



Universidad de Oriente

Núcleo de Sucre

Programa de Gerencia de Recursos Humanos

Curso Especial de Grado: Auditoría de Recursos Humanos

*El ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A”,
Cumaná Estado-Sucre. Año 2011*

Asesor:

Profa. Ma Alejandra De Freitas R.

Autores:

Aranda C., Karla CI. 18.417.138

Lunar G., Yurca CI. 15.345.600

Ramos, Jesús. C.I 17.539.639

Trabajo de Grado modalidad Curso Especial de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al Título de Licenciados en Gerencia de Recursos
Humanos.

Cumaná, marzo de 2012

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	i
INDICE DE CUADROS.....	ii
INDICE DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo General	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificación	15
1.4 Alcance y Limitaciones	15
CAPITULO II.....	17
MARCO TEORICO	17
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1. Las organizaciones y su ambiente	20
2.2.2. El enfoque sistémico de las organizaciones.....	22
2.2.3. Estrategias	24
2.2.3.1. Definición de estrategias	24

2.2.3.2. Importancia de las estrategias	25
2.2.4. Ejecución.....	26
2.2.4.1. Definición de ejecución	26
2.2.4.2. Concordancia entre estrategia y ejecución	27
2.2.4.3. Importancia de la ejecución.....	28
2.2.5. El ADN Organizacional.....	29
2.2.5.1 Definición de ADN Organizacional	30
2.2.5.2 Derechos de decisión.....	31
2.2.5.3 Elementos motivadores.....	32
2.2.5.4 Información	33
2.2.5.5 Estructura.....	33
2.2.5.6 La integración de las cuatro bases.....	34
2.2.5.7 Importancia del Enfoque del ADN Organizacional	35
2.2.6. Tipos de organización según su ADN Organizacional	36
2.2.6.1 Organización pasiva-agresiva	36
2.2.6.2 Organización descoordinada.....	37
2.2.6.3 Organización inmadura	37
2.2.6.4 Organización superdirigida.....	38
2.2.6.5 Organización justo a tiempo.....	38
2.2.6.6 Organización militar	38
2.2.6.7 Organización fuerte	39
2.3 Marco Organizacional.....	39
2.3.1. Reseña Histórica de la empresa “La Florida,C.A”	40

2.3.2 Misión de la empresa “La Florida, C.A”	40
2.3.3 Visión .de la empresa “La Florida, C.A”	40
2.3.4. Objetivos de la empresa “La Florida, C.A”	41
2.3.5. Políticas de la empresa “La Florida, C.A”	42
2.3.6. Estructura Organizativa de la empresa “La Florida, C.A”	43
2.4 Definición de términos básicos	43
CAPITULO III	47
MARCO METODOLOGICO	47
3.1 Nivel De Investigación	47
3.2 Diseño De Investigación	48
3.3. Población.....	48
3.4 Área de investigación	49
3.5 Fuentes De Información	49
3.5.1 Fuentes Primarias	49
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	50
CAPITULO IV.....	52
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	52
4.1 Derechos de decisión	52
4.1.1 Observación sobre los Derechos de Decisión	62
4.2 Elementos Motivadores	62
4.2.1 Observación sobre los Elementos Motivadores	71
4.3 Información.....	72

4.3.1 Observación sobre la Información	83
4.4 Estructura	84
4.4.1 Observación sobre la Estructura	92
4.5 Tipo de ADN Organizacional	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	105
HOJAS DE METADATOS	110

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios primeramente por ayudarnos a realizar este trabajo en buen término, guiándonos en todo momento. También damos gracias a las personas maravillosas que siempre estuvieron a nuestro lado apoyándonos e influenciándonos positivamente.

A nuestros padres, por todo el amor, el apoyo y enseñanza que nos han brindado a lo largo de nuestras vidas, han sido de gran fortaleza para salir adelante con nuestras metas. Gracias los amamos.

A nuestros hermanos, por ser esa ayuda incondicional en los momentos que más los hemos necesitado, siempre brindando su apoyo, amor y confianza. Los amamos.

Agradecemos profundamente a nuestra asesora de tesis Lcda. María A. De Freitas, por toda su paciencia, enseñanza y apoyo brindado en cada momento. Muchas gracias profesora María Alejandra, realmente es una persona muy especial.

Agradecemos a nuestros compañeros de clases y amigos, Jesús, Ramos, Yurca Lunar y Karla Aranda, por su apoyo y amistad durante esta travesía.

Damos gracias a nuestra casa de estudio, la Universidad de Oriente, por habernos abierto las puertas y permitir nuestra formación académica dentro de sus recintos.

Finalmente, damos gracias a la Lcda. María Aray, gerente de Recursos Humanos de la empresa “La Florida, C.A” por habernos brindado la oportunidad de poder llevar a cabo nuestra investigación en sus instalaciones

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si las decisiones operativas y estratégicas importantes se implementan rápidamente.Cumaná, año 2012.....	53
Cuadro N° 2 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre los mecanismos utilizados. para hacer que su personal acate las decisiones ...	55
Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre las decisiones y acciones de las que son responsables. Cumaná, año 2012	56
Cuadro N° 4 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre los esfuerzos que aplican en las situaciones. Cumaná, año 2012.....	57
Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre lo que resulta primordial para la empresa. Cumaná, año 2012	58
Cuadro N° 6 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si las decisiones son cuestionadas con frecuencia. Cumaná, año 2012.....	59
Cuadro N° 7 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si la cultura organizacional agrega ventaja competitiva ante otras empresas. Cumaná, año 2012	61
Cuadro N° 8 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre compromiso laboral. Cumaná, año 2012.....	63
Cuadro N° 9 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la manera en cómo se les recompensa. Cumaná, año 2012.....	64

Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la manera en cómo se les recompensa. Cumaná, año 2012.....	66
Cuadro N° 11 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación a la manera en cómo son motivadas las personas. Cumaná, año 2012	67
Cuadro N° 12 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si los jefes enseñan con su ejemplo. Cumaná, año 2012.....	69
Cuadro N°13 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación a la manera al rendimiento y avance del personal. Cumaná, año 2012	70
Cuadro N° 14 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación de cómo fluye la información dentro de esta. Cumaná, año 2012	73
Cuadro N° 15 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre los cambios del entorno en el que se desenvuelve. Cumaná, año 2012	74
Cuadro N° 16 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre el entorno competitivo. Cumaná, año 2012	75
Cuadro N° 17 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación del envío de mensajes a su entorno. Cumaná, año 2012	76
Cuadro N° 18 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre cómo se transmiten los mensajes. Cumaná, año 2012	77
Cuadro N° 19 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre en qué están más enfocados los jefes. Cumaná, año 2012	78

Cuadro N° 20 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la información que necesitan para realizar su trabajo diariamente. Cumaná, año 2012	80
Cuadro N° 21 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre el acceso a los indicadores para medir la productividad. Cumaná, año 2012.....	81
Cuadro N° 22 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación hacia donde está más orientada. Cumaná, año 2012.....	82
Cuadro N° 23 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si las soluciones provisionales son una práctica común en la empresa.....	85
Cuadro N° 24 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la estructura de la misma. Cumaná, año 2012	86
Cuadro N° 25 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación la colaboración de las personas efectivamente con las directrices organizacionales. Cumaná, año 2012.....	88
Cuadro N° 26 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre de qué depende la influencia dentro de la misma. Cumaná, año 2012	89
Cuadro N° 27 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la existencia de superposición de funciones. Cumaná, año 2012	90
Cuadro N° 28 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación del enfoque permanente en los procesos y problemas internos. Cumaná, año 2012	91
Cuadro N° 29 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre el tipo de ADN Organizacional. Cumaná año 2012	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las cuatro bases del ADN Organizacional	35
Figura 2 Estructura Organizativa de la empresa “La Florida, C.A”	43



Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre
Programa de Gerencia de Recursos Humanos
Curso Especial de Grado: Auditoría de Recursos Humanos

***El ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A”, Cumaná
Estado-Sucre. Año 2011***

Trabajo de Grado modalidad Curso Especial de Grado, presentado como requisito parcial
para optar al Título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos.

Autores: Aranda C., Karla C.I 18.417.138
Lunar Yurca C.I 15.345.600
Ramos Jesús C.I 17.539.639

Asesor: Lcda. María Alejandra De Freitas R.

Fecha: Marzo, de 2012

RESUMEN

Una organización debe tener la capacidad para sobrevivir y crecer en un ambiente competitivo como el actual, y su desenvolvimiento en el mercado dependerá de su habilidad para diseñar estrategias adecuadas así como de la óptima ejecución de las mismas. Es por ello que surge el novedoso enfoque del ADN organizacional que permite evaluar la capacidad de ejecución mediante el análisis de sus cuatro bases, que son: derechos de decisión, elementos motivadores, información y estructura. Bajo esta perspectiva, surge el interés de realizar esta investigación, cuyo objetivo principal fue analizar las cuatro bases del ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida, C.A”, a fin de determinar la constitución genética de la misma. Para tales efectos se planteó una investigación descriptiva con un diseño de campo de carácter analítico. La población estuvo conformada por 80 trabajadores de la citada empresa. Se utilizó como técnica para la recolección de información, la encuesta, manejando un instrumento contentivo de 28 afirmaciones elaborado por la consultora Booz Allen Hamilton pionera de este enfoque. Una vez analizados los datos recogidos correspondientes a las cuatro bases, se identificó el ADN organizacional de la empresa licorería “La Florida, C.A” mediante un software disponible en la página web de la mencionada Consultora, diagnosticándose que la empresa estudiada se caracteriza como una organización pasivo-agresiva. Posteriormente, los resultados, permitieron establecer algunos lineamientos generales para modificar el ADN organizacional de la empresa “La Florida, C.A”, en pro de mejorar la ejecución de sus estrategias.

Palabras Claves: ADN Organizacional, estrategia, ejecución, derechos de decisión, elementos motivadores, información, estructura y pasivo-agresiva.

INTRODUCCION

Al transcurrir de los años en las organizaciones se ha hecho vital la creación de estrategias que conlleven a los niveles gerenciales a la obtención de los objetivos propuestos en sus diversas áreas, y al mismo tiempo se requiere de gerentes y líderes en toda empresa que dirijan a las personas a desarrollar sus labores de manera efectiva y eficiente con sus propias habilidades.

Cada organización tiene sus propios rasgos característicos que definen su forma de funcionar, los objetivos a conseguir y qué medios utilizar para conseguirlos, del mismo modo poseen debilidades y fortalezas que deben ser valoradas, haciendo que cada organización sea analizada con el fin de realizar acciones que ayuden a modificar el comportamiento de la empresa. Por lo cual hoy en día existen dos factores que marcan el desarrollo de una organización: la estrategia y la ejecución.

Una organización puede obtener el éxito cuando se plantea estrategias que estén bien pensadas y que se ajusten a las condiciones y al ambiente en el que están sumergidas, lo cual le permitirá llevar a cabo las ventajas competitivas. Sin embargo, las estrategias no lo son todo, ellas deben ir aunadas de una adecuada ejecución de los planes, con el fin de que las organizaciones realmente logren sus objetivos.

Hoy en día es grande el número de organizaciones que fracasan por no poner en práctica las estrategias. Por ello viene el interés de que se realice una efectiva ejecución, porque a través de la misma se puede obtener el éxito que la organización espera, teniendo en cuenta que sólo han de alcanzar dicho éxito las empresas que cuenten con un estado de salud óptimo.

En este sentido se hace necesario el análisis de las características que se hayan presentes en una organización, a través de lo cual surge la metáfora del ADN organizacional, lo cual no es más que el estudio de los rasgos esenciales que existen dentro de una organización, y su influencia en el comportamiento de cada individuo.

El ADN en una organización garantiza las correcciones que puedan hacerse en la misma y que de igual manera pueda permitirles establecer planes, objetivos, y todos aquellos detalles que les facilite su operatividad, organizándose de manera eficaz para llegar a resultados que les favorezcan su crecimiento, lo cual se desarrolla a través del análisis de cuatro bases que están inmersas en el estudio del ADN organizacional, como lo son derechos de decisión, elementos motivadores, información y estructura.

Al igual que otros países, Venezuela cuenta con grandes organizaciones que contribuyen con su desarrollo social y económico. Específicamente en la ciudad de Cumaná ubicada en el Estado Sucre, se encuentra localizada una de las empresas de bebidas alcohólicas de gran prestigio a nivel nacional.

La empresa licorería “La Florida, C.A”, es una fuente de empleo para la comunidad en la cual está establecida. Por ello es importante analizar su capacidad para la ejecución de sus estrategias, a través del estudio de las cuatro bases fundamentales que conforman su ADN y sus relaciones, para así establecer qué tipo de organización es, y, una vez obtenidos los resultados, plantear algunas iniciativas que le permitirían mejorar su desempeño y mantenerse en el mercado laboral.

El presente informe de investigación está orientado al análisis del ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A, en el año 2011. Dicho trabajo está conformado por cuatro capítulos, descritos a continuación:

Capítulo I: Problema de investigación. En este capítulo se realizará una explicación detallada del problema, seguido por los objetivos que se procuran alcanzar con la investigación propuesta, así como la justificación, alcance y limitaciones de la misma.

Capítulo II: Marco teórico. Conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sostienen dicha investigación, la descripción detallada de la empresa donde se realizará la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo III: Marco metodológico. Contiene el nivel de investigación, su diseño y la población objeto de estudio. A la vez, en este capítulo se desarrollarán las fuentes de información, las técnicas que utilizadas para la recolección de los datos y las técnicas que permitieron el procesamiento y análisis de los mismos.

Capítulo IV: Análisis de los resultados. En este capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a las encuestas aplicadas, y se desarrollaron unos cuadros donde se expusieron los resultados alcanzados. Dicho capítulo plasmó al mismo tiempo las conclusiones de los resultados y sus respectivas recomendaciones.

Posteriormente, se muestra la bibliografía que se empleó como fundamento teórico.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La vida de los seres humanos está conformada por un sin fin de interacciones con sus semejantes. Dada sus limitaciones individuales, las personas se juntan para lograr objetivos que de manera aislada les resultarían verdaderamente imposibles. Así, para garantizar su supervivencia, se ven en la necesidad de formar organizaciones, es decir, entidades sociales integradas por un conjunto de recursos cuya transformación garantiza el logro de los objetivos previamente establecidos.

Chiavenato (1999:7) define a las organizaciones como *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”*. A partir de este planteamiento es posible afirmar que, las personas desde siempre han formado parte fundamental de las empresas, ya que, con sus habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades, son las que hacen posible que el logro de las metas organizacionales se materialicen, razón por la cual la calidad del funcionamiento de toda organización viene dada por los miembros que la conforman. La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones y, lo que distingue a una empresa de otra es precisamente su recurso humano.

Del mismo modo, dentro de cada organización existe una interacción entre varios elementos como lo son las personas, las tareas que estas desempeñan, la estructura organizacional, la tecnología, los recursos que posean y el ambiente que las rodea. Siendo que ninguno de estos elementos

es más importante que otro, ya que cada uno juega un papel fundamental en cohesión de las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma.

Desde este punto de vista, se puede afirmar que cada organización funciona como un sistema, es decir, como *“un conjunto de elementos relacionados dinámicamente entre sí, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (información, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas.”* (Chiavenato, 2006: 360), en donde la alteración de uno de sus componentes causa un reajuste inmediato en todos los demás.

A razón de lo antes mencionado se puede decir que en el mundo de hoy se han venido suscitando diversos cambios en cuanto a tecnología, economía, sociedad y a cultura se refiere, y estos cambios han influido de manera significativa en el ámbito empresarial, lo que ha generado que las organizaciones tengan la necesidad de adaptarse a estos con el fin de buscar siempre mejoras en su desarrollo.

En este sentido, es necesario hacer énfasis una vez más en la importancia que tiene el talento humano para alcanzar el éxito de cualquier empresa como consecuencia de las transformaciones en el mundo empresarial, que los ha mantenido y los mantendrá siempre como un recurso sumamente valioso, encaminado al crecimiento y desarrollo organizacional.

Del mismo modo, resulta fundamental el hecho de que, a través del recurso humano, las organizaciones implementan estrategias que garantizan el adecuado funcionamiento de los procesos. Así pues, las estrategias según Dessler (2004:12) *“Son el plan de la compañía respecto de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y desafíos externos, para mantener una ventaja competitiva”*. De este planteamiento se puede inferir que, las estrategias no son más que el conjunto de acciones

que ejecutadas articuladamente conducen al logro de los objetivos de la compañía.

No obstante, luego de haber visto como muchas de sus mejores estrategias fallaban, gerentes y directivos de diferentes compañías se dieron cuenta que, excelentes estrategias no necesariamente garantizan el éxito organizacional. Para alcanzar los resultados que espera la organización es importante ejecutarlas excelentemente, pues sin una ejecución eficaz, las estrategias organizacionales no aportarán los beneficios que se buscan. El éxito de una organización dependerá entonces de la calidad de sus estrategias y de su capacidad para ejecutarlas. Hoy en día, la ejecución se considera el elemento clave en el desempeño eficiente de las empresas.

En este sentido, la pericia que tiene una organización para ejecutar eficiente y efectivamente sus estrategias están determinadas por una serie de elementos relacionados de forma interdependiente, tales como valores, mecanismos para la toma de decisiones, información, elementos motivadores, incentivos y estructura. Todos ellos, agrupados y desarrollados de forma adecuada, son la fuerza que empuja a una organización realmente triunfadora. Es por ello que el principal desafío que se le presenta a las organizaciones modernas es ordenar todos estos componentes de tal manera que los intereses personales de sus miembros estén alineados con el plan principal que ella se haya propuesto ejecutar (De Freitas, 2009:4)

El ADN organizacional es un enfoque novedoso que se basa en explicar porqué una organización puede o no tener éxito en la implementación de sus estrategias, ello en función de ciertos componentes básicos. Así, Neilson, Pasternack y Mendes (citado por De Freitas, 2008:55), definen al ADN Organizacional como *“la personalidad o idiosincrasia de una empresa, producto de la particular combinación de los derechos de decisión,*

la circulación de la información, los elementos motivadores y la estructura, lo cual determina la capacidad de la organización para ejecutar sus estrategias”.

Siendo necesario resaltar que, una vez estudiado el ADN de una empresa, pueden determinarse las fallas que están presentes dentro de la misma, descubrir oportunidades, detectar las debilidades, evaluar fortalezas y emprender acciones que ayuden a modificar su comportamiento. Por lo tanto es fundamental que hoy en día las empresas realicen estudios de ADN, a través de los cuales puedan identificar no sólo sus características idiosincráticas, sino también la forma de ejecutar de manera eficiente sus estrategias organizacionales.

El ADN se estudia a través de cuatro bases, que combinadas de distintas formas definen los rasgos de una organización. Según Neilson, Pasternack y Mendes (2004:23), estas bases son:

- Derechos de decisión: Determina detallar con claridad quien tiene potestad para tomar decisiones y cuáles. Esto conlleva a proporcionar equilibrio en el organigrama y así disipar cualquier incertidumbre en materia de responsabilidades.
- Elementos motivadores: Referida a la forma en cómo se recompensa al personal por sus logros, sobre que preocupaciones e inquietudes se fomentan en los trabajadores.
- Información: Esta enfocado al suministro de la información específica y apropiada para cada segmento de desempeño elegido en tiempo y forma, y establece un desafío para las empresas.

- Estructura: Consta de la distribución de los niveles que formarán el funcionamiento permitiendo ciertamente la relación de accionarse con los propósitos adecuados previstos.

Según Neilson, Pasternack y Mendes (2005), la forma como se combinan estas 4 bases, definen una tipología que expone 7 tipos de organizaciones. Las cuatro primeras corresponden a organizaciones enfermas y las tres restantes a compañías sanas, a saber:

- La organización pasiva-agresiva: En estas organizaciones nadie pareciera preocuparse demasiado, todos pueden llegar a un acuerdo, pero implementar dichos cambios parece una tarea casi imposible.
- La organización descoordinada: Estas organizaciones transmiten iniciativa e inteligencia, pues cada miembro de la organización es ingenioso, proactivo y dispuesto, pero por lo general cada quien actúa a su manera, sin coordinación alguna.
- La organización inmadura: Aunque puedan tener ideas brillantes o generar cambios positivos, no logran convertir estos cambios o ideas en algo productivo para la empresa. El legado de la toma de decisiones desde arriba hacia abajo está demasiado arraigado.
- La organización superdirigida: Están conformadas por muchos niveles gerenciales, poseen demasiados jefes y todos quieren dirigir y supervisar en exceso el trabajo de sus subordinados sin preocuparse primero en buscar nuevos horizontes y oportunidades para la organización.

- La organización justo-a-tiempo: Este tipo de organización tiende a perder oportunidades por pequeños detalles y prefiere celebrar el éxito circunstancial. No siempre se preparan para los cambios inminentes, pero poseen una habilidad para arreglárselas y resolver las situaciones sin perder de vista el objetivo estratégico.
- La organización militar: Pueden pensar y desarrollar tácticas brillantes, incluso reiteradamente; pero no saben enfrentarse oportunamente a los eventos que no han sido planificados.
- La organización fuerte: A este tipo de organización todo parece resultarles fácil, pues parecen estar destinadas a la grandeza, por lo que generan admiración y hasta envidia por parte de otras empresas.

Para acreditar y explicar los tipos de comportamientos en las personas y la determinación del “material genético” de una organización, se hace preciso analizar las causas de los distintos problemas que se presentan dentro de la misma a manera de evitarlos antes de que se manifiesten. Lo que a su vez da como resultado diferentes tipos de organizaciones según su estudio. Esto se considera como algo tan valioso para la salud de la empresa, como ha demostrado serlo para la salud humana.

Ante estas novedosas propuestas de progreso gerencial, las empresas venezolanas de hoy en día no están exentas de ser estudiadas con la lupa del ADN Organizacional, el cual se ha desarrollado con el fin de buscar mejoras para cualquier organización que lo implemente, abarcando inclusive a las empresas manufactureras, que son aquellas encargadas de transformar la materia prima en productos terminados, perteneciendo a este ramo la empresa licorería “La Florida, C.A”, como organización dedicada a la fabricación y envejecimiento de bebidas alcohólicas, la cual no puede estar

ajena a las transformaciones que viven las compañías en cuanto a estos estudios y análisis que al ser implementados en las mismas han comprobado ser de gran beneficio, pues sus resultados serán los que determinen el estado actual de cada organización, y que de dichos resultados, el beneficio obtenido será para ambas partes, tanto para empleadores como para empleados.

En ese sentido, se presenta la oportunidad de analizar el ADN organizacional en la empresa licorería “La Florida, C.A” a través del estudio de las cuatro bases que lo conforman, es decir, los derechos de decisión, los elementos motivadores, la información y la estructura, ello con el objeto de determinar si ésta es una organización enferma o sana y, sobre esta base, propiciar cambios positivos que apunten a la consecución del éxito de la compañía.

La empresa licorería “La Florida C.A” cuenta con procedimientos establecidos, y trabajan bajo la norma ISO 9000, destacando que los mismos están documentados, y para los que no lo están, existen políticas de prácticas, bien sea administrativa, de recursos humanos o de operaciones, las cuales vienen siendo sus guías de acción. De igual forma, las estrategias organizacionales están establecidas en los manuales de dicha empresa.

Las estrategias emanan de la gerencia general siendo la máxima autoridad, y son las que dirigen a cada nivel gerencial como el de recursos humanos, administración y operaciones, sobre qué planes de acción se ejecutarán durante un tiempo determinado, como por ejemplo el desarrollo de los programa de mejoramiento continuo, certificación ISO 9000, entre otros.

Pero es difícil decir que todas las estrategias en esta empresa se cumplan al pie de la letra, pues la organización es bien humana, y en ocasiones se

levantan las no conformidades, lo cual no es más que esos momentos donde no se cumplen los procedimientos establecidos que realmente deben cumplirse. Para ello existe dentro de la organización un registro de no conformidades cuando no se cumplen los procedimientos establecidos, incluso existen procesos de auditoría que determinan si esas estrategias se están cumpliendo o no.

Por otra parte, existen carencias en lo referente a los canales de comunicación, pues prevalece la comunicación informal ante la formal, ya que para que la información fluya normalmente dentro de esta organización se ve influida negativamente la comunicación informal, incluso por los vicios que hay en dicha comunicación, como rumores, malversación de información, falta de percepción, incluida la falta de información por parte de los supervisores, pues considerando que estos están en el intermedio cuando se habla de la relación trabajador-gerente, son ellos los que se presentan cara a cara con los trabajadores, pudiendo convertirse en una piedra en la comunicación.

Ante esta situación, el enfoque del ADN Organizacional se plantea como una herramienta que le permitirá a la gerencia general conocer qué tipo de organización es la empresa licorería “La Florida, C.A”, de tal manera que, si resultase una empresa enferma, podrían plantearse recomendaciones y remedios que le permitan promover cambios en su ADN en pro de la mejoría de su capacidad de ejecución de las estrategias que el entorno socio-económico demanda, apuntando con ello a la consecución del éxito de la compañía.

Para ello, se hace necesario establecer un análisis de las características idiosincrásicas de la empresa, a fin de poder indagar sobre cada factor que al ser identificado y evaluado, permita determinar qué situaciones deben

mantenerse o cuáles deben cambiarse o mejorarse. Todo esto puede llevarse a cabo gracias a un proceso de auditoría externa que facilite comprobar si los procesos de la empresa se están desarrollando correctamente, con el fin de detectar fallas en estos y plantear las recomendaciones.

A fin de establecer con mayor precisión los factores que comprueben el estado en el que pueda encontrarse la empresa para su posterior evaluación, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo es el ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida, C.A.”?

Posteriormente para responder a esta interrogante, es indispensable desglosarla en una serie de cuestiones más específicas que definirán las cuatro bases del ADN Organizacional y cuya combinación precisarán los rasgos únicos e idiosincráticos de la empresa licorería “La Florida C.A”. Estas cuestiones son:

- ✓ ¿Cómo se toman decisiones en la empresa licorería “La Florida C.A.”?
- ✓ ¿Cuáles son los mecanismos utilizados por la empresa licorería “La Florida C.A” para motivar a sus trabajadores?
- ✓ ¿Cómo funcionan los mecanismos de información utilizados por la empresa licorería “La Florida C.A.”?
- ✓ ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A.”?
- ✓ ¿Qué tipo de organización es la empresa licorería “La Florida, C.A”, según su ADN Organizacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar el ADN de la empresa licorería “La Florida, C.A”, Cumaná, estado Sucre, Año 2011.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir la forma como se toman y se implementan las decisiones en la empresa licorería “La Florida C.A”, Cumaná, estado Sucre, Año 2011.
- Caracterizar los mecanismos utilizados para motivar a los trabajadores de la empresa “La Florida C.A”. Cumaná, estado Sucre, Año 2011.
- Identificar los mecanismos de información utilizados por la empresa licorería “La Florida C.A”. Cumaná, estado Sucre, Año 2011.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A”. Cumaná, estado Sucre, Año 2011.
- Describir que tipo de organización es empresa licorería “La Florida, C.A” según su ADN Organizacional, Cumaná, estado Sucre, Año 2011.

1.3 Justificación

La investigación que se propone realizar, se justifica en la necesidad de establecer un análisis de las características idiosincráticas propias de la empresa licorería “La Florida, C.A”, con el fin de determinar qué situaciones deben mantenerse y cuáles deben cambiarse o mejorarse. A través de la implementación de un proceso de auditoría externa, el estudio del ADN le permitirá a la organización conocer sus fortalezas y debilidades, permitiéndole enfocar sus esfuerzos hacia el desarrollo de adelantos para mejorar la ejecución de sus estrategias y por consiguiente, el logro de sus objetivos, lo cual se traducirá en una mayor y mejor adaptación la empresa a los cambios que el entorno le presenta, contribuyendo indiscutiblemente al logro de su éxito.

Desde el punto de vista académico, esta investigación podrá forjar la aplicación de métodos de investigación para generar conocimientos novedosos, válidos y confiables dentro del área de Recursos Humanos.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los juicios adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada. A la vez será elemental para la consecución del título, y la ampliación de los conocimientos en el área de Gerencia de Recursos Humanos.

1.4 Alcance y Limitaciones

Alcance

El presente estudio tendrá como propósito describir el ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida, C.A”, ubicada en avenida Las Palomas, Complejo Industrial RYQ, de la ciudad de Cumaná, Estado Sucre, en función de sus cuatro componentes: derechos de decisión, información, elementos motivadores y estructura.

Limitaciones

Consecuentemente con los análisis realizados en cuanto a la factibilidad de la investigación, no existen factores que obstaculizaran la realización de la misma.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se desarrolla la investigación en una determinada perspectiva teórica y contextual. Comenzando por hacer referencia sobre los antecedentes de esta investigación basados en el ADN organizacional, con el fin de mostrar las principales bases teóricas que respaldan este trabajo. Luego se hará una breve descripción de la empresa licorería “La Florida C.A”, concluyendo luego de ello con la definición de los conceptos utilizados en el estudio.

2.1 Antecedentes

El enfoque del ADN se muestra como una herramienta que le permite a la organización determinar el porqué los planes que se trazan, sus objetivos y estrategias no logran en algunos casos los resultados que se esperan. Es por ello que la ejecución se ha instituido hoy en día como un factor determinante para alcanzar las estrategias propuestas por los ejecutivos y gerentes.

A fines de esto, es necesario destacar que han sido los investigadores de la Consultora Booz Allen Hamilton Inc., con más de 20 años de experiencia, Gary Neilson y Bruce Pasternack, quienes desarrollaron el enfoque del ADN organizacional, lo cual ha sido de gran utilidad para que los directivos de hoy en día tengan el conocimiento y las herramientas fundamentales que son necesarias para que de manera eficiente se puedan encuadrar los deseos de los miembros de la organización con los objetivos de la empresa, a manera de poder realizar una adecuada ejecución de las estrategias en pro de la organización.

Son muchas las empresas que han sido estudiadas bajo el modelo del ADN organizacional. Recientemente, en el año 2005, llevaron a cabo un estudio de más de 4.000 evaluaciones donde participaron trabajadores de grandes y pequeñas empresas a nivel mundial. Al mismo tiempo dieron uso del instrumento realizado por la misma consultora, a través del cual los trabajadores facilitaron todos los puntos que ayudaron a determinar cuáles eran las características notables de las empresas en cuestión de estudio. Con estas evaluaciones se pudo detectar las fallas o deficiencias que se encontraban en estas empresas, destacando que son fallas quizás hasta comunes en muchas empresas. En efecto (Neilson y Pasternack, (2005:12). determinó que *“el 27% de las empresas fueron identificadas como organizaciones pasiva-agresivas; el 17% como organizaciones resistentes; el 10 % como justo a tiempo; el 10 % fueron calificadas como inmaduras; el 9% fueron identificadas como superdirigidas; el 8 % como descoordinadas y el 4% fueron señaladas como militares. Un 15% no pudo ser clasificada con claridad en alguna de las categorías anteriores”*.

Los diferentes estudios llevados a cabo por la consultora Booz Allen Hamilton Inc. durante los últimos años, han permitido demostrar que el modelo del ADN organizacional es altamente efectivo para las empresas de hoy en día, puesto que maneja una manera práctica que saca a la luz los problemas, permite ver y reconocer las fortalezas que estaban ocultas y alterar la conducta de las organizaciones si se encontraban en el camino equivocado, siendo esto de soporte y relevancia para el desarrollo de esta investigación.

Del mismo modo, existen estudios del ADN Organizacional realizados por otros investigadores en diferentes empresas, que han sido de utilidad para determinar el tipo de organización en la cual se están desarrollando. Tal es el caso de Ortiz (2008), quien elaboró un Trabajo de Grado titulado “El

ADN Organizacional de la empresa BARIVEN PLC.” como requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Como objetivo general se planteó analizar el ADN organizacional de la Gerencia de BARIVEN, Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui. 2007, y entre sus conclusiones se resaltó lo siguiente:

La combinación de una estructura flexible, un sistema de decisiones centralizado, un manejo efectivo de la información y un deficiente sistema de motivadores, dan origen a organización de tipo “Justo a Tiempo”, la cual muestra gran capacidad para superar obstáculos y alcanzar objetivos estratégicos, pero muchas veces esos éxitos se convierten en eventos puntuales e irrepetibles, sin llegar a convertirse en una fuente de ventajas competitivas para la organización. A pesar de ubicarse dentro de la categoría de empresas sanas, la Gerencia de Bariven PLC tienen que mejorar ciertos aspectos para posicionarse dentro de las corporaciones más idóneas: las de tipo resistente. (p.115)

Por su parte, Barrios (2008) desarrolló un Trabajo de Grado titulado “El ADN Organizacional de la empresa Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná” como requisito para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General, y se trazó como objetivo general Analizar el ADN Organizacional de la empresa Toyota de Venezuela, C.A. Planta Cumaná. Año 2008, a lo que concluyó:

Para efectos de la presente investigación, resultó que la empresa Toyota de Venezuela, C.A. Planta Cumaná fue caracterizada como una organización inmadura. (p.151)

Con base a todo lo antes señalado es posible inferir que, el propósito de cada organización es lograr objetivos comunes a través de los esfuerzos coordinados de varias personas. Es así como el desarrollo de investigaciones precedentes sobre el ADN Organizacional, da cabida al mayor conocimiento de este enfoque novedoso, permitiendo un minucioso

análisis y determinación de los aspectos que deben tomarse en cuenta dentro de una organización.

2.2 Bases teóricas

Toda investigación debe estar sostenida en sus bases teóricas, las cuales permitirán la conceptualización del problema y su ubicación dentro de las teorías que ya existen y que orientan la búsqueda de la información elemental para el logro de los objetivos de la investigación.

La presente investigación tiene como fundamento teórico central el enfoque del ADN Organizacional, sin embargo, para poder llegar a ese punto, se hace necesario el desarrollo del análisis sobre las organizaciones como un todo, manejándolas desde la perspectiva de la teoría de sistemas. Del mismo modo, se tratarán los temas referentes a las estrategias y su ejecución, con la finalidad de fundar los pilares conceptuales que originan el enfoque del ADN Organizacional.

Concluyendo el capítulo con la descripción de la empresa en la que se desarrollará esta investigación, como su misión, su visión, principios, funciones, objetivo y estructura organizacional, y posteriormente con la definición de los principales términos involucrados en el problema.

2.2.1. Las organizaciones y su ambiente

Las organizaciones surgen por la necesidad de los hombres unirse con el fin de alcanzar metas y lograr objetivos que de manera individual no podrían obtener. Y a través del tiempo ha sido notoria la gran evolución de las mismas en cuanto a tamaño, variedad y complejidad a medida en que se encuentran con nuevas necesidades.

Chiavenato (2006:2) plantea que;

En la actualidad, los seres humanos viven en una sociedad institucionalizada y compuesta por organizaciones. Todas las actividades que se llevan a cabo para la producción de bienes o la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas por organizaciones compuestas por personas y por recursos no humanos (recursos físicos y materiales, financieros, tecnológicos, etc.)

Esto permite de esta manera el desarrollo económico y social, constante y sostenido de la sociedad moderna actual.

Por consiguiente, sabiendo que las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones, es importante resaltar lo que plantea Chiavenato, (1999:84) donde expresa que *“los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional”*. Es por ello que para que una organización alcance un nivel adecuado de calidad, debe desarrollarse en un ambiente que le sea satisfactorio.

Hoy en día las organizaciones han sido el centro de atención de numerosos científicos sociales, los cuales han abordado su estudio desde distintos puntos. Muchos han sido los autores que, han intentado dar una definición de organización, algunas de las cuales se mencionan a continuación.

Kast y Rosenzweig (1996: 5) definen la organización como *“un conjunto de individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia”*. Del mismo modo Koontz y Weihrich (2004: 20) plantean que las organizaciones son *“un conjunto de personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta”*. Por su parte Olihanny T (2008:12) cita a Gibson, Ivancevich y Donnelly quienes las conciben como *“entidades que le*

permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos”.

Finalmente, Robbins (2004:4) presenta las organizaciones como: *“una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funcionan de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes”*

En suma, estos autores coinciden en que las organizaciones son sistemas que le permiten a los individuos obtener el logro de metas, realizándolo en forma conjunta que desarrollando de manera individual no podrían lograr. Por ello, con base a todos los elementos existentes entre las distintas definiciones, para efectos de esta investigación, una organización será concebida como un organismo social vivo, sujeto a constantes cambios, compuesto por dos o más personas coordinadas deliberadamente para funcionar de manera continua con la finalidad de alcanzar metas comunes.

2.2.2. El enfoque sistémico de las organizaciones.

Chiavenato citado por Roeber (2008:32) plantea que *“las organizaciones no son sistemas cerrados obedientes a sus propias leyes, sino sistemas abiertos sensitivos y sujetos a los cambios de sus ambientes, podemos llamarlos sistemas porque no tienen límites y capacidad para la auto perpetuación y el crecimiento. Son abiertas porque existen por el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y su transformación dentro de sus límites.”*

El enfoque de sistemas suministra una representación extensa, de integración de partes complejas, concediéndoles una configuración de

identidad total. Respecto a ello, Chiavenato (2007:13), expresa que este enfoque se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:

- Los sistemas existen dentro de sistemas; es decir, cada sistema está compuesto por subsistemas y, al mismo tiempo, está incluido dentro de un sistema más grande, denominado suprasistema. Si cada sistema presenta estas dos condiciones, se originará un encadenamiento infinito.
- Los sistemas son abiertos; considerando que existen en una relación dinámica con el ambiente del cual reciben insumos, los transforman de varias maneras, y los regresa en forma de producto. De igual forma, un sistema es abiertos en relación consigo mismo, debido a que las interacciones entre sus componentes afectan al sistema como un todo.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura; Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que conforma su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del ambiente.

El enfoque de sistemas brinda un valioso marco conceptual para el estudio de las organizaciones como sistemas sociales, pues le facilita el análisis y la síntesis de estas mismas en un medio complejo y dinámico. Considera las interrelaciones entre los elementos de una organización, así como la interacción de ésta con su medio, suministrando así un medio para el entendimiento de la unión, característica principal de cualquier sistema abierto. De esta manera, cualquier modificación que sufriera alguna de las partes de una organización indudablemente conllevará a la modificación de

los demás elementos que la integran, a las relaciones existentes entre ellos y con el ambiente, y por supuesto, a la organización como unidad social.

2.2.3. Estrategias

Para que las organizaciones puedan perdurar, cambiar y adecuarse al ambiente, deben desenvolverse eficazmente y eficientemente, a fin de procurar siempre el éxito de la misma, pero para ello se debe hacer uso adecuado de los recursos materiales, económicos y tecnológicos de los que disponen a través de su personal.

Siendo que para poder gestionar estos recursos de manera adecuada y conveniente, los directivos y ejecutivos deben plantearse estrategias o planes de acción en función de lo que desean alcanzar, sobre cuáles son sus metas establecidas. Teniendo en cuenta que deben ser estrategias que estén dentro de cierto contexto, es decir, posibles de alcanzar y que puedan crear en los demás miembros de la organización un desafío por el cual quieran luchar, a manera de que dándole el uso adecuado a los recursos que posea la empresa puedan así desarrollar una ventaja competitiva y dar un paso hacia lo que sería el éxito organizacional.

2.2.3.1. Definición de estrategias

La estrategia ha sido definida por muchos escritores desde diversas perspectivas. Sin embargo, por lo general coinciden en ciertos puntos. Sainz (2003), define las estrategias como:

Conjunto consiente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que el mismo campo toma o pueda tomar las competencias y también las variaciones externas, tecnológicas, económicas y sociales. (p. 177)

Del mismo modo Chandler, citado por Chiavenato (2002:325) la define como *“la fijación de los objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”*. Sin embargo, otros escritores se inclinan hacia la estrategia como un plan de acción que se desarrolla en base a la visión y a los objetivos establecidos por la empresa, al respecto de ello Chiavenato (2002:324), define la estrategia como *“un plan amplio y genérico desarrollado para conducir la organización a la consecución de sus objetivos a largo plazo”*.

Para la presente investigación la estrategia se pensará como un plan que guiará a la organización en la gestión eficiente de todos sus recursos de manera general, llevándola al logro de los objetivos planteados y contribuyéndole una ventaja competitiva sostenible necesaria para obtener una posición atractiva sobre el mercado competitivo. (Autoría de los investigadores)

2.2.3.2. Importancia de las estrategias

El diseño de las estrategias debe estar enfocado indiscutiblemente en el beneficio de la empresa, pero para ello, cada departamento debe estar alineado con los objetivos que quiera alcanzar la organización y en base a ello, trazarse metas a fin de que logrando cada departamento las metas asignadas, pueda llegarse al logro de la meta principal de la organización.

Para lograr esto, la aplicación de la estrategia viene dada luego de que se hayan establecido los objetivos. Pero es necesario destacar que la formulación de las estrategias es algo que requiere de tiempo y dedicación, y que se deben realizar estudios e investigar todo lo que está ocurriendo dentro de la organización, así como también se deben analizar los procedimientos sobre los cuales la alta dirección coloca sus esfuerzos.

De esta forma, la importancia de la estrategia radica en el conocimiento del entorno externo y del entorno interno de la organización, ya que ambos trazan desafíos a los planificadores cuando se proponen desarrollar una estrategia que responda a los intereses de la organización. Al mismo tiempo, la estrategia establecerá el tipo de estructura organizativa, los incentivos, las políticas, y los procedimientos, entre otros, que adoptará la organización en el transcurso de su vida. (Autoría de los investigadores)

Es así como la estrategia se presenta como uno de los factores imprescindibles para el desarrollo de cualquier empresa, no obstante, otro factor fundamental es, por supuesto, su adecuada implementación y ejecución.

2.2.4. Ejecución

La ejecución o implementación de la estrategia suele suponer nuevos cambios, manejar el cambio significa mucho más que mantener contentas a las personas y reducirse a la resistencia a las nuevas ideas y nuevos métodos. También significa conocer nuevas tácticas o los pasos necesarios para mejorar el proceso de ejecución a lo largo del tiempo, saber cómo manejar estos procesos de ejecución y esos cambios relacionados a lo largo del tiempo les proporcionara a la organización al éxito de su ejecución.

La ejecución es un proceso, no es el resultado de una decisión o una acción aislada. Es el resultado de una serie de decisiones o acciones integradas a lo largo del tiempo.

2.2.4.1. Definición de ejecución

Thompson y Strickland citado por De Freitas (2008:49) definen la ejecución como *“el ejercicio administrativo de supervisar el logro actual de la*

estrategia, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos”.

Por su parte, Bossidy y Charan citado por De Freitas (2008:49) se refieren a la ejecución como *“un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las compañías necesitan dominar para lograr una ventaja competitiva.”*

Para efectos de esta investigación se entenderá la ejecución como el método que transforma los planes estratégicos en acciones directas llevadas a cabo correctamente, a fin de generar los resultados que conlleven al logro de los objetivos propuestos. (Autoría de los investigadores)

2.2.4.2. Concordancia entre estrategia y ejecución

Son muchos los retos que presentan hoy en día los gerentes y directivos al momento de planificar una estrategia, pues el problema no radica fundamentalmente en la estrategia, sino en la ejecución de la misma. Pues una estrategia por sí sola no garantiza el éxito de una organización, sino que es la adecuada ejecución la que puede lograr el éxito de dicha estrategia si se desarrolla eficazmente.

Es sumamente importante que al momento de establecerse estrategias dentro de una organización, se revisen, evalúen y se controle su ejecución de modo sistemático. Siendo fundamental también el hecho de que para la evaluación eficaz de la estrategia se lleve a cabo una retroalimentación adecuada y oportuna.

Según Harvard Business Essentials, citado por De Freitas (2008:49) *“una estrategia magnífica es inútil si las personas no la implementan correctamente”.*

2.2.4.3. Importancia de la ejecución.

Una organización para llevar a cabo una eficaz ejecución de sus estrategias deberá establecer elementos esenciales dentro de ella (estructura, personal y recursos) que ayudan a mantener una relación de dependencia.

Cada uno de estos aspectos debe estar acoplado entre sí de modo tal que se obtenga una vigorosa ejecución de las estrategias para su éxito dentro de la organización. Ya que si una organización no logra relación entre ellos no será capaz de conseguir los objetivos deseados, la manera como estarán organizados, con respecto a los objetivos estratégicos será el método preciso para lograr el éxito de la organización.

Entre estos elementos podemos mencionar los planteados por Barrios Maite (2008:58):

- Las personas e incentivos: todos y cada uno del personal que labora dentro de la empresa debe estar informado de cada estrategia a ejecutar, tener la información y conocimiento preciso para ello e involucrarlos en cada una de las actividades a realizar e inducirlos a comprometerse aún más con la organización a fin de llegar a los objetivos y alcanzar el éxito deseado. El activo más valioso con el que puede contar una empresa hoy en día es el capital intelectual de sus empleados.
- Las actividades de apoyo: algunas veces desfavorecidas debido a que no se consideran como cardinales para el éxito de una estrategia, sin embargo, ellas enlazan unas con otras permitiendo fortalecer la estrategia y por y así llegar a la mejor ejecución.

- La estructura organizacional: debe estar adecuadamente equilibrada con las estrategias ya que esto permitirá el mejor equilibrio entre los objetivos y llegar a alcanzarlos y del mismo modo tener conexión con todos aquellos recursos que ella se encuentren como son, los financieros, humanos ,tecnológicos que conlleven a tener mejores estructuras que se adecue para su mejor ejecución de las estrategias.
- La cultura y liderazgo: son Las organizaciones deben desarrollar culturas de apoyo a la ejecución. La ejecución sugiere una cultura de logros, disciplina y apropiación, pero desarrollar a cambiar una cultura no es tarea fácil. Sin embargo rara vez producen un cambio de cultural perpetuos, saber que el cambio cultural es esencial para el éxito de la ejecución.

La ejecución se ha convertido en un gran tema a discutir en el mundo de los negocios actualmente, ya que su carencia representa un obstáculo más para el éxito de la organización. A su vez, la mayoría de las personas que laboran en organizaciones deben comprender que el reto no es sólo intelectual, sino que también incluye el duro trabajo de desarrollar y poner a prueba las ideas, es decir, de ejecutar las estrategias, Lo que conllevaría a la organización a desarrollar un adecuado funcionamiento y mejoras en todos aquellos aspectos que amerite la empresa.

2.2.5. El ADN Organizacional

Los creadores de este enfoque, Neilson y Pasternack, (2005:6) plantean que:

Así como el ADN biológico determina en buena medida las características de los seres vivos, el ADN de las organizaciones determina cómo es una organización y como se comporta. La gran ventaja es que, a diferencia del ADN biológico, el ADN organizacional sí puede ser modificado.

Es por ello que se establece que las organizaciones poseen rasgos característicos que definen su forma de funcionar, los objetivos a conseguir y los medios a utilizar para conseguirlos, del mismo modo poseen debilidades y fortalezas que deben ser valoradas, haciendo que cada organización sea analizada con el fin de emprender acciones que ayuden a modificar el comportamiento de la empresa. (Autoría de los investigadores)

Con el pasar de los años en las organizaciones se ha hecho esencial la creación de estrategias que conlleven a los niveles gerenciales al posible logro de los objetivos propuestos en cada área, y a la vez se requiere de gerentes y líderes en la empresa que rijan a las personas a desarrollar sus labores de manera efectiva y con sus propias habilidades.

En este sentido se hace necesario el análisis de todas esas características presentes en una organización, y a través de ello surge la metáfora del ADN, como una herramienta útil para la comprensión de las características idiosincrásicas de una organización, así como para entender los elementos que definen su capacidad de ejecución.

2.2.5.1 Definición de ADN Organizacional

Así como cada organismo posee una estructura que lo define, de igual forma una empresa tiene características que la conforman, las cuales le permiten ser objeto de estudio, ser evaluadas y finalmente modificadas, a manera de mejorar los aspectos que puedan verse deficientes dentro de la misma. En este sentido se hace necesario definir lo que es el ADN organizacional, lo cual está basado en analizar los rasgos distintivos y propios de una organización.

De aquí surge la necesidad de implementar un estudio de ADN en las organizaciones, que permita determinar qué factores influyen o afectan de manera positiva o negativa a los procesos de la empresa.

Sin embargo, transformar una organización no es fácil, puesto que mejorar la estructura demanda de ciertos cambios, y a la vez organizar el ADN de una compañía requiere de alterar la organización en todos sus niveles haciéndola adecuada para adaptarse y corregirse y tornarla cada vez más fuerte con el tiempo. Destacando así, que el desarrollo de esta transformación es algo que amerita tiempo para poder llevarse a cabo, mientras se desenvuelven las capacidades básicas y su necesaria retroalimentación. (Elaborado por los investigadores)

Los investigadores Neilson y Pasternack que desarrollaron la teoría del ADN Organizacional definieron las cuatro bases fundamentales, cuya combinación define la personalidad de cada organización. Estas bases se describen a continuación.

2.2.5.2 Derechos de decisión

Los derechos de decisión están enfocados en los procesos de participación a la hora de la toma de decisiones, sobre cuántos participan, y quién tiene la autoridad para intervenir en dichas decisiones. En el enfoque del ADN Organizacional Barrios Maite (2008:62) cita a Díaz y Pulido, donde expresa que *“los derechos de decisión especifican quién tiene la autoridad para tomar cuáles decisiones”*

Cuando se tiene el pleno conocimiento de éstos, se precisa en dónde nacen las responsabilidades. Teniéndose muy claro los derechos de decisión, la estructura puede tener control más amplio y menos niveles jerárquicos, lo que se convierte en menores costos y por supuesto, una rápida y efectiva ejecución. Por tal motivo, los derechos de decisión se deben asignar sistemática y racionalmente.

2.2.5.3 Elementos motivadores

Están referidos a los incentivos y objetivos propuestos a los miembros de la organización, el cómo se recompensa al personal por sus logros, y qué motiva a los trabajadores a comprometerse más con la empresa.

Al respecto, en el portal electrónico de la consultora Booz Allen Hamilton inc, pionera del enfoque del ADN (documento en línea), se señala que *“un exitoso modelo operacional debe asegurar que el sistema de recompensas e incentivos le provea a las personas responsables de tomar las decisiones claras e irresistibles razones para actuar a favor de los mejores intereses para la organización”*.

La motivación abarca más que dinero, ya que a su vez comprende otro tipo de recompensas, como lo son los reconocimientos, desafíos, oportunidades de carrera, logros personales, etc., las cuales ocasionan que las personas sientan el deseo de lograrlas a través de un alto desempeño. Estas recompensas, tanto económicas como no económicas, confortan a los empleados a que ordenen sus metas con las de la empresa y realmente se encaminen en alcanzarlas.

Por otra parte, esos incentivos, cuando no son manejados con destreza, pueden, inadvertidamente, estimular comportamientos contraproducentes que abren una brecha entre los intereses personales y los de la empresa. Ello ocurre, por ejemplo, cuando se premia la antigüedad y la obediencia en una empresa que quiere promover la innovación.

2.2.5.4 Información

Información, como lo señalan Neilson y Pasternack, (2005:28), *“es toda la data, medidas, conocimiento y mecanismos de coordinación que residen en varios puntos de la organización. La información buena es objetiva, precisa y está disponible para aquellos que la necesiten”*.

Este es un elemento necesario para garantizar la claridad de los derechos de decisión y para medir y motivar a los empleados, la información debe ser de calidad, fluida y disponible para toda la organización.

La información debe fluir por los canales adecuados, llegar a los lugares correctos y a tiempo, a fin de que toda la empresa se mantenga siempre sustentada por sus contenidos. Un buen manejo de la información genera un efecto positivo sobre el desempeño de las organizaciones lo que las hace reconocidas a nivel mundial en el contorno de estudio del comportamiento organizacional.

Cuando las distintas partes de la organización mantienen una buena comunicación se comparten las metas, las fortalezas y las mejores prácticas, lo cual trasciende en el desempeño de los individuos, los grupos y la organización como un todo.

2.2.5.5 Estructura

Está referida a la distribución de niveles jerárquicos de la organización, la comunicación que existe entre las distintas unidades, y la cantidad de niveles de jerarquía que lo conforman.

Para Neilson, Pasternack y Mendes, (2005b: documento en línea) *“la estructura es la forma como una determinada empresa se organiza para desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Es, en otras palabras, el arreglo jerárquico de las distintas unidades que conforman la organización, así como el vínculo que las une, para el logro de sus objetivos”*

La estructura puede verse como el componente esencial del ADN organizacional, y es el más evidente de los cuatro. Es allí en la estructura donde se definen la mayoría de los programas de cambio organizativos. Sin embargo, la estructura no debe ser un punto de partida sino el resultado de las elecciones que se hagan en relación a los otros tres componentes fundamentales.

2.2.5.6 La integración de las cuatro bases

Las cuatro bases aunque cada una tenga sus propios elementos, están claramente entrelazadas. Por ello que los derechos de decisión son de poca utilidad sin el acceso a información precisa y relevante, y los individuos no podrán tomar decisiones óptimas a menos que los elementos motivadores estimulen tales comportamientos. La estructura, definida en base a los tres elementos anteriores, ofrece un esquema ordenado de la organización en su totalidad.

Ninguna de estas bases se mantiene sola, una conlleva a la otra, lo verdaderamente importante es la manera en cómo se combinan. La disposición de esa interacción entre todas las bases es lo que establece la capacidad de desenvolvimiento de una empresa, es decir, su habilidad para obtener los resultados.

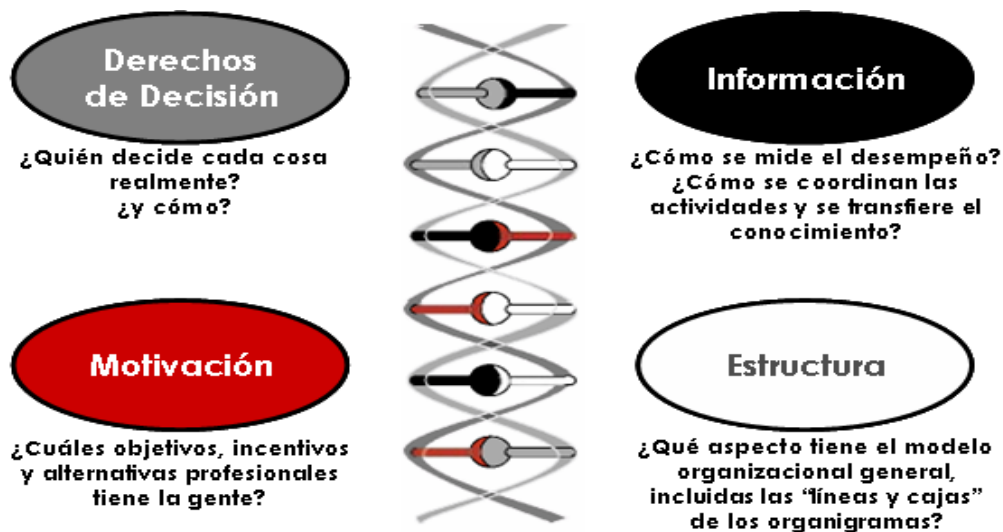


Figura 1. Las cuatro bases del ADN Organizacional

Fuente: Neilson y Passternack, 2005:6 (Traducción)

2.2.5.7 Importancia del Enfoque del ADN Organizacional

En todas las organizaciones es fundamental el hecho de estudiar o analizar todos aquellos aspectos que influyen tanto positiva como negativamente a la misma y su entorno, evaluando las debilidades, fortalezas, las estrategias y sus ejecuciones, entre otros aspectos que son de vital importancia para el desenvolvimiento de esta, y que siendo estudiados permiten conocer lo que puede considerarse favorable para mantener esos niveles y hasta mejorarlos, y conocer lo que quizás está perjudicando a la organización para de esta forma atacarlo y contrarrestar los efectos que pueda estar trayendo a la misma.

Por ello el realizar estudios de ADN en una organización puede ayudar a determinar el diagnostico de problemas, descubrir las oportunidades, y emprender acciones que ayuden a modificar el comportamiento de la empresa. Del mismo modo cuando el ADN es conocido entre los que

integran la organización, también ayuda a tomar decisiones en diferentes situaciones.

Neilson y Pasternack (2005: 40), basados en su experiencia, han identificado, a través del enfoque del ADN Organizacional, siete tipos de organizaciones, las cuales son: pasivo-agresivas, descoordinada, inmadura, superdirigida, justo a tiempo, militar, resistente.

Sin embargo las organizaciones muy grandes están muy lejos de encajar exactamente en algún tipo específico, pero en cualquier organización siempre alguno va a predominar. De igual forma (Neilson y Pasternack, 2005: 40) establecen que *“no se puede caracterizar las cuatro bases organizacionales como blancas o negras, ya que es muy raro el caso, por ejemplo, en el cual todas las decisiones importantes en un negocio están centralizadas o descentralizadas”*.

2.2.6. Tipos de organización según su ADN Organizacional

Los autores del enfoque del ADN Organizacional Neilson y Pasternack (2005:40), en base a sus investigaciones, han identificado siete tipos de organizaciones, de las cuales las cuatro primeras se caracterizan por ser enfermas y las últimas tres por ser sanas, y se presentan a continuación:

2.2.6.1 Organización pasiva-agresiva

En este tipo de organización todos parecen estar de acuerdo en lo que se propone, pero en resultado nada cambia, de la misma forma los miembros de esta no muestran preocupación por mejoras en su organización, pues aunque pueden llegar a un acuerdo de decisión, el hecho de implementar esa decisión no se desarrolla a su totalidad.

Estas organizaciones tienen problemas interiores difíciles de curar, pero para tratar de repararlos no se pueden hacer cambios superficiales, se

debe ir a la médula de la organización y transformar su ADN subyacente, sólo así se pueden ver claros y continuos resultados.

2.2.6.2 Organización descoordinada

Aquí aunque son trabajadores eficientes y emprendedores, cada quien lleva su propia idea de lo que considera mejor, no existe unidad o sinergia entre los miembros de la organización, aquí se presenta un ambiente sin barreras, donde cada quien puede aferrarse a una idea y tratar de llevarla a cabo, lo cual trae como consecuencia que la organización pueda ser descontrolada.

En estas organizaciones se observa un ambiente sin limitaciones, en el que se puede amparar una idea y hacerla funcionar. Pero el hecho de que no exista una dirección firme desde la gerencia y la falta de una plataforma sólida de valores comunes en las bases, hacen que dichas ideas e iniciativas choquen, se anulen entre sí o simplemente se desvanezcan.

2.2.6.3 Organización inmadura

Esta organización posee un legado donde la toma de decisiones que se presenta desde arriba hacia abajo está demasiado arraigada. Aquí en este tipo de organización, aunque alguno pueda tener ideas y propuestas brillantes que puedan generar cambios positivos para esta, les es muy difícil convertir esta idea en parte fundamental de la empresa.

La característica esencial de este tipo de organización es que funciona eficazmente, y su crecimiento ocasiona actividades que van más allá de lo que su modelo organizacional puede soportar. En virtud de que el poder está fuertemente concentrado en los estratos superiores, esta organización tiende a reaccionar lentamente ante los cambios del mercado y de la sociedad en general.

2.2.6.4 Organización superdirigida

Está cargada por múltiples frentes de gerencia, y en este tipo de organización se tiende a sufrir de parálisis, pues aquí prevalecen más los niveles jerárquicos, los cuales dedican más el tiempo a chequear el trabajo de sus subordinados en vez de mantenerse en la búsqueda de nuevas estrategias y técnicas que le ayuden a alcanzar nuevos niveles de excelencia.

Generalmente se le denominan organizaciones burocráticas y politizadas y en la mayoría de los casos fracasan a los individuos emprendedores y orientados a los resultados.

2.2.6.5 Organización justo a tiempo

No siempre está preparadas para los cambios que puedan presentarse, pero son capaces de resolver situaciones sin perder de vista la perspectiva de la organización. Aunque cuenta con personal que pueda aportar ideas brillantes y valiosas, no saca el máximo provecho de ello, y se conforma con los resultados que obtienen.

Este tipo de organizaciones carece de estructuras y procesos estandarizados, por lo que los éxitos alcanzados se quedan en hechos puntuales e irrepetibles y no se traducen en una fuente de ventajas competitivas para la organización

2.2.6.6 Organización militar

En esta organización cada miembro conoce sus papeles y sus labores asignadas, desarrollándolas con diligencia. Pueden crear y ejecutar estrategias brillantes, incluso periódicamente; pero no enfrentan bien los programas que no han sido planificados con anticipación.

Barrios Maite (2008:76) señala que:

La organización militar es frecuentemente dirigida por un equipo gerencial pequeño, a cuya fuerza de voluntad se debe el éxito de la empresa. Cada miembro conoce y desarrolla rápidamente su función. La estructura es fuertemente jerarquizada y funciona bajo un modelo de administración muy controlado, lo cual le permite realizar con eficacia grandes volúmenes de transacciones.

2.2.6.7 Organización fuerte

Son las organizaciones más saludables, esencialmente porque no creen en su propia superioridad; por el contrario, siempre buscan más allá de lo que puedan obtener a través de la competitividad o innovación de mercado. Son perseverantes, pues aunque tengan tropiezos, siempre están dispuestas a darlo todo por levantarse y seguir adelante, teniendo en cuenta que lo primordial aquí es su flexibilidad y trabajo en equipo, lo que conlleva a hacer de esta una organización destinada a la grandeza.

La organización fuerte generalmente es vista con admiración y respeto, pues parece lograr con facilidad que la gente trabaje en equipo y en perfecta alineación, para alcanzar los objetivos planteados. Son previsoras y atraen a personas motivadas para el trabajo en equipo, pues ofrecen ambientes de trabajo estimulantes y proveen los recursos necesarios para la solución de problemas.

2.3 Marco Organizacional

A través del portal electrónico de la empresa licorería “La Florida, C.A”, se pudieron conocer los datos históricos y todos aquellos rasgos que definen a esta organización como una de las más sólidas en el estado Sucre.

2.3.1. Reseña Histórica de la empresa “La Florida,C.A”

Licorería “La Florida, C.A”, fue fundada en 1972 en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre por Don Rafael Rosendo Yáñez Quijada, quien desde el año 1948 practicaba el oficio en la población de Nueva Colombia del mismo Estado de Venezuela.

Don Rafael Yáñez Quijada, es quien ha tenido más de 60 años dedicado a la tradicional fabricación de licores. Haciendo de esta una empresa representativa en el estado Sucre, proyectando su imagen tanto dentro como fuera de las fronteras. Para la producción de sus licores, la empresa “La Florida C.A” utiliza los más avanzados recursos tecnológicos, obteniendo así la fabricación de los mismos.

2.3.2 Misión de la empresa “La Florida, C.A”

Tiene como misión fortalecer el liderazgo en el oriente de Venezuela y afianzar el crecimiento hacia el centro-occidente del país. Incursionar con firmeza en los mercados internacionales, todo apoyado en su potencial humano, su sistema de gestión de la calidad y su estabilidad financiera.

Cumplir como una empresa de gran responsabilidad social y enfocada a sus clientes.

2.3.3 Visión .de la empresa “La Florida, C.A”

Elaborar una gama de licores de excelente calidad y relación valor/precio, orientados a satisfacer y exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con sus grandes compromisos con su potencial humano y la comunidad.

2.3.4. Objetivos de la empresa “La Florida, C.A”

- Cumplir con los requerimientos de productos de los clientes en cuanto a cantidad, tipo de productos y tiempos de entrega, comprometiéndose a velar por la adecuada preservación de los mismos, de forma tal que puedan mantener una cartera de clientes completamente satisfechos y convertirse en un proveedor confiable para los clientes nacionales e internacionales.
- Asegurar la adquisición de materias primas, insumos, bienes y servicios de óptima calidad, que cumplan con los requisitos especificados por la organización para la efectiva realización de sus productos, satisfaciendo y excediendo las necesidades y requerimientos de sus clientes.
- Garantizar el suministro confiable y oportuno, hacia las líneas de envasado, de bebidas alcohólicas de primera calidad, que cumplan con las especificaciones necesarias para satisfacer los requerimientos del producto y de la organización.
- Elaborar productos que cumplan con los requisitos establecidos para cada uno de ellos, garantizando su preservación y trazabilidad cumpliendo con la planificación programada por la organización.
- Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por cada uno de los productos a través de la implantación de procesos de medición, mejora y trazabilidad.
- Mejorar a través de un plan estratégico de actividades las competencias, la sensibilización y el desarrollo integral del talento

humano de la organización, enmarcado en un clima organizacional armonioso y que satisfaga las expectativas de los trabajadores.

- Garantizar un ambiente de trabajo seguro, higiénico y ordenado que permita al personal desarrollar sus labores de manera efectiva cumpliendo lo establecido en el marco legal vigente.
- Mantener las maquinarias, equipos, instrumentos de medición y toda la infraestructura en general en óptimo estado de disponibilidad con la finalidad de garantizar la efectividad de los procesos.

2.3.5. Políticas de la empresa “La Florida, C.A”

Es una organización dedicada a la fabricación de bebidas alcohólicas, comprometida con el desarrollo, elaboración y venta de sus productos, en la búsqueda de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, con un ambiente de trabajo seguro proporcionando maquinarias e instrumentos de producción y tecnologías, y a su vez con un Sistema de Gestión adaptado a modernas tendencias y a los requerimientos de los clientes, apoyándose siempre en un talento humano preparado, competente y motivado.

Esta política proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad, mediante el compromiso de cumplir con los requisitos y mejoramiento continuo de la eficacia de su Sistema de Gestión de la Calidad.

2.3.6. Estructura Organizativa de la empresa “La Florida, C.A”



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

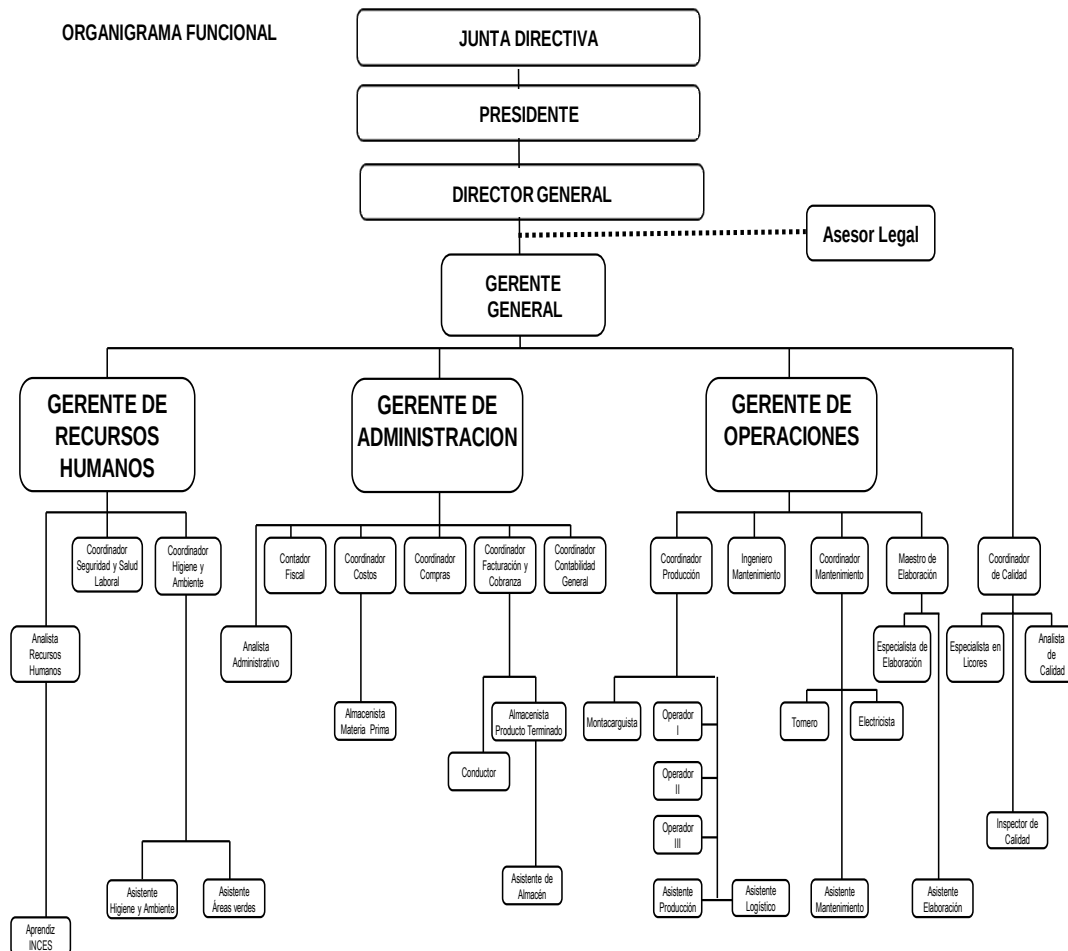


Figura 2 Estructura Organizativa de la empresa “La Florida, C.A”

2.4 Definición de términos básicos

ADN Organizacional: Consiste en cuatro bloques que se combinan para expresar distintas identidades o personalidades de las organizaciones. (Neilson, Pasternack y Mendes, 2005:3)

Bases del ADN Organizacional: Son los componentes como: motivación, derechos de decisión, información y estructura que entrelazados entre si definen los rasgos únicos de una organización. (Neilson, Pasternack y Mendes, 2005:3),

Competitividad: Capacidad que desarrolla una organización para enfrentar la competencia en un ambiente dinámico y cambiante, ofreciendo bienes y servicios más baratos y mejores, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando así soluciones innovadoras al cliente. (Barrios, 2008:82)

Derechos de decisión: Se describen los mecanismos subyacentes formales de cómo y por quién las decisiones son tomadas, y representan las normas y reglas no escritas de la forma en que se hacen las cosas. (Consultora Booz Hamilton)

Eficacia: Medida de la consecución de los objetivos establecidos, es decir, capacidad de alcanzar objetivos y resultados. Un trabajo eficaz es provechoso y exitoso. (Barrios, 2008:82)

Eficiencia: Medida de la proporción de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos, es decir, relación entre costos y beneficios. Implica ejecutar las actividades correctas con los medios adecuados, por lo tanto, un trabajo eficiente es un trabajo bien ejecutado en relación con los recursos empleados. (Barrios, 2008:82)

Ejecución: Disciplina que convierte los planes estratégicos en acciones concretas desempeñadas como es debido, con la finalidad de generar los resultados que conllevan al logro de los objetivos propuestos. (Barrios, 2008:82)

Elementos Motivadores: Son los objetivos, incentivos y alternativas de trabajo disponibles para los empleados dentro de una organización. (Consultora Booz Hamilton)

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz y Weihrich, 2004: 126)

Estructura: Representa el modelo de organización formal, incluyendo "las líneas y cajas". (Consultora Booz Hamilton)

Información: Describe cómo se mide el desempeño, las actividades coordinadas, y el conocimiento se transfiere al mismo tiempo. (Consultora Booz Hamilton)

Objetivos: Los objetivos o metas son fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. (Koontz y Weihrich, 2004: 126)

Organización: Entidad social compuesta por personas, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. (Chiavenato, 2006: 17)

Organización descoordinada: Estas organizaciones irradian iniciativa e inteligencia. Poseen individuos inteligentes y emprendedores, pero que muchas veces no están alineados. (Neilson y Pasternack)

Organización inmadura: Estas organizaciones funcionan a toda máquina. Se han expandido más allá de lo que su modelo organizacional puede soportar. (Neilson y Pasternack)

Organización justo a tiempo: Aunque no siempre se preparan para los cambios inminentes, estas organizaciones poseen una habilidad para "buscarles la vuelta" sin perder de vista el objetivo estratégico. (Neilson y Pasternack)

Organización militar: Todo el mundo conoce su papel y lo ejecuta diligentemente, lo cual crea el efecto de una ejecución fluida y consistente. (Neilson y Pasternack)

Organización pasiva-agresiva: En este tipo de organización todo el mundo está de acuerdo, pero nada cambia. En estas organizaciones nadie pareciera preocuparse demasiado. (Neilson y Pasternack)

Organización fuerte: Estas son las organizaciones que inspiran admiración y envidia porque todo parece resultarles fácil: ganancias, adquisición de talento, liderazgo, entre otros. (Neilson y Pasternack)

Organización superdirigida: Cargadas con múltiples capas gerenciales, estas organizaciones están virtualmente paralizadas. (Neilson y Pasternack)

Sistema: Unidad organizada compuesta de partes interdependientes, la cual funciona con el objeto de alcanzar algún propósito sobre una relación dinámica con su ambiente. (Barrios, 2008:82)

Sistema abierto: Sistema que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente, a través de innumerables entradas y salidas con relaciones causa y efecto indeterminados. (Barrios, 2008:82)

Subsistema: Sistema que forma parte de un conjunto mayor, formado por partes que procesan toda la actividad y constituyen el sistema en sí. (Barrios, 2008:82)

Suprasistema: Sistema más grande que envuelve a otros sistemas, y que tiene influencia sobre la operación de éstos. (Barrios, 2008:82)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se definieron y desarrollaron todos los aspectos referidos al tipo y nivel de la investigación, población, técnicas de recolección de datos, medición e interpretación de los resultados, lo cual en definitiva concretó el producto final de la investigación.

3.1 Nivel De Investigación

Luego de haber desarrollado el problema de investigación es hizo necesario establecer el nivel de estudio que convino según el esquema de investigación planteado. Siendo importante resaltar lo que señala Arias (2006:23) donde se refiere al nivel de investigación como el *“grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”*.

Según sea el nivel de estudio, la investigación puede clasificarse en distintas maneras, para efectos de esta investigación será desarrollada en forma descriptiva, el cual es definido por Arias (2006:24) como, *“la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”*.

Por consiguiente, en base a los objetivos que se procuraron obtener y por los elementos que se describen en el problema planteado, la investigación realizada se enmarcó dentro del nivel descriptivo porque mediante ésta se buscó identificar el tipo de ADN de la empresa “La Florida C.A” a través de la combinación de las cuatro bases que lo conforman.

3.2 Diseño De Investigación

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.

Para efectos de este trabajo se realizó una investigación de campo, y respecto a ello Arias (2006:31) acota que *“es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”*.

Este trabajo se oriento hacia la investigación de campo, debido a que los datos fueron obtenidos directamente de los encuestados, es decir, se buscó toda la información competente derivada de la empresa licorería “La Florida C.A”. Una vez reconocida la problemática a través del personal involucrado, se pudieron aportar soluciones enfocadas a corregir el problema existente.

3.3. Población

Para Arias (2006:82). La población *“está representada por el conjunto de individuos que poseen características similares y fueron seleccionados para la presente investigación”*.

En el caso particular de esta investigación, se consideró necesario a todo el personal que labora en la empresa licorería “La Florida, C.A” a fin de precisar el ADN Organizacional que allí se presentaba. Dicho universo estuvo conformado por 48 obreros y 32 empleados.

Así mismo, teniendo en cuenta que la población manejable por la cantidad de sujetos que la conforman, en esta investigación se prescindió del muestreo, ello siguiendo expresado por Arias (2006:82), quien sostiene que

“si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad no será necesario extraer una muestra”.

3.4 Área de investigación

El área de la presente investigación se circunscribe a la empresa “La Florida, C.A” ubicada geográficamente en la ciudad de Cumaná, específicamente en la Avenida Las Palomas, Complejo Industrial RYQ, Cumaná – Estado Sucre.

3.5 Fuentes De Información

3.5.1 Fuentes Primarias

Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. (Documento en línea).

La fuente de información principal estuvo conformada por la población a estudiar, es decir, por todos los trabajadores que prestan sus servicios en la empres licorería “la Florida, C.A”, quienes a través de un cuestionario diseñado para tal fin, proporcionaron datos referentes a las cuatro bases que, combinadas de determinada forma, definieron el ADN de dicha compañía.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. En el estudio de la historia, las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados. (Documento en línea).

Las fuentes de información secundaria estuvieron conformadas por el material bibliográfico especializado y relacionado con el tema de estudio, es decir, libros, tesis, informes, revistas, artículos físicos y electrónicos.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos según Arias (2006:67) *“son las distintas formas de obtener información”*.

En el marco de esta investigación, la técnica de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario auto administrado, y el autor Arias (2006:65) lo define como *“La modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”*. Dicho cuestionario constó de 28 ítems, 7 referidos a los derechos de decisión, 6 referidos a los elementos motivadores, 9 referidos a la información y 6 referidos a la estructura. Todos se plantean en forma cerrada con solo 2 opciones de respuesta mutuamente excluyentes.

Es importante señalar que el cuestionario antes descrito es una adaptación del originalmente creado por Gary Neilson y Bruce Pasternack, investigadores pioneros del enfoque del ADN Organizacional. El mismo, ha sido aplicado en más de 2.000 empresas a nivel mundial y está disponible en la página web de la Consultora de la cual son miembros sus creadores: Booz Allen Hamilton. Inc

3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos representa la forma de cómo será procesada la información recolectada, y para efectos de esta investigación se utilizó un software online como instrumento para analizar los datos obtenidos, el cual está disponible en la página web de la Consultora Booz Allen Hamilton. Inc, elaborado por los creadores del enfoque del ADN Organizacional.

Luego se pasó a la elaboración de una distribución de repetición en base a la clasificación de los tipos de organizaciones según su ADN, y de esta manera, a partir del análisis por porcentajes se estableció con qué tipo de organización se identifica la organización objeto de estudio.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recogida la información mediante el instrumento aplicado, el presente capítulo tiene como propósito presentar el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal administrativo y obrero de la empresa licorería “La Florida, C.A” Cumaná Estado Sucre. Esta investigación está basada principalmente en la teoría del ADN Organizacional, y adjuntamente está respaldada por aportes teóricos de otros autores que han escrito sobre las organizaciones, sus estrategias, y cómo alcanzan la ejecución de las mismas., y es en este orden que se examinan los derechos de decisión, los elementos motivadores la información y la estructura.

Una vez determinado con claridad los diferentes aspectos que se manejan dentro de la empresa licorería “La Florida, C.A” y las bases que lo conforman, se hizo posteriormente referencia al tipo de empresa que resultó ser según su ADN Organizacional.

4.1 Derechos de decisión

El enfoque del ADN Organizacional se relaciona con los aspectos diferentes a los estimados en los aspectos más tradicionales. En tal sentido, los derechos de decisión describen quién tiene la autoridad para tomar cuáles decisiones, y, la importancia de estos derechos permanece en que integran contenido a las representaciones de la organización y centran su atención en la perspectiva de las personas, sobre qué deciden y en la forma cómo consiguen que sus decisiones se ejecuten.

En el cuadro N° 1 se presenta la distribución absoluta y porcentual del personal administrativo y obrero de la empresa licorería “La Florida, C.A”

Cumaná Estado Sucre, a manera de determinar si las decisiones operativas y estratégicas importantes se implementan rápidamente.

Cuadro N° 1 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si las decisiones operativas y estratégicas importantes se implementan rápidamente.Cumaná, año 2012.

En la empresa licorería “La Florida, C.A” las decisiones operativas y estratégicas importantes se implementan rápidamente	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	33	41,25
En desacuerdo	47	58,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Se puede apreciar que un 58,75% de la población de esta empresa está en desacuerdo sobre la manera en cómo se implementan las decisiones operativas y estratégicas dentro de la empresa, ya que no se llevan a cabo con la rapidez o la agilidad con la que debería realizarse. Lo cual podría traer consecuencias desfavorables ya que no se estarían desarrollando con la eficiencia necesaria las decisiones en la organización. Por lo cual es muy importante tener en cuenta lo que encierran los derechos de decisión, teniendo claro lo que son estos. Por tal motivo, los derechos de decisión se deben asignar metódica y razonablemente.

La situación descrita puede someterse a escasas facultades en los niveles medios de la empresa licorería “La Florida, C.A”, o a la no disposición pertinente de los recursos necesarios para alcanzar las metas, incluyendo entre ellos materia prima, servicios, mano de obra calificada, información y cualquier elemento que forme parte del los procesos gestionado en la empresa.

Al momento de tomar decisiones estratégicas de suma importancia en la empresa, los niveles gerenciales deben estar comprometidos con una visión compartida, y no malgastar sus esfuerzos por falta de alineación. El equipo asignado en llevar adelante y contagiar la visión estratégica tendrá que trabajar mucho en lo sucesivo por tener las transformaciones significativas en el pensamiento, la actitud y conducta de los trabajadores de la misma. Una estrategia sin este proceso de cambio interno es letra muerta.

Implementar una estrategia comienza con un la aplicación de un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Por ello es vital que las decisiones tanto operativas como estratégicas se desarrollen al momento necesario, sin desvaríos que puedan llevar a la empresa a un rumbo erróneo. La manera en cómo se tomen las decisiones determinará cuán bien una organización trabaja, cuán rápido los productos o servicios correctos llegan al mercado y cuánto gasta en obtener los resultados deseados.

Cuadro N° 2 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre los mecanismos utilizados. para hacer que su personal acate las decisiones
Cumaná, año 2012

El mecanismo más utilizado por la empresa licorería “La Florida, C.A” para hacer que su personal acate las decisiones es	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
Persuadir y convencer	53	66,25
Ordenar y controlar	27	33,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

De acuerdo al cuadro N° 2 se puede observar que el 66, 25% de los trabajadores estuvo de acuerdo en que el mecanismo más implementado hace cumplir las decisiones tomadas dentro de la organización es el de persuadir y convencer. Este mecanismo se basa en crear la realidad en la mente de los trabajadores de que la opción que la gerencia apoya es la más correcta, pero se debe tener en cuenta que esta técnica debe utilizarse de una manera inteligente y responsable, a manera de no denigrar ni dañar a algún miembro de la empresa.

La razón de tomar decisiones no es establecer quién tiene la autoridad o no, sino más bien saber llevar a la empresa a niveles óptimos en el mercado, por ello persuadir y convencer puede ser una técnica muy usada dentro de las organizaciones, como lo es en la empresa licorería “La Florida, C.A”, pero debe existir un adecuado manejo de dicha técnica.

Esta situación favorece positivamente el nivel de compromiso de los trabajadores, y por lo tanto su identificación con la empresa y su disposición para aportar al logro de los objetivos de la empresa licorería “La Florida, C.A”.

Cuadro N° 3 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre las decisiones y acciones de las que son responsables. Cumaná, año 2012

El personal de las diferentes áreas de la empresa licorería “La Florida, C.A” tienen una idea clara de las decisiones y acciones de las cuales son responsables	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	66	82,50
En desacuerdo	14	17,50
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Se puede observar que el 82,50% de los trabajadores de esta empresa, tienen una idea clara de las decisiones y acciones de las cuales son responsables, es decir cada quien se compromete con sus asignaciones, y toma el control de cada estrategia que deba desarrollar. Esto es favorable para “La Florida, C.A” ya que los trabajadores cuentan con el conocimiento adecuado sobre las decisiones que pueden tomar en un momento dado y las consecuencias que pueda generar dicha decisión.

Es fundamental conocer quién toma las decisiones en una compañía, y saber qué información, exigencias, herramientas e incentivos afectan la

manera en que las personas evalúan las decisiones tomadas, es decir, se debe entender “el por qué” y “en dónde” son tomadas las decisiones, pues esta es el médula requerida para dar inicio a cualquier modelo organizacional. Cuando las personas conocen sobre cuáles son las decisiones, su responsabilidad y hasta dónde llega su rango de acción, podrán visualizar el plan en toda su amplificación hasta su culminación, porque, la responsabilidad está tan definida y razonablemente asignada, que le permite tomar decisiones rápidas y correctamente. Es por ello que, efectivas y claras asignaciones de los derechos de decisión, en resumen, tienen un efecto multiplicador positivo.

Cuadro N° 4 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre los esfuerzos que aplican en las situaciones. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” somos disciplinados en concentrar nuestros esfuerzos en aquellas situaciones en las que podemos ganar	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	61	76,25
En desacuerdo	19	23,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

El 76.25% de los trabajadores de “La Florida, C.A” tienen discernimiento para concentrar sus esfuerzos en las situaciones en las que puedan tener beneficios tanto para la empresa como para estos. Lo cual le

favorece a la organización porque cuenta con personas capaces de llevar a la empresa a niveles de eficiencia, y son aptos para identificar donde pueden centrar los esfuerzos y de esta manera no desgastar sus energías sobre las situaciones que no son convenientes.

Los derechos de decisión influyen en cómo los individuos invierten su tiempo dentro de la organización, de manera tal que los derechos de decisión deben ser definidos antes de pensar en cualquier plan estratégico. Entendiendo como este según Fernández (2004:9) *“son las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”*. Cuando las personas que dirigen las organizaciones fracasan en diseñar los derechos de decisión, la organización paga un alto precio. Pero en este caso, la empresa licorería “La Florida, C.A” cuenta en su mayoría con un personal apto para invertir sus capacidades en las situaciones con las que puedan obtener ganancias.

Cuadro N° 5 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre lo que resulta primordial para la empresa. Cumaná, año 2012

Cuando buscamos nuevas oportunidades lo que resulta primordial para la empresa licorería “La Florida, C.A” es	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
Atractivo financiero del mercado	31	38,75
Ajustarnos a nuestras estrategias y capacidades	49	61,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Aquí puede observarse que los trabajadores en su mayoría les resultan fundamentales al momento de buscar nuevas oportunidades, el hecho de ajustarse a estrategias y capacidades de la empresa, es decir que le dan más valor a las habilidades con las que cuentan en “La Florida, C.A” antes que a lo que pueda ofrecerles el mercado financiero. Le dan prioridad a las políticas que ya existen dentro de la misma, ya que son las que les aprovechan para el momento en que desean llevar a cabo nuevas oportunidades.

Esta empresa se fundamenta básicamente en los recursos con los que cuenta, según la información que se obtuvo de las encuestas realizadas, lo cual tiene sus ventajas y desventajas, ya que no parecen buscar más allá de lo interno, sólo se amoldan a las capacidades de la compañía y las estrategias ya existentes, lo que podría generar un enfoque que impone barreras de entrada. Para buscar nuevas oportunidades, la organización debe también tener en cuenta el atractivo financiero que ofrece el mercado, es decir debe existir un equilibrio entre este y el uso de las capacidades y estrategias de la empresa.

Cuadro N° 6 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si las decisiones son cuestionadas con frecuencia. Cumaná, año 2012

Las decisiones que se toman en las diferentes áreas de la empresa licorería “La Florida, C.A” son cuestionadas con frecuencia	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	47	58,75
En desacuerdo	33	41,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

El rendimiento general de una organización está basado fundamentalmente en la suma total de las acciones y decisiones de todas las personas que desarrollan sus labores diariamente, y el hecho de qué tan bien lo hagan establece en gran medida, el éxito de las organizaciones.

Al observar el cuadro N° 6, puede destacarse el hecho que el 58,75% del personal de la empresa licorería “La Florida C.A” afirma que las decisiones que se toman en las diferentes áreas de la empresa son cuestionadas frecuentemente, lo que puede acarrear ciertas fallas en los procesos que se llevan a cabo en esta organización, ya que debe existir unanimidad al momento de tomar decisiones.

Es necesario que cada área se haga responsable de las decisiones respectivas y que sea comprometida al mismo tiempo de las consecuencias que puede traer consigo dicha decisión. A la vez, se deben acatar las decisiones que son tomadas por la gerencia, sin ser cuestionadas por sus empleados, pues lejos de estar unidos en una misma visión y misión, estarían descoordinando lo que se quiere lograr como organización. Son varios elementos como el compromiso la misión y la visión, que una a todos los miembros de una empresa deben compartir por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión.

Cuadro N° 7 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si la cultura organizacional agrega ventaja competitiva ante otras empresas. Cumaná, año 2012

Nuestra cultura organizacional nos da una ventaja competitiva ante otras empresas similares a esta	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	55	68,75
En desacuerdo	25	31,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Se observa en el cuadro N° 7 que el porcentaje de los trabajadores en un 68,75% consideran que la cultura organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A” les genera una ventaja competitiva ante otras empresas del mismo rango, y teniendo en cuenta que la cultura organizacional viene siendo uno de las columnas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Las normas y valores que posee esta empresa, son las que hacen contraste en cuanto a la competencia que los rodea.

Es fundamental que la empresa licorería “La Florida, C.A” mantenga una necesidad y un carácter propio, y que tenga dentro de sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Este conjunto de normas, de valores y formas de pensar caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

4.1.1 Observación sobre los Derechos de Decisión

En suma, el personal de esta empresa ha reportado diversas opiniones de las cuales se puede analizar que aunque existe claridad sobre las decisiones y actividades de las que son responsables, les resulte primordial adaptarse a las estrategias y capacidades internas, la cultura organizacional les genere una ventaja competitiva, y los trabajadores sientan que las decisiones son influenciadas por la vía de “persuadir y convencer”, la revisión de los siete indicadores sin embargo señala que los derechos de decisión en su mayoría están en desacuerdo en cierta manera sobre las decisiones y su rápida implementación, lo que a su vez genera frecuentes cuestionamientos de las decisiones tomadas por la gerencia y afecta negativamente la velocidad a la que se implantan las mismas. De acuerdo con el enfoque del ADN Organizacional, estas características del bloque derechos de decisión son típicas de las organizaciones enfermas, las cuales no son capaces de ejecutar las decisiones que se toman y de acuerdo a los planes que se establecen.

4.2 Elementos Motivadores

Los elementos motivadores usados por las organizaciones para estimular a sus empleados hacen referencia a que el enfoque del ADN Organizacional asienta sobre la idea de que existen agentes motivadores más allá del dinero, o cosas materiales, tales como reconocimientos, desafíos, oportunidades de carrera, logros personales, etc. Al respecto, en el portal electrónico de la Consultora Booz Allen Hamilton. Inc se señala (2007:2) expresa que estas recompensas, tanto financieras como no financieras, contribuyen a incentivar a las personas para que alineen sus metas con las de la organización e intenten alcanzarlas seriamente.

El logro de los objetivos organizacionales va a depender de las decisiones y acciones de todos los individuos involucrados, y las mismas

están severamente vinculadas con la forma en que ellos son motivados por la empresa. De tal forma que la motivación es una condición necesaria para el buen desempeño y constituye una de las tareas más importantes de un gerente de cualquier nivel.

Cuadro N° 8 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre compromiso laboral. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” si un colega asume un compromiso laboral significa que puedo contar con él	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	61	76,25
En desacuerdo	19	23,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Puede observarse que un 76,25% de la población de esta empresa, afirman que existe en gran parte el compromiso laboral al momento de asignar alguna actividad en particular, lo cual es beneficioso en gran manera para “La Florida, C.A” ya que el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

Es fundamental que el trabajador asuma compromisos laborales, que puedan dar a demostrar que son altamente efectivos cuando se les asignan tareas y que pueden contar con ellos bajo cualquier circunstancia, ya que el compromiso de los empleados es la clave para la puesta en escena de la estrategia empresarial.

Para Díaz y Montalbán (Documento en línea) el compromiso *“es la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja”*. Si un empleado no está del todo comprometido, el resultado sería desfavorable para la empresa puesto que las estrategias no se implementarían de la manera esperada. Y a su vez, una de las maneras de mantenerlos comprometidos es produciendo en ellos una motivación que los haga conservarse en niveles óptimos de responsabilidad, ya que el trabajo más productivo es el que sale de un hombre contento.

Cuadro N° 9 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la manera en cómo se les recompensa. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” a las personas se les recompensa según	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
El desempeño de su unidad específica	41	51,25
El desempeño de la compañía en general	39	48,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En este cuadro N° 9 se observa que el 51,25% de los trabajadores afirman que en la empresa licorería “La Florida, C.A” se les recompensa según el desempeño que tiene su unidad específica, lo cual trae como consecuencia un beneficio para la compañía en general, porque si cada unidad se esfuerza por alcanzar sus objetivos individuales, la organización en general estará más fortalecida.

En cualquier organización las recompensas establecidas por el rendimiento individual son la clave para la ejecución de las estrategias, ya que son las personas que en ellas laboran las responsables de ejecutar las decisiones tomadas y los planes establecidos; y qué tan bien y correctamente lo realicen se verá claramente influenciado por el grado de motivación que tengan hacia su trabajo.

Hrebiniak citado por Barrios (2008:128) sostiene que *“es necesario asegurarse de que las personas están motivadas y comprometidas para hacer que las estrategias funcionen”* y para ello es preciso que los incentivos sostengan las decisiones y dirijan a las personas hacia un comportamiento relacionado y alineado con el plan para ejecutar las estrategias.

La empresa licorería “La Florida, C.A” debe motivar a sus empleados para que realicen el trabajo de la manera deseada y se logren los objetivos. Siendo importante resaltar el hecho de que aunque se les recompense por el desempeño en su unidad en específico, eso implica indudablemente en el desarrollo eficaz de la empresa para el logro de los objetivos y estrategias generales de la misma.

Cuadro N° 10 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la manera en cómo se les recompensa. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” las personas proactivas e innovadoras son recompensadas	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	39	48,75
En desacuerdo	41	51,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En el cuadro anterior se observa que el 51,25% de los trabajadores afirman que las personas proactivas e innovadoras no son recompensadas dentro de la empresa licorería “La Florida, C.A” y a su vez un 48,75% opina que si son recompensados. Tales resultados son muy similares tanto para cada grupo por separado como para la totalidad de los entrevistados.

Ante esta situación, la empresa debe tener en cuenta el hecho de recompensar en la manera correcta a las personas con estas cualidades, debido a que son un elemento esencial en la organización. Estas personas deben contar con un plan de recompensas, donde se les muestre interés por parte de la organización y de esta forma ellos puedan seguir dando lo mejor de sí.

La empresa licorería “La Florida, C.A” debe tener en cuenta la calidad del personal con el que dispone y así aplicar planes motivadores, ya que el desempeño de los trabajadores debe, en consecuencia, ser monitoreado para garantizar que esos esfuerzos apuntan en la dirección correcta.

El hecho de que la empresa licorería “La Florida, C.A” cuente con trabajadores proactivos e innovadores es un activo sumamente valioso, que deberían apreciar mucho más, y aplicar sobre ellos planes incentivos, sin descuidar a los demás trabajadores que también ofrecen sus esfuerzos por obtener mejoras para la organización. A su vez, evitar que surjan entre los trabajadores sentimientos de inequidad, es decir que puedan percibir que están recibiendo menos de lo que deberían en comparación con otras personas.

En efecto, esta situación puede generar sentimientos de frustración, los cuales disminuyen en cierta forma la intensidad del esfuerzo con que venían realizando sus labores y afectando la dirección de tal esfuerzo, y a su vez que reducen la intención de persistir en el logro de los objetivos establecidos. De acuerdo a esto Hrebiniak citado por Barrios (2008:128) donde afirma que *“si los incentivos no apoyan lo adecuado, la motivación básica subyacente de los gerentes se ve impulsada en una dirección equivocada y actúan contra la ejecución exitosa”*.

Cuadro N° 11 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación a la manera en cómo son motivadas las personas. Cumaná, año 2012

Las personas en la empresa licorería “La Florida, C.A” están motivadas por	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
Los valores y el orgullo	31	38,75
Los incentivos y la recompensas	49	61,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

El cuadro anterior nos muestra que un 61,25% de la población de la “La Florida, C.A” opina que las personas están motivadas en mayor parte por los incentivos y la recompensa que la empresa les ofrece.

Los resultados arrojan un punto favorable para la empresa, ya que motivarlos de la forma ya mencionada es propicio para ambas partes. Puesto que un trabajador al que se le reconoce su esfuerzo y se le da mérito de ello, es el que siempre estará en la búsqueda de lo mejor, a la vez que la empresa recibe los beneficios del esfuerzo de ese trabajador en base a su productividad.

Los incentivos nutren y guían la motivación de los seres humanos con el fin de impulsarlos en una dirección que facilite la ejecución de las estrategias. En tal sentido, las organizaciones necesitan realizar recompensas, tanto financieras como psicológicas, uniéndolos de forma tal que las personas se sientan satisfechas en sus trabajos, y lo realicen de la forma correcta y deseada por la organización.

Neilson y Pasternack, (2005:31) en su enfoque del ADN Organizacional sostienen que *“las recompensas, tanto financieras como no financieras, estimulan a los individuos a alinear sus metas con las de la empresa y ejercerlas intensa y seriamente”*. Prácticamente, las organizaciones le han dado más importancia a los incentivos económicos y es muy usual que aunque se les ofrezcan bonos sigan comportándose de la manera habitual y nada cambie. Sin embargo, los autores de este enfoque plantean que primordialmente se deben atender las necesidades superiores del individuo mediante los incentivos no financieros, y afirman que la organización debe plantear objetivos claros y oportunidades de carrera, ya que es un punto clave en la motivación para ellos desarrollar y cumplir con sus actividades en el logro de los objetivos organizacionales.

Cuadro N° 12 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si los jefes enseñan con su ejemplo. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” los jefes enseñan con el ejemplo”	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	32	40
En desacuerdo	48	60
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

De acuerdo al cuadro N°12 se puede observar que el 60% de la población de la empresa licorería “La Florida, C.A” opina que los jefes de la misma no enseñan con el ejemplo, lo cual es un factor sumamente negativo para la organización, en virtud de que los trabajadores siempre buscan contar con un ejemplo a seguir y por el cual deban guiarse, es decir, un patrón que enseñe a los subordinados.

Es importante resaltar que los jefes tienen mucho impacto en el nivel de rendimiento de los trabajadores y mucho más impacto en el rendimiento negativo. Por ello, esto podría acarrear inconvenientes debido a que muchas veces los trabajadores no reciben ninguna formación por parte los jefes. Es por ello que un jefe debe ser ejemplo en todos los aspectos para el equipo que dirige. Esto incluye llegar a la oficina a tiempo, mantener la puntualidad en todas las reuniones, ser accesible a todos los miembros del equipo a pesar del título que se tiene, dar una mano cuando los demás lo necesitan.

Los jefes deben buscar el bienestar de su equipo, pues esa es la mejor motivación que puede tener un equipo de trabajo. Y al mismo tiempo crear un ambiente positivo y lleno de confianza que permita incrementar la calidad y productividad labora

El jefe debe ser el encargado directo de motivar a sus empleados y no realizar lo contrario, es decir, dividir a los integrantes del equipo y hacer que las actividades se realicen individualmente generando que los trabajadores se sientan desamparados y sin las garantías necesarias que les permitan desarrollar sus labores de la mejor manera. (Documento en línea).

Motivar a los empleados, implica guiarlos por el camino correcto, enseñarles todo lo que esté a su alcance para que el logro de sus objetivos, la comunicación adecuada, escuchar las inquietudes que puedan surgir y retar a los trabajadores para que demuestren todo su potencial, son algunas de las actividades y funciones que debe cumplir a cabalidad un buen líder de un equipo.

Cuadro N°13 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación a la manera al rendimiento y avance del personal. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” se recompensa el rendimiento y el avance profesional de su personal	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	45	56,25
En desacuerdo	35	43,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

El cuadro anterior muestra que el 56,25% de los encuestados consideran que se recompensa su avance profesional, así como el esfuerzo personal por incrementar los conocimientos, habilidades y destrezas que permitan un mejor desarrollo presente y futuro de las responsabilidades. Esto puede ser reflejo de la preocupación de la empresa por incrementar la formación y el desarrollo de su personal gerencial, pues el hecho de tener una alta posición jerárquica y mayores derechos de decisión, han sido progresivamente estimulados por la empresa.

Con base en los resultados sobre este indicador, se puede afirmar que la empresa licorería “La Florida, C.A” es una organización en la que se está estimulando adecuadamente el desarrollo de su personal, lo que trae ventaja sobre la misma y aumenta las capacidades distintivas que serían la base de su competitividad y el aprovechamiento de los efectos motivadores que el crecimiento profesional tiene sobre los individuos.

4.2.1 Observación sobre los Elementos Motivadores

En base a los seis indicadores estudiados, se puede señalar que en la empresa licorería “La Florida, C.A” los elementos motivadores no están logrando plenamente su fin último, aún cuando el personal es recompensado en cierta manera por su desempeño laboral y se les motiva con estímulos financieros (bonos, primas, opciones de acciones) e incentivos no financieros (reconocimientos públicos por parte de la gerencia, entrenamiento para cargos de mayor jerarquía, cursos) no es del todo beneficioso, puesto que los encuestados señalaron el descontento por cuanto a los jefes de esta empresa en su mayoría no enseñan con el ejemplo, y no se toman en cuenta a aquellos trabajadores proactivos e innovadores como deberían hacerlo, pues estos son parte vital en la empresa. Siendo que el objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no

sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

De manera general, los resultados logrados de los encuestados manifiestan que a los empleados se les conceden recompensas por el desempeño individual. Lo que influye sobre los estímulos dados a las personas, generando así una satisfacción entre éstas y el compromiso de los empleados con su trabajo.

4.3 Información

El tercer bloque integrante del ADN organizacional está referido a la información, un componente esencial para el proceso de toma de decisiones y de su ejecución. Sin la información adecuada y oportuna, valdría de muy poco el derecho de tomar decisiones. Por lo que se debe asegurar que la información de calidad esté disponible y fluya donde se necesita. Lo que significa que la comunicación es una de las tareas más retadoras de las organizaciones hoy en día.

La información es el núcleo y el motivo del proceso de comunicación. Robbins (2004:284) afirma que *“la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”*. Al respecto de esta última función, cita que la información facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos los datos necesarios para que identifiquen y evalúen los problemas y las opciones que se les presentan.

Los creadores del ADN Organizacional presentan la información como uno de los cuatro pilares de este enfoque, los cuales interrelacionados de la manera correcta, permitirán que las organizaciones ejecuten sus estrategias de forma óptima y logren el éxito.

Cuadro N° 14 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación de cómo fluye la información dentro de esta. Cumaná, año 2012

La información fluye libremente dentro de las diferentes áreas de la empresa licorería “La Florida, C.A”	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	56	70
En desacuerdo	24	30
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En el cuadro puede observarse que un 70% de los encuestados está de acuerdo en la fluidez con que la información es manejada dentro de las distintas áreas de la empresa licorería “La Florida, C.A”, lo que trae mucho aprovechamiento sobre la misma, ya que el hecho de que la información circule con gran facilidad dentro de esta puede llevar a que las personas tomen las decisiones adecuadas y realicen las acciones necesarias en el momento correcto.

La forma cómo se desenvuelve en la actualidad la empresa licorería “La Florida, C.A”, y su entorno dinámico, hacen que tenga que desarrollar flexibilidad y rapidez en la ejecución de sus estrategias, del mismo modo, para que una persona pueda desarrollar su trabajo de la manera adecuada y obtener los resultados deseados, debe contar con la información certera y veraz en el momento preciso, condición que caracteriza a la empresa estudiada.

Cuadro N° 15 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre los cambios del entorno en el que se desenvuelve. Cumaná, año 2012

La empresa licorería “La Florida, C.A” es capaz de enfrentar con éxito los cambios del entorno en el que se desenvuelve	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	70	87,50
En desacuerdo	10	12,50
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En el cuadro se puede observar que el 87,50% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la empresa licorería “La Florida, C.A”, es capaz de enfrentar con éxito los cambios del entorno en el que se desenvuelve.

Afrontar los cambios no es sólo descubrirlos y ajustarse a ellos, sino que también implica formar competencias dentro de la empresa, en las personas que allí trabajan y en los que están vinculados directamente a esta. Cuando ello sucede, se está dotando a la empresa de flexibilidad estratégica. Hitt, Ireland y Hoskisson citado por Ortiz (2008:79) quienes la definen como *“un conjunto de capacidades que aplica una empresa para responder a las diversas exigencias y oportunidades que forman parte de los ambientes competitivos, dinámicos e inciertos”*.

En efecto, los resultados conseguidos en la empresa “La Florida, C.A”, explican que es una empresa estratégicamente flexible y por lo tanto es también competente para superar las amenazas y aprovechar las

oportunidades que se presentan en el ambiente actual de Venezuela y el mundo.

Cuadro N° 16 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre el entorno competitivo. Cumaná, año 2012

La información relevante sobre nuestro entorno competitivo llega rápidamente a los niveles gerenciales de la empresa licorería “La Florida, C.A”	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	70	87,50
En desacuerdo	10	12,50
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Las respuestas obtenidas indican que un 87,50% de los encuestados considera que la alta gerencia de la empresa está informada oportunamente sobre los cambios importantes de su entorno.

Una organización debe indagar el entorno en búsqueda de elementos que sean de utilidad a la misma, tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y buscar otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa. Respecto a esto, Jones y George citados por Ortiz (2008:82) han destacado que *“La calidad de los conocimientos que tengan los administradores de las fuerzas de su entorno y su capacidad de reaccionar apropiadamente ante ellas, son factores cruciales en el desempeño de las organizaciones”*.

Es necesario resaltar que para obtener el éxito organizacional, la toma de decisiones acertada no es lo realmente suficiente ya que si esas decisiones no son ejecutadas de manera efectiva los resultados pueden no ser los esperados. Entonces, lo mismo ocurre cuando se plantea el hecho de que la alta gerencia de la empresa licorería “La Florida, C.A” tenga la información requerida para la toma de decisiones, no significa que tenga garantizado el éxito.

Aunque quizás se tenga la información adecuada, si su utilización es deficiente, su reacción ante el entorno puede verse afectada.

En términos generales, se puede decir que, según la percepción de los trabajadores de la empresa, los altos directivos controlan efectivamente el ambiente y disponen de información que les permite tomar decisiones adecuadas para promover un eficiente desempeño de la empresa.

Cuadro N° 17 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación del envío de mensajes a su entorno. Cumaná, año 2012

La empresa licorería “La Florida, C.A” envía mensajes uniformes a su entorno	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	54	67,50
En desacuerdo	26	32,50
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

De acuerdo al cuadro anterior se puede señalar que el 67,50% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la empresa licorería “La Florida, C.A” envía mensajes uniformes frente a su entorno. Esta es una tendencia favorable que constituye una fortaleza para la organización, pues le permitiría mantener el apoyo de sus socios externos e internos, ya que al presentar conexión entre la palabra y la acción transmite la imagen de una empresa confiable y responsable ante su entorno social. Hrebiniak citado por Ortiz (2008:87) afirma que *“el intercambio de información, la transferencia de conocimiento y la comunicación que los respalda son vitales para hacer que la estrategia funcione”*.

Del mismo modo la empresa licorería “La Florida, C.A” mantiene equilibrio en su conducta frente a su medio, es decir, la empresa vigila que su conducta esté en concordancia con los principios y políticas que sus directivos declaran. Esto implica el hecho de que la empresa puede generar un nivel de confianza entre los grupos de interés vinculados a ella y, por lo tanto disfruta del respaldo de los mismos para una efectiva ejecución de sus estrategias.

Cuadro N° 18 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre cómo se transmiten los mensajes. Cumaná, año 2012

La empresa licorería “La Florida, C.A” los jefes transmiten los mensajes de forma clara y consistente	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	53	66,25
En desacuerdo	27	33,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Puede observarse que la población de “La Florida, C.A” estuvo en un 66,25% de acuerdo en que los jefes transmiten los mensajes de forma clara y consistente, lo que hace que la empresa tenga gran ventaja en sus procesos, ya que la información fluye de manera más eficaz.

En toda organización la claridad de la información es vital para el buen desempeño de la misma, y la empresa en estudio cuenta en cierta manera con dicha claridad según los encuestados. El intercambio de información, la transferencia de conocimiento y la comunicación que respalda a la empresa licorería “La Florida, C.A” son vitales para hacer que la estrategia funcione.

Es indispensable que exista una comunicación precisa entre los miembros de la organización, y más aún entre la relación jefe-subordinado a fin de para lograr una coordinación de esfuerzos a manera de llegar a alcanzar los objetivos perseguidos por la organización y por quienes la integran.

Cuadro N° 19 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre en qué están más enfocados los jefes. Cumaná, año 2012

La empresa licorería “La Florida, C.A” los jefes están más enfocados en	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
La consecución de los objetivos inmediatos	52	65
Trabajar para ver resultados a largo plazo	28	35
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Los encuestados estuvieron de acuerdo en un 65% en que los jefes de la empresa licorería “La Florida, C.A” están más enfocados en la consecución de los objetivos inmediatos, que en trabajar para ver resultados a largo plazo.

Trabajar en pro de la consecución de los objetivos inmediatos es provechoso para esta empresa porque esto los llevaría a lograr la ejecución de estrategias planteadas, y así llevar a la empresa en estudio a niveles de rendimiento mayores.

Las estrategias organizacionales hacen referencia a objetivos que se vuelven en acciones diarias a través de los planes de acción. De esta forma, la ejecución exitosa de las estrategias dependerá de las decisiones y acciones diarias que realicen los empleados de todos los niveles, cuyos esfuerzos para el logro de los objetivos estarán en gran medida establecidos por el compromiso que ellos lleven a cabo dentro de la organización y sus estrategias.

Planificar es parte vital de toda empresa, ya que para desarrollar los objetivos propuestos por la organización el hecho de trazarse planes, es importante. Del mismo modo la planificación ayuda a minimizar los riesgos de incertidumbre que rodea al mundo de los negocios, así como también ayuda a coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones y por lo mismo es la que va al frente de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Cuadro N° 20 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la información que necesitan para realizar su trabajo diariamente. Cumaná, año 2012

Los empleados de las distintas áreas de la empresa licorería “La Florida, C.A” generalmente cuentan con la información que necesitan para realizar su trabajo diariamente	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	66	82,50
En desacuerdo	14	17,50
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En el cuadro anterior se muestra que un 82,50% de la población de la empresa licorería “La Florida, C.A” afirman que los empleados generalmente cuentan con la información que necesitan para realizar su trabajo diariamente, es decir, cada quien conoce las responsabilidades individuales que le corresponden y en razón de ello beneficia los procesos que ocurren dentro de la organización.

Es fundamental hacer mención de que el enfoque del ADN Organizacional, como muchas de las nuevas tendencias sobre el estudio de las organizaciones, basa su atención en el capital humano. En el centro de este enfoque el actor principal es el ser humano, su conducta, sus conocimientos, sus decisiones y sus motivaciones. Después de todo, son los miembros de la organización quienes deciden y ejecutan las estrategias de las empresas.

En este sentido, se muestra que para esta organización, es tan importante el hecho de que cada empleado conozca bien al detalle su trabajo a manera de que lo realice de forma correcta, como de que esté claro de la importancia que tiene su contribución en el éxito de la organización.

Cuadro N° 21 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre el acceso a los indicadores para medir la productividad. Cumaná, año 2012

Los jefes tienen acceso a los indicadores que utiliza la empresa licorería “La Florida, C.A” para medir la productividad de sus áreas respectivas	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	69	86,25
En desacuerdo	11	13,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Puede observarse en el cuadro anterior que el 86,25% de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que los jefes sí tienen acceso a los indicadores que utiliza la empresa para medir la productividad de sus áreas respectivas, lo que manifiesta que la empresa le da suma importancia al hecho de que los supervisores de cada departamento se preocupen por el logro de los objetivos planteados, accediendo al monitoreo constante del proceso para que de alguna manera se detecten y corrijan preventivamente las fallas, o se modifiquen las metas para así alcanzar los objetivos propuestos.

En la gerencia de la empresa licorería “La Florida, C.A” la inspección continua de las metas planteadas mediante los indicadores de gestión, es una herramienta muy útil para el control de su ejecución, porque a través de su revisión se dan las posibles alternativas para solucionar los inconvenientes o los obstáculos que frenan el cumplimiento de los mismos. Así mismo, el hecho de que los jefes tengan acceso a los indicadores de productividad, eleva su capacidad para evaluar con exactitud la ejecución de las estrategias y, en consecuencia, permite la introducción de correctivos para redireccionar los procesos que allí se desarrollen e incluso para modificar las estrategias originales cuando éstas han perdido vigencia.

Cuadro N° 22 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación hacia donde está más orientada. Cumaná, año 2012

La empresa licorería “La Florida, C.A” en general está más orientada	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
A las personas	36	45
A las tareas	44	55
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Las respuestas se inclinan en un 55% en afirmar que la empresa licorería “La Florida, C.A” está más orientada a las tareas, mientras que un 45% manifestó que la empresa le da importancia al capital humano, lo que

significa que están dejando en menor rango al activo más valioso que puede tener la empresa, como lo son los trabajadores.

Es necesario que la empresa licorería “La Florida, C.A” tenga en cuenta que el capital humano es considerado como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante ya que son los que desenvuelven el trabajo de la productividad de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades para posteriormente venderlos en el mercado y obtener ganancia de ello, trayendo el beneficio para ambas partes, pues los medios materiales sólo se transforman en un producto final cuando pasan por el proceso de producción que realizan los trabajadores encargados.

Sin embargo, de estar más enfocados a las tareas según lo establecieron los encuestados, la información que se desarrolle dentro de esta debe hacerse de manera adecuada, a fin de que cada miembro cumpla sus labores entendiendo cada responsabilidad asignada. Sin dejar a un lado su activo más valioso, como lo es el recurso humano.

4.3.1 Observación sobre la Información

De acuerdo con el análisis realizado sobre los nueve indicadores de la información dentro del enfoque del ADN Organizacional, se puede mencionar que la empresa licorería “La Florida, C.A” está bien orientada en lo referente a esta base.

Los gerentes cuentan con la información del entorno necesaria para poder enfrentar los cambios que se plantean; ya que son transmitidos de forma clara y consistente. Estos se enfocan más en la obtención de los objetivos inmediatos, porque con estos objetivos se logra alcanzar las estrategias planteadas por los directivos.

En esta empresa existe fluidez de información, pueden tomar decisiones y saben cómo manejar los cambios, contando con un personal de encargado de ejecutar dichas decisiones. Cada trabajador está orientado a las tareas que le corresponden.

Finalmente, los jefes tienen acceso a los indicadores para medir la productividad, y a través de esto pueden tomar acciones correctivas antes de que alguna situación se vuelva crítica.

4.4 Estructura

Robbins, (2004:425) define la estructura como *“la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las actividades laborales”* La estructura se refleja en el organigrama, a través del cual es posible visualizar las posiciones relativas de los diferentes cargos, la forma como están agrupados y la relación de supervisión-subordinación que existe entre ellos.

Como lo señalan Neilson, Pasternack y Mendes (2005: documento en línea), la estructura no es la clave para la solución de los problemas y las faltas organizacionales, pues ésta sólo manifiesta la forma estructural y lo principal de la empresa, es decir, cómo está conformada y cómo se interrelacionan las diversas unidades en las cuales se subdivide, mas no muestra de qué manera interactúa con los otros bloques que conforman el ADN organizacional para alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Sin embargo, estos autores coinciden en que no existe un modelo de estructura organizacional único que funcione para todos los tipos de empresas, pues esto dependerá del tipo de empresa, del mercado en el que esté inserto, de las intenciones y aptitudes de los empleados, y de cómo estos factores se relacionan entre sí.

Cuadro N° 23 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre si las soluciones provisionales son una práctica común en la empresa.

Cumaná, año 2012

Las soluciones provisionales (como por ejemplo, la creación de procesos no autorizados o informales para realizar el trabajo) son un práctica común en la empresa licorería “La Florida, C.A”	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	34	42,50
En desacuerdo	46	57,50
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería

“La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En el cuadro anterior, se puede observar que el 57,50% de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” está en desacuerdo en lo que respecta a que la utilización de los procesos no autorizados o informales para realizar el trabajo como una práctica común dentro de la misma. Es decir, estos afirman que no son frecuentes estas formas de realizar los trabajos. Pero a la vez un 42,50% de los encuestados afirmó que sí se dan este tipo de soluciones provisionales en ciertas ocasiones, esto quizás se deba a los momentos en los que las decisiones o planes se forman en una manera informal debido al factor tiempo, factor que afecta implícitamente muchas de las decisiones que son tomadas dentro de las organizaciones, como lo es en el caso de la empresa licorería “La Florida, C.A”.

Los procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa deben estar previamente autorizados por la gerencia y ser hechos de manera formal, así se evitarían desajustes en el desarrollo de las actividades diarias que están asignadas a cada trabajador. Es decir, debe mantenerse bajo una coordinación ya establecida. Al respecto Jones y George citados por Barrios (2008:140) señalan que una estructura *“es un sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina cómo deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta”*. Por lo que la definición de la estructura de una organización es esencial por el hecho de que los objetivos de la misma deben ser alcanzados por el esfuerzo coordinado de sus miembros.

Cuadro N° 24 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la estructura de la misma. Cumaná, año 2012

La estructura de la empresa licorería “La Florida, C.A” tiene	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
El número adecuado de niveles jerárquicos	61	76,25
Demasiados niveles jerárquicos y mucha complejidad	19	23,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Se puede observar que el 76,25% de los encuestados afirma que en la estructura de la empresa licorería “La Florida, C.A” existe el número adecuado de niveles jerárquicos, lo cual da origen a que exista un tramo de control. Daft citado por Barrios (2008:141) quien lo define como *“el número de empleados bajo las órdenes de un superior”*.

Un tramo de control corto está asociado con un número elevado de niveles jerárquicos y con las posiciones elevadas en la organización, a ese nivel los problemas que se enfrentan son menos estructurados y necesitan mayor atención por parte de los supervisores. Un tramo de control amplio se vincula con estructuras aplanadas, y con posiciones de supervisión inferiores en la jerarquía, donde los problemas allí enfrentados tienden a ser más rutinarios y las actividades son más estandarizadas.

“La Florida, C.A” es una empresa que tiende al aplanamiento, lo que trae consigo la amplitud de los tramos de control, lo que a su vez agiliza los procesos de toma de decisiones y de operacionalización de las mismas. Sin embargo, desde la perspectiva del ADN organizacional, la capacidad del tramo de control va a depender de la interacción de la estructura con los otros componentes del ADN organizacional.

Cuadro N° 25 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación la colaboración de las personas efectivamente con las directrices organizacionales. Cumaná, año 2012

Las personas en la empresa licorería “La Florida, C.A” colaboran efectivamente con las directrices organizacionales	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	64	80
En desacuerdo	16	20
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

En el presente cuadro se muestra que un 80% de los encuestados afirman que las personas en la empresa licorería “La Florida, C.A” colaboran efectivamente con las directrices organizacionales, es decir, los miembros de esta empresa acatan las normas que les son implementadas por los niveles gerenciales, lo cual es beneficioso pues en vista de ello puede analizarse que son respetados los cargos que están nombrados por encima de los empleados. Cabe resaltar que la empresa licorería “La Florida, C.A” se caracteriza por tener una estructura organizacional tendiente al aplanamiento, con tramos de control amplios en base a tareas estandarizadas y/o personal profesional en constante proceso de capacitación y mejoramiento.

Es de suma importancia que la gerencia asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa relacionadas directamente con la calidad y un mejoramiento continuo, pues

de allí partirá el desenvolvimiento de los empleados en cada una de sus actividades, y estarán más enfocados en todas las labores que deben desarrollar, enfocándose en lo establecido por los niveles superiores.

Cuadro N° 26 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre de qué depende la influencia dentro de la misma. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” la influencia depende principalmente de	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
El título y el cargo	39	48,75%
La reputación, la credibilidad y las relaciones	41	51,25%
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Puede observarse en el cuadro anterior que de los encuestados en la empresa licorería “La Florida, C.A” un 51,25% afirman que lo que realmente importa dentro de esta, es decir lo que más tiene influencia es la reputación, la credibilidad y las relaciones. Pero del mismo modo, un 48,75% opinan que la influencia dentro de esta empresa depende del título y el cargo de las personas.

Los trabajadores se esfuerzan en crear una imagen o un perfil que cubra las expectativas de sus supervisores a manera de buscar la excelencia en las labores que desempeñan dentro de la organización, porque saben que

eso es lo que básicamente influye al momento en que la empresa decida realizar cambios, hacer promociones de personal y transferencias de personal. En la empresa en estudio se ha venido aumentando el uso de las transferencias, no solo para evitar el estiramiento de la estructura, sino porque crean formas de favorecer el beneficio profesional de los empleados, trasladándolos a puestos más interesantes o que ofrezcan mayores posibilidades de progreso; y de utilizar las habilidades de los individuos en otros cargos donde sean más necesarias.

Cuadro N° 27 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre la existencia de superposición de funciones. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” existe superposición de funciones	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	47	58,75
En desacuerdo	33	41,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

El 58,75% de los encuestados en la empresa licorería “La Florida, C.A” están en acuerdo con lo referido a la existencia de la superposición de funciones dentro de esta. Lo cual llega a contradecir los resultados obtenidos en el cuadro N° 24, donde se manifestó que existe un adecuado número de niveles jerárquicos, y de ser así, no debería existir una superposición de funciones.

La incorporación de funciones implica lo que es un movimiento de personal significativo para la empresa. Los movimientos de personal pueden llevar implícito un cambio a un nivel superior o un cambio dentro del mismo nivel.

En el enfoque del ADN organizacional, el movimiento de personal se toma como un concepto más amplio, dentro del cual caben las transferencias y las promociones. Por ello hacer uso frecuente de las promociones, terminaría por agregar más capas o niveles a la estructura organizacional, por lo que se ha venido incrementando el uso de las transferencias, no solamente para evitar el estiramiento de la estructura, sino porque constituyen formas de favorecer el enriquecimiento profesional de los empleados, llevándolos a puestos más interesantes o que ofrecen mayores posibilidades de avance; y de utilizar las potencialidades de los individuos en otros cargos donde sean más necesarias

Cuadro N° 28 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación del enfoque permanente en los procesos y problemas internos. Cumaná, año 2012

En la empresa licorería “La Florida, C.A” el enfoque permanente en los procesos y los problemas internos impide centrar la atención en los mercados y clientes	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
De acuerdo	39	48,75
En desacuerdo	41	51,25
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Puede observarse en el cuadro anterior que el 51,25% de los encuestados afirma que el enfoque que tienen en los procesos y problemas internos no les impide centrar su atención en los mercados y sus clientes. Es decir, esta es una situación provechosa cuando se tiene en cuenta que es una empresa con una estructura realmente clara y definida de lo que cada quien debe realizar. Por otra parte, el 48,75% de los encuestados señaló que estos enfoques si les impide centrar la atención en los mercados y clientes.

En la empresa licorería “La Florida, C.A” los trabajadores están centrados en las actividades que deben desarrollar, lo que trae ventaja sobre esta empresa porque cuenta con un personal apto para mantener su atención en las cosas sobre las cuales tienen responsabilidad, y que en consecuencia de ello traen consigo beneficios para la misma.

4.4.1 Observación sobre la Estructura

De acuerdo a los seis indicadores de esta base, y tomando como referencia lo antes expuesto, se puede decir que la empresa licorería “La Florida, C.A”, se caracteriza por tener una estructura organizacional tendiente al aplanamiento, con tramos de control amplios en base a tareas estandarizadas y un personal profesional en constante proceso de capacitación y mejoramiento.

Así mismo, lo que realmente importa dentro de esta, es la reputación, la credibilidad y las relaciones interpersonales. Mientras que el personal encuestado afirma que el enfoque que tienen en los procesos y problemas internos no les impide colocar su atención en los mercados y sus clientes. Es decir, que la empresa se encuentra ante una situación conveniente cuando se tiene en cuenta que es una empresa con una estructura realmente clara y definida de lo que cada miembro debe realizar.

A pesar de que existe una línea jerárquica estructurada según algunos encuestados, también se obtuvo que existe la superposición de cargos, lo que es en cierto modo desfavorable para la organización pues trae descoordinación de acuerdo a las directrices de la empresa.

4.5 Tipo de ADN Organizacional

Las cuatro bases anteriormente analizadas, como lo son, los derechos de decisión, elementos motivadores, información y estructura, originan un determinado ADN organizacional, que establece la capacidad de la organización para ejecutar las estrategias y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y afrontar las amenazas que el ambiente presenta.

Los ejecutivos han comprobado actualmente que una estrategia aunque sea la correcta, no es lo realmente suficiente para tener el éxito empresarial. A partir de ello, el enfoque del ADN Organizacional ofrece un marco práctico para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar la conducta de una organización.

En el estudio realizado a la empresa licorería “La Florida, C.A”, se extrajo cada componente para de esa forma representar las debilidades y fortalezas de esta en cada uno de estos elementos.

Para identificar el ADN organizacional que corresponde a la empresa licorería “La Florida, C.A”, se acudió a un software desarrollado por la consultora Booz-Allen-Hamilton, disponible en la web, a través del cual fueron procesados individualmente cada uno de los cuestionarios entregados por los informantes. Los resultados se muestran en el cuadro N° 29.

Cuadro N° 29 Distribución absoluta y porcentual de los trabajadores de la empresa licorería “La Florida, C.A” según su apreciación sobre el tipo de ADN Organizacional. Cumaná año 2012

Tipos de Organización	Distribución Absoluta	Distribución Porcentual
Pasivo-agresiva	36	45
Descoordinada	0	0
Inmadura	6	7,5
Superdirigida	4	5
Justo a tiempo	12	15
Fuerte	12	15
Militar	7	8,75
No concluyente	3	3,75
Total	80	100

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la licorería “La Florida, C.A”. Cumaná, Estado Sucre. Año 2012

Considerando el modo o respuesta con mayor frecuencia, como elemento definitorio, se puede observar que, según la opinión emitida por el 45% de los encuestados, la empresa licorería “La Florida, C.A” encaja con las características de una organización pasivo-agresiva, la cual es considerada como un tipo de organización enferma según señalan los autores del enfoque del ADN Organizacional.

Este es el tipo de organización con mucha actividad y actitud positiva, donde todo el personal siente estar en acuerdo con las decisiones que son

tomadas en la empresa, pero en resultado de ello, las cosas parecen seguir siendo las mismas. Aunque los resultados arrojaron que los subordinados respetaban las decisiones emanadas por los directivos, lo hacían en beneficio propio, sin mostrar preocupación por mejoras en su organización, pues aunque pueden llegar a un acuerdo de decisión, el hecho de implementar esa decisión no se desarrolla a su totalidad.

En la empresa licorería “La Florida, C.A” se detectó una resistencia pasiva pero fuerte de las operaciones rutinarias que vence a las iniciativas corporativas. Obtener una aprobación para emprender grandes cambios no suele ser el problema, pero efectuar estos cambios se torna algo lento. Esta organización tiene la intención de esforzarse por lograr los mejores resultados, sin embargo, la deficiencia prevalece en cierto modo en el ambiente, y es aceptada silenciosamente, e incluso hasta es promovida por los mismos directores y gerentes.

En esta empresa la autoridad para tomar las decisiones por lo general es confusa, ya que la revisión de los siete indicadores señala que los derechos de decisión en su mayoría están en desacuerdo sobre las decisiones y su pronta ejecución, y del mismo modo las decisiones tomadas por la gerencia no se desarrollan con la velocidad a la que se establecen las mismas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la población de estudio en base al enfoque del ADN Organizacional, y en aplicación a los objetivos específicos propuestos en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ En la empresa licorería “La Florida, C.A” existe cierta claridad sobre las decisiones y actividades de las que son responsables, les resulta primordial adaptarse a las estrategias y capacidades internas. La cultura organizacional les genera una ventaja competitiva, y los trabajadores sienten que las decisiones son influenciadas por la vía de “persuadir y convencer”. No están conformes sobre las decisiones y su rápida implementación, lo que a su vez genera frecuentes cuestionamientos de las decisiones tomadas por la gerencia y afecta negativamente la velocidad a la que se implantan las decisiones.

- ✓ En base a los seis indicadores estudiados, se puede señalar que en la empresa licorería “La Florida, C.A” los elementos motivadores no están logrando plenamente su fin último, aún cuando el personal es recompensado en cierta manera por su desempeño laboral y se les motiva con incentivos, no es del todo beneficioso, puesto que los encuestados señalaron el descontento por cuanto a los jefes de esta empresa en su mayoría no enseñan con el ejemplo, y no se toman en cuenta a aquellos trabajadores proactivos e innovadores como deberían hacerlo, pues estos son parte vital en la empresa. Así mismo, los resultados manifiestan que ocasionalmente se otorgan recompensas por el desempeño individual, se enfocan más en el

desempeño por departamentos. El método de evaluación con el que cuentan no es el más conveniente, por ende los resultados tampoco lo serán; lo que influirá en los estímulos dados a las personas, generando así una disolución entre éstas y el compromiso de los empleados con su trabajo.

- ✓ De acuerdo a los nueve indicadores de la información dentro del enfoque del ADN Organizacional, la empresa licorería “La Florida, C.A” está bien orientada en lo referente a esta base. Los gerentes cuentan con la información necesaria del entorno para poder enfrentar los cambios que se presentan. Tienden a enfocarse más en el logro de los objetivos inmediatos. En esta empresa existe fluidez de información, pueden tomar decisiones y saben cómo manejar los cambios que estas traen consigo. Cada trabajador está orientado a las tareas que le corresponden. Finalmente, los jefes tienen acceso a los indicadores para medir la productividad, a través de lo cual pueden tomar acciones disciplinarias para prevenir cualquier situación presentada.
- ✓ En cuanto a la estructura, se puede decir que por los resultados obtenidos, la empresa licorería “La Florida, C.A”, se caracteriza por tener una estructura organizacional tendiente al aplanamiento, con tareas estandarizadas y un personal en constante proceso de capacitación y mejoramiento. Los rasgos estructurales de la empresa licorería “La Florida, C.A” favorecen en la ejecución eficiente de las estrategias empresariales.
- ✓ De acuerdo al estudio de las cuatro bases analizadas, resultó que la empresa licorería “La Florida, C.A” fue caracterizada como una

organización “Pasivo-Agresiva”, la cual es una organización con mucha actividad y actitud positiva, y en esta el hecho de llegar a un consenso para hacer cambios fundamentales no representa un problema. Sin embargo, implementar esos cambios es casi imposible. A pesar de estar ubicada dentro de la categoría de empresas enfermas, esta organización cuenta con aspectos positivos que le favorecen en su desarrollo.

RECOMENDACIONES

Una vez presentado el análisis y las respectivas conclusiones, se han desarrollado una serie de ideas que pueden contribuir a una organización “enferma” a mejorar su estado de salud, permitiéndole enlazar de manera óptima sus cuatro bases esenciales y de esta manera guiar sus pasos hacia la ejecución eficaz de las estrategias que se hayan planteado.

En tal sentido, se recomienda a la empresa:

- ✓ Realizar mediciones de la efectividad y eficiencia de la organización antes de iniciar un plan estratégico, con el fin de ir midiendo el impacto del mismo en la capacidad de la empresa para responder a los desafíos del entorno, y al mismo tiempo hacer seguimiento a manera de verificar la rapidez con la que es ejecutado el plan.
- ✓ Crear un plan de incentivos donde se incluya en gran manera al personal proactivo e innovador, con el fin de mantenerlos en constante motivación, pues el capital humano es un activo sumamente valioso dentro de una empresa.
- ✓ Delegar responsabilidad sobre los directivos para crear conciencia acerca del ejemplo que deben mostrar ante sus subordinados, pues es fundamental el comportamiento y rectitud de estos. Ya que son pilares dentro de la empresa, y su perfil será siempre guía para las personas a su cargo.
- ✓ Apoyar a los gerentes con las herramientas necesarias para triunfar en la ejecución de las actividades que promuevan, luego de que se les fueron asignados ciertos derechos de decisión.

- ✓ Crear conciencia sobre las responsabilidades de cada miembro de la organización, a manera de que se minimice la superposición de funciones, y sean mejor desarrolladas las actividades.
- ✓ Establecer una congruencia entre los cuatro bloques que conforman el ADN organizacional, de tal forma que las personas encargadas de tomar las decisiones cuenten con información veraz y oportuna, así como con los incentivos necesarios para motivarlos a tomar decisiones que estén formadas con los objetivos que desea alcanzar la compañía.

Para las organizaciones enfermas, existen remedios, es decir, medidas que pueden mejorar el estado en el que se encuentra dicha organización. Para efectos de la empresa licorería “La Florida, C.A”, como empresa “Pasivo-Agresiva”, se establecen los siguientes remedios:

- ✓ Definir y arreglar la asignación de toma de decisiones, los procesos de información, los motivadores y la estructura, sin dejar ninguno de ellos fuera.
- ✓ Traer sangre nueva. Se necesita a alguien que haga las preguntas difíciles y esté preparado para trabajar en las respuestas.
- ✓ Asegurarse de que se mantendrán las decisiones. Preguntar por los avances y el seguimiento de los acuerdos. Mostrar a los empleados que una decisión tomada se tiene que ejecutar.

- ✓ Hacer más para comprometer y reforzar buenos desempeños. Hacerle saber a la gente cómo se les ve dentro de la empresa. Necesitan saber si están haciendo bien o mal las cosas.

De seguir estos remedios, consistente y colectivamente, los resultados pueden mejorar la ejecución de las estrategias organizacionales y por consiguiente, encauzarse hacia el logro de los objetivos establecidos, mejorando el rendimiento, el desarrollo y los resultados de la empresa, lo cual se traduce en éxito para la misma.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Bossidy, L., Charan, R. (2004). *El arte de la ejecución en los negocios* Colombia: Editorial Aguilar.

Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos* (1ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8ª ed). México. Pearson Educación.

Dessler, G. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (2ª ed). México. Pearson Educación.

Drucker, P. con Maciariello. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá: Norma

Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en las empresas*. Ediciones Díaz de Santo. Madrid España.

Harvard Busimess Essentials (2006). *Estrategia*. Barcelona: Editorial Deusto

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración, una Perspectiva Global (12ª ed.). México: McGraw-Hill.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia (4ª ed.). México: Editorial Trillas

Neilson, G.A y B.A Pasternack (2005): Results. Nueva York: Crown Business.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Roeber (2008). Recursos Humanos. (3ª ed.). Madrid. Editorial ESIC

Sainz, José M. (2003). El plan estratégico en la práctica. (2ª ed.). Madrid. Editorial ESIC

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004). Administración Estratégica (13ª ed.). México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Booz Allen Hamilton. (2002). [Artículo en línea]. Consultado el 15 de noviembre de 2011 en: <http://www.boozallen.com>

Neilson, G. y Pasternack, B. (2005b). Results: Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance [Resumen de libro en línea]. Consultado el 10 de Noviembre de 2011 en: <http://www.resumido.com/es/libro.php/365/Resultados>

“La Florida C.A”. [Página Web]. Consultado el 10 de Noviembre de 2011 en: <http://clientes.folletoweb.com/laflorida/>

REVISTAS Y MANUALES

UNIVERSIDAD DE ORIENTE, Núcleo de Sucre (2002). *Instructivo para la Elaboración y Presentación del Proyecto y del Informe Final del Trabajo Especial de Investigación y del Trabajo de Grado de Maestría*. Cumaná.

TRABAJOS DE GRADO

De Freitas, Ma Alejandra, 2008, “*El ADN Organizacional de la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre*”, Universidad de Oriente, núcleo de Sucre.

Barrios Maite, 2008, “*El ADN Organizacional de la empresa Toyota de Venezuela, C.A. planta Cumaná*”, Universidad de Oriente, núcleo de Sucre.

Ortiz Olihanny, 2008, “*El ADN organizacional de la empresa BARIVEN PLC*”, Universidad de Oriente, núcleo de Sucre.

ANEXOS

ENCUESTA

La siguiente encuesta consta de veintiocho (28) afirmaciones cada una de las cuales posee dos opciones de respuestas mutuamente excluyentes. Los resultados de dicha encuesta son de carácter estrictamente confidencial.

Instrucciones:

1. Para cada afirmación seleccione aquella respuesta que según su apreciación, describe mejor a su organización.
2. Es necesario que responda a todas las afirmaciones contenidas en esta encuesta.

1	En , la empresa licorería “La Florida, C.A” las decisiones operativas y estratégicas importantes se implementan rápidamente	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
2	El mecanismo más utilizado por , la empresa licorería “La Florida, C.A” para hacer que sus personal acate las decisiones es:	☐ Persuadir y convencer ☐ Ordenar y controlar
3	El personal de las diferentes áreas de tienen una idea clara de las decisiones y acciones de, la empresa licorería “La Florida, C.A” las cuales son responsables	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
4	En , la empresa licorería “La Florida, C.A” somos disciplinados en concentrar nuestros esfuerzos en aquellas situaciones en las que podemos ganar	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo

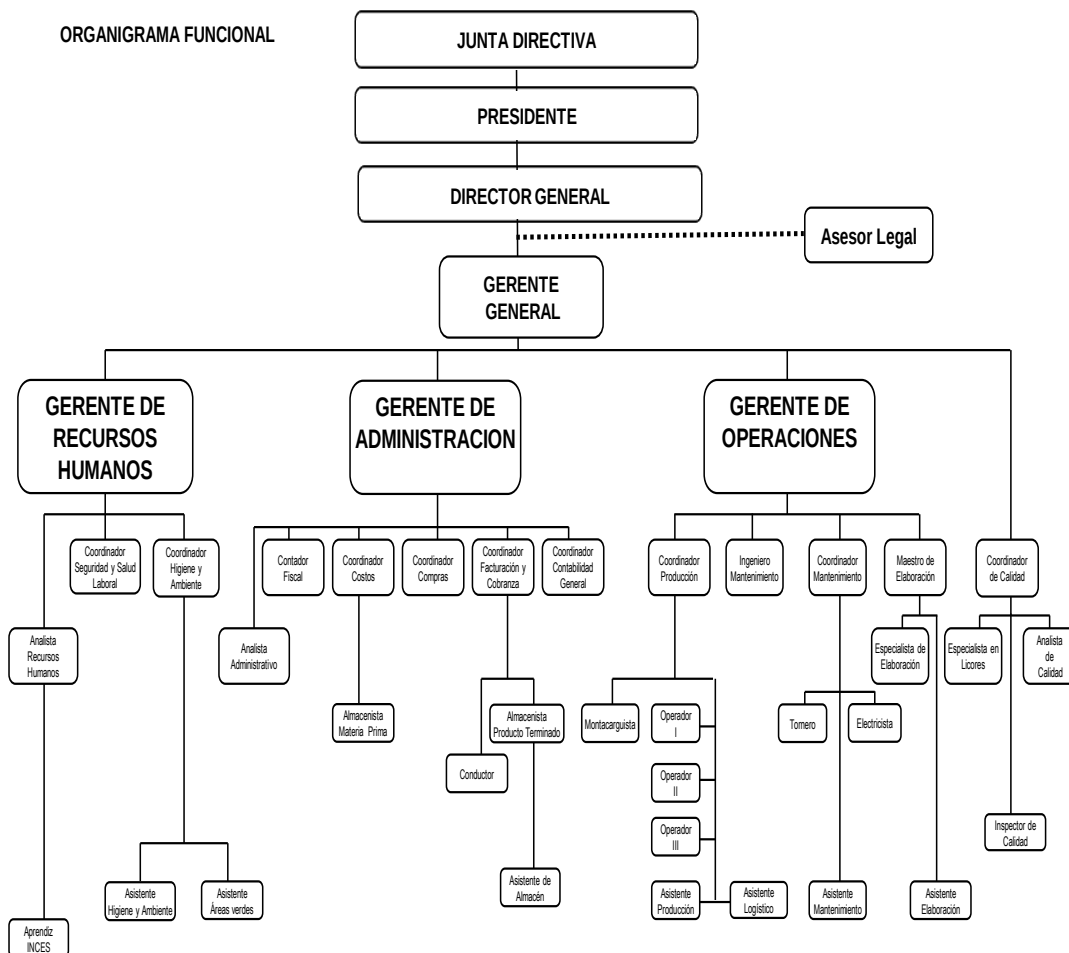
5	Cuando buscamos nuevas oportunidades lo que resulta primordial para la empresa licorería "La Florida, C.A" es...	☐ El atractivo financiero del mercado ☐ Ajustarnos a nuestras estrategias y capacidades
6	Las decisiones que se toman en las diferentes áreas de , la empresa licorería "La Florida, C.A" son cuestionadas con frecuencia	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
7	Nuestra cultura organizacional nos da una ventaja competitiva ante otras empresas similares a esta	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
8	En, la empresa licorería "La Florida, C.A" si un colega asume un compromiso laboral significa que puedo contar con él	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
9	En la empresa licorería "La Florida, C.A" a las personas se les recompensa según...	☐ El desempeño de su unidad específica ☐ El desempeño de la compañía en general
10	En , la empresa licorería "La Florida, C.A" las personas proactivas e innovadoras son recompensadas	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
11	Las personas en la empresa licorería "La Florida, C.A" están motivadas por...	☐ Los valores y el orgullo ☐ Los incentivos y las recompensas
12	En , la empresa licorería "La Florida, C.A" los jefes "enseñan con el ejemplo"	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
13	En , la empresa licorería "La Florida, C.A" se recompensa el rendimiento y el avance profesional de su	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo

	personal	
14	La información fluye libremente dentro de las diferentes áreas de la empresa licorería “La Florida, C.A”	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
15	La empresa licorería “La Florida, C.A” es capaz de enfrentar con éxito los cambios del entorno en el que se desenvuelve	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
16	La información relevante sobre nuestro entorno competitivo llega rápidamente a los niveles gerenciales de la empresa licorería “La Florida, C.A”	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
17	La , la empresa licorería “La Florida, C.A” envía mensajes uniformes a su entorno	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
18	En , la empresa licorería “La Florida, C.A” los jefes transmiten los mensajes de forma clara y consistente	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
19	En los jefes , la empresa licorería “La Florida, C.A” están más enfocados en...	☐ La consecución de los objetivos inmediatos ☐ Trabajar para ver resultados a largo plazo
20	Los empleados de las distintas áreas de , la empresa licorería “La Florida, C.A” generalmente cuentan con la información que necesitan para realizar su trabajo diariamente	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
21	Los jefes tienen acceso a los indicadores que utiliza la , la empresa licorería	☐ De acuerdo

	"La Florida, C.A" para medir la productividad de sus áreas respectivas	☐ En desacuerdo
22	La empresa licorería "La Florida, C.A" en general está más orientada...	☐ A las personas ☐ A las tareas
23	Las soluciones provisionales (como por ejemplo, la creación de procesos no autorizados o informales para realizar el trabajo) son una práctica común en, la empresa licorería "La Florida, C.A"	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
24	La estructura de, la empresa licorería "La Florida, C.A" tiene ...	☐ El número adecuado de niveles jerárquicos ☐ Demasiados niveles jerárquicos y Mucha complejidad
25	Las personas en , la empresa licorería "La Florida, C.A" colaboran efectivamente con las directrices organizacionales	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
26	En la empresa licorería "La Florida, C.A" la influencia depende principalmente de ...	☐ El título y el cargo ☐ La reputación, la credibilidad y las relaciones
27	En la empresa licorería "La Florida, C.A" existe superposición de funciones	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo
28	Nuestro enfoque permanente en los procesos y los problemas internos impide centrar nuestra atención en los mercados y clientes	☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	El ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida C.A”, Cumaná Estado-Sucre. Año 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Aranda C., Karla	CVLAC	18.417.138
	e-mail	karlarandac@gmail.com
	e-mail	
Lunar G., Yurca	CVLAC	15.345.600
	e-mail	yurkalugoz@hotmail.com
	e-mail	
Ramos, Jesús	CVLAC	17.539.639
	e-mail	<u>Theservan-1896@hotmail.com</u>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Palabras Claves: ADN Organizacional, estrategia, ejecución, derechos de decisión, elementos motivadores,

información, estructura y pasivo-agresiva.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Programa de Gerencia de Recursos Humanos

Resumen (abstract):

RESUMEN

Una organización debe tener la capacidad para sobrevivir y crecer en un ambiente competitivo como el actual, y su desenvolvimiento en el mercado dependerá de su habilidad para diseñar estrategias adecuadas así como de la óptima ejecución de las mismas. Es por ello que surge el novedoso enfoque del ADN organizacional que permite evaluar la capacidad de ejecución mediante el análisis de sus cuatro bases, que son: derechos de decisión, elementos motivadores, información y estructura. Bajo esta perspectiva, surge el interés de realizar esta investigación, cuyo objetivo principal fue analizar las cuatro bases del ADN Organizacional de la empresa licorería “La Florida, C.A”, a fin de determinar la constitución genética de la misma. Para tales efectos se planteó una investigación descriptiva con un diseño de campo de carácter analítico. La población estuvo conformada por 80 trabajadores de la citada empresa. Se utilizó como técnica para la recolección de información, la encuesta, manejando un instrumento contentivo de 28 afirmaciones elaborado por la consultora Booz Allen Hamilton pionera de este enfoque. Una vez analizados los datos recogidos correspondientes a las cuatro bases, se identificó el ADN organizacional de la empresa licorería “La Florida, C.A” mediante un software disponible en la página web de la mencionada Consultora, diagnosticándose que la empresa estudiada se caracteriza como una organización pasivo-agresiva. Posteriormente, los resultados, permitieron establecer algunos lineamientos generales para modificar el ADN organizacional de la empresa “La Florida, C.A”, en pro de mejorar la ejecución de sus estrategias.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Asesor: Lcda. María Alejandra De Freitas R.	ROL	C ☐ A ☒ T ☐ J ☐ A ☐ S ☒ U ☐ U ☐
	CVLAC	12.864.486
	e-mail	udoauditoriarrhh@yahoo.com
	e-mail	
	ROL	C ☐ A ☐ T ☐ J ☐ A ☐ S ☐ U ☐ U ☒
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C ☐ A ☐ T ☐ J ☐ A ☐ S ☐ U ☐ U ☒
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

12	04	11
----	----	----

Lenguaje: **SPA** _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Curso especial de Grado ADN.doc	Application/word
	Aranda
	Lunar
	Ramos

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciado(a) Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a) _____

Área de Estudio: Gerencia de Recursos Humanos

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

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

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario

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

JABC/YGC/maruja

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

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

Ramos, Jesús
Autor 1

Lunar G., Yurca
Autor 2

Aranda C., Karla
Autor 3

Prof: Maria de Freitas
Asesor