	73
Gráfico N° 17. Conocimiento de los objetivos y misión de la empresa	74
Gráfico N° 18. Prioridades que tiene el personal	76
Gráfico N° 19. Cultura Organizacional	77
Gráfico No. 20. Significado de la misión y visión para el nivel gerencial.....	78
Gráfico No. 21. Compromiso del personal con los objetivos organizacionales	79
Gráfico No. 22. Condiciones actuales del clima laboral	80
Gráfico No. 23. Importancia que asigna el gerente al trabajo en equipo.....	81
Gráfico No. 24. Énfasis que pone el gerente en la participación del personal en la toma de decisiones	83
Gráfico No. 25. El gerente y su influencia en el nivel comunicacional	84

Gráfico No. 26. El gerente y su influencia en la cultura compartida a través del entrenamiento y transmisión de conocimientos a niveles operativos.....	85
Gráfico No. 27. Difusión de información estratégica a niveles operativos.....	86
Gráfico No. 28. Importancia que otorgan los gerentes al cumplimiento de metas	87
Gráfico No. 29. Importancia que otorgan los gerentes a la relación entre las personas	88
Gráfico No. 30. Análisis de Estilos de Gerencia.....	89
Gráfico No. 31. Estilo de Gerencia vs Cultura Organizacional	90
Gráfico No.32 Grado de Correlación entre Estilo de Gerencia y Cultura Organizacional (Iteración 1)	96
Gráfico No.33. Grado de Correlación entre Estilo de Gerencia y Cultura Organizacional (Iteración 2)	97

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACIÓN

Las empresas cualquiera sea su tamaño y características de las actividades económicas que realizan, están conformadas por el elemento humano, lo que quiere decir que al interior de estas organizaciones se estructura un complejo de interacciones, hábitos y costumbres, valores, principios éticos y morales, creencias religiosas, culturas, cosmovisiones, e inclusive estados de ánimo. Todos estos aspectos propios de un individuo en una empresa interactúan con aquellos aspectos característicos de otros individuos, que pueden parecerse o diferenciarse enormemente entre uno y otro.

En este ámbito es importante analizar el rol que cumple el gerente de una empresa como factor clave del comportamiento organizacional en el proceso de conformación de determinadas culturas organizacionales que pueden estar influenciadas tanto por el contexto sociocultural de todos los miembros de la organización, así como el estilo personal, los valores, principios, hábitos y costumbres, culturas y creencias de los gerentes.

1.1.1 Justificación teórica

La empresa u organización al constituirse en un ente social, que adquiere una personalidad, necesariamente asimila cada una de las formas culturales de sus individuos que la integran y va conformando una identidad propia, es decir, una cultura organizacional que determina el comportamiento de la organización en su dimensión interna y hacia fuera, en relación a su entorno.

Por tanto, se considera relevante el realizar un trabajo académico de Tesis que indague, describa, analice e interprete el complejo proceso de interrelación entre lo diverso cultural y la generación de peculiares culturas organizacionales al interior de las pymes que prestan servicios en la ciudad de La Paz.

Al respecto, Abrabanel y Allaire señalan que la cultura organizacional “es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia de los acontecimientos organizacionales (Abrabanell y Allaire, 1992).

1.1.2 Justificación Práctica

Particularmente, las personas que ejercen cargos de gerencia en las pymes de la ciudad de La Paz, al provenir de diversos sectores sociales y culturales y en su caso de una diversidad de escuelas en su formación académica profesional, adquieren comportamientos distintos en cuanto a su gestión de gerencia, algunos muestran profesionalidad en su desempeño, pero muy poco carisma o limitadas actitudes de líderes, mientras que otros pueden ser carismáticos pero tienen muy pobre formación académica o simplemente no se acomodan con facilidad a las características del grupo social que dirigen. También se observan a aquellos que son democráticos en cuanto a la toma de decisiones y otros que por el contrario son autocráticos o autoritarios al momento de adoptar decisiones al interior de la organización.

Por todo ello, es importante realizar el presente estudio, teniendo en cuenta que al interior de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de La Paz, se presentan tipos de gerentes con diversos estilos gerenciales, influenciados por su formación académica, sus valores y principios, sus caracteres personales y culturales, elementos que de alguna manera influyen en su gestión gerencial, lo

que a su vez genera la formación de culturas organizacionales predominantes en las empresas.

1.2. SITUACION PROBLEMÁTICA

La identidad cultural de una organización, en este caso las pymes, a través de un proceso es descrito en el desarrollo de la Tesis, ejerce influencia en la forma de encarar la gestión del gerente y viceversa. Esta influencia susceptible de ser descrita en su aspecto cualitativo se evidencia en los roles que cumplen los miembros de las organizaciones empresariales, en los canales del flujo informativo, en la toma de decisiones, en la percepción del exterior circundante y en el análisis de situación principalmente. Esta interrelación está mediatizada por los valores que asume la cultura organizacional.

Si bien la cultura organizacional de las pymes se encuadra a una de las modalidades de la tipología académica, ésta presenta matices que denotan cierta singularidad en función a las características multiculturales de la sociedad boliviana.

Esta situación tiene que ver con la percepción, selección, apropiación y aplicación del conocimiento por parte de los miembros de la organización. Uno de los factores o insumos de este proceso es la cultura organizacional y su aparato valórico. Esta interrelación implica la existencia de nexos no siempre evidenciables, más bien se encuentran inmersos en el íntimo tejido funcional de la organización. Descubrir éstos, describirlos con propiedad y tratar de interpretarlos es tarea de esta Tesis.

Al respecto, aplicando una entrevista exploratoria en algunas pymes de la ciudad de La Paz, la misma que se aplicó de manera aleatoria en empresas comerciales y de servicios, se pudo detectar que los empleados de las mismas asumen actitudes acordes a un estilo de liderazgo o desempeño de la gerencia o

administración de las unidades económicas analizadas. Así por ejemplo, uno de los empleados de la empresa consultora “SEGEA” (Servicios Generales Álvez), señala: “nuestro jefe tiene una manera de ser muy comprensiva, es muy correcto. El trabaja junto a nosotros y nos enseña algunas cosas buenas..., él no se complica en indicarnos algunas cuestiones técnicas..., otros en cambio no quieren enseñar lo que saben”. Otro de los empleados señala: “...nosotros trabajamos muy tranquilos, como somos técnicos tenemos que saber todo lo necesario para hacer nuestro trabajo, el jefe es exigente pero también es correcto..., cuando nos corrige algo lo hace de buena manera..., cuando hay algo que no conocemos el nos enseña sin ningún problema...”. Por lo que se puede apreciar, el gerente de esta empresa, o como los empleados lo llaman “el jefe”, aparentemente tiene una actitud positiva para con los empleados, situación que repercute también en una actitud que favorece una adecuada respuesta por parte de éstos últimos.

Asimismo, en la empresa SEPCOM, especializada en el asesoramiento técnico e instalación de paneles solares, se ha detectado la siguiente posición de sus trabajadores. El primero responde: “...no nos podemos quejar respecto a como se comporta la gerencia de la empresa con los empleados, en realidad no tenemos problemas para trabajar, solo que ellos siempre mantienen distancia, solo nos piden que cumplamos con lo que se nos ha asignado, tenemos que viajar a algunos lugares y cumplir con sus órdenes, pero no tenemos mucha relación con los administradores, nuestro jefe (operativo), el que trabaja directamente con nosotros es el que se relaciona con los gerentes, el nos dice que hacer, nosotros tenemos que informarle a él...”, señala. En este caso, se percibe una comunicación menos fluida entre la gerencia de la empresa y los niveles operativos.

Como se puede apreciar, una determinada actitud del o los gerentes de una empresa de alguna u otra manera repercute en la dinámica social al interior de la organización y esto a su vez genera actitudes favorables o desfavorables que de

alguna manera repercute en la creación de una cultura organizacional que se va consolidando a medida que las actitudes se van haciendo rutinarias o repetitivas.

1.3. Problema Científico

En tal sentido, a propósito de lo señalado anteriormente para efectos investigativos se plantea el problema de investigación en base a la siguiente interrogante:

¿De qué manera estará influenciando el estilo de gerencia en la cultura organizacional vigente en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de servicios de la ciudad de La Paz?

1.4. Guía o Idea Científica

En este estudio, por tener un enfoque cualitativo no se planteará una hipótesis, sino una guía o idea científica:

“Los estilos de gerencia influyen en el desarrollo de la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de servicios de la ciudad de La Paz”

Esta guía no contiene variables ni operacionalización de las mismas, por tratarse de una idea científica a ser evaluada a través del método Delphi, con un grupo de expertos en la materia, en base a los resultados de la presente investigación.

1.5. Objeto de Estudio

El objeto de estudio son los estilos de liderazgo de los gerentes de las PyMes de servicios en la ciudad de La Paz y su influencia en la cultura organizacional de las mismas.

1.6 ALCANCES

1.6.1 Ámbito geográfico

La investigación fue realizada en la ciudad de La Paz, lugar donde desarrollan actividades una gran cantidad de empresas de servicios.

1.6.2 Ámbito Industrial/sectorial

En la tesis se abordó al sector de las pequeñas y medianas empresas que prestan servicios en la ciudad de la paz.

1.6.3 Ámbito temporal

La investigación fue de tipo transversal, es decir, se hizo en un momento determinado del tiempo. Concretamente fue realizada en la gestión 2014.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General

Determinar la influencia del estilo de gerencia en la cultura organizacional de las pymes de servicios en la ciudad de La Paz.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Describir las características de las pymes en los servicios de la ciudad de La Paz.
- Identificar las características de los estilos gerenciales que se desarrollan al interior de las pymes de servicios de la ciudad de La Paz.

- Indagar el criterio de los trabajadores respecto al comportamiento gerencial de quienes dirigen las pymes de servicios en la ciudad de La Paz.
- Analizar los valores que perciben e internalizan las pymes de servicios en la construcción de su cultura organizacional.
- Evaluar la correlación entre las categorías cultura organizacional y estilo de gerencia en las pymes de servicios en la ciudad de La Paz.
- Proponer un plan de desarrollo de culturas organizacionales con base a la formación de valores positivos que generen comportamientos más democráticos y participativos a los gerentes de las pymes de servicios.

CAPÍTULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

2.1. Referencias Conceptuales

2.1.1 Definición de Cultura

Para entender lo que es el desarrollo de una cultura organizacional es importante en principio definir lo que es cultura.

Según Ramírez Mejía, cultura es “el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos; también definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas, etc.”¹

Partiendo de esta definición, se considera a la cultura como un medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones. Todo lo que puede conformar la naturaleza propia del individuo en su diario interactuar con su medio ambiente, va formando una identificación con la misma.²

Hablando de organizaciones, antes se las consideraba como una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas, sin embargo, son algo más, tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras.³

Cabe señalar que el origen de la cultura como variable independiente afecta las actividades y conductas de los empleados, dando como resultado el concepto de

¹ RAMÍREZ, Mejía Fabián. “El desarrollo de una cultura organizacional”, Edit. UNAM, México, 2001, pág. 6.

² RAMÍREZ, Mejía Fabián, op cit., pág. 7.

³ Ibidem, pág. 7.

institucionalización. Cuando esto ocurre, adquiere vida propia, además de la de sus miembros.⁴ Esto significa que toda organización adquiere una propia cultura, la misma que en determinado momento se institucionaliza, es decir, la cultura pasa de ser un factor de comportamiento informal a un comportamiento formal y normado, guiando el comportamiento de los miembros de la organización.

2.1.2 Concepto de cultura organizacional

Dado que la cultura es inherente a un grupo social, conformado por individuos que a consecuencia de su afinidad, costumbres, hábitos y valores adquieren una cultura propia, tal situación también se da en una organización formal, donde el factor dinámico de la misma es por supuesto la persona. En este sentido, el concepto de cultura organizacional es muy similar al concepto de cultura en sí, tal como se muestra en las siguientes definiciones.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

De acuerdo a Aguado R. J., “La cultura organizacional es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.”⁵

El mismo autor señala que: “La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:”⁶

⁴ Ibidem, pág. 8.

⁵ Tomado del sitio de internet, AGUADO R. J., “Cultura Organizacional”, www.gestiondelconocimiento.com

⁶ Ibidem.

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los factores culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.⁷

Según Abrabanel y Allaire la cultura organizacional “es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacionales y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones”⁸.

Por otra parte, para Hermida y Serra la cultura organizacional “es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el estilo de dirección y la habilidad y aptitud de ésta para comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y proyectos como propios”⁹.

⁷ AGUADO R.J., op cit.

⁸ ABRABANEL y ALLAIRE, “Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos”, Editorial Legis, Colombia, 1992, pág. 33.

⁹ HERMIDA Jorge, SERRA Roberto, KASTIKA Eduardo, “Administración y estrategia”, Cuarta edición, Editorial Macchi, Argentina, 1989, pág. 434.

Desde una perspectiva general, en base a todas las anteriores definiciones se puede afirmar que la cultura organizacional “es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) en base a las cuales interactúan las personas, entre la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)”.

Asimismo, las definiciones sugieren que, las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de liderazgo, administración y normas - para realizar sus actividades.

2.1.3 Tipos de cultura que pueden constituirse en dominantes en las organizaciones

Las organizaciones, en su proceso de crecimiento y formación, se inclinan por algún tipo de cultura de acuerdo a los valores inherentes a los individuos, que paulatinamente se constituyen en los valores organizacionales, es por eso que, cuando determinado conjunto de valores han dominado diversos ámbitos de la organización y por ello constituido una determinada cultura, se habla de una cultura dominante.¹⁰

2.1.3.1 La cultura dominante

Una cultura organizacional se forma, a consecuencia de que todos los miembros de una organización o la gran mayoría, fomentan y forjan una cultura dominante que incluye valor a lo que cada uno de ellos sabe. Se genera un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la realización de tareas son únicos o muy similares a lo largo de toda la organización.¹¹

¹⁰ ABRABANEL y ALLAIRE, op cit.

¹¹ HERMIDA Jorge, SERRA Roberto, KASTIKA Eduardo, op cit.

Como dice Robbins, “la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se hace explícito cuando definimos la cultura como un sistema de significado compartido. Deberíamos esperar, por tanto, que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tendieron a describir la cultura de la organización en términos similares”.¹²

Admitir que una cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa, sin embargo, que no existan subculturas dentro de una cultura determinada. Las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y numerosos grupos de subculturas.¹³

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.¹⁴

“Las subculturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica.”¹⁵

Por ejemplo, el departamento de compras puede tener una subcultura que compartan de manera exclusiva los miembros de esa área. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante, más los valores adicionales específicos de los miembros del departamento de compras. De igual manera, una oficina o unidad de la organización que está separada físicamente de las operaciones principales de la organización podría adquirir una personalidad diferente. Asimismo, los

¹² ROBBINS, Stephen, “Comportamiento Organizacional”, Edit. Prentice Hall, México, 1999, pág. 596.

¹³ Ibidem.

¹⁴ RAMÍREZ, Mejía Fabián, op cit, pág. 7.

¹⁵ Ibidem, pág. 7.

valores centrales se mantienen en esencia, pero se modifican para reflejar la situación distintiva de la unidad separada.¹⁶

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.¹⁷

Una cultura organizacional se transmite de la misma forma que el conocimiento, de manera explícita o tácita; el relato de casos y su documentación, los rituales, que son secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores de la organización; además, debe ser impulsada por todos aquellos mecanismos de difusión formal que permitan alcanzar un rango más amplio de penetración en los individuos.¹⁸

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.¹⁹

2.1.3.2 Tipos de culturas dominantes

Según Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

¹⁶ ROBBINS, Stephen, op. cit., pág. 597.

¹⁷ RAMÍREZ, Mejía Fabián, op cit, pág. 7.

¹⁸ Ibidem, pág. 8.

¹⁹ AGUADO R. J., op. cit.

“Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo, de acuerdo a proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización”.²⁰

Además, de manera general, se pueden distinguir básicamente, las siguientes culturas dominantes:²¹

Cultura rutinaria

Es generada por el crecimiento de organizaciones muy pequeñas sin que se hayan modificado sustancialmente sus posiciones estructurales, principalmente las referidas a departamentalización, delegación y descentralización. Las decisiones se toman a nivel de la dirección trabajándose sin objetivos claros, la misma dedica la mayor parte de su tiempo a tareas de rutina ya que los gerentes resuelven problemas urgentes y postergan lo importante.

Cultura burocrática

Se genera por el crecimiento desmedido de la organización, algunas de sus características son: directorios y cuadros generales sin motivación, organizaciones influidas por normas internas que permiten o prohíben determinadas acciones lo

²⁰ GONZALES Y BELLIDO, “Cultura Organizacional”, Caracas – Venezuela, 1995, pág. 38.

²¹ HERMIDA y SERRA, op cit, pág. 436.

cual conduce a una parálisis estratégica y lentitud operativa, lentitud en la toma de decisiones, rigidez en el pensamiento.

Cultura soñadora

En general son sólo sectores de una empresa en los que se encuentra este tipo de culturas lideradas por individuos con mayor desarrollo del hemisferio derecho del cerebro. Se caracterizan por un alto grado de “visión”, imaginación y creatividad, pero con un grado muy bajo de acción.

Cultura compartida

Esta cultura permite que la gente se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más y mejor. Al respecto, los valores son los verdaderos cimientos de cualquier cultura empresarial, como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos. Otra característica está dada por la preocupación de las gerencias por la formación y afinamiento de los valores para que se adecuen al contexto económico y a los mercados y sus vínculos de comunicación con todo el medio interno de la compañía. Asimismo, en este tipo de cultura, los valores son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja en la empresa, desde el más encumbrado de los gerentes, hasta el último nivel de obreros y empleados.²²

Por su parte Charles Handy (1995) señala que: “es posible identificar algunos tipos generales de cultura. Al respecto estos cuatro tipos se forman por las **culturas burocráticas**, las **culturas de clan**, las **culturas emprendedoras** y las **culturas de mercado**. Estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación del control formal - que va de lo estable a lo flexible - y en su foco de atención - de lo

²² HERMIDA y SERRA, op cit., pág.261.

interno a lo externo.”²³ Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional; dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.”²⁴

Para entender mejor la clasificación que hace Handy, se detallan las características que éste otorga a cada tipo de cultura organizacional.²⁵

Cultura burocrática

- ❖ Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos.
- ❖ Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas.
- ❖ Tareas, autoridad y responsabilidades están claramente definidas.
- ❖ Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

Cultura de clan

- ❖ Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social.
- ❖ Hay que ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad)
- ❖ Implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a

²³ HANDY Charles, “The Gods of Management”, Edit. Oxford University Press, 1995.

²⁴ HELLRIEGEL y SLOCUM Jr, “Administración”, International Thomson Editors, Séptima edición, México, 1998, pág. 596-611

²⁵ HANDY Charles, op cit.

seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados.

- ❖ Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia.
- ❖ Se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso

Cultura emprendedora

- ❖ Altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos son característicos de esta cultura.
- ❖ Prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia.
- ❖ Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio.
- ❖ La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos.

Cultura de mercado

- ❖ Se busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo)
- ❖ Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades.
- ❖ Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado.
- ❖ A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido.

- ❖ La organización ni promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad.

Finalmente, como se ha señalado, la cultura dominante se desarrolla a través de los valores que priman en la organización y que también forman parte de los valores de cada individuo. Por ello es importante citar a manera de ejemplo qué valores pueden formarse en la organización al margen de a qué cultura corresponde cada uno, pues, en el complejo organizacional estos pueden combinarse de diversas maneras.

Cuadro 1: Valores de Culturas Organizacionales

Ejemplo de Valores de Culturas Organizacionales		
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Estabilidad • Conductas previsibles • Innovación • Asunción de riesgos • Atención • Autonomía • Orientación a las reglas • Análisis • Atención a los detalles • Orientación a equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad para compartir información • Promoción de una cultura organizacional única • Orientación hacia las personas • Respeto a los derechos de los individuos • Tolerancia • Informalidad • Extroversión • Apoyo • Agresividad • Iniciativa • Reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigencia • Responsabilidad individual • Seguridad en el empleo • Bajo nivel de conflictos • Confrontación directa de conflictos • Entusiasmo para el trabajo • Trabajo prolongado • Énfasis en la calidad • Responsabilidad social • Orientación a resultados • Organización

Fuente: RODRÍGUEZ, Roberto, et al. Universidad Central "Martha Abreu". Las Villas – Cuba. 2002.

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean un sentido de identidad, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. En

fin, en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos.²⁶

Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionar los mismos con rapidez. Existen además múltiples razones que avalan la importancia de los valores para las organizaciones, entre las que se puede señalar: porque una serie de valores organizacionales determinan lo que es importante para los principales implicados cuyo apoyo es necesario para que el negocio exista y tenga éxito a largo plazo, porque identifican los resultados que más esperan los implicados de la organización, porque indican como se debe actuar. Porque identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere. Esto minimiza el gasto de tiempo, energía, recursos que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.²⁷

La combinación de los diferentes aspectos de cada cultura general culturas organizacionales que resultan ser favorables, regulares o desfavorables para el desarrollo de las actividades de cada organización.

2.1.4 El clima organizacional

2.1.4.1 Concepto

Cuando se habla del término clima organizacional, se analiza la manera como las personas se adaptan y crean relaciones de satisfacción, ánimo e interés dentro de la organización, a su vez situaciones de frustración o barreras a la satisfacción.

²⁶ RODRÍGUEZ, G. Roberto, LÓPEZ S. Yaquelín, HERNÁNDEZ, D. María I. Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional. www.psycologia.com. 2002.

²⁷ Ibidem.

El clima organizacional esta estrechamente relacionado con el grado de motivación de los integrantes, el cual determina el grado de adaptabilidad de los trabajadores a una organización.

Esto depende directamente del concepto de salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características son:

1. Se sienten bien consigo mismos
2. Se sienten bien en relación con las otras personas
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

En las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar la naturaleza del clima organizacional e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves²⁸.

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins que define el entorno o Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño²⁹.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y

²⁸ Goncalves, Alexis. 2000. "Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)". pág. 23.

²⁹ Robbins, Stephen, 1998, "Fundamentos del Comportamiento Organizacional", Prentice may.

puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

Por tanto, el concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en el que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

2.1.4.2 Factores que conforman el Clima Organizacional

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otro factor que influye en el Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, se puede señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis, el clima organizacional es determinante en relación a la forma que toma las decisiones una organización, en las actividades que al interior se ejecutan o, en cómo se tornan las relaciones personales o de trabajo dentro y fuera de la organización.

2.2. LA GERENCIA

2.2.1. CONCEPTO

Crosby define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”.³⁰ Por su parte Krygier la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.³¹

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Al analizar las funciones gerenciales se encuentra la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es

³⁰ Crosby, P. "Dinámica gerencial". México: McGraw Hill. 2002. p. 31.

³¹ Krygier, A. Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? México, 1998, pág. 4.

necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

En ese sentido Sisk y Sverdlik, señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.³²

Cuando la gerencia es vista como un proceso la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios par lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial, es la dirección considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencial es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como

³² Sisk, H. Y Sverdlik, M. "Administración y gerencia de empresas", Cincinnati, OHIO, USA: South Western Publishing Co. 1999. pág. 13.

resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.³³

2.2.2 CONCEPTO DE GERENTE

Se designa con el término de gerente a aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.³⁴

Si bien la misión que detente un gerente dependerá en gran medida del tipo de industria y las características del contexto en el cual opera, entre sus habilidades y responsabilidades básicas se encontrarán las siguientes: incrementar el estado de la tecnología de la empresa, darle una determinada orientación y dirección a la organización, perpetuar la misma, trabajar siempre a favor de la productividad, satisfacer y mantener una cordial relación con los empleados y satisfacer los deseos y las demandas que le exija la comunidad en la cual está inserta la organización.³⁵

Asimismo y además de las responsabilidades, un gerente, como consecuencia de la posición netamente ejecutiva que desempeña, tendrá una serie de funciones específicas que él y solo él desplegarán en la empresa en cuestión: la contratación del resto de las posiciones, de alguna u otra manera, deberán pasar por su visto bueno, la evaluación acerca del desempeño y el cumplimiento que llevan a cabo el resto de los departamentos en los cuales está dividida la organización, planear y desarrollar metas y objetivos a cumplir en el mediano y corto plazo, junto con los propósitos anuales que generalmente se plantean al comienzo de un nuevo año o hacia la finalización de uno, las proyecciones más aproximadas que de estos se

³³ STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R.; *“Administración”*, Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, pág. 7.

³⁴ ALVARADO, J. “El gerente en las organizaciones del futuro”, Caracas: Ediciones UPEL. 2002, pág. 21.

³⁵ ALVARADO, J. op cit. pág. 21.

puedan hacer y que en muchas ocasiones dependerán, además, de la aprobación de un estadio superior al que se encuentra el gerente.³⁶

De todo lo que se ha mencionado más arriba se desprende que, para alcanzar la posición de gerente en alguna organización o bien para mantenerla, según corresponda el caso, la persona deberá ostentar tres tipos de habilidades: técnica, humana y conceptual.³⁷

La primera puede obtenerse a través de la educación formal o bien a través de la experiencia y supone la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios más adecuados para llevar a cabo las tareas que antes mencionamos y la capacidad analítica para transformar todo esto en resultados positivos para la empresa en la cual se desempeña.

La habilidad humana es la que le permitirá desenvolverse con naturalidad y de manera efectiva como parte de un grupo, logrando, por ejemplo, la cooperación del resto con su causa y propósito.

Y por último, la habilidad conceptual será aquella que le permitirá visualizar a la empresa como un todo, con sus componentes, las interrelaciones entre estos y pensar, llegado el caso de introducir cambios, cómo afectarán estos al funcionamiento de la misma.

2.2.3 ROLES DE LA GERENCIA

El gerente debe desempeñar roles dentro la organización: “interpersonal como líder – Representante - Enlace; Informativo como Supervisor – Difusor - Portavoz;

³⁶ Ibidem. pág. 22.

³⁷ Ibidem. pág. 22.

y finalmente los Roles decisionales como Empresario - solucionador de problemas - Administrador de recursos - Negociador”.³⁸

El rol de la gerencia es un elemento fundamental para el desarrollo y éxito organizacional a través del fortalecimiento interno, la correcta utilización de recursos y el control del cambio. El gerente debe ser capaz de percibir el cambio y enfrentarlo, aprovechando las fortalezas y desarrollando los aspectos débiles.

Las Funciones Gerenciales, Procesos o elementos Básicos de la Gerencia son: Planificación, Organización, Dirección y Control.³⁹

Figura N° 1: FUNCIONES DE LA GERENCIA



FUENTE: GIBSON L., IVANCEVIAN, DONNELLY Jr. , “Las Organizaciones” Comportamiento, Estructura, Procesos, Octava Edición, McGraw-Hill/Irwin, 1996, pág. 32

2.2.3.1. PLANIFICACIÓN

La función de planificación es “la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades; contribuye a que una organización defina sus objetivos así como las acciones necesarias que

³⁸ STONER, FREEMAN, GILBERT, “Administración”, Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996, pág. 15.

³⁹ GIBSON L., IVANCEVIAN, DONNELLY Jr., “Las Organizaciones” Comportamiento, Estructura, Procesos, Octava Edición, McGraw-Hill/Irwin, 1996, págs. 32-33.

se requiere para la toma de decisiones; es decir, es un conjunto de pasos relacionados por los que la gerencia determina que debe hacerse y como se hará”.⁴⁰

2.2.3.2. ORGANIZACIÓN

“Después de establecer objetivos y delinear planes para lograrlos; se ordena y distribuye el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, determinando que tareas han de realizarse, quien las va a realizar, como se van a agrupar, quien reporta a quien y donde se tomaran las decisiones; logrando así una organización capaz de cumplir con sus metas”.⁴¹

La organización se refiere más concretamente a:

- La confección de las estructuras.
- El empleo juicioso de los medios materiales.
- La definición y la coordinación de funciones y responsabilidades.
- La elección de métodos y elaboración de normas.

Por tanto, organización no es más que un conjunto eficaz de operaciones que contribuyen al logro de planes a través de una estructura de relaciones entre tareas y autoridad.

2.2.3.3. DIRECCIÓN

Se define a la dirección como el: “Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera para lograr que contribuyan a las metas o con respecto a una tarea”.⁴²

⁴⁰ DONELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995, pág. 8.

⁴¹ STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., pág. 12; DONELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Octava Edición, Editorial ERWIN, 1995, pág. 8.

⁴² STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., pág. 13; KONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, “ADMINISTRACIÓN” una perspectiva global, Décima Edición, Editorial Ms. Graw-Hill, 1994, pág. 460.

Para que la planeación y la organización puedan ser “eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas por la orientación que se dé a las personas, mediante una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación. Interpretando los planes para los demás y dando las instrucciones sobre cómo ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar”⁴³

2.2.3.4. CONTROL

“El control es un proceso que consiste en vigilar y evaluar las actividades laborales de la organización; para asegurarse que se logren los objetivos y metas según lo planeado con el objeto de detectar errores y aplicar medidas correctivas tan pronto sea posible”⁴⁴

2.2.4 LA INFLUENCIA DEL GERENTE EN LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE

2.2.4.1 Definición de liderazgo

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.”⁴⁵

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el

⁴³ CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Cuarta Edición, Mc Graw-Hill, 1995, págs. 258-259

⁴⁴ HAMPTOM DAVID, pág. 24; DONELLY Jr., GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M pág. 5; JIMENEZ, Patricio barrero; “Control de Gestión”, Editorial Jurídica cono Sur Ltda.; Santiago Chile, 1996, pág. 43.

⁴⁵ Robbins Stephen P. “Comportamiento Organizacional”, Edición 10a. Pearson Educación, México, 2004. pág. 317.

proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.⁴⁶

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras

⁴⁶ Robbins Stephen P. op cit. pág. 318.

personas tal vez sean líderes eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.⁴⁷

2.2.4.2 Influencia del gerente líder en la organización

Liderazgo y gerencia que a menudo se confunden. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? John Kotter de la escuela de negocios de Harvard, dice que la gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio: los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

Robert House, de la escuela de Wharton de la Universidad Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización. La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dada por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos⁴⁸.

Una vez que se ha definido que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización.⁴⁹ Como estos puestos influyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los

⁴⁷ Fiedler F.E., "Teoría del liderazgo afectivo". New York, McGraw – Hill, 1997, pág. 210.

⁴⁸ Stephen P. Robbins. "Comportamiento Organizacional", Edición 10a. Pearson Educación, México, 2004. pág. 313.

⁴⁹ R. J. House y R. N. Aditya, "La sociedad Científica de estudios en liderazgo", en suplemento de administración, Vol. 3. 1997, pág. 445.

líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlos.

El gerente líder de una organización se valdrá de diversas herramientas para que la misma adopte la cultura que él considera apropiada, estas herramientas utilizadas para que todos en la organización no sólo conozcan la cultura, los objetivos y el comportamiento deseado por el líder, sino que actúen en consecuencia, van desde las declaraciones formales a través de normas y procedimientos hasta las menos formales que tratan de delinear las características personales de quienes ingresen a la organización.⁵⁰

Ambos mecanismos, la norma y el criterio de selección de personal son determinados por el líder de acuerdo con la imagen que se le quiera imprimir a la organización siempre y cuando los líderes se valgan de la influencia sobre los demás, una herramienta propia de los líderes que se apoya en sus características de personalidad, conocimientos y experiencia.

2.2.5. Estilos Gerenciales y Modelo del Grid Gerencial

El modelo del grid gerencial trata de situar, en una rejilla de dos dimensiones, la preocupación que un líder o gestor siente, hacia la tarea (eje x) y hacia la persona (eje y)⁵¹.

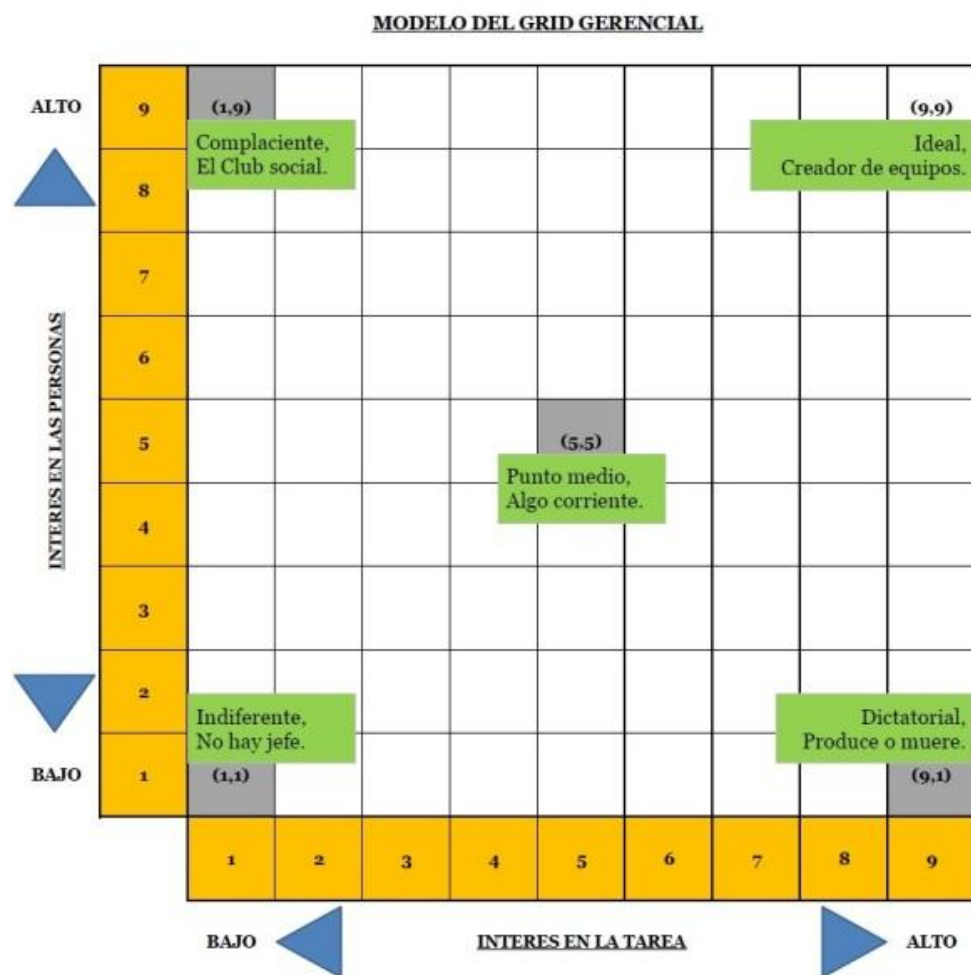
⁵⁰ GOMEZ FULAO, Juan C. - MAGDALENA Fernando G. "Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos", Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1999. p. 67.

⁵¹ Disponible en: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>

Dependiendo de donde se esté situado, se entiende que se ejerce el liderazgo de una forma determinada. Para ejemplificar esto, se determinaron cinco tipos de liderazgo “puros”.

Gráfica del grid gerencial, es decir, una parrilla de 9 por 9 casillas, donde las horizontales se corresponden de menor a mayor, con la orientación hacia la tarea, y las verticales, de menor a mayor con la orientación hacia las personas.

Figura N°2. Rejilla Gerencial



Fuente: <http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial/>

- **Estilo 1.1 – Indiferente. No hay jefe.**

Este tipo de líder, no tiene preocupación alguna en conseguir que se alcancen los objetivos de la organización. Como es lógico, tampoco le preocupan los problemas, o expectativas, de su personal.

Sigue la ley del mínimo esfuerzo, haciendo sólo lo justo e indispensable para que todo se mantenga, más o menos, en su sitio. Su filosofía es la de protegerse ellos mismos, evitando cualquier cosa que les pueda dar problemas.

Esta indiferencia hacia la tarea y su equipo, y su falta de implicación, lo llevará a situarse, de forma inevitable, en una pésima posición como líder.

- **Estilo 1.9 – Complaciente. El club social.**

Centra su preocupación en su personas que forman su equipo, intentando satisfacer todas sus necesidades y expectativas. Da una gran libertad de acción a su personal, también les deja decidir la mejor manera de hacer la cosas.

Para este tipo de líder, lo más importante es crear un buen ambiente de trabajo, donde todos estén a gusto, en la esperanza de que esto llevara aparejado, un mayor rendimiento del equipo.

La tarea a ejecutar se encuentra en un segundo orden de importancia, en caso de que pueda suponer un problema para el personal.

- **Estilo 9.1 – Dictatorial. Produce o muere.**

Lo principal es conseguir que la tarea se lleve a cabo, de forma eficaz y eficiente, las personas que forman su equipo no son más que herramientas que se deben de calibrar de forma adecuada.

Las necesidades de las personas que forman su equipo se encuentran, muy por debajo, de la necesidad de terminar la tarea en tiempo, y bien.

Entiende que su posición de líder le exige planear, coordinar y controlar la ejecución del trabajo de sus subordinados.

- **Estilo 5.5 – Punto medio. Algo corriente.**

Se encuentra en un punto intermedio en todos los aspectos. Si bien es cierto, que tiene una visión muy equilibrada, de la importancia relativa de la tarea y de su personal. También es verdad que, ni siente una preocupación excesiva por la tarea, ni por las personas de su equipo.

Este líder espera alcanzar los objetivos planteados, creando un ambiente de trabajo en el que, se presiona ligeramente para conseguir resultados, pero también intenta cumplir ciertas expectativas, para tenerlos “contentos”, siempre y cuando esto no le cause muchos problemas.

- **Estilo 9.9 – Ideal. Creador de equipos.**

Blake y Mouton, identificaban este líder con la Teoría Y de Douglas McGregor. En la que se fomenta el trabajo en equipo, y la colaboración entre trabajadores. Intentando crear la interdependencia entre las expectativas de su personal, y las de la organización.

Al igual que en el anterior tipo, la preocupación por la tarea y por las personas está equilibrada. La diferencia radica en su nivel de implicación. Esto hace que su equipo se involucre también, y sean conscientes de que, la consecución del objetivo se debe a su trabajo.

Este líder entiende que, además de llevar a cabo tareas directivas, debe alinear los objetivos de las personas que forman su equipo, con los objetivos de la organización, y conseguir que sientan que forman parte de ésta.

2.3 La pequeña Y MEDIANA empresa

2.3.1 CONCEPTO

Para la “pequeña y mediana empresa”, objeto central del presente estudio, no existe una definición de validez universal. Para describir esas unidades económicas se recurre, por ejemplo, al número de empleados, la forma de producción, el capital circulante, el valor agregado o la intensidad del trabajo. Según los censos que efectúa el Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia (INE) incluye al personal de las micro y pequeñas empresas en las categorías de “trabajadores familiares”, es decir, no remunerados, y “trabajadores por cuenta propia” que, además de ser independientes, no se incluyen entre los profesionales como son los dentistas o abogados⁵².

Se pudo observar que en algunos informes del INE, se clasifica como micro y pequeña empresa a todas aquellas unidades económicas que cuentan entre 5 a 19 trabajadores. En algunos títulos bibliográficos se cataloga de micro pequeña empresa a la que ocupa de 5 a 14 personas y en otros entre 5 a 29 trabajadores⁵³.

Cualquiera sea la magnitud del tramo de empleo que presentan, las micro y pequeñas empresas presentan rasgos de creatividad y capacidad para adaptarse a diferentes contextos de mercado, y recuperan también el rol positivo que podría jugar en las tareas de la reestructuración productiva.⁵⁴

⁵² UDAPE & INE. Informe basado en estudio del INE sobre microempresas. 1987.

⁵³ UDAPE & INE (1987) y Escobar (1991). Para la definición V. Sethuraman, 1978.

⁵⁴ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. "La Microempresa en Latinoamérica". España. 1987, www.inform.umd.edu

Por tanto, para efectos del presente trabajo de investigación se definirá a las micro y pequeñas empresas como aquellas unidades que ocupan entre 1 a 19 personas y en la actualidad operan en el sector de servicios.

Por tanto, la mype es definida como: “Una unidad productiva que emplea a un número reducido de personas, efectúa actividades intensas en mano de obra y participa en la oferta global con bienes y servicios⁵⁵”.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Tamaño: lo más importante para ser ubicada dentro de las pequeñas y medianas empresas es que los procesos de producción que se llevan a cabo dentro de ellas no requieren tanto del uso de una compleja, variada y sofisticada maquinaria como en el caso de la gran empresa. Tampoco requieren de una inversión inicial de gran capital financiero en virtud de que sus instalaciones y equipos no son de grandes dimensiones. Estas empresas atienden a un mercado de necesidades similares u homogéneas ya que fabrican básicamente un mismo producto con pocas variaciones.

Según la Escuela Empresarial Andrés Bello⁵⁶ se establece la siguiente diferenciación del tipo de empresa según tramo de empleo, para efectos de estudio:

De 1 a 3 personas ocupadas	= Artesanía (Micro Empresa)
De 4 a 15 " "	= Pequeña Empresa
De 15 a 99 " "	= Mediana Empresa
De 100 y más " "	= Gran Empresa

⁵⁵ VALVERDE, Freddy. “Estudio de la Microempresa”. Unidad de Análisis de Políticas Sociales (UDAPE). La Paz – Bolivia. 1987, pág. 3

⁵⁶ Escuela Empresarial Andrés Bello, Guía Metodológica de Apoyo a la Pequeña Industria. Citado por Mendoza, Rolando, 2006, INASET, Instituto de asistencia social, económica y tecnológica “Pequeña industria en Bolivia, Situación y Perspectivas”. pág.37.

Para efectos de la presente investigación se considerará como pequeña empresa aquellas que presenten entre 4 a 15 empleados, y como mediana empresa a las que posean de 15 a 99 empleados, teniendo en cuenta la anterior clasificación.

Normas legales: La pequeña y mediana industria, como cualquier empresa en Bolivia, está obligada a cumplir con el marco jurídico establecido, sin embargo, este sector empresarial está catalogado dentro del sector informal de la economía ya que en su generalidad, no cumple con las normas legales establecidas referente a tributación, seguridad social, Ley del Trabajo.

Organización contable: resulta ser otro requisito, sin embargo, la organización contable y administrativa es incipiente y por lo tanto el empresariado pequeño no tiene un conocimiento adecuado sobre sus ingresos y costos de producción.

Recursos: el recurso humano que demanda la pequeña y mediana empresa es fundamentalmente creativo innovador, dispuesto al aprendizaje continuo, capaz de trabajar en equipo y aceptar retos, con una preparación profesional en algunos casos, mientras que la mayoría registra una educación a nivel de técnico superior o medio para aportar y agregar valor al proceso en el que participa. Con respecto al dueño o gerente, estas empresas requieren que sea emprendedor, es decir, aquel que ve las oportunidades y las transforma en negocios y que proyecte el crecimiento de la empresa en el corto y largo plazo.

Tanto en la pequeña como en la mediana empresa, las inversiones en capital propio varían entre \$us. 200 y \$us. 5000, dependiendo en alto grado de: ahorros personales (64.5%), prestamistas (24%), herencias (10.6%), venta de bienes (6.2%), créditos bancarios (6.2%), indemnizaciones (5.8%) y otros (5.6%)⁵⁷.

En el anterior párrafo se puede notar el reducido porcentaje de empresas que acceden a créditos bancarios dado que en una economía de mercado, al ser la

⁵⁷ Ibídem pág. 21

misma la principal fuente de financiamiento, no se cuentan con fuentes alternativas de fácil acceso o en condiciones similares ya que el crédito informal generalmente pone requisitos y precios financieros inaccesibles para el incremento de capital, en ese entendido Berthoud y Milligan señalan:

"La principal carencia de la unidades empresariales es el acceso a recursos de capital: maquinarias, herramientas y local de trabajo apropiados, los escasos montos invertidos en estos recursos evidencian las limitaciones existentes para el establecimiento de la pequeña y mediana empresa."⁵⁸

Procesos que se llevan a cabo dentro de ellas: su proceso de toma de decisiones es descentralizado y participativo, basado en el respeto y acatamiento de la voz del técnico especialista más que del propietario. Los procesos productivos incorporan avances tecnológicos y cierto grado de automatización permitiendo que se preste atención suficiente al manejo gerencial y al análisis del entorno para descubrir las oportunidades que éste le brinda. El resto de los procesos como el de comercialización, liderazgo y otros, también se llevan a cabo pero sin grandes rasgos especiales a los que se deba referir de manera particular⁵⁹.

Función en la sociedad: son empresas orientadas hacia el consumidor que en definitiva se favorece con el producto. Por tanto su preocupación fundamental es brindarle a ese consumidor la mayor satisfacción posible para que su demanda no disminuya, si no se incrementa. Ello las obliga a ser más productivas y competitivas. Al mismo tiempo se convierten en organizaciones que contribuyen, a través de los impuestos que cancelan, al bienestar y desarrollo regional. Son organizaciones conscientes de su responsabilidad social y del rol que ellas juegan en la sociedad y su incidencia tanto en el plano social como cultural. Una muestra de lo señalado es el rol fundamental que juegan en la generación de empleo toda

⁵⁸ BERTHOUD, Oliver y MILLIGAN, Walter, 2005, "Sector Informal urbano" Bolivia, pág. 18

⁵⁹ ARAUJO, Alice "La pequeña y mediana empresa como expresión de la eficiente relación de la universidad con su entorno productivo", pág. 10.

vez que según el Comité de Coordinación de Microfinanzas y Microempresa (2005), durante los últimos quince años de reforma económica, el sector de las pymes ha generado 8 de cada 10 nuevos empleos.

Clientes: a la pequeña y mediana empresa le interesa atraer clientes locales, regionales e internacionales porque se precia de desempeñarse de acuerdo a normas de calidad y seguridad reconocidas internacionalmente.

Relaciones: la pequeña y mediana empresa se preocupa por mantener buenas y estrechas relaciones con el gobierno y otras empresas. Conociendo los planes de desarrollo y las tendencias mundiales pueden visionar nuevas oportunidades o mercados para sus productos o para fabricar nuevos productos; descubrir nuevas necesidades de potenciales consumidores que no están siendo atendidas; prepararse para responder y tomar las previsiones a futuros impuestos o aranceles que podrían afectar su estructura de costos. El intercambio de información con el resto de las empresas públicas o privadas es otro punto importante de vigilar para conocer los planes que posiblemente ponga en marcha la competencia, conocer las expectativas del sector, saber cuales son las tendencias del mercado nacional o internacional, o para aplicar el benchmarking.

Proveedores: quienes surten de insumos y otro tipo de recurso a la pequeña y mediana empresa han de actuar conforme a la cadena mundial de calidad para así garantizarle a los clientes, bienes y servicios de óptima calidad, por una parte. Por la otra, los proveedores han de compartir su concepción o filosofía de hacer negocios. Si no existe cierta correspondencia entre las empresas y sus proveedores, es prácticamente imposible que ellas solas puedan prestar servicios que califiquen a nivel internacional y que satisfagan a sus consumidores lo suficiente.

Dentro de este tipo de organizaciones las áreas de ventas y producción son las más importantes. Como se mencionó el pequeño empresario está en permanente

contacto con su clientela y detecta las nuevas exigencias de la misma permitiéndole adaptar rápidamente su producto.⁶⁰

El dueño generalmente realiza la función de gerente general, es decir, que es la persona que dirige todos los procesos que en su empresa se realizan y esto hace que adquiera una habilidad especial en la dirección de la empresa, ya que le es muy difícil contar con empleados altamente especializados o recursos financieros que apoyen su desarrollo. La función de control es casi desconocida por el dueño de la pequeña empresa, y no existen procedimientos ni normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma inmediata, por lo que el tiempo que le dedica a esta función es mínimo y el tipo de control se deriva de la planeación inadecuada que utiliza.⁶¹

La mayoría de las empresas pequeñas se dedican a la actividad comercial, aún aquellas que se dedican a la actividad de la transformación de sus productos se dedican a esta actividad comercial puesto que son ellas mismas las que se encargan de comercializar los productos que elaboran, logrando con ello un mayor acercamiento con sus consumidores. La pequeña y mediana empresa enfoca sus ventas hacia el detalle, es decir, se mantiene constante contacto entre el productor y el posible consumidor.⁶²

2.3.3 LA PEQUEÑA EMPRESA EN EL SECTOR MANUFACTURERO

Los factores que inciden en la empresa se han hecho cada vez más complejos a medida que la investigación tecnológica ha revolucionado el mundo moderno. Los productos industriales llevan incorporado un incalculable esfuerzo investigador acumulado. Por otra parte, la competencia entre productos similares obliga a concentrar ese esfuerzo investigador en plazos cada vez más cortos para obtener

⁶⁰ ANZOLA ROJAS Sérvulo, Op. Cit. pág. 12

⁶¹ Ibidem. pág. 13

⁶² Ibidem. pág. 14

innovaciones competitivas, y exige, asimismo, el empleo de gran cantidad de recursos humanos, sólo accesibles a las grandes empresas.⁶³

Además, la competencia obliga a adoptar grandes series de fabricación, con objeto de aprovechar al máximo las inversiones en maquinaria e instalaciones, de modo que su repercusión en cada unidad producida sea mínima. Pero siempre existe el riesgo de fabricar para almacenar, es decir, de cargarse de exigencias en almacén por causa de los cambios de la demanda del mercado⁶⁴. Son las compañías de gran envergadura las mejor preparadas para la supervivencia, por su mayor dominio de las técnicas de marketing en general.

Sin embargo, no se puede negar cuánto influye en la economía de un país la buena salud de la pequeña empresa. Si se considera la cantidad de trabajo que subcontratan las grandes compañías a las pequeñas empresas industriales, en la influencia del comercio minorista y en la importancia de las exportaciones.

El interés personal aumenta cuando el negocio es propio, y el esfuerzo infatigable de quien trabaja para sí es capaz de producir bienes de valor comparable al de las mayores compañías. Aun en los países de economía más desarrollada, las estadísticas demuestran que la pequeña empresa aporta entre el 35 y el 45 por ciento de la población activa. Las cifras son aún mayores en los países en vías de desarrollo.⁶⁵

“Muchas personas mal informadas subestiman la contribución de los pequeños negocios a la economía global, y atribuyen sus dificultades al problema personal y familiar de unos cuantos empresarios que se atrevieron a competir con los grandes. Sin embargo, los hechos demuestran lo contrario. En un país altamente

⁶³ OCÉANO/CENTRUM. Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Volumen 2. pág. 177

⁶⁴ ARJONA CIRIA, Antonio. “Planificación y Control de Producción”. Segunda Edición. Ediciones Deusto Bilbao. España. 1987, pág. 123.

⁶⁵ GALEAS, Carlos Alberto. “Organización y Administración de Microempresas”. Editorial Latinoamericana, 1994.

desarrollado como Estados Unidos, en el cual existen estadísticas sobre este tema desde hace bastantes años, los datos son los siguientes:

- El 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas.
- El 40% del volumen total de negocios lo aportan las empresas pequeñas.
- Igualmente, un 40% de la población activa trabaja en estas empresas.

La mala gestión de la micro y pequeña empresa supone, pues, algo más que la pérdida de empleo de unos pocos equivocados o inexpertos que no han sabido sacar adelante su negocio: afecta a sectores amplios de la población, que pierden los ingresos de que disponían para gastarlos en los demás sectores de la economía.

Por el contrario, una pequeña empresa viable influye positivamente en la oferta de trabajo, en la de productos y servicios, en el aumento del producto nacional y en la extensión del bienestar a un mayor número de ciudadanos”.⁶⁶

2.3.4 Ventajas Específicas de la pyme

Los atributos de los que puede aprovecharse la empresa de menor dimensión, eficazmente dirigida, son los siguientes:⁶⁷

1. *Sencillez*. Cuando el director trata de resolver un problema, su capacidad decisoria equivale a todo un consejo de administración.
2. *Flexibilidad*. Las decisiones son mucho mas rápidas que en la gran empresa, donde van a sufrir una serie de controles y autorizaciones antes de hacerse efectivas.

⁶⁶ OCÉANO/CENTRUM. Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 2. pág. 178

⁶⁷ OCÉANO/CENTRUM. Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 2. pág. 195

3. *Relaciones Directas*. El propio director o dueño de una pequeña empresa se relaciona con los clientes de cualquier nivel y así puede saber mejor qué desean. En la gran compañía las relaciones con los clientes pequeños no existen en el plano personal.

2.3.4.1 BENEFICIOS QUE OTORGA LA ACTIVIDAD DE LA PYME

Los beneficios que otorga la actividad del micro o pequeño empresarial son diversos, entre los más importantes se pueden mencionar a los siguientes:

1. *Mayor Credibilidad en el Potencial que les Ofrece un Mercado Integrado*, identifica y reduce las restricciones de origen fiscal, social, administrativo, financiero, que obstaculizan la creación o el mantenimiento de empresas, "la buena calidad de la reglamentación es fundamental". Se precisa entonces:⁶⁸
 - a) Que la legislación, se limite a definir marcos, y no procedimientos detallados; en particular, las directivas en el ámbito social deberían limitarse a los objetos y dejar a la pequeña empresa, la facultad de aplicarlos de manera flexible.
 - b) Simplificar las exigencias administrativas y suprimir las reglamentaciones inútiles. Todo ello les ayudarán a ser competitivas e impulsar paralelamente su creación y desarrollo.
 - c) Mejorar el financiamiento de las empresas, un elemento importante al respecto, es el cobro de los créditos comerciales. Asimismo, se deberían desarrollar métodos más eficaces encaminados a incentivar a las empresas para que paguen rápidamente sus deudas. Para optimizar el modo de financiamiento se necesita reforzar los siguientes aspectos:
 - Una mayor información sobre las posibilidades de financiamiento.

⁶⁸ CONFERENCIA CUMBRE SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE. "Microempresa como un Recurso de Empleo". Santa Cruz – Bolivia. 1996, pág. 99

- Buenas relaciones recíprocas entre las entidades financieras y la pequeña y mediana empresa.
- Desarrollar los nuevos mercados de capitales-riesgo, articulados en torno a las necesidades de la pequeña y mediana empresa.

2. *Aprovecha la Dinámica del Mercado Interior para Favorecer su Competitividad*, para lograr este beneficio las pequeñas empresas deben considerar los siguientes aspectos.⁶⁹

- a) Apoyar la cooperación entre empresas, en este tipo de medidas hay que incluir todas aquellas que se desarrollan a nivel comunitario para estimular la cooperación entre empresas mediante un financiamiento que va más allá de la primera etapa de búsqueda de socios potenciales.
- b) Mejorar la calidad de gestión de la empresa, es decir, las competencias de sus directivos para superar las debilidades estructurales de las mismas, este es un factor determinante de mantenimiento de su competitividad y con ello de su capacidad de creación de empleo a largo plazo. Para ello son necesarias las siguientes medidas:
 - Proporcionar una formación básica en gestión: dicha formación tiene que ser organizada con una base local por las asociaciones empresariales.
 - Información adicional referente a técnicas de gestión adecuadas; dicho complemento tendría que ser proporcionado por las asociaciones empresariales.

A principios de la década de los 80, las pequeñas empresas eran consideradas como actividades ilícitas, como unidades evasoras de impuestos y de empleo encubierto. Desde mediados de los años 80 hasta fines de los 90, la pequeña empresa fue vista de manera más positiva, considerada como fuente de empleos y

⁶⁹ Ibidem. pág. 115

la forma más barata de crear oportunidades de generación de ingresos que permitan proporcionar un medio de subsistencia para la mayoría de los pobres.

A principios del nuevo milenio, se percibe al sector, no sólo como medio de supervivencia, sino como un negocio y como agente activo, contribuyente de generación de riqueza y crecimiento económico.

Es un sector heterogéneo pues en él se encuentran un sin número de iniciativas económicas que van desde las menos rentables hasta las más, desde las transitorias hasta las estables, pasando desde el comercio, el servicio y la artesanía hasta la manufactura. Ya que, la participación de la pequeña empresa y de los sectores que están en la informalidad, constituyen un importante porcentaje del mercado laboral en Bolivia, estas entidades consideraron necesario diseñar e implementar el Plan Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa⁷⁰, buscando:

- La creación de un entorno de competitividad a través de la adecuación del marco normativo legal e institucional a las características de la micro y pequeña empresa y la expansión y mejora de la infraestructura productiva y de servicios de acuerdo a necesidades del sector.
- La promoción de la productividad y la calidad de los productos y servicios de la micro y pequeña empresa mediante la ampliación de los servicios de desarrollo empresarial, la capacidad de asociación de pequeñas unidades empresariales y la expansión de mercados para los productos y servicios provenientes del sector.
- El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones públicas y privadas relacionadas con las pequeñas empresas para lograr su apoyo efectivo y eficiente.

⁷⁰ MINISTERIO DE TRABAJO Y MICROEMPRESA y VICEMINISTERIO DE LA MICROEMPRESA. Plan Nacional para el Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa. MyPE 2000. Crecimiento con Equidad. Segunda Edición. Diseñado durante el segundo semestre de 1999, puesto en marcha desde el año 2000, con duración de cinco años.

2.3.5 MARCO JURÍDICO RELACIONADO CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Cuadro 2. Marco Jurídico relacionado con las pequeñas y medianas empresas

Tipo de norma y número	Fecha	Estado	Síntesis
DECRETO SUPREMO N° 8540	06/11/1968	Vigente	Establece la conmemoración del Día del Gremial cada 15 de marzo en cada capital de Departamento, con el fin de promocionar la actividad artesanal en el país.
DECRETO SUPREMO N° 8844	09/07/1969	Abrogado	Crea régimen especial de fomento destinado a incentivar el desarrollo de las actividades artesanales y de la pequeña industria, a fin de que estos sectores contribuyan al desarrollo socioeconómico.
DECRETO SUPREMO N° 11734	28/08/1974	Vigente	Crea el Instituto Boliviano de la Pequeña Industria y Artesanía.
DECRETO SUPREMO N° 13562	11/05/1976	Abrogado	Aprueba el Estatuto Orgánico del INBOPIA
DECRETO SUPREMO N° 14779	22/07/1977	Vigente	Modifica el Estatuto Orgánico del INBOPIA en su artículo 10°
DECRETO SUPREMO N° 14803	05/08/1977	Derogado	Aprueba el régimen de Incentivos Fiscales a las Exportaciones No Tradicionales
DECRETO SUPREMO N° 16953	01/08/1979	Vigente	Crea un régimen especial de fomento destinado a incentivar el desarrollo de las actividades artesanales y de la pequeña industria, a fin de que estos sectores contribuyan al desarrollo socioeconómico del país.
DECRETO LEY N° 18710	17/11/1981	Vigente	Aprueba modificaciones al régimen de Incentivos Fiscales a las Exportaciones

			No Tradicionales.
DECRETO LEY N° 19048	13/07/1982	Vigente	Aprueba reposición del mecanismo de compensación impositiva y modificaciones a los anexos del Régimen de Incentivos Fiscales a las Exportaciones No Tradicionales.
DECRETO SUPREMO N° 22555	25/07/1990	Vigente	Establece normas de sujeción de los contribuyentes del Régimen Tributario Simplificado
Ley N° 1788	16/09/1997	Vigente	Ley de Organización del Poder Ejecutivo: (Art. 4º) Creación del Ministerio de Trabajo y Microempresa (Art. 11º) se establecen las atribuciones específicas del Ministerio de Trabajo y Microempresa
DECRETO SUPREMO N° 24855	22/09/1997	Vigente	Reglamento a la Ley de Organización del Poder Ejecutivo: (Art. 30º) Funciones del Ministerio de Trabajo y Microemopresa. (Art.31º) El Ministerio de Trabajo y Microempresa está conformado, entre otros, por el: - Viceministerio de la Microempresa. - Dirección General de Promoción. - Dirección General de Coordinación del Microcrédito.
DECRETO SUPREMO N° 25055	23/05/1998	Vigente	Norma Reglamentaria al D.S. N° 24855: (Art. 14º) Funciones específicas del Viceministerio de Microempresa a) Proponer políticas y normas para el desarrollo de la microempresa, fortaleciendo su importancia y potencial como fuente de ocupación. b) Promover políticas y coordinar acciones

		<p>para el fortalecimiento de la capacidad técnica, administrativa y comercial de la microempresa.</p> <p>c) Coordinar con el Viceministerio de Industria y Comercio el desarrollo de políticas y acciones que promuevan las actividades de transformación, manufactura y artesanía por parte de las microempresas.</p> <p>d) Apoyar las acciones de investigación y promoción de los productos y servicios de la microempresa en el mercado.</p> <p>e) Promover políticas para el establecimiento de programas y mecanismos de financiamiento especializado para la microempresa, coordinando acciones con las entidades del sistema financiero, para alcanzar a todas las regiones y sectores del país.</p> <p>f) Proporcionar el mejoramiento de las condiciones de acceso al crédito de las microempresas, analizando y promoviendo sistemas especiales de garantías y plazos.</p> <p>g) promover y coordinar las acciones de fomento a la microempresa con los organismos del sector público y privado.</p> <p>h) Apoyar a nivel de prefecturas y municipios, programas y acciones de fomento a las microempresas.</p>
--	--	---

Fuente: VICEMINISTERIO DE LA MICROEMPRESA “Estudio comparativo de la legislación existente sobre el sector de la micro, pequeña y mediana empresa” La Paz – Bolivia p. 43

La normativa nacional, desarrollada durante las últimas cuatro décadas, muestra con claridad que las soluciones jurídicas requeridas por el sector de las pyme han

sido abordadas por el Poder Ejecutivo exclusivamente desde la óptica de los programas de fomento y, fundamentalmente, en el campo tributario y de los incentivos fiscales.

Bajo una lógica de agregación cuestionada por los agentes económicos y sus organizaciones gremiales, esta normativa se ha caracterizado por adoptar un tratamiento conjunto de la actividad artesanal y de la actividad de la pequeña industria, que ha dado lugar a la adopción de disposiciones legales especiales en materia tributaria y fiscal.

En este contexto, se advierte que el área más sensible del marco legal establecido parece estar constituido por disposiciones legales tributarias y fiscales que han sido sucesivamente modificadas. Esta situación compromete también la vigencia del actual Régimen Simplificado (D.S. No 22,555).

Finalmente, debe reconocerse que en las últimas décadas, y como consecuencia de la ineffectividad y disfuncionalidad del régimen de fomento establecido por el D.S. No 16,953, los agentes económicos han buscado la renovación de la normativa vigente y planteada propuestas sustitutivas, orientadas a establecer incentivos y mecanismos de promoción tanto de la artesanía, pequeña como de la mediana empresa.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1. Tipo de Intervención

La intervención desarrollada en las PyMES a través de esta investigación, fue en primera instancia de tipo descriptiva, para posteriormente alcanzar un nivel de investigación explicativo. La parte descriptiva está relacionada con la descripción del marco teórico, y la información de campo recabada en el sector seleccionado para el estudio. El nivel explicativo será aplicado cuando se haga relación de causalidad, es decir, se relacionen las variables de estudio y se expliquen cómo influye una sobre la otra.

3.1.1. Métodos Aplicados

La metodología se ajusta a la modalidad de trabajo investigativo. Sus métodos propios son:

Cuadro 3. METODOLOGÍA

MÉTODO	APLICACIÓN
Descriptivo	Permitirá identificar y desarrollar las categorías y conceptos del tema abordado
Analítico deductivo	Permitirá comprender e interpretar las interrelaciones existentes entre los elementos constituyentes del fenómeno abordado a partir de los elementos teóricos que la describen.
Sintético conclusivo	Logrará que luego del análisis se asuman interpretaciones concretas sobre lo investigado
Observación directa	Permitirá un acercamiento vivencial al objeto de estudio y sus factores a través de la apreciación objetiva de la investigadora.

Fuente: Elaboración propia, en base a: DEL AGUILA VILLACORTA José. Técnicas de Investigación. Editorial San Marcos. 1986; HERNÁNDEZ, Roberto et al. Metodología de Investigación. Edit. McGraw-Hill. México. 1996.

3.2. Universo o Población de Estudio

Los sujetos que brindaron información en la presente investigación fueron los gerentes de las empresas de servicios de la ciudad de La Paz, así como personal operativo de las mismas.

En principio las empresas fueron seleccionadas de los registros de la Cámara Nacional de Comercio – Regional La Paz, de donde se obtuvo que hasta el 2014 se contaba con 78 empresas de servicios tipo B y C, clasificadas de esa manera con base a la cantidad de personal y patrimonio existente, por lo cual, son consideradas como pequeñas y medianas empresas.

Estas empresas de servicios se desempeñan en diferentes rubros, de los cuales se ha considerado los siguientes:

- Consultoría y servicios profesionales
- Servicios técnicos en telecomunicaciones
- Exportaciones y comercio exterior
- Publicidad, medios de comunicación e impresión
- Servicios de transporte
- Seguridad privada
- Construcción

El total de empresas de servicios en los rubros mencionados de acuerdo a la Cámara Nacional de Comercio es de 59, siendo éste el universo de estudio. O sea, $N = 59$.

3.3. Determinación del Tamaño y Diseño de la Muestra

La muestra de estudio será de tipo probabilística, recurriendo para ello a la fórmula de distribución normal “z”, siendo el procedimiento el siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + E^2 * N}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra: ¿?

Z = Nivel de confianza 90% (valor en tablas: 1,645)

P= Probabilidad de éxito: 50%

Q= Probabilidad de fracaso: 50%

E = nivel de error: 5%

N = Universo: 59

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,645)^2 * 0,5 * 0,5 * 59}{(1,645)^2 * 0,5 * 0,5 + (0,05)^2 * 59}$$

$$n = 48$$

Por tanto, la muestra de pequeñas y medianas empresas de servicios alcanza a 48, en las cuales se aplicó dos tipos de instrumentos, uno dirigido a los trabajadores de la empresa y otro a los gerentes de las mismas.

3.4. Selección de Métodos y Técnicas

Como técnicas de recolección de información se utilizarán, la entrevista estructurada, la encuesta y la investigación documental y la observación.

La entrevista se aplicará a gerentes de pymes de la ciudad de La Paz, la encuesta a empleados de estas mismas empresas, mientras que la investigación documental permitirá recabar información documental, otros estudios y datos estadísticos en relación a las pymes. Finalmente, la observación permitirá recabar información directamente del lugar de los hechos, registrando datos relacionados con la cultura organizacional dominante en las empresas.

3.5. Instrumentos de Relevamiento de Información

Para el caso de las entrevistas, se utilizó una guía de entrevista estructurada, que se puede observar en el anexo 1

Para el caso de las encuestas, se utilizó un cuestionario estructurado, que se puede observar en el anexo 2.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

Una vez aplicada la encuesta a las pymes, los siguientes acápite permiten explicar el comportamiento de dicho sector en cuanto a su cultura organizacional que prevalece en las empresas de la ciudad de La Paz.

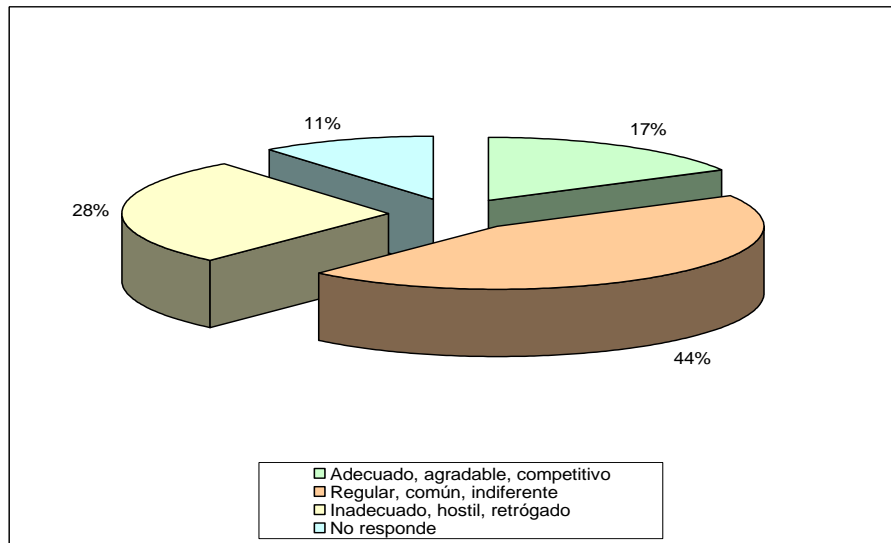
4.1 La Cultura Organizacional en las Pymes

De inicio es importante hacer un balance de cómo es el ambiente laboral en la empresa teniendo en cuenta que ello brinda un panorama general de la cultura dominante, situación que principalmente ha sido identificada con la aplicación de las encuestas al personal de las pymes.

4.1.1 Características del ambiente de trabajo y la interrelación personal de los trabajadores

En el gráfico N° 1 se muestra que un 44% indica que en la empresa se tiene un ambiente regular, es decir, que para ellos tal factor se muestra normal, común o indiferente, por su parte el 28% de trabajadores señaló que el ambiente de trabajo resulta ser algunas veces hostil o inadecuado para realizar un trabajo eficiente y motivado; mientras que sólo un 17% de trabajadores menciona que el ambiente de trabajo es adecuado, agradable y competitivo, finalmente el 11% de encuestados no responde o no sabe responder a este cuestionamiento.

Gráfico N° 1. Características del ambiente laboral en la empresa



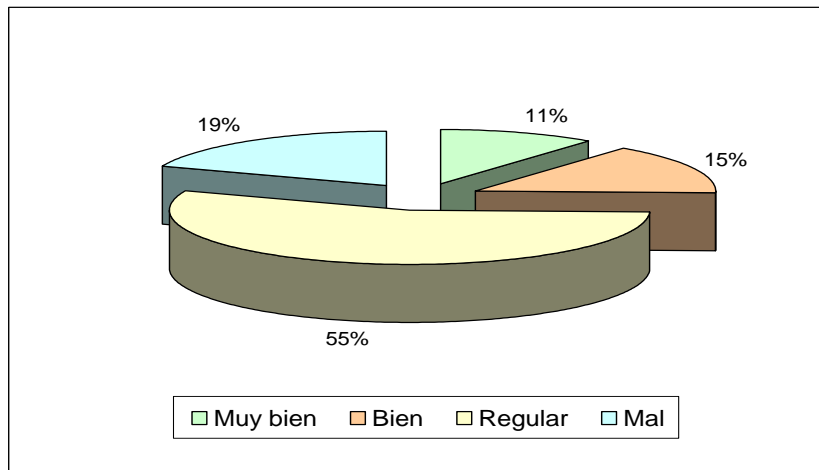
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Se observa que son pocos los trabajadores que afirman sentirse a gusto en la empresa, por lo menos en cuanto al ambiente de trabajo que prevalece en la organización. Es evidente que un alto porcentaje, inclusive cree que el ambiente es hasta hostil, lo que no los motiva a realizar eficientemente sus tareas.

4.1.2 Interrelación personal en la organización

El gráfico N° 2 permite conocer el trato del personal encuestado con sus compañeros de trabajo, el 55% indica que la relación personal es regular, el 19% menciona que es mala, el 15% señala que el trato es bueno, mientras que el 11% considera que la relación es muy buena.

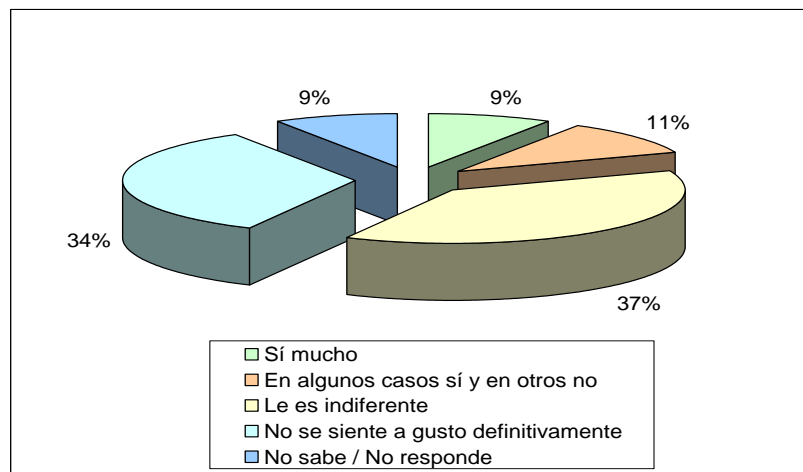
Gráfico N° 2. Trato con el personal de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Es evidente que la interrelación personal depende mucho del carácter de las personas, ya que en algunos círculos o áreas de trabajo, las relaciones son más llevaderas que en otras, pues ello tiene que ver también con las exigencias o características de las funciones que deben desarrollar. Sin embargo, la tendencia mostrada en los resultados da cuenta de una mayor inclinación a calificar a la interrelación personal como negativa.

Gráfico N° 3. Carácter del compañerismo en el ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas, noviembre 2007.

Lo anterior se puede relacionar con los resultados obtenidos respecto al carácter del compañerismo en el ambiente de trabajo, el 37% señala que es indiferente, el 34% menciona que no se siente a gusto definitivamente con los compañeros de trabajo más cercanos, mientras que el 11% indica que con algunas personas sí se siente a gusto, mientras que con otras no, sólo el 9% de trabajadores considera sentirse muy a gusto con sus compañeros de trabajo. Un 9% de encuestados no supo responder a esta pregunta.

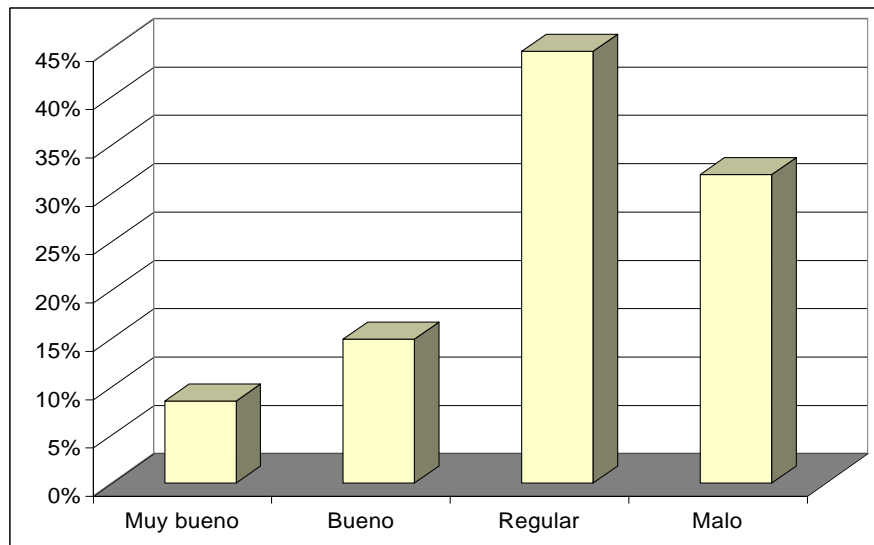
Prosiguiendo con este análisis en el nivel Administrativo, la opinión respecto a la motivación del personal según uno de los Administradores, es que: “el sólo hecho de tener un trabajo es una motivación para cualquiera, teniendo en cuenta la difícil situación que vive el país. No niega que los sueldos son bajos, y que ello puede significar una desmotivación, pero ello no debería ocurrir”.

Es evidente que a este nivel no se asume la motivación del personal como algo fundamental para el ambiente laboral y la eficiencia organizacional, para ellos, el factor motivacional no constituye un elemento que requiera de políticas o estrategias de importancia.

4.1.3 Interrelación entre gerentes y operativos

El gráfico N° 4, muestra claramente que la relación entre los superiores y operativos de las pymes no es de las mejores. Un 45% de trabajadores califica al trato como regular, mientras que el 32% afirma que el trato es malo, sólo el 15% señala que es bueno, mientras que el 8% restante considera que es muy buena la relación con sus superiores.

Gráfico N° 4. Trato humano y personal de los superiores



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Esta situación, coincide de alguna manera con los datos relacionados al ambiente de trabajo que prima en la organización donde la mayor parte respondió que el mismo, es regular o malo.

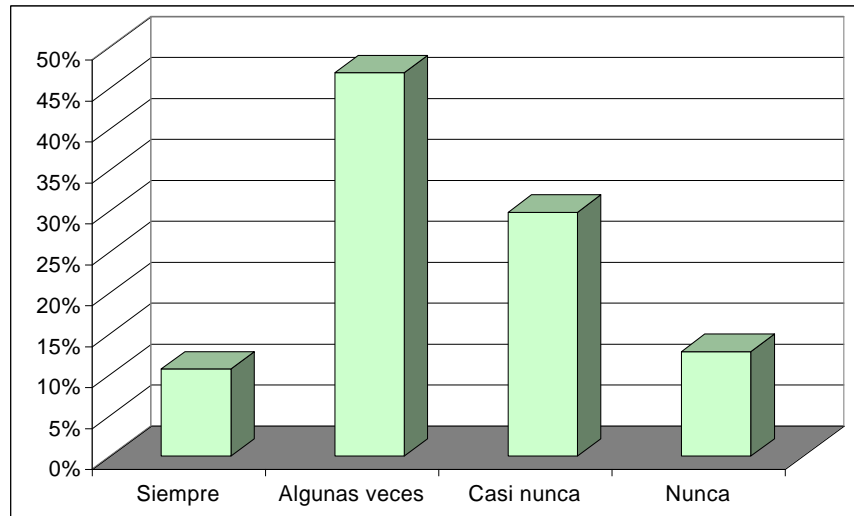
Uno de los entrevistados del ámbito administrativo, indica que “no se puede decir, si la relación es buena, regular o mala, ello es algo muy subjetivo, pero por lo menos, por lo que se ve a simple vista, la relación es normal, se basa simplemente en la cuestión laboral, lo cual es favorable para alcanzar eficiencia en el desempeño de todos”. Se considera fundamental el trato estrictamente laboral en horas de trabajo, para ellos, tal situación permite encontrar eficiencia en el desempeño de todos.

4.1.4 Afrontamiento de problemas según el grupo de trabajo

El gráfico N° 5 muestra las respuestas otorgadas por el personal encuestado sobre la existencia de coincidencia de criterios para dar solución de problemas, en ese entendido, el 47% indica que algunas veces existe coincidencia, el 30%

menciona que casi nunca, el 13% señala que nunca, mientras que el 10% restante considera que siempre.

Gráfico N° 5. Coincidencia de criterios para dar solución a los problemas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Estos datos demuestran que no existe una cultura de solución de problemas a través de un trabajo en equipo. Se hace evidente que las decisiones son tomadas exclusivamente por los administrativos, si bien en ocasiones se comunican las decisiones a tomar, éstas no han sido adoptadas con participación del personal. Es de hacer notar que dado que se habla de una empresa productiva, los problemas en los que se necesite participación obedecen a aspectos operativos productivos

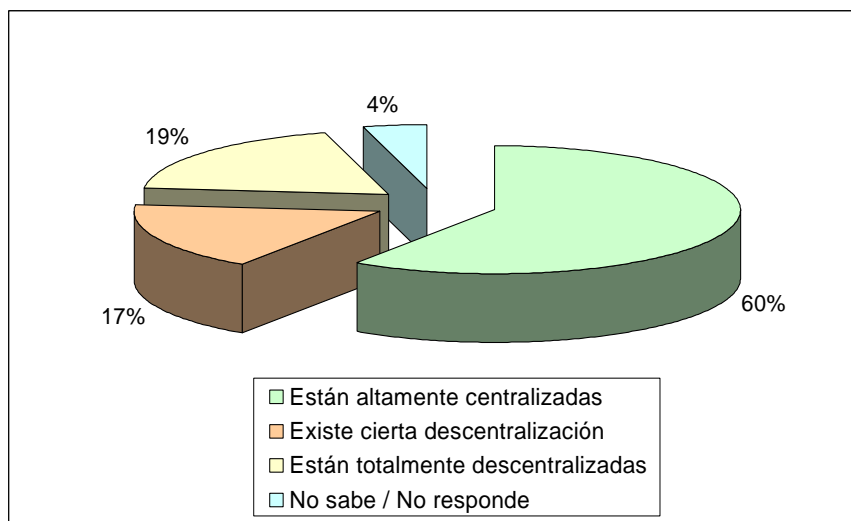
4.2. Características del proceso de toma de decisiones en las Pymes

4.2.1 Centralización o descentralización de la toma de decisiones

El gráfico N° 6 permite conocer el grado de centralización de las decisiones en niveles superiores desde el punto de vista del personal encuestado. El 60% de trabajadores considera que la toma de decisiones se encuentra altamente centralizada, mientras que el 19% opina que está totalmente centralizada. Ambos

porcentajes suman el 79% de trabajadores, que confirman el hecho de que la toma de decisiones en las pymes es inherente a la administración. Sólo el 17% de trabajadores se anima a afirmar que existe cierta descentralización en la toma de decisiones; mientras que el 4% no sabe responder sobre el tema.

Gráfico N° 6. Grado de centralización de las decisiones en niveles superiores



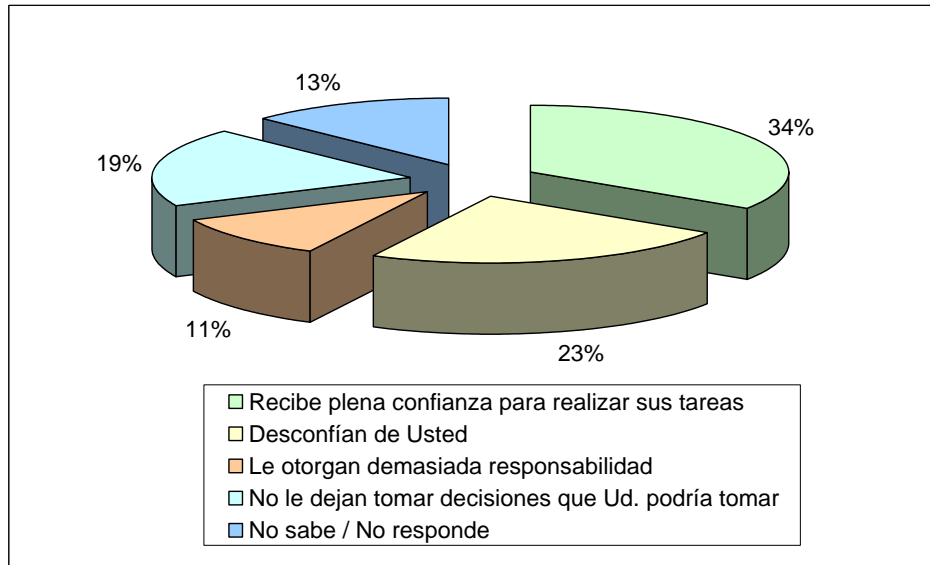
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Por tanto, se confirma que en las pymes existe una alta centralización en la toma de decisiones, lo que significa que niveles operativos, no están autorizados para tomar de decisiones, a no ser que éstas sean de procesos recurrentes o rutinarios.

A criterio de la administración de éstas unidades económicas, la acción de delegar la toma de decisiones depende mucho de las circunstancias y el nivel del que se está hablando, se opina que se debe analizar con mucho cuidado el hecho de delegar a un subalterno el que tome las decisiones. Es decir, si uno va a delegar funciones, tiene que estar muy seguro y confiado de a quien le está dando tal responsabilidad.

Está claro que para los administradores, la toma de decisiones está restringido a su rol y que resulta prácticamente imposible delegar decisiones a un personal que debe ocuparse de la producción mecánica.

Gráfico N° 7. Actitud de los superiores respecto a las órdenes de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

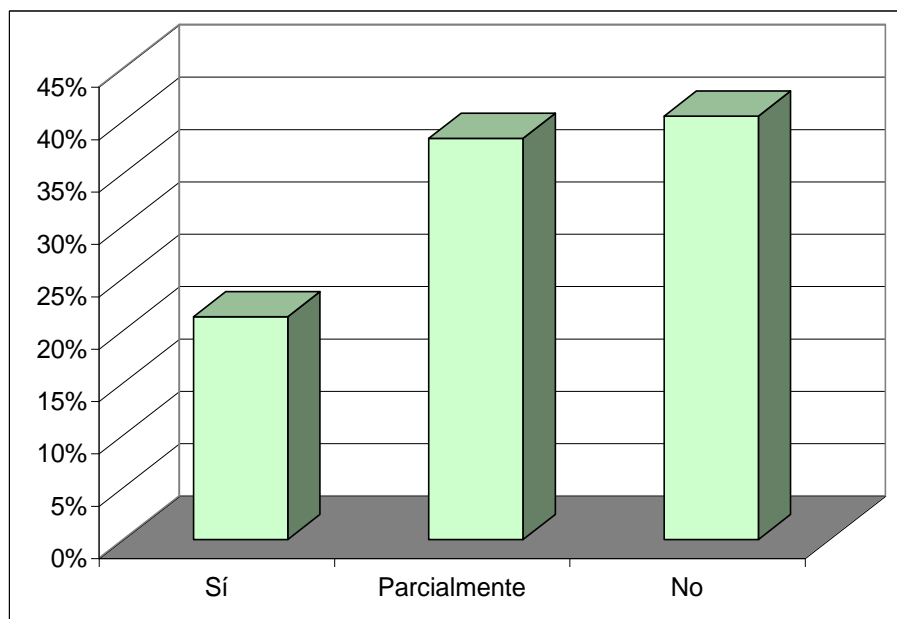
El gráfico N° 7 permite conocer la actitud que asumen los superiores respecto a las órdenes de trabajo impartidas, en ese sentido, se tiene un 34% que considera recibir plena confianza para realizar sus tareas, el 23% menciona que existe desconfianza, el 19% indica que no les permiten tomar decisiones para las cuales se consideran calificados, el 13% no responde o no sabe sobre el tema, finalmente el 11% señala que le otorgan demasiada responsabilidad.

La proporción de personas que afirman tener la confianza de sus jefes cuando éstos les encomiendan una tarea específica es relativamente baja, considerando que todos los demás, expresan un criterio adverso respecto a la confianza y responsabilidad que sus jefes inmediatos les brindan. Se percibe asimismo, una relación despersonalizada en el sentido que la comunicación entre jefes y subordinados son estrictamente formales.

El gráfico N° 8 permite conocer si en alguna ocasión el personal encuestado tomó alguna decisión al margen del criterio de sus superiores, en este ámbito, el 40%

menciona que no pudo hacerlo, el 38% indica que parcialmente, mientras que el 22% restante señala que sí existió tal acreditación.

Gráfico N° 8. Toma de decisiones sin necesidad de consultar a los superiores



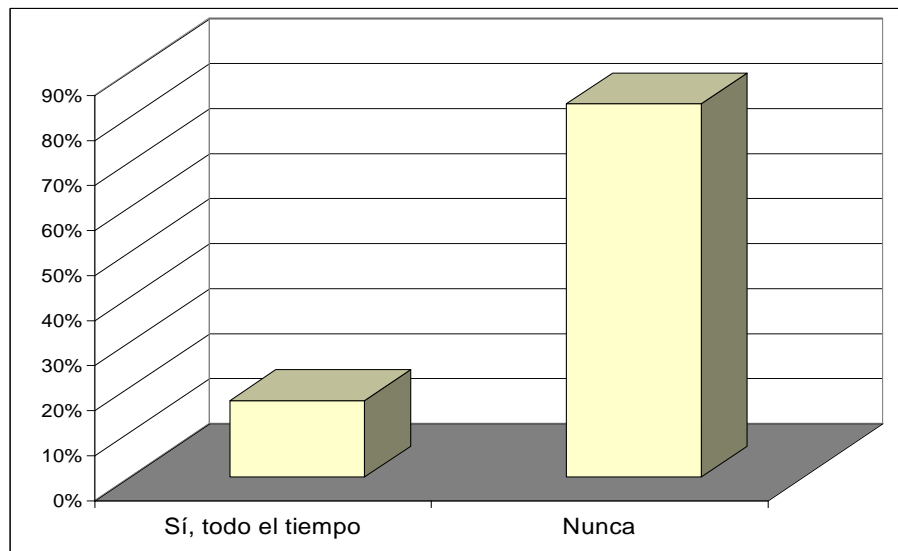
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Al respecto, se evidencia que a nivel de directivos coinciden en afirmar que sobre la pregunta formulada no existe ninguna política de las pymes en cuanto a la toma de decisiones en los distintos niveles organizacionales. Por ejemplo, uno de los administrativos señaló que: “todo se hace en base a normas, que no están precisamente escritas pero que se les indica verbalmente, nada está suelto.”

4.2.2 Participación en la toma de decisiones en las pymes

En el Gráfico No. 9, se observa que a criterio del personal encuestado para un 83% nunca existió un incentivo o disposición al trabajo en equipo por parte de los gerentes de las pymes, por su parte, un 17% afirma que tal predisposición existe todo el tiempo.

Gráfico N° 9 Incentivo al trabajo en equipo por parte de los administradores



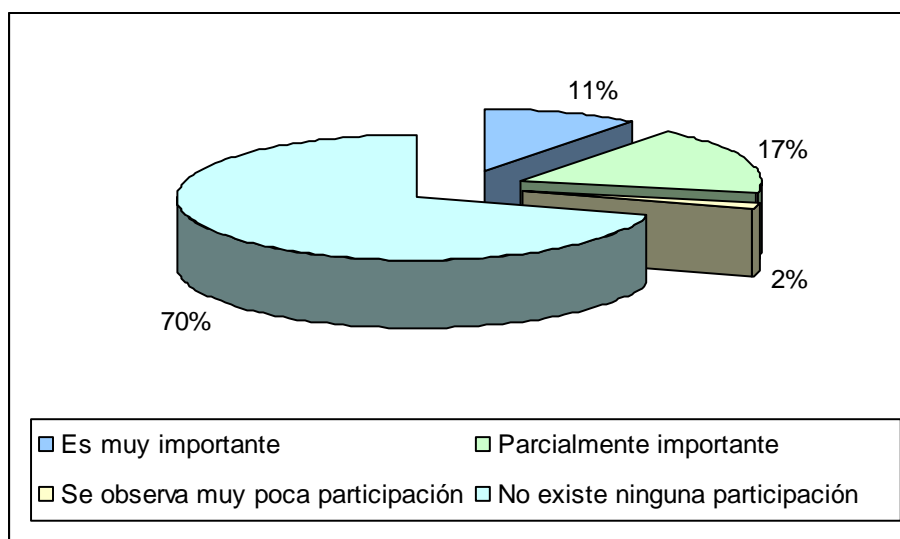
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Es contundente la proporción de los trabajadores que afirman que el trabajo en equipo no tiene asidero en el estilo de dirección de la administración.

Por su parte, en el nivel administrativo de las pymes, a la pregunta de cuán importante es en la empresa el trabajo en equipo, se señala que “los únicos equipos de trabajo que ha visto funcionar son a nivel directivo. En los niveles operativos no cree que se puedan realizar equipos de trabajo, porque no son necesarios, salvo en la coordinación que tiene que haber en la parte técnica productiva.” En definitiva, se coincide en afirmar que el trabajo en equipo en la empresa desde el punto de vista de la conformación de grupos de trabajo y toma de decisiones es mínimo.

Respecto al grado de participación de los operarios en la toma de decisiones en el quehacer de la empresa, o por lo menos la predisposición de los involucrados para una mayor participación del personal en general, se observa bajos índices de participación.

Gráfico N° 10. Participación de los miembros de la Unidad en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

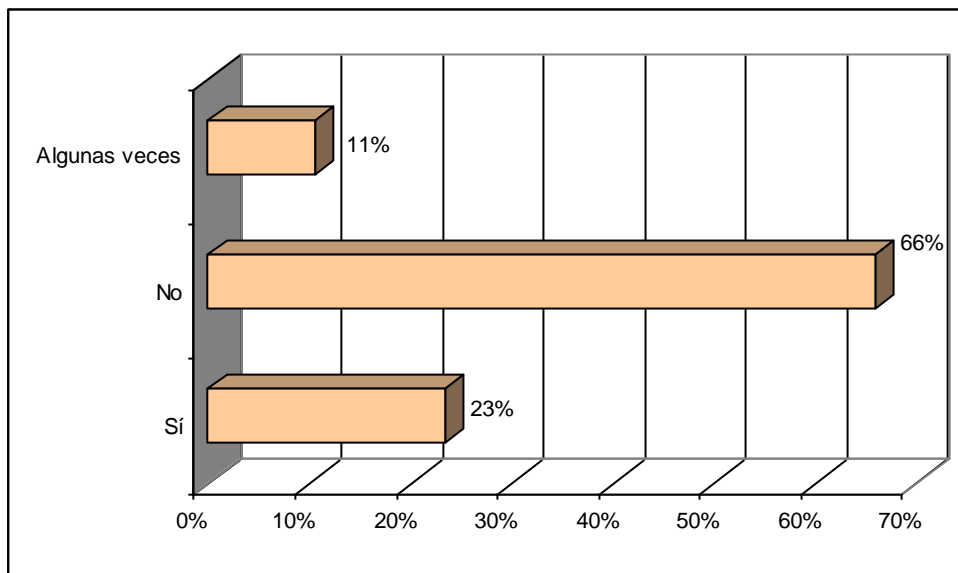
Se tiene un 70% que afirma que no existe ningún tipo de participación en la toma de decisiones, o no se le asigna importancia al hecho de participar en la toma de decisiones; el 17% señala que la participación es parcialmente importante, y que en algunos casos se atreven a participar o les permiten hacerlo, mientras que el 11% menciona que es muy importante su participación en la toma de decisiones y que frecuentemente participan en esta instancia y, finalmente el 2% indica que de manera general en toda las pymes se observa muy poca participación.

Según lo observado, no existe predisposición de democratizar la toma de decisiones, cada uno asume su propia responsabilidad de acuerdo a las instructivas que recibe. Si en algunos casos se hacen consultas antes de tomar

una decisión, ello es debido a un asunto técnico productivo a nivel horizontal y no así de manera vertical.

Por otra parte, se ha identificado que un 11% de los trabajadores considera que algunas veces los administrativos realizan reuniones para coordinar la toma de decisiones en su área de trabajo pero ellas tienen que ver en el aspecto técnico informativo, el 66% menciona que la coordinación o participación de operarios en la toma de decisiones no forma parte del criterio de los ejecutivos, mientras que el 23% restante señala que sí existe dicha coordinación, especialmente cuando se trata de recabar información por parte de los ejecutivos. Aunque en las respuestas confunden reuniones con el objetivo de tomar decisiones institucionales con reuniones informativas de trabajo.

Gráfico N° 11. Importancia para los gerentes de la empresa de la participación de los operativos para coordinar decisiones



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Es evidente que es muy poca la posibilidad de que el personal operativo, participe en la toma de decisiones en temas fundamentales para la empresa, así como es evidente que las decisiones que éste nivel asume, son de carácter recurrente, es

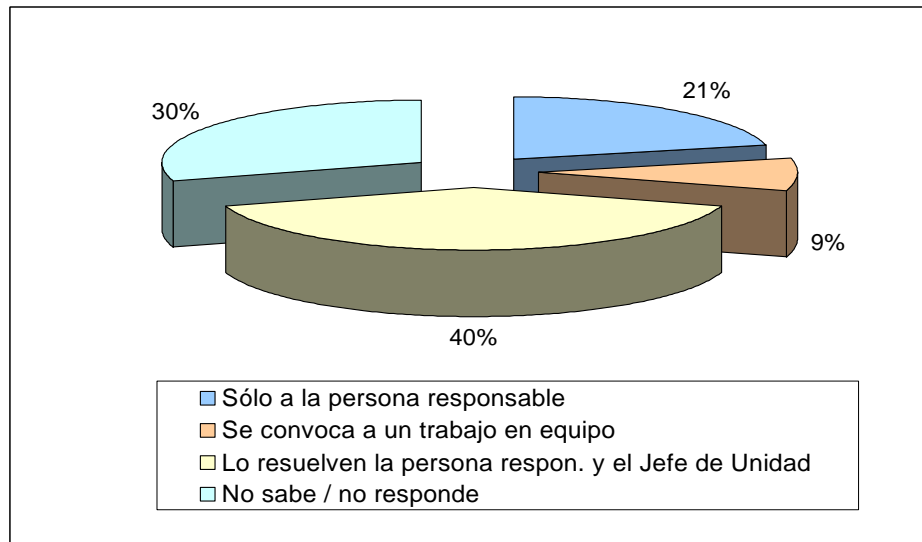
decir en actividad que rutinariamente se realizan y que siguen procedimientos estandarizados.

A nivel de los directivos en las pymes, se opina que sería importante el tomar decisiones en equipo, “lo cual sí se puede hacer y se debe hacer, aunque, según señalan los entrevistados, también tiene sus complicaciones por la cuestión de orden y autoridad, sin embargo, sería interesante poner en práctica en mayor grado este tipo de reuniones, que permitan participar a los subordinados en la toma de decisiones o en la solución de algunos problemas”.

Según se observó, desde el punto de vista del nivel operativo, se pudo evidenciar que los empleados, no son consultados por sus jefes inmediatos para tomar alguna decisión inherente a su unidad, y tampoco ellos tienen la intención de participar, no les interesa o no se sienten autorizados para ello. Simplemente se dedican a cumplir órdenes y a realizar sus tareas rutinarias.

En el gráfico N° 12 se presentan las respuestas otorgadas por el personal encuestado respecto al carácter de las responsabilidades en la solución de un problema en la empresa, al respecto un 40% menciona que la solución de un problema o asunto específico en una determinada Unidad, se encuentra a cargo únicamente de la persona responsable o relacionada con la función que se realiza en coordinación con su inmediato superior.

Gráfico N° 12. Carácter de las responsabilidades en la solución de un problema

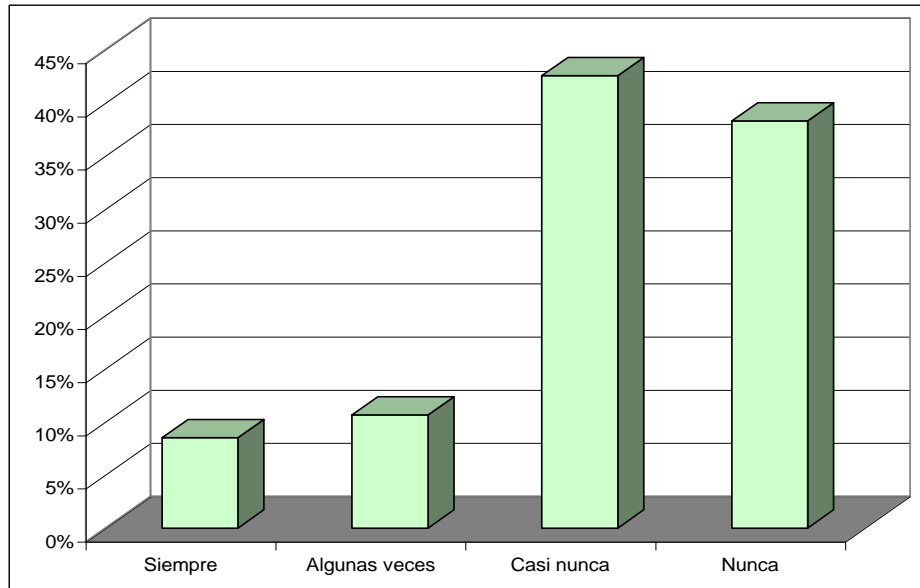


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Asimismo, el 30% no responde o no sabe responder a este cuestionamiento, mientras que el 21% de los trabajadores encuestados indica que la solución de un determinado problema o tratamiento de un asunto específico, se encomienda sólo a la persona encargada o responsable de la función que se realiza y, finalmente el 9% restante dice que para el efecto se convoca a un trabajo en equipo para analizar la situación.

Este aspecto tiene mucha relación con el punto anterior, por lo cual los entrevistados del nivel jerárquico afirman que la delegación de la toma de decisiones tiene que ver con el nivel, la unidad y el tipo de actividad que se desempeña.

Gráfico N° 13. Solicitud de sugerencias al personal por parte de los ejecutivos de la empresa para la resolución de problemas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Complementando la información anterior, los datos que representa el gráfico N° 13, permiten conocer que la solicitud de sugerencias al personal de la empresa por parte del nivel Ejecutivo para la realización de determinada actividad o la solución de algún problema, es mínima, pues sólo un 9% de los consultados afirma que se les solicita sugerencias u opiniones, mientras que por otro lado, un 43% indica que casi nunca son convocados para tal cometido, el 38% señala que nunca ocurre tal circunstancia, aunque un 11% recuerda que algunas veces se le ha pedido su opinión o sugerencia para alguna acción en concreto.

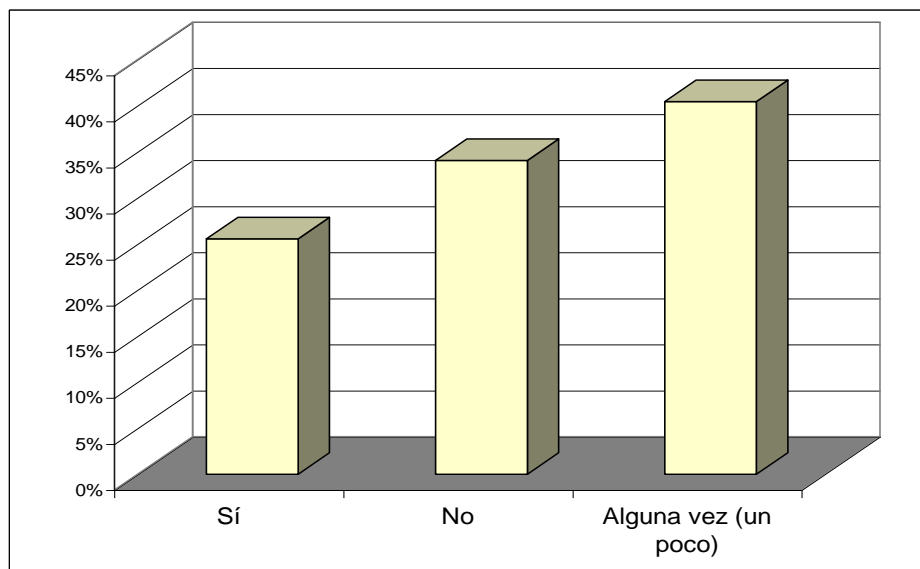
Lo anterior demuestra una vez más que la participación del personal operativo o con algún nivel de autoridad tiene muy poca o ninguna participación en la toma de decisiones de las pymes, ya sea por la actitud o cultura existente en la organización o por automarginamiento del mismo personal, que en la mayoría de los casos no asume una posición participativa, sino más bien se avoca a la

realización de las tareas que le han sido asignadas, aunque éstas no estén bien coordinadas con las tareas que realizan los demás.

4.3. Cumplimiento de normas y procedimientos que rigen la actividad de las Pymes

El 40% de los trabajadores indica que alguna vez hubo instrucción específica para el desarrollo de sus actividades, el 34% señala enfáticamente que no existió instrucción en este sentido, mientras que el 26% menciona que si fue capacitado sobre dichos temas de manera permanente.

Gráfico N° 14. Instrucción al personal en cuanto a normas y procedimientos



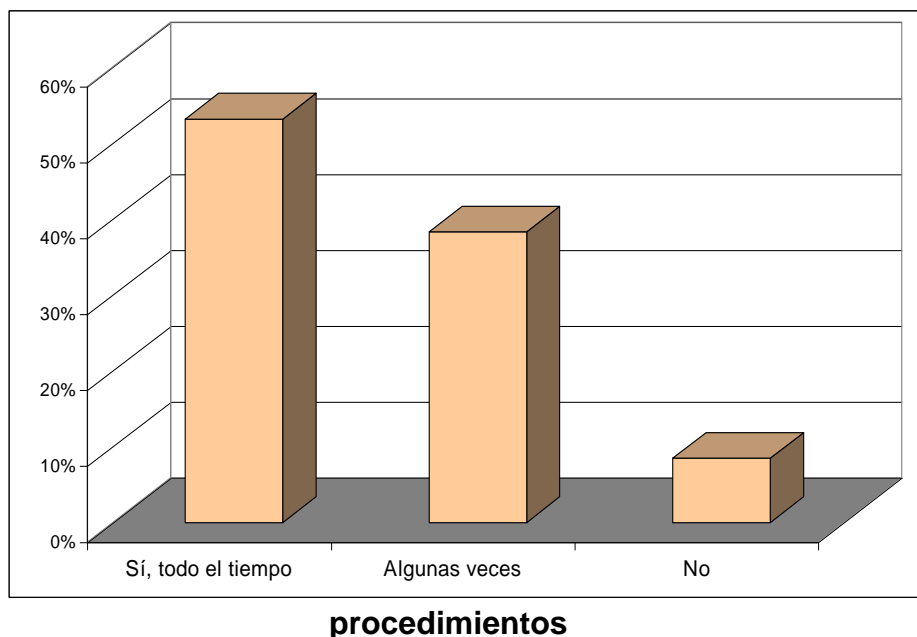
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Se observa que la mayor parte del personal no ha recibido instrucción sobre las normas y reglamentos que deben cumplir al desarrollar su labor. Tampoco se les ha instruido respecto a los procedimientos predefinidos que se deben seguir para cumplir sus funciones, simplemente se han dado pautas de qué cosas deben hacer, lo demás el empleado ha tenido que aprenderlo por su cuenta, indagando y procediendo según su criterio propio. Esto puede deberse a que al momento de

contratarlos se entendía que existía habilidad y destreza en el conocimiento de su trabajo operativo.

En el gráfico N° 14 se observa que la exigencia en el estricto cumplimiento de las normas y procedimientos al interior de la empresa, se da todo el tiempo según la opinión del 53% del personal, mientras que el 38% indica que algunas veces si se presenta tal presión respecto a cumplir estrictamente las normas, finalmente, el 9% considera que no existe una exigencia total para cumplir estrictamente todas las normas y reglamentos. Cabe hacer resaltar que estas normas y reglamentos si bien se refieren a aspectos de comportamiento y actitud con la empresa son mayormente operativo productivas.

Gráfico N° 15. Exigencia para el estricto cumplimiento de las normas y



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

No se puede negar que a criterio de la mayor parte del personal encuestado la exigencia para cumplir las normas y procedimientos existe, y ésta viene desde el nivel administrativo de la empresa. Asimismo, es evidente que desde el punto de vista organizacional, la estructura de la empresa se encuentra altamente

formalizada, con un nivel orgánico de mando cerrado del que emanan normas rígidas sobre todo orales, evitando un mayor contacto que permita otros niveles de coordinación con los empleados.

De lo que se infiere la existencia de una cultura en el que se enfatiza a la norma en detrimento del factor humano.

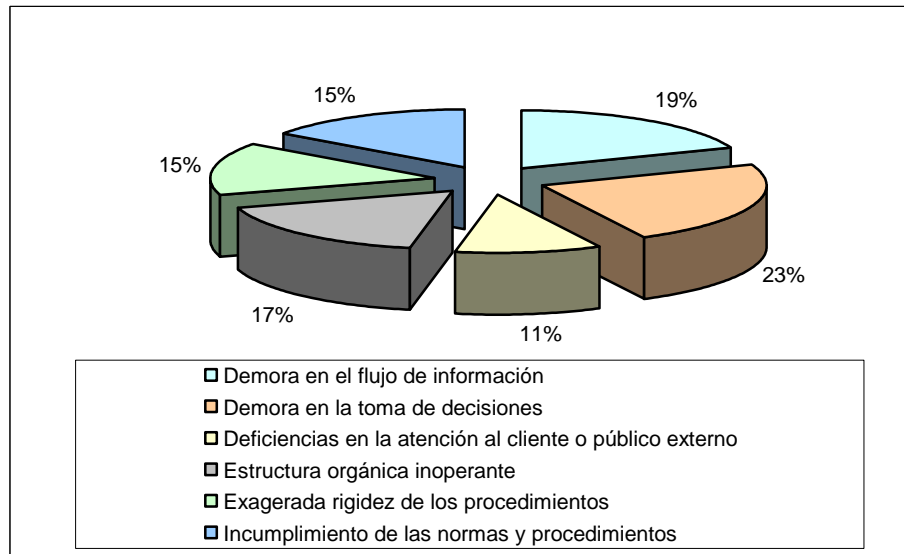
Por otra parte, de acuerdo a la observación realizada, se detectó que aparentemente, la intención de los empleados del pyme, es cumplir estrictamente las normas o instrucciones verbales.

Sin embargo en el transcurso de la investigación y en conversaciones informales con algunos empleados, se da cuenta de varios casos, de incurrimento en faltas relacionadas con el no cumplimiento de normas, ganándose llamadas de atención como por ejemplo el incumplimiento de horarios de trabajo.

Por lo tanto, se puede afirmar que los administrativos y empleados de la pyme, están plenamente conscientes, de que deben cumplir normas en el proceso de cumplimiento de sus funciones, sin embargo, en la práctica tal situación no es tan evidente, o por lo menos cuando se indaga con detalle el comportamiento de los empleados.

4.4 Problemas de mayor frecuencia en las Pymes

Gráfico N° 16. Problemas de mayor frecuencia en las pymes



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

El gráfico N° 16, se observa según el criterio del propio personal que trabaja en la empresa, que un 23% menciona a la demora en la toma de decisiones como dificultad fundamental, el 19% opina que la demora en el flujo de información es relevante, el 17% señala la estructura orgánica inoperante, el 15% hace alusión a la exagerada rigidez de los procedimientos, otro 15% pone de relieve el incumplimiento de normas y procedimientos, finalmente el 11% restante considera las deficiencias en la atención al cliente o público externo.

Se observa que los trabajadores de las pymes coinciden en mayor proporción en señalar que el mayor problema al interior de la organización es la demora en la toma de decisiones, lo que repercute negativamente en la gestión administrativa. .

A criterio del Administrador, para determinar los principales problemas de la empresa, se debe hacer una evaluación minuciosa, para determinar los roles y funciones que específicamente deben determinar”.

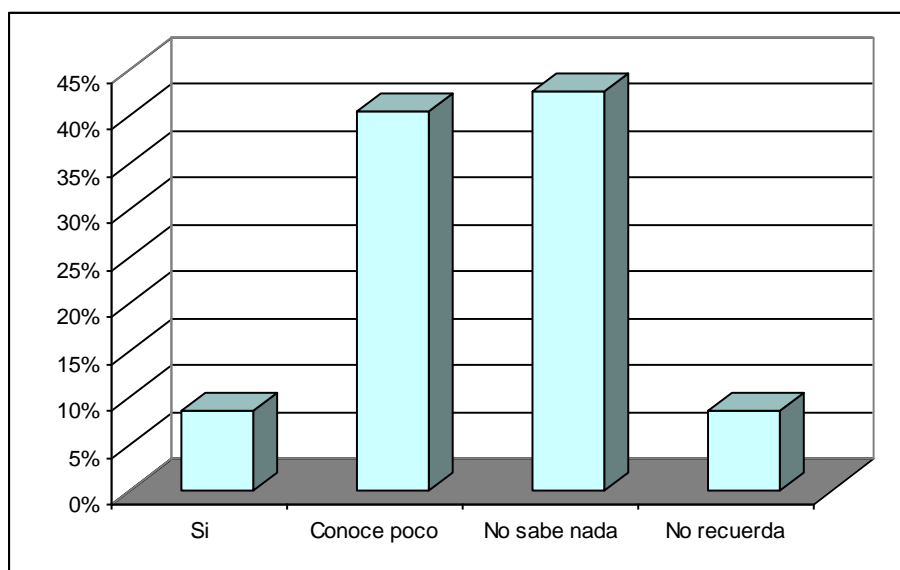
También se ha observado que los obreros, adquieren hábitos en la realización de sus funciones, hábitos en el sentido de realizar los mismos procedimientos rutinariamente, o como se dice, mecánicamente. Tal situación, al parecer los mantiene mentalizados en cuanto a la recurrencia de las acciones, y por tanto se genera una resistencia al cambio. En este sentido, también es evidente la superconformidad con las rutinas y procedimientos.

Prácticamente toda la información que se genera en la organización de las pymes, se transfiere vía oral, también se emplean notas y alguna vez memorándums. La estructura orgánica que se presenta en las pymes se caracteriza por poseer un tipo de organización lineal.

4.5 Compromiso del personal con la organización

4.5.1 Conocimiento del propósito y objetivos organizacionales

Gráfico N° 17. Conocimiento de los objetivos y misión de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Según las entrevistas en los cargos directivos, no se conocen o no recuerdan con precisión la misión, o no han sido informados respecto a su existencia, es decir,

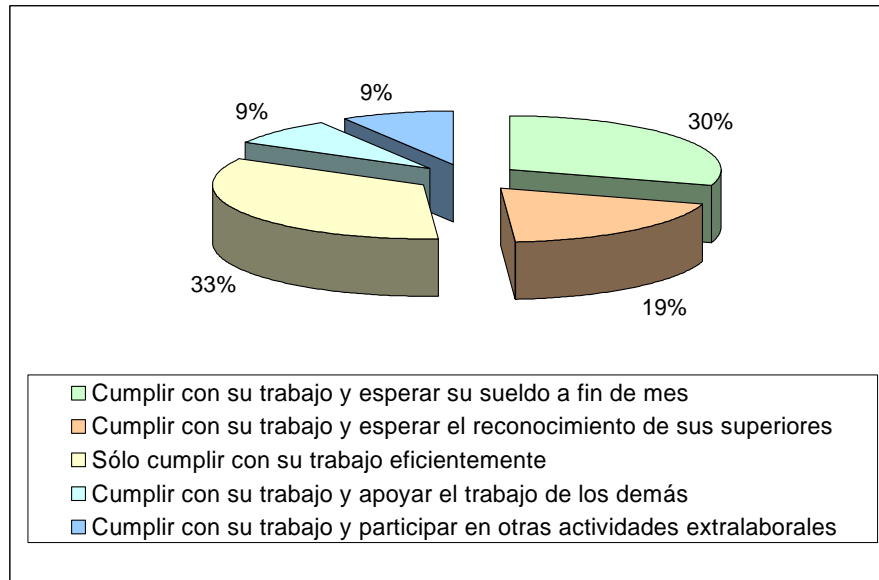
formulada de manera formal y plasmada en un documento que sirva de guía de acción a todo el personal de la empresa.

En el gráfico No. 17, se presentan los datos respecto al grado de conocimiento de los objetivos y misión de la empresa por parte del personal encuestado, donde se observa que un 43% del personal no sabe nada, es decir, no conoce la misión explícitamente formulada para la empresa, ni los objetivos estratégicos, el 40% considera saber poco al respecto, mientras que el 9% dice no recordar sobre el tema. Sólo el 9% del personal responde con seguridad de que sí sabe cuál es la misión y los objetivos, lo que posteriormente es confirmado solicitando que exprese textualmente estos aspectos, mediante lo cual se pudo comprobar que ninguno de los encuestados coincidió en la forma de representar tanto la misión como los objetivos de las empresas.

4.5.2 Prioridades personales de los trabajadores de las pymes

El gráfico N° 18, permite conocer los aspectos que más interesan cumplir por parte de los funcionarios de las pymes, en ese sentido, el 34% manifiesta buscar sólo cumplir con su trabajo eficientemente, el 30% intenta cumplir con su trabajo y esperar su sueldo a fin de mes, el 19% pretende cumplir con su trabajo y espera el reconocimiento de sus superiores, el 9% indica que busca cumplir con sus trabajo y apoyar el trabajo de los demás, finalmente el 9% restante considera que además de cumplir con sus tareas intenta participar en otras actividades extra laborales.

Gráfico N° 18. Prioridades que tiene el personal



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

En este contexto se pudo observar que, el ambiente de trabajo es frío y monótono, los empleados se relacionan según el área o unidad en la que se desempeñan, mas no existe un ambiente organizacional que pueda llamarse agradable en toda la empresa.

Existen círculos o grupos de compañeros de trabajo que esporádicamente se reúnen sobre todo a la hora del refrigerio o en horas de salida.

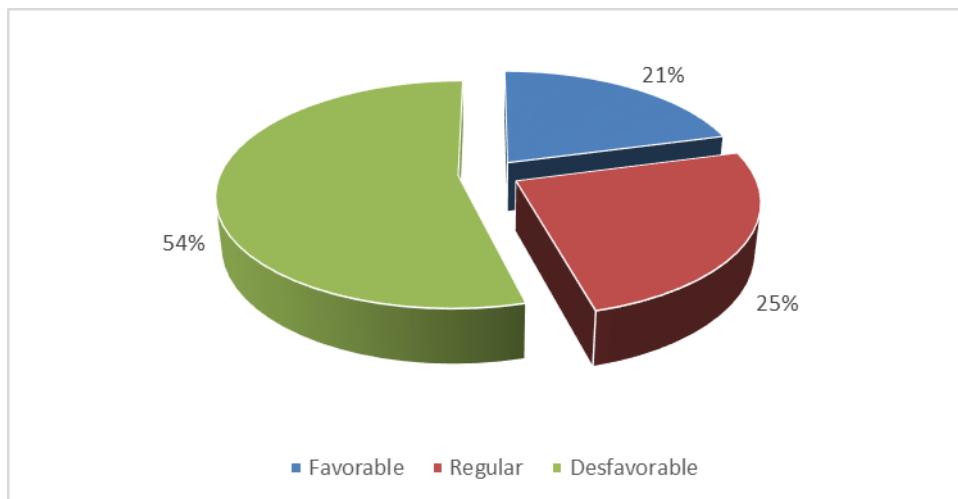
Al interior de la organización no se ha observado acto alguno que al margen de la actividad laboral motive a los trabajadores como la felicitación por un buen desempeño o la organización de actos de camaradería, o la entrega de memorándums por buen desempeño.

4.5.3. Análisis de la Cultura Organizacional

En base a todas las preguntas anteriores, y realizando un análisis cualitativo e interpretativo de las respuestas otorgadas por los trabajadores de las empresas encuestadas, se clasificaron las culturas organizacionales en tres categorías generales: Favorable, Regular o Desfavorable, considerando la influencia de la misma sobre el desempeño de los trabajadores y de la empresa.

Se presenta el siguiente gráfico que resume este análisis:

Gráfico N° 19. Cultura Organizacional



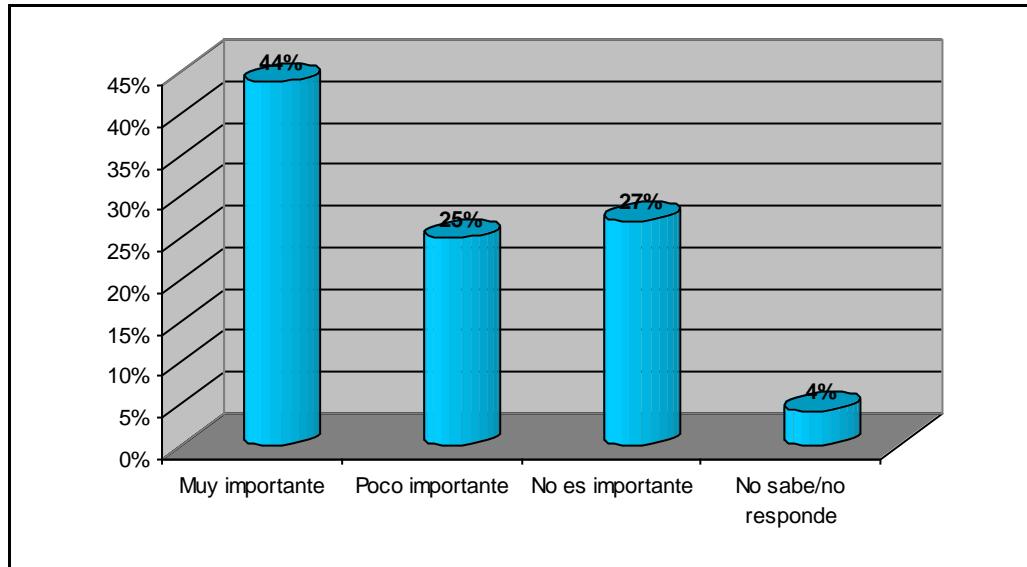
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Se puede observar que en la mayor parte de las empresas (54%) existe una cultura organizacional desfavorable, en el 25% de las mismas, se genera una cultura organizacional Regular, mientras que en solamente el 21% de las mismas se tiene una cultura organizacional Favorable, tanta para las personas como para la empresa misma.

4.6 EL PUNTO DE VISTA DE LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS

4.6.1 Importancia de la misión y visión para el nivel gerencial

Gráfico No. 20. Significado de la misión y visión para el nivel gerencial



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

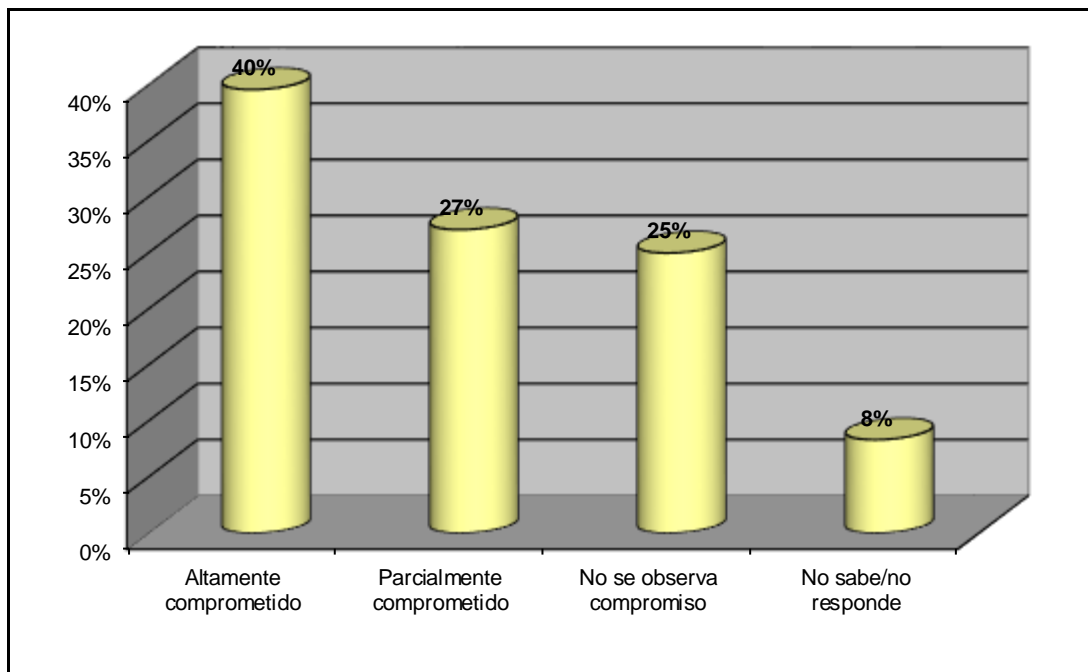
Sólo un 44% de gerentes de las pymes de la ciudad de La Paz, tiene plena seguridad de que la misión y visión de la empresa son muy importantes por lo cual, estas organizaciones tienen formulado estos postulados u objetivos de largo plazo, mientras que en un 25% de pymes, se señala que estos propósitos son poco importantes, por lo cual, si bien en algunos casos se ha expresado de manera explícita estos principios, las actividades de la empresa no están regidas fielmente a los mismos.

Por su parte, un 27% de gerentes de las pymes en la ciudad de La Paz, considera que tanto la misión y la visión no son nada importantes para realizar las actividades empresariales, por lo cual, en estas empresas no se ha formulado tales postulados.

Como se puede apreciar, no todos los gerentes tienen una visión estratégica en el manejo de las pequeñas y medianas empresas, situación que permite inferir que su accionar está regido más por un criterio personal, autocrático, donde las decisiones están centralizadas en el nivel gerencial o de los propietarios de la empresa.

4.6.2 Objetivos del personal para con los objetivos organizacionales

Gráfico No. 21. Compromiso del personal con los objetivos organizacionales



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Según percibe el 40% de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, el personal que trabajan bajo su mando, está plenamente comprometido en conseguir los objetivos empresariales, situación que favorece el desempeño general de las pymes, según opinan los encuestados.

Un 27% de gerentes señalan por su parte que hay un parcial compromiso de los trabajadores para con los objetivos empresariales, situación que se verifica en el propio desempeño de los trabajadores, en su productividad y esfuerzo según

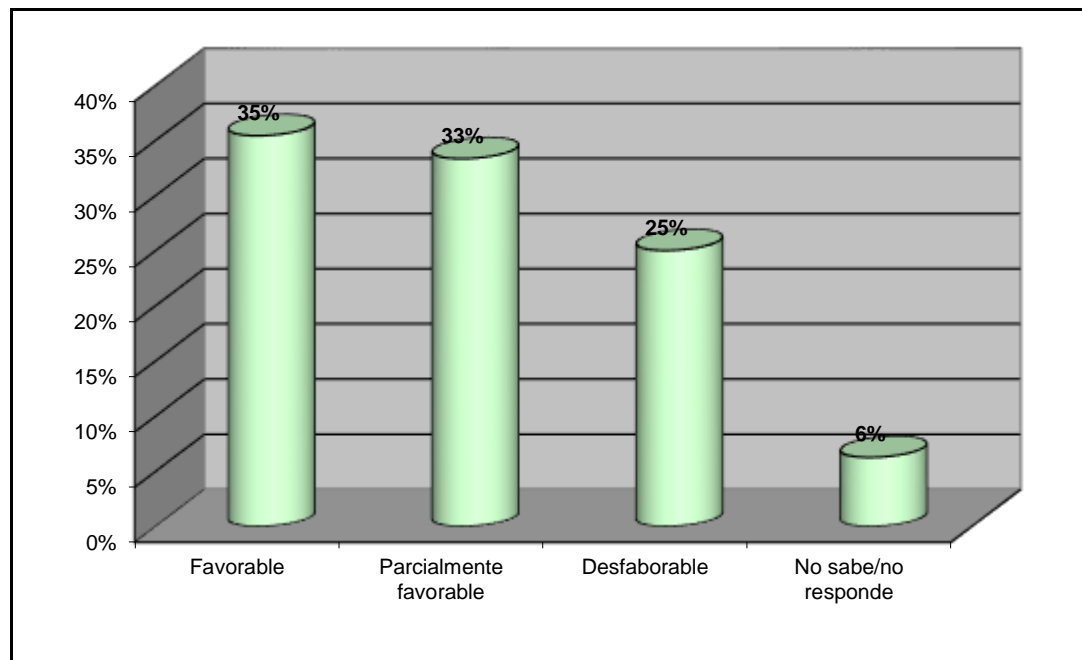
opinan los encuestados, así como en la productividad de la pequeña y mediana empresa.

En este mismo ámbito, el 25% de gerentes de las pequeñas y medianas empresas, se afirma que no se percibe un compromiso sólido de los trabajadores para con los objetivos empresariales, situación que es comprobada en el desempeño individual de cada trabajador y en la productividad general de toda la empresa según afirman los gerentes encuestados.

Por lo anterior, se puede afirmar que no todos los gerentes han tenido la capacidad para influenciar positivamente en el personal que tienen a su mando para generar un mayor compromiso para con los objetivos organizacionales.

4.6.3 Situación del clima laboral

Gráfico No. 22. Condiciones actuales del clima laboral



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

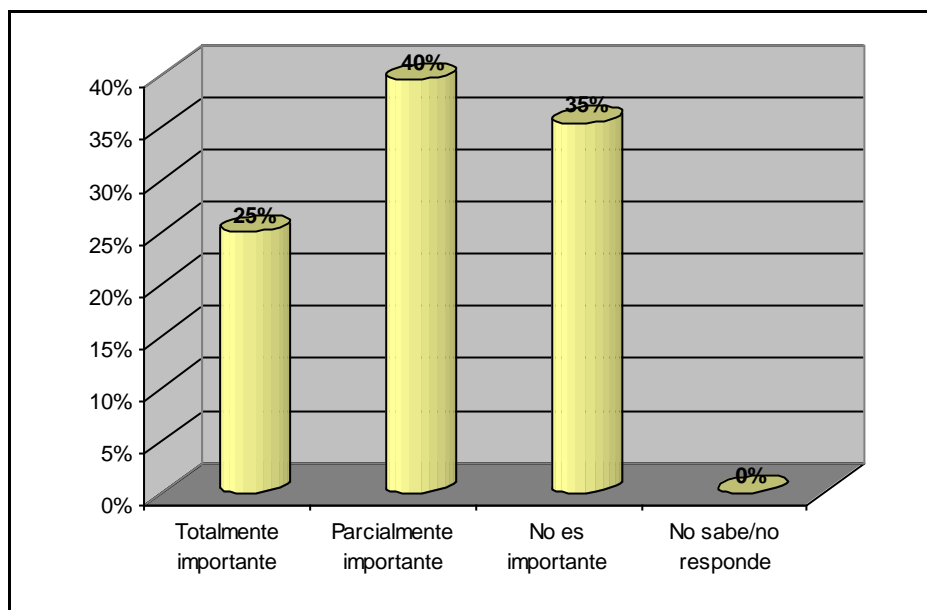
Sólo el 35% de los gerentes de las pequeñas y medianas de las empresas considera que el clima laboral es totalmente favorable, lo que se puede advertir a

través del trato personal que se tiene entre los miembros de la organización en todos sus niveles. El 33% de gerentes afirma que el clima laboral es parcialmente favorable, mientras que el 25% expresa que es totalmente desfavorable.

Es importante destacar que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas, no siempre logran influenciar positivamente para generar un clima laboral positivo o favorable para un mejor desempeño de la empresa en los servicios que brinda.

4.6.4 Énfasis en el trabajo en equipo

Gráfico No. 23. Importancia que asigna el gerente al trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

De acuerdo al criterio de los gerentes de las pymes de servicios que formaron parte del estudio, solo en el 25% de los casos, se considera importante el trabajo en equipo al interior de estas empresas, es decir, que en estos casos la prioridad es el que cada trabajador realice sus tareas asignadas con la mayor eficiencia y eficacia posible, no se percibe un criterio favorable hacia un trabajo más mancomunado.

Es mayor la proporción que considera que el trabajo en equipo es parcialmente importante (40%), lo que implica afirmar que los gerentes en ciertos casos recurren a un trabajo en equipo para realizar algunas tareas fundamentales, mientras que en otras delegan responsabilidades individuales a cada uno de los trabajadores.

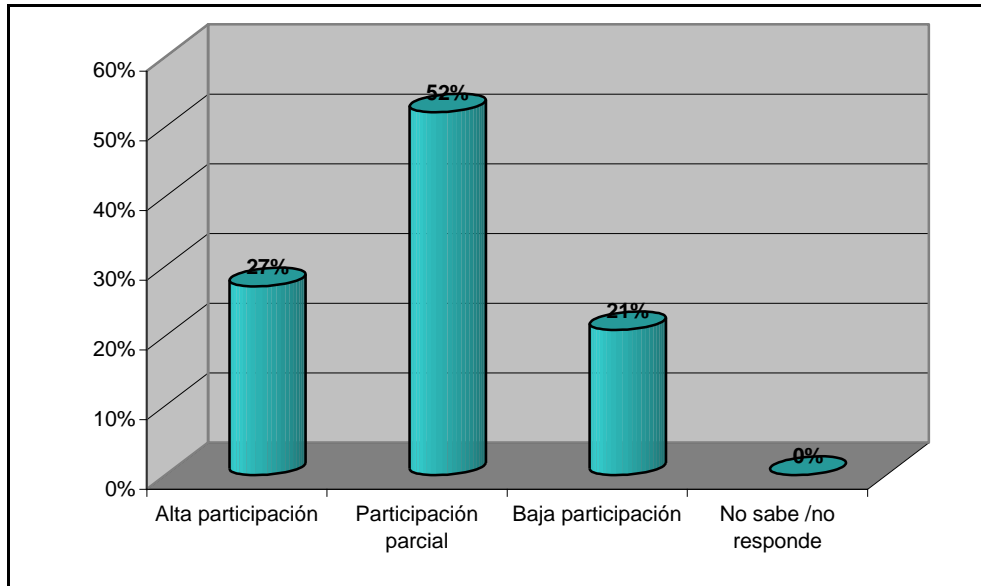
Por otro lado, el 35% de gerentes de las pymes donde se realizaron las encuestas, considera que el trabajo en equipo no es importante, por lo menos para el tipo de actividad o de servicio que brindan las empresas que dirigen.

Por tanto, es evidente que no todos los gerentes influyen entre sus dependientes en la generación de valores orientados a la solidaridad, a la mancomunidad para lograr mejores resultados a través de la colaboración mutua y la búsqueda de objetivos comunes.

4.6.5 Participación de niveles operativos en la toma de decisiones estratégicas

En el gráfico siguiente, se puede observar que solo el 27% de gerentes encuestados en las pymes de servicios de la ciudad de La Paz, expresa que existe una alta participación del personal de todos los niveles en las empresas que gerentan en la actualidad. Por su parte, el 52% afirma que hay una participación parcial en este sentido, es decir, que existen circunstancias en las que el personal debe participar y en otras limitarse a sus funciones.

Gráfico No. 24. Énfasis que pone el gerente en la participación del personal en la toma de decisiones



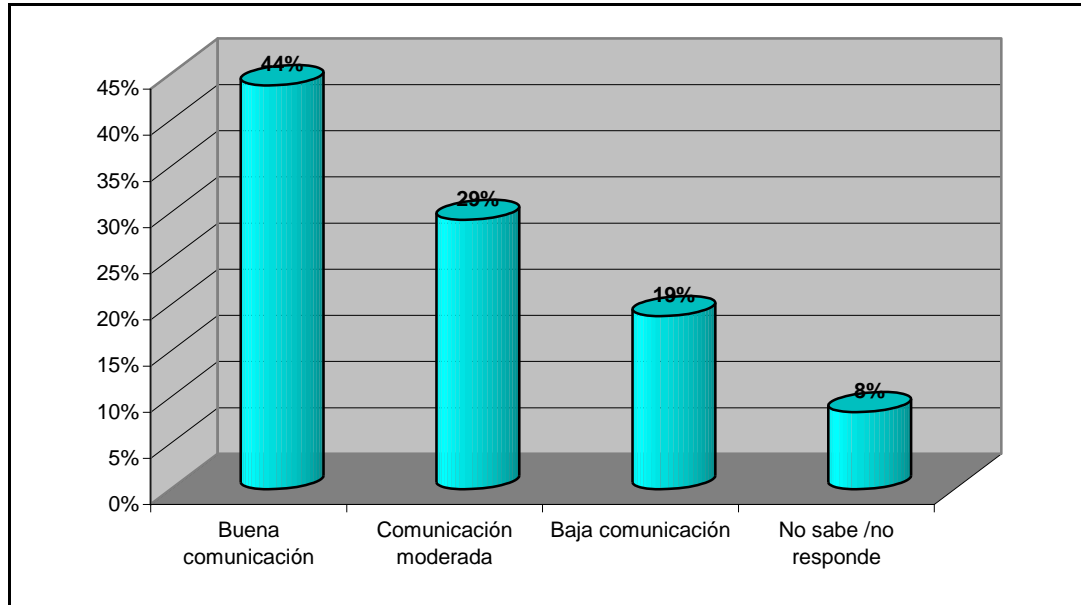
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

También existe un 21% de gerentes que afirma, que en sus empresas no hay una participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones estratégicas, aduciendo que las decisiones las adoptan los dueños que en muchos casos hacen de gerentes de las pymes y en otros coordinan con los gerentes que fueron contratados para administrar las empresas.

Por tanto, se puede afirmar que es bajo el nivel de participación de los niveles operativos en la toma de decisiones estratégicas de las pymes, las mismas que asumen el rol de tomar de decisiones solamente a nivel del ápice estratégico, sin consultar a los trabajadores.

4.6.6 Situación de la comunicación informal entre los niveles gerenciales y operativos

Gráfico No. 25. El gerente y su influencia en el nivel comunicacional



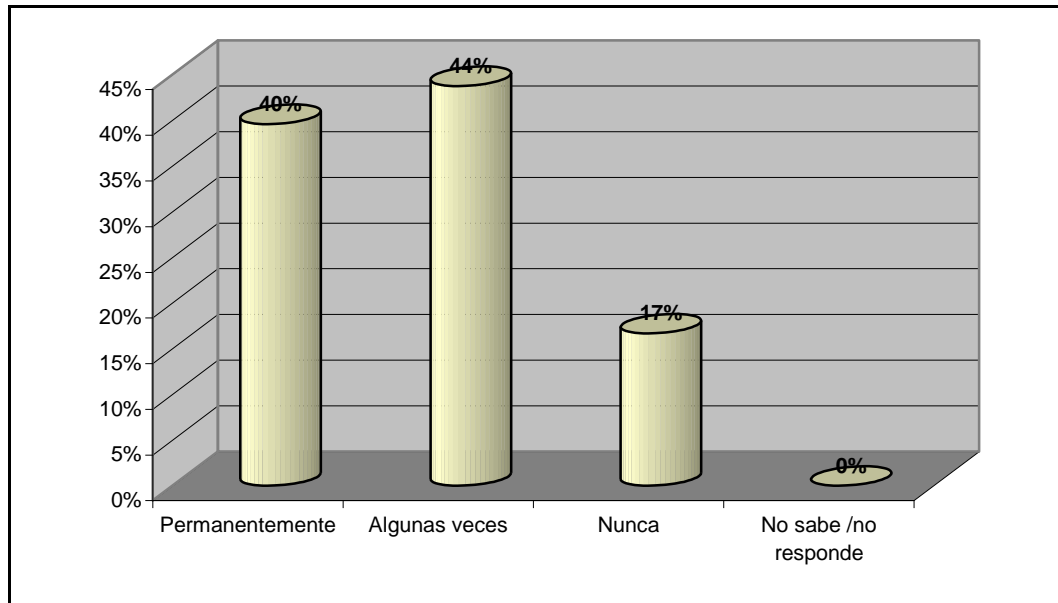
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Para conocer cómo es la interrelación comunicativa entre los gerentes y los trabajadores en las pymes que prestan servicios en la ciudad de La Paz, se ha indagado en relación a la comunicación informal, entendiendo a ésta como el hecho de comunicarse en temas que no están directamente relacionados con la actividad laboral. Al respecto el 44% de los gerentes señala que existe una buena comunicación, mientras que el 29% afirma que este tipo de comunicación es moderada, que ello depende principalmente de las circunstancias en las que se puede dar una conversación informal.

Por otro lado, el 19% considera que la comunicación informal entre gerentes y trabajadores del nivel operativo se da de una manera muy baja, afirmando que ello se debe principalmente a factores relacionados con la propia actividad laboral.

4.6.7 Entrenamiento y transmisión de conocimientos a niveles operativos

Gráfico No. 26. El gerente y su influencia en la cultura compartida a través del entrenamiento y transmisión de conocimientos a niveles operativos



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

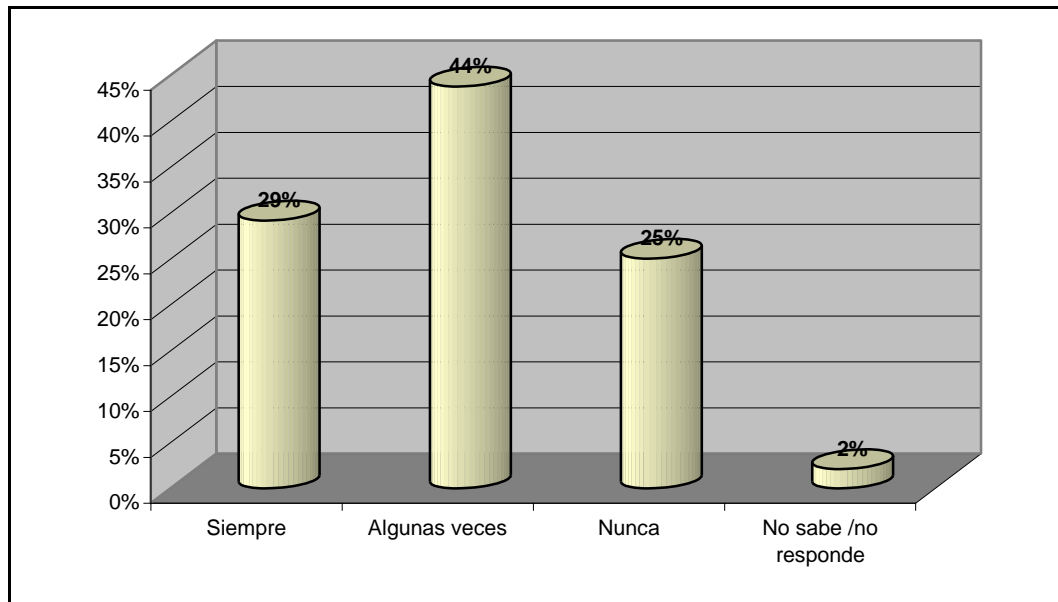
La mayor proporción de gerentes de las pymes de servicios en la ciudad de La Paz (44%), señala que el entrenamiento y la transmisión de conocimientos del nivel gerencial a los niveles operativos se da solo algunas veces, lo que implica afirmar que no existe una política empresarial en este sentido, que enfatice en la permanente creación de conocimiento organizacional a través de la influencia directa de los gerentes, de quienes se asumen deben ser los promotores de un desarrollo organizacional a partir del tipo de liderazgo que impongan, e influyendo también en la formación de una determinada cultura organizacional.

En este mismo ámbito el 40% de los gerentes afirma que sí existe una permanente acción por parte de ellos, para entrenar y compartir sus conocimientos a niveles operativos, con la consecuente repercusión en el tipo de cultura que se forma al interior de estas empresas, que se deduce como una cultura compartida,

mientras que un 17% señala que nunca se da esta situación, por lo cual se entiende que en este caso las pymes mantienen una cultura autocrática.

4.6.8 Difusión de información estratégica a los niveles operativos

Gráfico No. 27. Difusión de información estratégica a niveles operativos



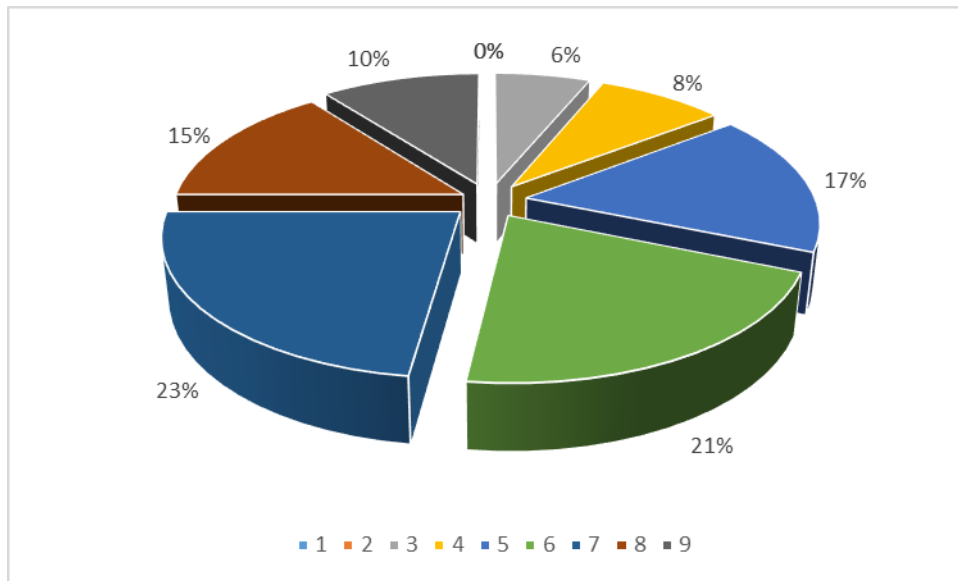
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Por lo que se observa en el gráfico anterior, la mayor proporción de gerentes (44%) afirma que la información estratégica solo se difunde algunas veces a los niveles operativos, según se den las circunstancias y necesidades. Por su parte, el 29% señala que en sus empresas hay una permanente información y difusión de información estratégica entre sus trabajadores de niveles operativos, mientras que por el otro lado, el 25% expresa que tal situación nunca se ha dado.

Por tanto, se puede afirmar que las pymes de servicios en la mayoría de los casos, no comparte su información en relación a los planes y objetivos de largo plazo, políticas y estrategias orientadas a competir en el mercado, lo cual, tiende a convertir a estas empresas en organizaciones con una cultura autocrática antes de compartida o democrática.

4.6.9. Importancia que otorgan los gerentes al cumplimiento de metas

Gráfico No. 28. Importancia que otorgan los gerentes al cumplimiento de metas



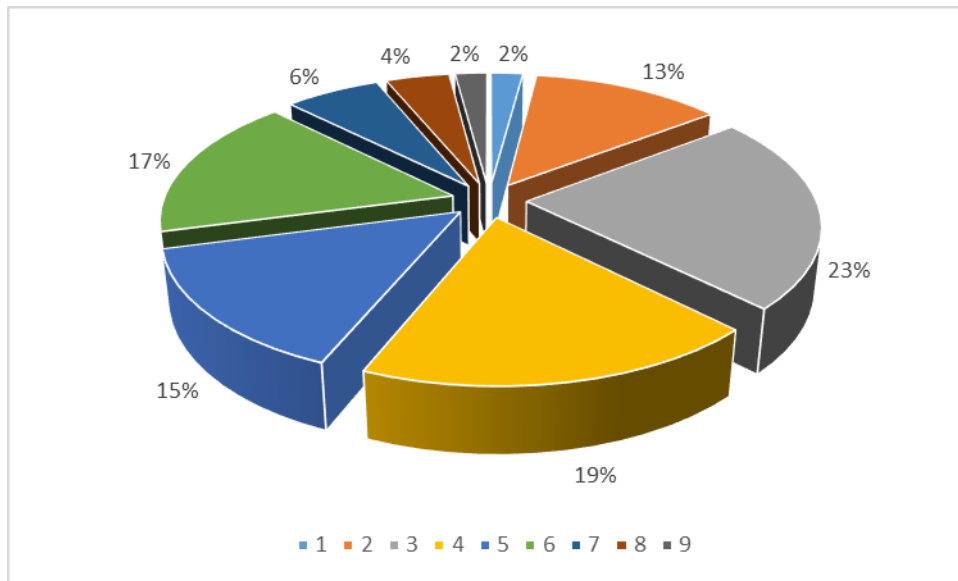
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Como se puede observar en el gráfico, correspondiente al análisis de la grilla gerencial, la mayor parte de los gerentes (el 23%) le da una importancia alta al cumplimiento de metas (Nivel de importancia =7, en una escala del 1 al 9). El 21% de los mismos, le otorga una importancia de 6 y el 17% le otorga una importancia de 5, que es de importancia media. Por otra parte, solo el 6% de los gerentes le otorga una importancia de 3 al cumplimiento de metas, mientras que ninguno de ellos otorgan la puntuación de 1 o 2. Esto entre los resultados más destacables de este análisis.

Se interpreta entonces que la mayor parte de los gerentes otorgan una importancia entre alta y media a la consecución de las metas de la empresa, algo que resulta lógico en el desarrollo de las actividades comerciales de la misma.

4.6.10. Importancia que otorgan los gerentes a la relación entre las personas

Gráfico No. 29. Importancia que otorgan los gerentes a la relación entre las personas



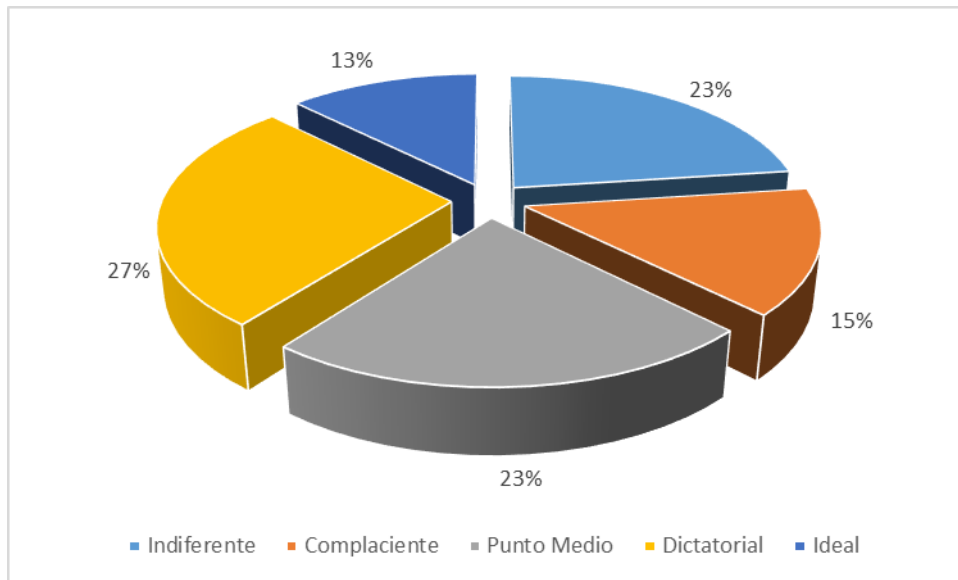
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Continuando con el análisis de la grilla gerencial, y como se puede observar en el gráfico, la mayor parte de los gerentes (el 23%) otorga una importancia de 3 (en una escala del 1 al 9) a la relación entre personas, que es un nivel bajo de importancia. El 19% le otorga una importancia de 4, que es un nivel entre bajo y medio y el 15% de los gerentes le otorga una importancia de 5 (nivel medio) a la relación entre las personas de su empresa. En el otro extremo, solo el 2% de los gerentes considera que la relación entre las personas tiene una importancia de 9 (importancia máxima) dentro de una empresa.

Se interpreta entonces que en general los gerentes de las empresas encuestadas otorgan un nivel de importancia entre bajo y medio a las relaciones entre las personas que trabajan en una empresa.

4.6.11. Estilos de Gerencia en las empresas

Gráfico No. 30. Análisis de Estilos de Gerencia



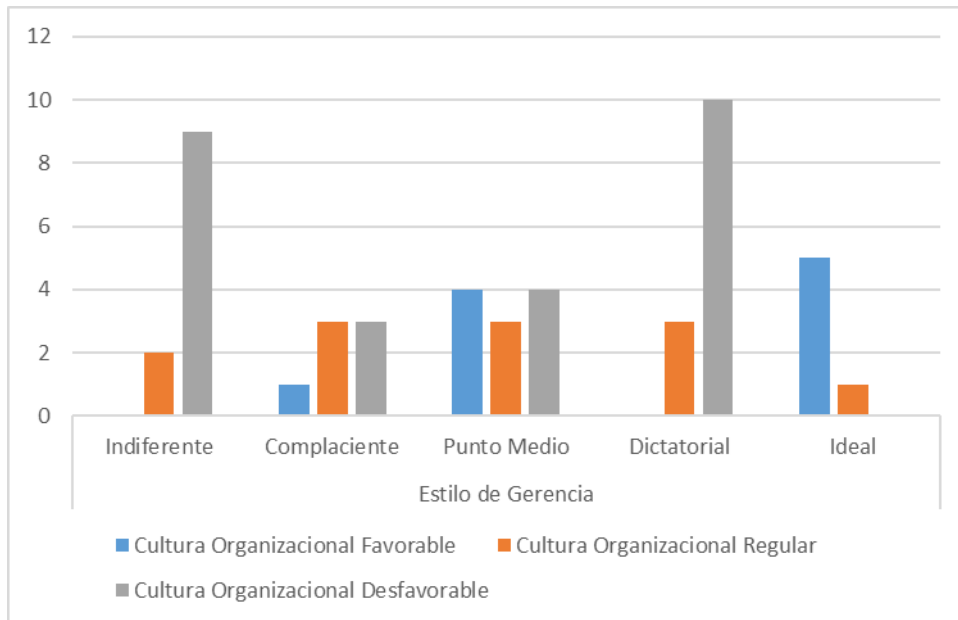
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y análisis.

Realizando un cruce de datos, entre los dos aspectos, considerados, la importancia a las metas y la importancia otorgada hacia las personas, se aproximaron los datos mostrados en la figura 29. Se aproximaron los cruces de los estilos gerenciales (81 posibilidades), hacia los cinco estilos puros mostrados en la figura.

Se observa que la mayor parte de los gerentes tienen un estilo dictatorial (27%), el 23% tiene un estilo correspondiente al Punto Medio, al igual que un estilo Indiferente (también el 23%). El 15% de los gerentes analizados, tiene un estilo Complaciente, y tan solo el 13% de los gerentes tiene un estilo Ideal.

4.6.12. Análisis de cruce de variables

Gráfico No. 31. Estilo de Gerencia vs Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y análisis.

Realizando un cruce de variables, entre los estilos de gerencia determinados (Punto 4.6.11.) y la Cultura Organizacional generada en la empresa (Punto 4.5.3.), se tiene el anterior gráfico, del cual se puede realizar el siguiente análisis.

En las empresas que tienen un gerente con estilo Indiferente, se genera un clima organizacional mayormente desfavorable y en algún caso regular. Las empresas con un estilo de gerencia Complaciente, generan una cultura Regular o Desfavorable, y en algún caso, Favorable. Aquellas empresas con un estilo de Gerencia Punto Medio, equilibran Culturas Organizacionales Favorables, Regulares o Desfavorables. Las empresas que tienen un estilo de gerencia Dictatorial, generan grandemente una cultura desfavorable, y en algún caso Regular. Finalmente, las empresa con un estilo de gerencia Ideal, generan en casi todos los casos una cultura organizacional favorable, y en algún caso, regular.

4.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.7.1 El desempeño de los ejecutivos en la creación de conocimiento

El levantamiento de información para este acápite se ha dado en base a entrevistas aplicadas a los propios ejecutivos de las pymes seleccionadas para el estudio y encuestas aplicadas a sus trabajadores.

Dado que el punto de análisis está básicamente referido a cómo actúa el ejecutivo en el proceso de creación de conocimiento de las pymes, se ha indagado las actitudes de tales ejecutivos en su interacción con los trabajadores de las pymes.

Para lograr entender tal interacción, se han formulado cuatro categorías de análisis, la primera referida a la comunicación entre ejecutivos y trabajadores; la segunda, respecto a la cultura de participación, la tercera referida al trabajo en equipo, y la cuarta al hecho de compartir conocimiento por parte del ejecutivo.

Como se ha señalado en el capítulo del Marco Teórico, la labor del ejecutivo es fundamental para crear conocimiento organizacional, en tal sentido, ha sido importante iniciar este análisis a partir de dicha actuación.

4.7.2 La función comunicativa

Las respuestas brindadas por el conjunto de ejecutivos entrevistados dieron cuenta de que la comunicación al interior de las organizaciones empresariales es considerada muy importante, sin embargo, evidencian también algunas deficiencias respecto a los procesos comunicacionales y las actitudes de las personas para optimizar dichos procesos.

Las principales deficiencias identificadas son las siguientes:

- La comunicación no tiene una base estructural y normativa que facilite su accionar, es decir, no forma parte de una política específica de la empresa.
- Si bien es evidente que existen diferentes grados comunicacionales en las pymes, la comunicación en si se da de manera forzada, como consecuencia de las actividades productivas de la empresa. Más ésta no hace uso de la comunicación como una estrategia que sea más bien un elemento generador de productividad.
- Los ejecutivos señalan que la comunicación con los trabajadores es permanente, pero básicamente esta comunicación tiene como temática la actividad productiva, y lo que se hace es impartir órdenes y recibir informes. No se considera importante al hecho de entablar comunicación que vaya más allá de lo técnicamente importante para la empresa, como el hecho de abordar las inquietudes humanas de los trabajadores, solicitarles opinión y sugerencias para decisiones importantes o simplemente hacer uso de la comunicación para efectos motivacionales.
- Por tanto, la comunicación en las pymes, no tiene un carácter bidireccional, es decir que sea de ida y vuelta entre interlocutores de orden jerárquico superior y los del nivel operativo.

4.7.3 La acción participativa en la toma de decisiones

De acuerdo a las mismas entrevistas, desde el punto de vista de los ejecutivos de las pymes, las acciones dirigidas a promover la participación de todos los niveles empresariales, se da de distintas maneras. La mayor parte señala que la participación de los trabajadores en decisiones importantes, se da en cuestiones de orden salarial y para efectos de implementación de nuevas tecnologías, cuando es necesario impartir nuevas instrucciones para el uso de las mismas.

No se ha verificado una visión participativa distinta que implique una mayor importancia a la opinión y criterio de los trabajadores para la toma de decisiones. Este tipo de participación de acuerdo a la evaluación realizada, según expresión de los propios directivos, se da en aproximadamente un 20% de los casos.

Es innegable que la cultura organizacional vigente, tal como se la ha identificado en las encuestas a los propios trabajadores, y que es refrendada por las entrevistas a los ejecutivos, es predominantemente autocrática. Tal circunstancia determina que los mecanismos de participación de los miembros de la organización empresarial, sobre todo del nivel operativo están casi totalmente restringidos.

Las decisiones son tomadas exclusivamente en el nivel ejecutivo o directivo, que dicho sea de paso está conformado fundamentalmente por el propietario y su entorno familiar.

4.7.4 Acciones para promover el trabajo en equipo

Las acciones destinadas para promover el trabajo en equipo no tienen ningún tipo de respaldo organizacional, es decir, no están apoyadas institucionalmente, y menos cuentan con políticas específicas para promover su realización.

Son los propios ejecutivos quienes confirman tal situación al señalar que la actividad empresarial, desde su punto de vista no tiene su base en el trabajo en equipo, lo que interesa desde el punto de vista productivo, es que cada trabajador, se dedique exclusivamente a realizar sus tareas asignadas, y mientras más se concentre en ellas, y no entable otro tipo de interacción con los demás trabajadores mejor.

Si bien existen actividades en las que deben participar más de un trabajador, por cuestiones técnicas y procedimentales, ello no implica un trabajo en equipo desde el punto de vista del intercambio de criterios para dar soluciones a diferentes

temas o realizar actividades cuyas alternativas de acción requieren de un análisis consensuado.

Por tanto, el trabajo en equipo no es un factor que prime en la visión administrativa y gerencial de los ejecutivos de las pymes de la ciudad de La Paz.

4.7.5 Acciones dirigidas a compartir el conocimiento

Se han identificado diferentes actitudes respecto a compartir el conocimiento a partir de la acción de los ejecutivos de las pymes. Del total de la muestra estudiada, sólo en dos pymes, se ha observado que los ejecutivos de las mismas tienen el interés por adquirir mayores conocimientos respecto a tecnologías productivas, técnicas administrativas, características de los mercados, políticas comerciales a nivel de gobierno, y otros aspectos que permitan mejorar la competitividad de la empresa, y no quedarse para sí con dicho conocimiento, sino más bien transmitirlo a todos los miembros de la empresa.

Sin embargo, en ninguno de los casos la organización permite el desarrollo de un conjunto de acciones que promuevan una cultura compartida. Se ha observado por ejemplo que si bien existen acciones dirigidas a capacitar o instruir a los trabajadores de las pymes, éstas son acciones aisladas, solo cuando existen circunstancias especiales que obligan a tomar estas medidas capacitadoras en aras de un mejor funcionamiento de la empresa.

En realidad no existe una cultura compartida donde las principales decisiones de la empresa sean enriquecidas con la participación y el trabajo en equipo, donde las experiencias logradas por los propios trabajadores no son aprovechadas por los ejecutivos como una forma de retroalimentación y reformulación de los parámetros predefinidos con anterioridad.

4.8. Validación de la Guía o Idea Científica

Se realiza la validación de la guía o idea científica en base a la metodología Delphi, en la cual se consultó a un grupo de expertos del área de administración de empresas, y particularmente del área de recursos humanos, para que emitieran sus puntos de vista, en base a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas.

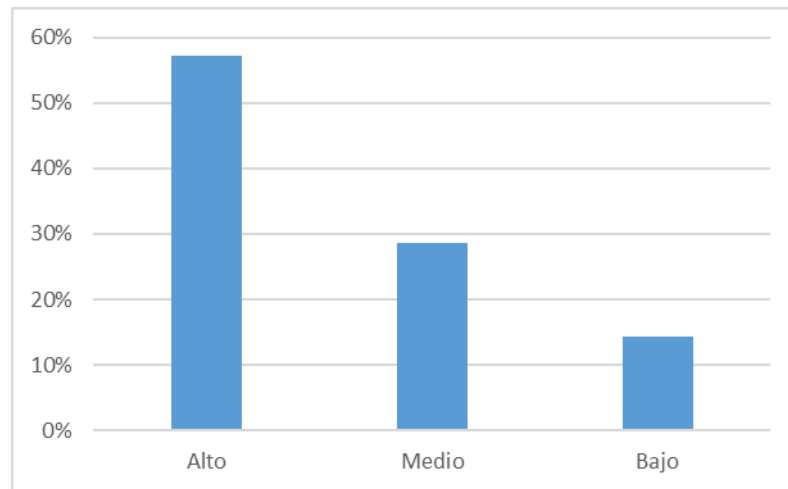
Se realizó la siguiente pregunta a un grupo de 7 expertos, por separado, y se les pidió argumentar su respuesta.

Pregunta:

En base a los resultados obtenidos en el presente estudio, y considerando los argumentos pertinentes relacionados con la carrera de administración de empresas, ¿Usted considera que el grado de correlación entre el Estilo de Gerencia presente en las empresas de servicios de la ciudad de La Paz, y la Cultura Organizacional generada a partir de ello, es Alto, Media o Bajo? Explique por qué considera esto así, argumentando su respuesta. Muchas gracias.

Se tienen los siguientes resultados de los expertos consultados.

Gráfico No.32 Grado de Correlación entre Estilo de Gerencia y Cultura Organizacional (Iteración 1)



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y análisis.

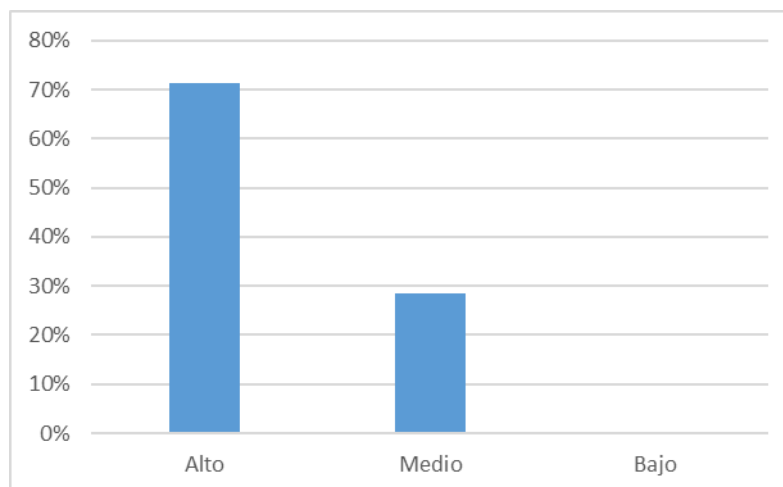
Se observa que el 57% de los expertos afirma que el grado de correlación entre el Estilo de Gerencia y la Cultura Organizacional de las empresas es Alto, el 29% de los mismos, afirma que es media, y sólo el 14% afirma que es Bajo.

Entre los argumentos presentados para apoyar las respuestas, destacan aquellos que afirman que el estilo de gerencia tiene una influencia directa sobre la cultura organizacional, puesto que si los gerentes tratan de manera respetuosa y humana a los trabajadores, los mismos sentirán mayor satisfacción al realizar sus tareas, y se generará una cultura organizacional favorable en el entorno de la empresa. Sucede algo similar si el estilo de gerencia no es el conveniente, se genera una cultura desfavorable para el trabajo y las personas.

Tan solo uno de los expertos afirmo que los dos aspectos, Estilo de Gerencia y Cultura Organizacional, están relacionados, pero no tanto, puesto que si se da mayor importancia al cumplimiento de metas de la empresa, los otros aspectos pueden resultar no tan relevantes.

Se dio a conocer los resultados de la consulta a cada uno de los expertos, así como los argumentos de sus colegas, mantenidos siempre en el anonimato. Luego de una reflexión y contra argumentación de opiniones, se les volvió a formular la misma pregunta, pidiendo nuevamente que argumentaran su respuesta. Esta vez, las respuestas fueron las siguientes:

Gráfico No.33. Grado de Correlación entre Estilo de Gerencia y Cultura Organizacional (Iteración 2)



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas y análisis.

En esta ocasión, se observa que los resultados cambiaron ligeramente. El 71% de los expertos afirma que el Estilo de Gerencia y la Cultura Organizacional tienen un grado de correlación alto en las empresas analizadas. El 29% de los mismos, afirma que tienen un grado de correlación media, y en este caso, ninguno de los expertos considera que el grado de correlación entre los dos aspectos analizados tenga una correlación baja.

Por lo tanto, a través del método Delphi se pudo afinar la percepción que los expertos tienen con respecto a la guía o idea de investigación del presente estudio.

Por todos los aspectos anteriormente señalados, se puede afirmar que:

Las pymes de servicios de la Ciudad de La Paz, están influenciadas por el estilo de gerencia desarrollada en su seno, situación que incide en la reconstrucción de una determinada cultura organizacional.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

PROPUESTA DE GESTIÓN GERENCIAL PARA GENERAR UNA CULTURA COMPARTIDA

5.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta pretende mostrar líneas de acción dirigidas a generar políticas empresariales que permitan asumir de una manera planificada la consolidación de una cultura de valores que se refleje en la gestión gerencial, en las pequeñas y medianas empresas, que han sido sujetos de estudio como en otras organizaciones empresariales, donde se requiere hacer énfasis en aspectos gerenciales de carácter técnico, como en factores organizacionales culturales para mejorar el comportamiento organizacional.

Por tanto, la presente propuesta se asume como un modelo que puede ser utilizado por cualquier organización que pretenda crear una cultura de valores en pro de articular un proceso de administración por valores que garantice resultados eficientes y transparentes para todos los involucrados en la empresa.

5.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Modificar los comportamientos de los gerentes para generar una influencia positiva en la generación de una cultura compartida.
- Incrementar la participación de todos los trabajadores operativos en la toma de decisiones estratégicas, como parte de una cultura de valores compartidos.

- Inculcar una gestión gerencial que permita aprovechar la cultura de valores que prevalece en los miembros de una manera individual para generar procesos empresariales más eficientes y transparentes.

5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.3.1 Inicio de formación cultural con base en valores

El proceso de formación cultural con base en valores se aplicará de acuerdo a un plan previamente elaborado, con la difusión de nuevas bases de comportamiento entre cargos gerenciales y subalternos, la comunicación y la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la delegación de autoridad y responsabilidad.

Una vez iniciado el proceso, estos niveles superiores serán los encargados de difundir con la participación de cada uno de los miembros de la planta gerencial, los nuevos criterios de organización en relación a la formación de nuevos valores y reafirmación de los valores positivos.

En esta etapa toda persona que ocupa un cargo gerencial será responsable de inculcar paulatinamente estos nuevos criterios de cambio a sus subalternos y será a su vez sujeto pasible a ser instruido por su inmediato superior.

Por tanto, para el surgimiento de una cultura de valores en la gestión de las pymes que prestan servicios en la ciudad de La Paz, es necesario al menos la existencia de una predisposición por parte de los niveles gerenciales, para compartir experiencias, opiniones y sugerencias para llegar a esta visión compartida, lo cual tiene que ejercer su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y posicionada en la conciencia de los demás miembros.

Los niveles gerenciales, caracterizados por un compromiso mayor para con la organización, deben transmitir este sentimiento comprometido, a los niveles operativos. Es el nivel gerencial el que debe tomar la iniciativa para organizar

grupos de trabajo, comités de análisis situacionales, y la toma de decisiones participativa. Por ello, son los gerentes los primeros quienes deben concientizarse respecto a la necesidad de desarrollar una cultura de valores y por ende una cultura compartida.

5.3.2 Sistema de Valores a desarrollar

Se ha señalado que en el proceso de formación cultural y para conseguir el resultado esperado en cuanto a promover una cultura compartida en las pymes de servicios, el mecanismo a utilizar es un cambio y reafirmación de un nuevo sistema de valores de la empresa.

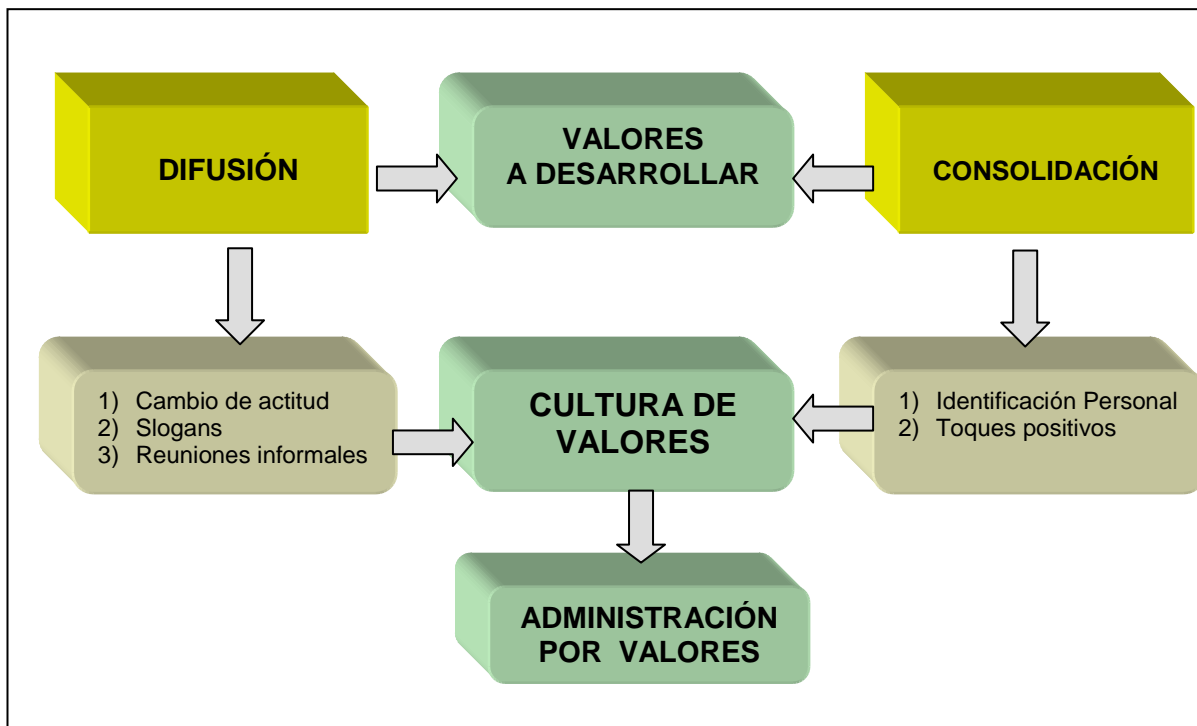
El cambio a un nuevo sistema de valores es la base de la generación de una cultura compartida dominante, para lograr que el sistema de valores lleve a las pymes a una relación de compromiso necesario para tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ La práctica de los valores establecidos (empatía, afectividad) como base de la nueva cultura.
- ❖ El mantenimiento de un clima que promueva la valoración y reconocimiento de las personas.
- ❖ Implementación de acciones preventivas.

Después de analizar los puntos importantes para lograr un compromiso de los trabajadores con la organización es necesario mencionar que el Sistema de Valores será desarrollado de manera gradual, a través de distintos subsistemas, los cuales facilitarán la implementación, la evaluación y el control del mismo.

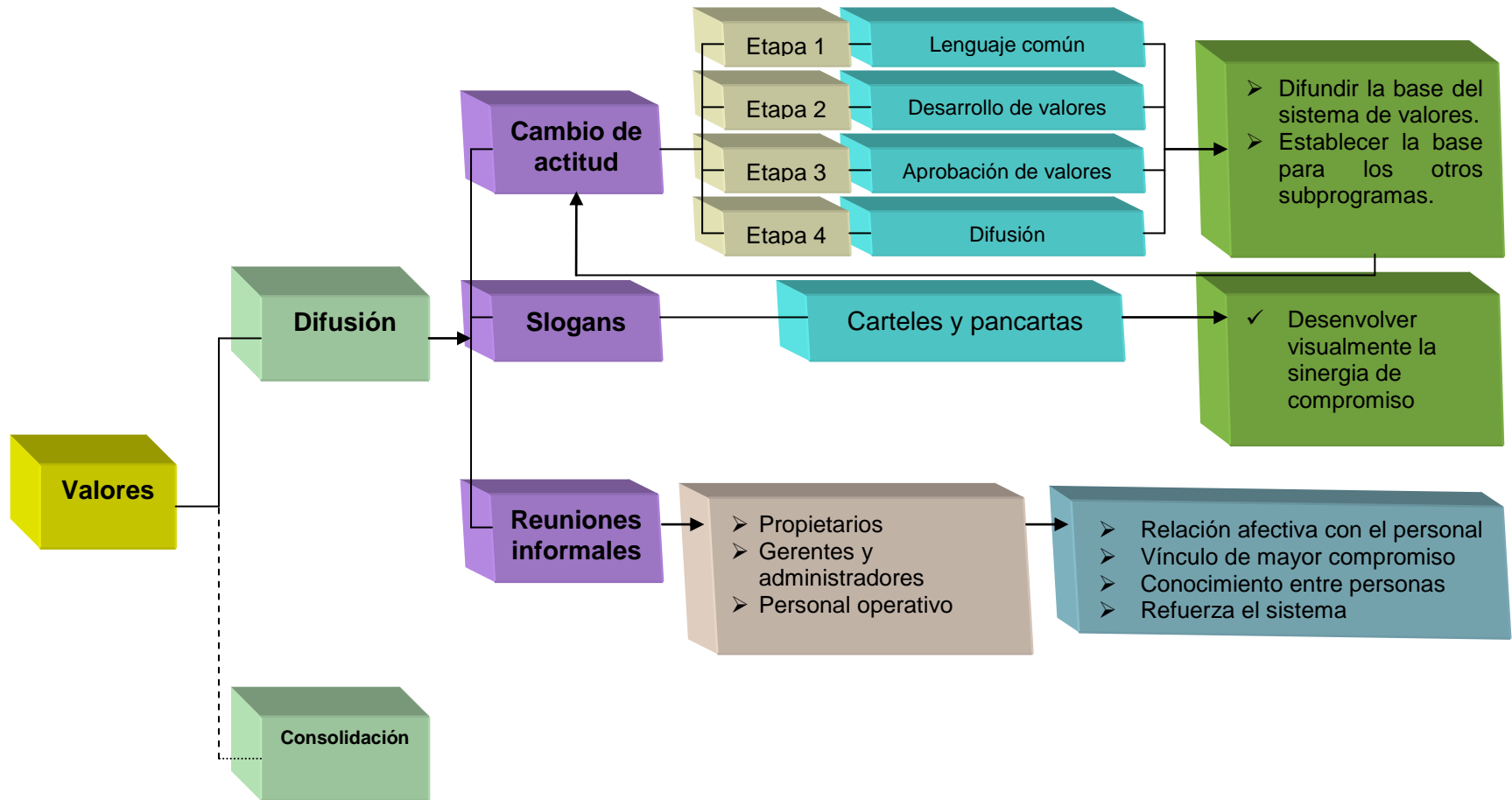
Tal como se muestra en la figura, el cambio del sistema de valores estará formado por tres subsistemas los cuales tienen incorporados ciertos programas que permitirán su ejecución.

Figura No. 3: Sistema de valores



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 4: Programa de difusión de valores en la pyme



FUENTE: Elaboración propia.

Programa de difusión

Este programa estará conformado por una serie de subprogramas que cumplirán el objetivo, estos subprogramas serán desarrollados e implementados con la aprobación de los niveles de gerencia.

Los subprogramas de difusión que se desarrollarán serán los siguientes:

1) CAMBIO DE ACTITUD

Objetivos

- Establecer valores que guiarán el proceso de compromiso.
- Establecer el uso de un lenguaje común a todos los trabajadores.
- Difundir los valores, permitiendo un compromiso gradual de las personas con el programa a ser implementado.
- Establecer una base para el siguiente programa.

Implementación del subprograma “CAMBIO DE ACTITUD”

Etapa 1

Establecimiento de un lenguaje común entre las personas que participarán en el desarrollo del subprograma a través de un proceso de entrenamiento para que conozcan lo que significa el Sistema de Valores, sus programas objetivos y valores que persigue.

Etapa 2

Desarrollo de los valores que guiarán la nueva dinámica de compromiso, para ello es necesario recordar cuáles son éstos y qué significa cada uno de ellos.

El **primer valor es la empatía** y a continuación se indican algunas actitudes que debe tener un jefe para desarrollar este valor:

- ◆ Preocuparse por los trabajadores.
- ◆ Tratarlos con justicia, sin distinción ni privilegios.
- ◆ Interesarse por su bienestar.
- ◆ Enseñar adecuadamente.
- ◆ Criticar cuidadosamente sin herir.
- ◆ Verificar que cuente con un adecuado grupo humano.
- ◆ Usar la sinceridad y no los rodeos.

El **segundo valor del sistema es la afectividad**, que es un gran facilitador de la empatía y puede desarrollarse comprendiendo que todas las personas tenemos en común una esencia humana, sin importar el color de la piel, el nivel jerárquico, nivel social o económico, caso contrario nunca nos colocaremos en el lugar del otro y afectaremos negativamente su autoestima.

El valor de la afectividad es básico en la implementación de una relación de compromiso y todos deben entender su significado y cómo debe ser manifestado. Un gerente o jefe que se aproxima a los subordinados, que conversa informalmente con ellos y que al entrar en su área de trabajo saluda a las personas, está siendo afectivo y no por eso dejará de ser gerente o jefe o no será respetado; por el contrario, abrirá un canal de aproximación que le ayudará a consolidar el liderazgo ante los subordinados.

Un gerente o jefe afectivo tiene mayor probabilidad de obtener aceptación de sus subordinados y su compromiso. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado con la hipocresía: dar palmadas en los hombros a todo el mundo en forma mecánica, no es afectividad.

Etapa 3

Los valores desarrollados en la segunda etapa deberán ser aprobados por los niveles de dirección para lograr su participación e involucramiento en el programa. En el caso de que los niveles de gerencia no estén de acuerdo y alteren sustancialmente la propuesta para el desarrollo de los valores es necesario retornar a la etapa 2 y realizar las correcciones pertinentes para lograr consenso.

Etapa 4

Esta etapa comprende la difusión de los valores a toda la empresa, es decir abarcando a todos los trabajadores, se debe emplear una metodología simplificada y objetiva transmitiendo los valores de manera resumida. Se pueden utilizar técnicas de dramatización, seminarios o entrenamientos, para lograr este objetivo es necesaria la participación de las personas que estuvieron involucradas en la etapa 1.

2) SLOGANS

Es importante comenzar este subprograma diciendo que no se debe intentar captar la atención del personal con slogans que transmitan metas imposibles (Cero defectos) ya que esto generará, en un futuro, un estado de desánimo y de frustración en las personas debido a que no se llegan a cumplir las metas propuestas.

El establecimiento de slogans solo puede ser desarrollado si es que se cuentan con una base de valores que ya fueron elaborados y difundidos en el subprograma anterior.

Los slogans deben ser incentivadores visuales de una sinergia que busque el aumento del compromiso de las personas.

Implementación del subprograma “SLOGANS”

Después de terminada la etapa 4 del subprograma cambio de actitud, la empresa deberá elaborar pancartas y carteles que, al ser colocados comiencen a transmitir visualmente la sinergia de compromiso.

Se sugiere que se coloquen dos pancartas como máximo por trimestre, al final de este tiempo se deben retirar los carteles y elaborarse otros, hasta que el personal esté identificado con el subprograma. Su eficacia debe ser evaluada periódicamente determinando los resultados en cada área de trabajo.

Es importante que los carteles sean colocados en lugares donde puedan ser vistos por muchas personas. Si es posible, la ubicación de los mismos deberá ser elegida por los trabajadores de las diferentes áreas.

3) REUNIONES INFORMALES

Tomando en cuenta que uno de los aspectos básicos de una cultura organizacional compartida es la condición de relación directa que debe existir entre los gerentes y el personal en general, por ello se propone la permanente confraternidad entre todos los miembros de la organización a través de un programa de reuniones informales.

Este programa consiste en reuniones periódicas programadas para la aproximación del nivel gerencial con los niveles operativos de las empresas.

Objetivos

- Obtener mayor interacción entre propietarios, gerentes y personal operativo para de esta manera aumentar la comunicación vertical a través del incremento de la afectividad sin importar la jerarquía.
- Eliminar conflictos laterales por la mayor integración del grupo con los objetivos generales de la empresa.

- Agilizar la comunicación preventiva por el incentivo a la práctica de la empatía entre los niveles jerárquicos.
- Desenvolver afinidades por el incentivo a un mejor conocimiento interpersonal.
- Identificar las satisfacciones personales y grupales.
- Transmitir mensajes de la empresa, noticias y otras informaciones de interés del grupo.
- Demostrar a los operativos cuánto la empresa valoriza, respeta, y muchas veces, acata sus sugerencias a través de su participación.

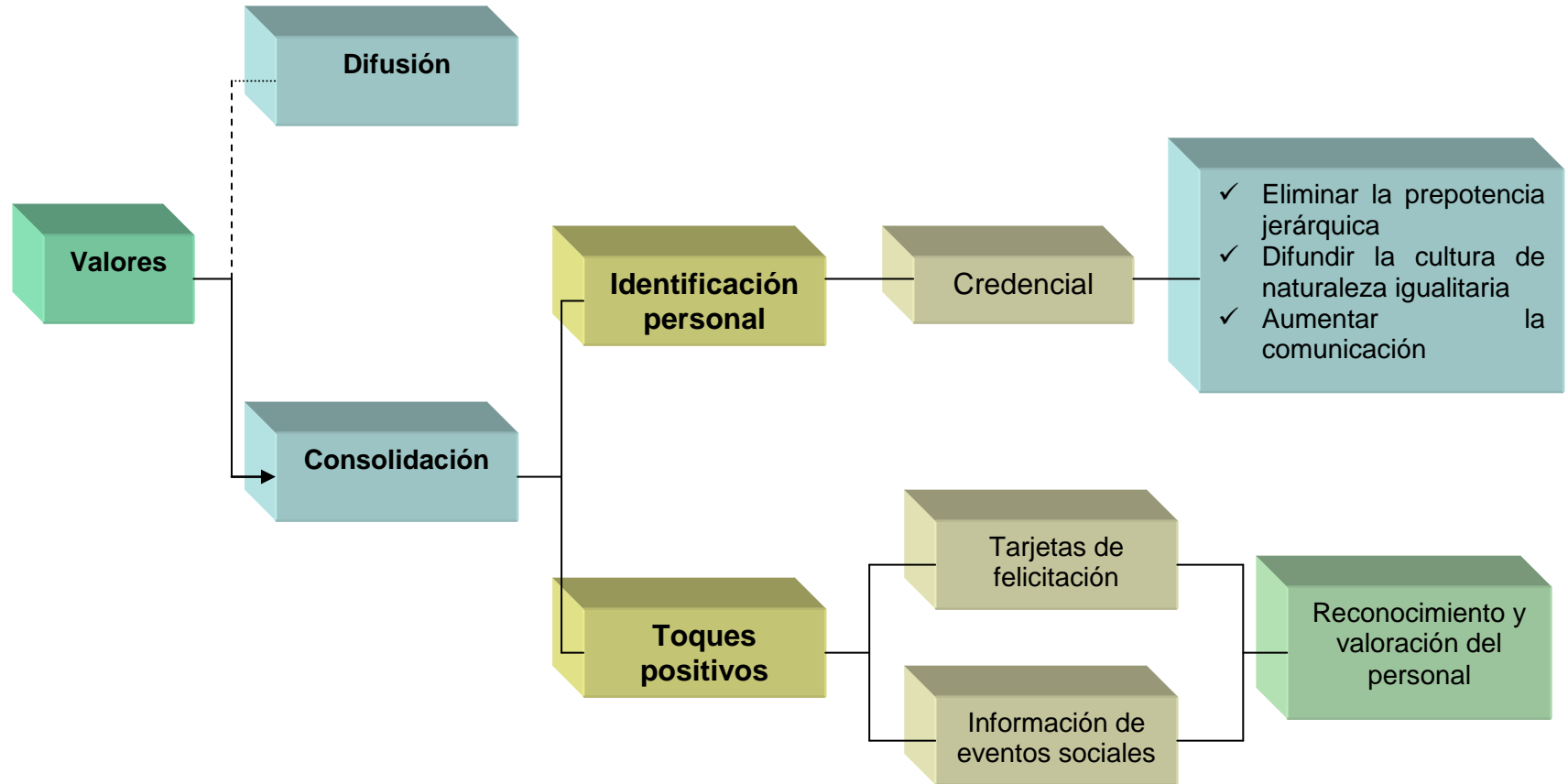
Implementación del subprograma “REUNIONES INFORMALES”

Los propietarios, gerentes y personal operativo, deberán reservar algunas horas de su agenda para estas reuniones. Se debe definir la periodicidad de las reuniones que pueden ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales. Se sugiere que sean reuniones mensuales y que el día y horario sean fijos para propiciar la participación de la mayoría de los miembros. Por ejemplo: Todos los primeros lunes del mes de 8:00 a 9:00 de la mañana.

Se debe comunicar a todas las personas que forman parte del subprograma sobre la realización de las reuniones con cierta anticipación, para que puedan administrar su tiempo y participar en las mismas. Para que las reuniones tengan un ambiente informal y ameno, se sugiere una merienda donde todos permanezcan de pie porque sentados es más difícil conseguir una interacción afectiva. Los gerentes deberán aprovechar una parte de la reunión, unos quince minutos, para transmitir mensajes de la empresa, noticias y otras informaciones.

Los otros cuarenta y cinco minutos servirán para una conversación informal, donde los gerentes y trabajadores darán a conocer sus problemas e inquietudes, los cuales serán estimulados por la gerencia para que todos participen y expongan sus deseos.

Figura N° 5: Programa de consolidación de los valores en la pyme



FUENTE: Elaboración propia.

Programa de consolidación

Los subprogramas de consolidación son aquellos que ayudarán a afianzar los valores establecidos y también acelerar la sinergia de compromiso a través del reconocimiento y valoración de las personas.

El programa de consolidación está formado por dos subprogramas los cuales pueden ser implementados en cualquier orden y etapa del anterior programa.

1) IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Generalmente, las organizaciones complejas poseen credenciales de identificación, que contienen los datos generales, fotografías, etc. el objetivo, normalmente, es la seguridad interna en las porterías. Sin embargo, esta propuesta considera que el uso de credenciales además tendrá otro objetivo, el de valorización de la persona.

Se ha establecido en la investigación de campo que el problema de la falta de valorización del ser humano en el trabajo y la falta de reconocimiento como parte integrante de la empresa, es uno de los grandes problemas que genera un clima negativo en el trabajo.

Esto se da por ejemplo cuando el superior se aproxima donde el subordinado y no recuerda su nombre, sin saber cómo llamarlo o lo que es peor llamándolo por otro nombre; no hay peor situación que ésta, la autoestima del trabajador se derrumba. Situación que puede revertirse en algún grado a través del uso de identificaciones personales.

La identificación personal es simple, igualitaria y genera mejor relacionamiento ya que todos son fácilmente identificados por su nombre. Es necesario que todos los

trabajadores de las pyme usen las credenciales sin excepción. Lo importante es que todas éstas respondan a un modelo estándar.

Objetivos

- Eliminar la prepotencia jerárquica que puede existir.
- Difundir la cultura de naturaleza igualitaria.
- Reconocer y valorizar la autoestima de las personas.
- Aumentar la comunicación interpersonal.

Implementación del subprograma “IDENTIFICACIÓN PERSONAL”

Primeramente se debe elaborar un modelo de la credencial que será utilizada. Seguidamente, se debe preguntar a los trabajadores cómo les gustaría ser llamados.

Es importante concientizar al personal sobre el uso de la credencial antes de ser entregada, comunicando los siguientes aspectos.

- La credencial es símbolo de la naturaleza igualitaria de la institución en la organización nadie es más importante que otro.
- La credencial es un instrumento que aumenta la comunicación interpersonal.
- Es símbolo de la cultura de reconocimiento que está siendo desenvuelta.
- Todos deben usarla, no por exigencia pero si, por concientización de aquello que representa.

2) TOQUES POSITIVOS

A todos gusta ser recordados y sentirse un empleado más de confianza en la organización. Todos tienen momentos importantes en su vida que merecen reconocimiento y valorización.

Implementación del subprograma “TOQUES POSITIVOS”

Los “toques positivos” pueden ser transmitidos por la institución de diversas formas:

- A través de una sonrisa sincera o un simple “buen día” para todos los funcionarios.
- A través de tarjetas de felicitación por promociones, aniversarios, fechas de matrimonio, etc., que podrán ser entregados por el Departamento de Recursos Humanos o bien por su inmediato superior.

Lo importante de todo esto es que el mensaje sea claro, objetivo y sincero y no quede apenas en palabras, exigiendo la presencia y el abrazo fraterno o felicitación del gerente al trabajador.

Otra forma de “toques positivos” es aquel que ayuda a la integración, el cual puede darse a través de comunicaciones en carteles en los que se pueden informar los eventos sociales, campañas a ser realizadas o que están siendo realizadas tales como: aniversarios de la empresa, campañas internas y externas.

Cabe resaltar que es fundamental, que los gerentes busquen la aproximación personal para el desenvolvimiento de los “toques positivos”. Es importante recordar, también, que debe existir una buena coordinación administrativa pues al olvidar una fecha de un acontecimiento especial, significaría la desvalorización y menosprecio para el trabajador.

5.3.3 Relación entre el cambio del sistema de valores y el proceso de toma de decisiones

La administración de las pymes, debe asumir a través del cambio del sistema de valores un sistema de decisiones en donde la gente participe concientemente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas. Los gerentes deben ser los responsables de los hombres y cargos que tienen bajo su mando.

Proceso de la toma de decisiones:

El nuevo sistema de valores será la base para determinar el proceso de la toma de decisiones en las pymes, pues, con los nuevos valores adquiridos los niveles gerenciales, los mandos medios y todo jefe de área estará en posición de delegar autoridad o asumir mayor responsabilidad cuando la situación lo amerita.

En este sentido, los pasos a seguir en el proceso de toma de decisiones estarán guiados por:

- Percepción de la situación que rodea algún problema. Aquel o aquellos que deben tomar una decisión en la pyme deben haber asimilado con toda claridad la concepción y dirección de los nuevos valores de la empresa y haberlos asumido como propios, sólo así podrán adoptar la acción más correcta en cuanto a su ubicación en el contexto organizacional a la hora de tomar una decisión.
- Análisis y definición de un problema. En esta instancia el agente decisorio o grupo de trabajo debe:
 - * Contar con un sistema de información oportuna, confiable y actualizada.
 - * Conocer los factores internos formales e informales de la organización.

- * Conocer los factores externos.
 - * Elegir correctamente las técnicas o herramientas a utilizar.
 - * Definir restricciones y limitaciones.
 - * Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
 - * Evaluar el costo - beneficio
 - * Evaluar repercusiones.
-
- Definir objetivos. Es fundamental que el agente decisorio o equipo de trabajo en la empresa, sepa la importancia de la formulación de objetivos claros y precisos para que estos sirvan de guía para las actividades y funciones que cumple, ya sea la Unidad involucrada o toda la organización.

 - Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos. Cuando el grupo de trabajo esté reunido, sin importar el nivel organizacional en el que se encuentre, los componentes del mismo deben dialogar e intercambiar criterios respecto a las mejores alternativas para alcanzar los objetivos.

 - Evaluación y comparación de esas alternativas. Se deben formular estrategias opcionales y entre todos ellos seleccionar y decidir sobre la mejor o las mejores opciones, lo cual se puede realizar a través de una votación democrática y abierta donde cada uno exprese sus razones para asumir una posición. Asimismo, en caso de que la decisión involucre gran movimiento de recursos de la empresa, se deben tomar en cuenta los costos en los que se puede incurrir.

La calidad de la toma de decisiones se relaciona con el grado en que los gerentes pueden lograr un consenso dentro del grupo de trabajo.

Esta condición de la toma de decisiones permitiría un mejor desempeño de las pymes en general y de sus distintas dependencias en particular, la configuración de los nuevos valores motivaría al personal, se adquiriría mayor compromiso con los propósitos institucionales lo que repercutiría en una mayor eficiencia de la gestión administrativa.

Procesos de solución de problemas

Cada individuo explora junto con todo el grupo todas las ideas que surgen sobre el problema, sin importar lo intuitivas que sean o lo rudimentarias que puedan parecer.

El proceso de la solución de problemas se caracterizará por:

1. La comunicación espontánea entre los miembros y no dirigida exclusivamente por el líder.
2. La participación total de cada uno de los miembros.
3. La separación entre generación de ideas y evaluación de las mismas.
4. La separación entre la definición del problema y la generación de estrategias de solución.
5. El cambio de papeles, de manera de la interacción que media en la solución del problema no sea responsabilidad exclusiva del líder (particularmente cuando se trata de actividades de búsqueda y clarificación mediante cuestionamientos constantes dirigidos tanto a los miembros individuales como al grupo completo).
6. Suspender los juicios y evitar las preocupaciones iniciales para las soluciones, de manera que la atención se concentre en el análisis y la exploración, más que en la dedicación a encontrar soluciones cuanto antes.

Las normas informales del grupo pueden ser:

1. Brindar apoyo a la originalidad y a las ideas poco usuales y permitir la excentricidad.
2. Buscar el comportamiento que separa de la fuente del contenido en la evaluación de ideas e información.
3. Esforzarse por una perspectiva no autoritaria, con un punto de vista real sobre la vida y la independencia de criterios.
4. Apoyar el humor y la exploración, indisciplina de punto de vista.
5. Buscar apertura en la comunicación, donde los individuos maduros y con confianza en sí mismos ofrezcan ideas espontáneas al grupo para exploración mutua sin la amenaza de que estos individuos queden expuestos.
6. Evitar deliberadamente la credibilidad a los resultados o decisiones a corto plazo.
7. Buscar el consenso, pero aceptar la decisión de la mayoría cuando éste no puede lograrse.

Resultados que se desean alcanzar

Durante la descripción de la propuesta se ha mencionado en reiteradas ocasiones que con el cambio del sistema de valores en la organización de las pymes, a través de un proceso de formación cultural, se pretende alcanzar los siguientes resultados:

- Mayor transparencia administrativa.
- Mayor flexibilidad en la organización, permitiendo que ésta de mayor prioridad a las personas antes que a las estructuras.
- Mayor compromiso de las personas para con los objetivos institucionales.
- Mejor relación entre superiores y subalternos.
- Más participación en la toma de decisiones de los niveles operativos o subalternos, lo que implica mayor trabajo en equipo.

- Mejorar el ambiente de trabajo y clima organizacional.
- Más eficiencia.
- Más y mejor predisposición de la organización en general y en particular de sus miembros a la mejora de la calidad del servicio que se brinda al público externo.

Es importante a su vez lograr que las pymes de servicios no solo se rijan bajo normas y procedimientos burocráticos, sino adopte como cultura de valores, incidiendo fundamentalmente en la actitud de cada uno de los empleados de la empresa hacia la calidad del servicio.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

A lo largo de todo el trabajo de investigación, se fueron desarrollando los objetivos, llegándose a las siguientes conclusiones:

Se realizó una descripción de las características de las pymes en los servicios de la ciudad de La Paz, considerando su tamaño, cantidad e importancia en la contribución a la economía nacional.

Se pudieron identificar las características de los estilos gerenciales que se desarrollan al interior de las pymes de servicios de la ciudad de La Paz, determinando los porcentajes de pertenencia a cada uno de los cinco estilos definidos en la grilla correspondiente.

Se logró indagar el criterio de los trabajadores respecto al comportamiento gerencial de quienes dirigen las pymes de servicios en la ciudad de La Paz, que en la mayoría de los casos afirmaron no ser tomados en cuenta en los procesos de toma de decisiones o información estratégica de la empresa.

Se analizaron los valores que perciben e internalizan las pymes de servicios en la construcción de su cultura organizacional, que en la mayor parte de los casos se centran en el cumplimiento de objetivos y no así en las personas involucradas en el proceso.

Se pudo evaluar la interrelación entre las categorías cultura organizacional y estilo y gestión gerencial en las pymes de servicios en la ciudad de La Paz, validando la guía o idea de investigación planteada.

Se realizó la propuesta de un plan de desarrollo de culturas organizacionales con base a la formación de valores positivos que generen comportamientos más democráticos y participativos a los gerentes de las pymes de servicios.

En base a todo lo anterior, se logró cumplir con el objetivo general del trabajo, determinar la influencia del estilo de gerencia en la cultura organizacional de las pymes de servicios en la ciudad de La Paz.

6.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los gerentes de las Pymes de servicios de la ciudad de La Paz, implementar la propuesta desarrollada en el presente trabajo, adaptándola a sus necesidades y posibilidades específicas, para de este modo mejorar su gestión e incrementar tanto su productividad como satisfacción laboral de todo su personal.

Se sugiere realizar un diagnóstico actualizado a cada empresa cuando esta decida implementar la propuesta, para determinar problemas específicos de cada institución, y en base a ello adaptar la propuesta aquí planteada. También es recomendable en esta etapa, formular un cronograma de actividades así como un presupuesto estimado para el desarrollo de la propuesta.

Se recomiendan realizar estudios similares al del presente trabajo, en futuros trabajos de investigación, en otro tipo de empresas, de diferente tamaño o en otras locaciones geográficas, para poder comparar resultados y conocer el tema a mayor profundidad.

BIBLIOGRAFIA

1. ABRABANEL y Allaire, 2Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos”, Editorial Legis, Colombia, 1992.
2. AGUADO R. J., “Cultura Organizacional”, www.gestiondelconocimiento.com
3. ALVARADO, J. “El gerente en las organizaciones del futuro”, Caracas: Ediciones UPEL, 2002.
4. ARAUJO, Alice, “La pequeña y mediana empresa como expresión de la eficiente relación de la universidad con su entorno productivo”.
5. ARJONA CIRIA, Antonio, “Planificación y Control de Producción”, Segunda Edición. Ediciones Deusto Bilbao, España, 1987.
6. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, “La Microempresa en Latinoamérica”, España, 1987. www.inform.umd.edu
7. BERTHOUD, Oliver y MILLIGAN, Walter. “Sector Informal urbano” Bolivia, 2005.
8. CHIAVENATO Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Cuarta Edición, Mc Graw-Hill, 1995.
9. CONFERENCIA CUMBRE SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE, “Microempresa como un Recurso de Empleo”, Santa Cruz – Bolivia, 1996.
10. CROSBY, P. Dinámica gerencial. México: McGraw Hill, 2002.
11. DONELLY Jr., GIBSON J. L., IVANCEVICH J.M. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Octava Edición, Editorial IRWIN, 1995.
12. ESCUELA EMPRESARIAL ANDRÉS BELLO, Guía Metodológica de Apoyo a la Pequeña Industria, Citado por Mendoza, Rolando, 2006. INASET, Instituto de asistencia social, económica y tecnológica “Pequeña industria en Bolivia, Situación y Perspectivas”.
13. FIEDLER F.E., “Teoría del liderazgo afectivo”, New York, McGraw – Hill, 1997.
14. GALEAS, Carlos Alberto, “Organización y Administración de Microempresas”, Editorial latinoamericana, 1994.

15. GIBSON L., IVANCEVIAN, DONNELLY Jr., *“Las Organizaciones” Comportamiento, Estructura, Procesos*, Octava Edición, McGraw – Hill/Irwin, 1996.
16. GOMEZ FULAO, Juan C, - MAGDALENA Fernando G. *“Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos”*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1999.
17. GONCALVES, ALEXIS, *“Fundamentos del clima organizacional, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)”*, 2000.
18. GONZALES Y BELLIDO, *2Cultura Organizacional”*, Caracas – Venezuela, 1995.
19. HANDY CHARLES, *“The gods of Management”*, Edit. Oxford University Press, 1995.
20. HELLRIEGEL Y SLOCUM JR, *“Administración”*, International Thomson Editors, Séptima edición, México, 1998.
21. HERMIDA Jorge, SERRA Roberto, KASTIKA Eduardo, *“Administración y estrategia”*, Cuarta edición, Editorial Macchi, Argentina, 1989.
22. JIMENEZ, Patricio Barrero; *“Control de Gestión”*, Editorial Jurídica Cono Sur Ltda., Santiago Chile, 1996.
23. KRYGIER, A., *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?*, México, 1998.
24. MINISTERIO DE TRABAJO Y MICROEMPRESA y VICEMINISTERIO DE LA MICROEMPRESA, *Plan Nacional para el Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa, MyPE*, 2000.
25. OCÉANO/CENTRUM, *Biblioteca Práctica de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, Volumen 2*.
26. R. J. HOUSE y R. N. Aditya, *“La sociedad Científica de estudios en liderazgo”*, en suplemento de administración, Vol. 3, 1997.
27. RAMÍREZ, Mejía Fabián, *“El desarrollo de una cultura organizacional”*, Edit. UNAM, México, 2001.
28. ROBBINS, Stephen, *“Comportamiento Organizacional”*, Edit. Prentice Hall, México, 1999.

29. RODRÍGUEZ, G. Roberto, López S. Yaquelin, Hernández, D. María I. Exploración de los valores organizacionales presentes en la cultura organizacional. www.psycologia.com, 2002.
30. SISK, H. Y Sverdlik, M. "Administración y gerencia de empresas", Cincinnati, OHIO, USA: South Western Publishing Co, 1999.
31. STONER J.A., FREEMAN R.E., GILBERT D.R., "Administración", Sexta Edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, 1996.
32. VALVERDE, Freddy, "Estudio de la Microempresa", Unidad de Análisis de Políticas Sociales (UDAPE), La Paz – Bolivia, 1997.
33. WEHRICH Heinz, "*ADMINISTRACIÓN*" *una perspectiva global*, Décima Edición, Editorial Ms. Graw – Hill, 1994.

WEBGRAFIA

<http://direccionyliderazgo.com/teorias-del-liderazgo-modelo-del-grid-gerencial>

ANEXOS

ANEXO 1
GUIA DE ENCUESTA

APLICADA A GERENTES DE LAS PYMES QUE PRESTAN SERVICIOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ

Razón Social:

Cargo:

1. ¿Cuán importante es para la gerencia de la empresa la misión y visión?

- a. Muy importante
- b. Poco importante
- c. No es importante
- d. No sabe / No responde

Por qué:
.....

2. ¿Cuál es la misión y cuáles la visión de la empresa? Por favor especifique.

Misión:
.....
.....

Visión:
.....
.....

3. Compromiso del personal para con los objetivos organizacionales

- a. Altamente comprometido
- b. Parcialmente comprometido
- c. No se observa compromiso
- d. No sabe / No responde

Por qué:
.....

4. ¿Cómo percibe en la actualidad el clima laboral?

- a. Favorable
- b. Parcialmente favorable
- c. Desfavorable
- d. No sabe / No responde

Por qué:

.....

5. ¿Cuál la importancia del trabajo en equipo, como base para las actividades empresariales?

- a. Totalmente importante
- b. Parcialmente importante
- c. No es importante
- d. No sabe / No responde

Por qué:

.....

6. Cual el nivel de participación de niveles operativos en la toma de decisiones estratégicas?

- a. Alta participación
- b. Participación parcial
- c. Baja participación
- d. No sabe /no responde

Por qué:

.....

7. Como percibe a la comunicación informal entre niveles gerenciales y operativos?

- a. Buena comunicación
- b. Comunicación moderada
- c. Baja comunicación
- d. No sabe /no responde

Por qué:

.....

8. La gerencia entrena y transmite conocimientos a niveles operativos?

- a. Permanentemente
- b. Algunas veces
- c. Nunca
- d. No sabe /no responde

Por qué:

.....

9. Se difunde información estratégica de la empresa entre los niveles operativos?

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Nunca
- d. No sabe /no responde

Por qué:

.....

10. Cual su opinión acerca del nivel de calificación del personal que trabaja en la pyme?

- a. Altamente calificada
- b. Parcialmente calificada
- c. No calificada
- d. No sabe /no responde

Por qué:

.....

11. Cuál es la importancia que otorga al cumplimiento de metas en la empresa que usted dirige, comparada a los demás aspectos en la gestión de la misma?

(Rango: 1 al 9, siendo 1 la mínima importancia y 9 el máximo de importancia)

.....

12. Cuál es la importancia que otorga a las personas y la relación entre ellas, en la empresa que usted dirige, comparada a los demás aspectos en la gestión de la misma?

(Rango: 1 al 9, siendo 1 la mínima importancia y 9 el máximo de importancia)

.....

8. ¿Cómo calificaría al trato humano y personal de sus superiores hacia usted y sus demás compañeros de trabajo?
- a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
9. ¿En el proceso de coordinación de actividades laborales, existe generalmente coincidencia de criterios para dar solución a los problemas?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
10. ¿En qué grado considera Usted que las decisiones están centralizadas en los niveles gerenciales de la empresa?
- a. Están altamente centralizadas
 - b. Existe cierta descentralización
 - c. Están totalmente descentralizadas
 - d. No sabe / No responde
11. ¿Cuál es la actitud de los gerentes, respecto a las órdenes de trabajo?
- a. Recibe plena confianza para realizar sus tareas
 - b. Desconfían de Usted
 - c. Le otorgan demasiada responsabilidad
 - d. No le dejan tomar decisiones que usted podría tomar
 - e. No sabe / No responde
12. ¿Se le ha otorgado a Usted, todas las facultades para resolver por sí solo algunos problemas o tomar decisiones respecto a alguna actividad sin necesidad de consultar a sus superiores?
- a. Sí
 - b. Parcialmente
 - c. No
13. ¿Según su opinión, será importante para los gerentes incentivar el trabajo en equipo?
- a. Sí, todo el tiempo
 - b. Sólo en algunos casos

14. ¿En su opinión, cómo se observa el grado de participación de los miembros de una Unidad o Departamento en la toma de decisiones?
- a. Es muy importante
 - b. Parcialmente importante
 - c. Se observa muy poca participación
 - d. No existe ninguna participación
15. ¿Sus inmediatos superiores, le convocan a Usted y sus compañeros de trabajo para coordinar y decidir sobre las actividades a realizar?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Algunas veces
16. ¿Cuándo se presenta algún problema, la solución de éste es delegado a una o varias personas?
- a. Solo a la persona responsable
 - b. Se convoca a un trabajo en equipo
 - c. Lo resuelven la persona responsable y el gerente de área
 - d. No sabe / No responde
17. ¿Es convocado alguna vez por la gerencia, para pedirle sugerencia o su criterio respecto a un problema en particular?
- a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi nunca
 - d. Nunca
18. ¿Se le ha instruido, respecto a las normas y procedimientos que debe cumplir?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Alguna vez (un poco)
19. Se le exige a usted, el cumplimiento estricto de las normas y procedimientos legales para realizar sus tareas?
- a. Sí, todo el tiempo
 - b. Sólo algunas veces
 - c. No

20. ¿Se utilizan manuales de funciones y procedimientos en la empresa?
- a. Si
 - b. No
 - c. No sabe
21. ¿En qué grado existe flexibilidad en las exigencias normativas y procedimentales en la empresa?
- a. No existe flexibilidad
 - b. Existe una flexibilidad parcial
 - c. Es totalmente flexible
 - d. No sabe / No responde
22. ¿Tiene usted libertad para compartir información, ya sea de manera vertical u horizontal, sin necesidad de cumplir procesos administrativos formales?
- a. Sí, todo el tiempo
 - b. Solo en algunos casos
 - c. No
23. ¿Cuáles de los siguiente problemas se presentan con mayor frecuencia en la empresa? (Por favor sólo marque hasta dos opciones)
- a. Demora en el flujo de información
 - b. Demora en la toma de decisiones
 - c. Deficiencias en la atención al cliente o público externo
 - d. Estructura orgánica inoperante
 - e. Exagerada rigidez de los procedimientos
 - f. Incumplimiento de las normas y procedimientos
 - g. Otros:
24. ¿Conoce Usted, la misión y los objetivos organizacionales de la empresa?
- a. Sí Especifique cuáles son:
.....
.....
.....
 - b. Conoce poco
 - c. No sabe nada
 - d. No recuerda

25. ¿Le han informado alguna vez de estos aspectos?

- a. Si
- b. No
- c. No recuerda

26. De los siguientes aspectos marque la opción que más le interesa cumplir.

- a. Cumplir con su trabajo y esperar su sueldo a fin de mes
- b. Cumplir con su trabajo y esperar el reconocimiento de sus superiores
- c. Sólo cumplir con su trabajo eficientemente
- d. Cumplir con su trabajo y apoyar el trabajo de los demás
- e. Cumplir con su trabajo y participar en otras actividades extralaborales
- f. Otros: