

Formación Gerencial, Año 13 N° 2, Noviembre 2014
ISSN 1690-074X

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CHINA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Franklin Mora *, Niria Quintero **,
René Hernández ***, Osmary Alastre ****

Recibido: Junio 2014 Aprobado: Octubre 2014

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar la influencia de la cultura organizacional china en el proceso de toma de decisiones de una trasnacional petrolera. Para ello se revisó la cultura organizacional de las empresas petroleras trasnacionales chinas. La investigación es de carácter prospectivo, la evolución del fenómeno es transversal-descriptiva. La aplicación de las encuestas, permitió concluir que el clima organizacional de esta organización es de tipo autoritario-explotador, creado este último por la cultura organizacional autocrática existente en la organización. Así mismo el proceso de toma de decisiones se ve afectado por todos los valores culturales organizacionales impuestos por las costumbres de obediencia irrestricta y respeto, ya que estas son ejecutadas sin sopesar la opinión de los profesionales venezolanos expertos en la materia. Este tipo de situación representa una debilidad y amenaza para la organización, ya que los empleados venezolanos se encuentran desmotivados. Y en oportunidades aprovechan la situación para causarle daño a la organización.

Palabras clave: Cultura Organizacional. Toma decisiones. Recursos humanos

*Analista de CNPC. América LTD. Postgrado Núcleo LUZ-COL

**Profesora titular Núcleo LUZ-COL. E-mail: nquintero11@gmail.com

***Profesora titular Núcleo Costa Oriental del Lago. Doctora en Ciencias Gerenciales. Post doctorado en Ciencias Gerenciales UCV. E-mail: reneeher@gmail.com

****Auxiliar de Investigación del Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial Economista.

Influence of Chinese Organizational structure in decision taking

ABSTRACT

Research has been based on analyzing the influence of Chinese organizational structure in decision taking process, as per Human Resource Management experience in a foreign oil company, and on the description of Chinese cultural remarks as indicators of Venezuelan staff behavior involved in such process. In order to carry out such analysis the organizational structure of foreign oil companies has been explained. "Applied" research has been used in a prospective manner and phenomenon evolution has been presented as "cross -descriptive". Research design is considered as "non experimental". Population for this research consists of nine (09) Venezuelan employees in key positions of management and control. After applying measurement/diagnosis instrument, survey, it might be concluded that company's organizational environment is exploiting-authoritarian given the prevailing autocratic organizational culture within working area. Besides, decision taking is affected by such organizational patterns derived from non-restricted obedience and respect values.

Key words: Organizational structure, decision taking, Human Resource

INTRODUCCIÓN

Es en las empresas privadas, donde la gestión del talento humano ha logrado mayor progreso. Sin embargo, esto es cierto sólo en algunas de ellas porque muy pocos han llegado a desempeñar el rol estratégico que están llamados a cumplir.

Desde el punto de vista organizacional, es una posición desventajosa que no les permiten hacer los aportes que de esa manera se debe esperar, es por eso que el mayor desafío del profesional de recursos humanos que se desempeña en la empresa privada en Venezuela, es lograr incorporarse a la alta gerencia para participar activamente y con derecho propio en las decisiones estratégicas. (Riquezes, 2004).

En base a lo antes planteado esta investigación tiene como objetivo general: Analizar la Influencia de la Cultura Organizacional China en el proceso de toma de decisiones en la Gestión de los Recursos Humanos en una

empresa transnacional petrolera. Caso práctico CNPC América LTD, manejada y liderada por personal expatriado chino.

En esta investigación fue necesario indagar sobre los rasgos culturales como indicadores del comportamiento de los empleados venezolanos en el proceso de toma de decisiones, la cultura organizacional de la empresa petrolera transnacional, así como la adaptación cultural y organizacional de los empleados venezolanos en la toma de decisiones y por último las expectativas de los ejecutivos de la empresa transnacional (expatriados) en cuanto al rendimiento y confiabilidad de los criterios utilizados por los empleados venezolanos que laboran en la gerencia de recursos humanos.

Para el logro de estos propósitos se realizó una investigación transversal- descriptiva de campo, la cual tuvo como propósito determinar a través de un instrumento (encuesta) aplicada a los

gerentes y subgerentes de la empresa estudiada, conocer sus puntos de vista relacionados con el manejo del proceso de toma de decisiones en la Gerencia de Recursos Humanos y como ésta es afectada por la cultura organizacional china. El diseño de la investigación es de tipo no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006) el término diseño se refiere al plan concebido para obtener la información que se requiere para lograr el objeto de la investigación.

En este estudio se utilizaron fuentes primarias, obtenida de información original porque fue recogida en forma directa, a través de encuestas, tal y como se dio en su contexto natural, además se recopiló información secundaria de archivo de la organización, libros, revistas que fueron complementarias y permitieron alcanzar los objetivos planteados.

Planteamiento del Problema

Las sociedades asiáticas están estructuradas marcadamente de manera jerárquica, es por ello que

es de vital importancia conocer la jerarquía de su estructura organizativa al momento de trabajar o colaborar con empresas de esa región. Por esta razón, mostrar una figura con el sistema organizativo gerencial sin hacer mención del trasfondo cultural y político que da forma a esa estructura organizativa, es sólo, dar a conocer una visión parcial e incompleta de la organización. (Álvarez, 1997).

Sostiene el mismo autor, que para poder entender la organización de CNPC (China National Petroleum Corporation) y CNPC América LTD, siendo la primera una compañía estatal con aproximadamente 1,5 millones de empleados a escala mundial, y la segunda una división comercial para América Latina, con sede en Venezuela que posee aproximadamente 180 empleados, es necesario ubicarse primero, en el contexto organizacional del estado chino y ver las jerarquías del Partido Comunista Chino (PCCH) y su influencia en la toma de decisiones en las empresas del estado.

En general, la mayoría de todos los representantes de las empresas estatales que ocupan altas posiciones gerenciales son miembros del Partido Comunista Chino, partido que cuenta con el mayor número de militantes activos Álvarez (1997) es de 54 millones de miembros. Por eso, ser miembro de este partido es casi, la única forma de poder ascender en la jerarquía de las empresas del estado, pero antes debe haber alcanzado cierto grado de relevancia dentro de la organización. En este caso CNPC es considerada por el gobierno chino como un ministerio, por tanto las personas que la presiden son considerados ministros.

Es por ello, que algunas de las consecuencias que tienen este tipo de empleados para con las estructuras organizativas de las instituciones y la forma de hacer negocios son: Tradición de obediencia en la sociedad, las desigualdades son consideradas normales, la edad trae consigo respeto y peso en la toma de decisiones, el jefe ideal es un

autócrata benevolente y paternalista. (Álvarez, 1997)

El mismo autor manifiesta que las personas con poder deben proteger a sus subordinados, cuidar por sus carreras profesionales y el bienestar de todos los que estén a su cargo, los subordinados esperan que le digan qué hacer, las relaciones interpersonales son más importantes que los objetivos organizacionales, porque estos son vistos y considerados a largo plazo, los líderes no delegan autoridad hacia los subordinados y responsabilidad por las decisiones tomadas.

Por estas razones es que hoy en día, estos rasgos culturales inciden fuertemente en esta organización, ya que CNPC America LTD, es manejada y liderada por personal expatriado chino, funcionando en este país (Venezuela), tomando en cuenta además, que la orientación de la dinámica del negocio petrolero venezolano en la actualidad es conocida por nuestros gerentes venezolanos, las cuales se basan en los lineamientos de la apertura

petrolera, haciendo referencia obligada a la estructura mundial que se presenta a través de un desarrollo trasnacional e interdependiente con una fuerte tendencia hacia la globalización. (Mora, 2004)

Hoy por hoy, en esta organización en cualquier proceso de toma de decisión la ejecución es ordenada por un expatriado sin tomar en cuenta las opiniones o sugerencias que puedan poseer los expertos en el negocio, ya que no pertenecen a su cultura o rasgos orientales. Por ejemplo, la posición de Gerente de Recursos Humanos es la única ocupada por un empleado venezolano, cuyo papel dentro de la organización es el de velar por el mantenimiento de un buen clima laboral y asesorar a la directiva de la empresa en todos los temas concernientes al manejo de personal, administración de las normas internas y políticas que posee la empresa con la finalidad de cumplir a cabalidad con las leyes o reglamentos laborales venezolanos. (Mora, 2004).

Uno de los problemas centrales que tiene todo ser humano al momento de integrar el staff de este tipo de organización es: cómo trabajar con provecho y en armonía en medio de personas que son totalmente diferentes a los empleados venezolanos en cuanto a sus valores, costumbres, creencias y competencias, entre otros.

La gerencia de una empresa trasnacional debe tomar en cuenta los rasgos culturales prevalecientes de su personal e intentar buscar e iniciar procesos de adaptación e integración. Es por ello necesario que los rasgos culturales de los miembros de una organización deben ser cuidadosamente estudiados con la finalidad de lograr una cultura organizacional exitosa.

Ante esta situación se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo influye la cultura Organizacional China en el proceso de toma de decisiones en la gestión de la gerencia de recursos humanos de una empresa trasnacional del área petrolera?

A pesar de la existencia de muchos estudios sobre la cultura y la forma de ser del venezolano, se encontraron pocas investigaciones que analicen la cultura en las organizaciones y las adaptaciones del empleado venezolano sobre la forma de concebir, entender y ejecutar el trabajo en una empresa trasnacional petrolera con cultura china. Por esto mismo, se considera de gran interés y utilidad esta investigación para la empresa, ya que contaría con información valiosa sobre la adaptación cultural organizacional de las empresas que funcionan en el territorio venezolano a la cultura organizacional existente.

Fundamentación Teórica.

Reseña histórica

Es una empresa con larga trayectoria dentro de la industria petrolera, comenzando por la exploración y desarrollo de este sector en su país de origen, en donde CNPC, gracias al gran potencial de hidrocarburos que se encuentra en el subsuelo chino, pudo sembrar fuertes raíces de

conocimientos y de experiencia en este sector. Es una compañía integral enfocada hacia el desarrollo de operaciones de petróleo, gas exploración, producción, refinería, almacenamiento, transporte y petroquímicos.

Toda esta experiencia petrolera en China ha permitido que CNPC crezca no sólo como una compañía de explotación de petróleo, sino también de servicios, refinación y perforación entre otros. Dando nacimiento a importantes empresas como: SINOPEC, CNOP y SINOCHEM ésta última dedicada sólo a actividades de importación y exportación. (Álvarez, 1997)

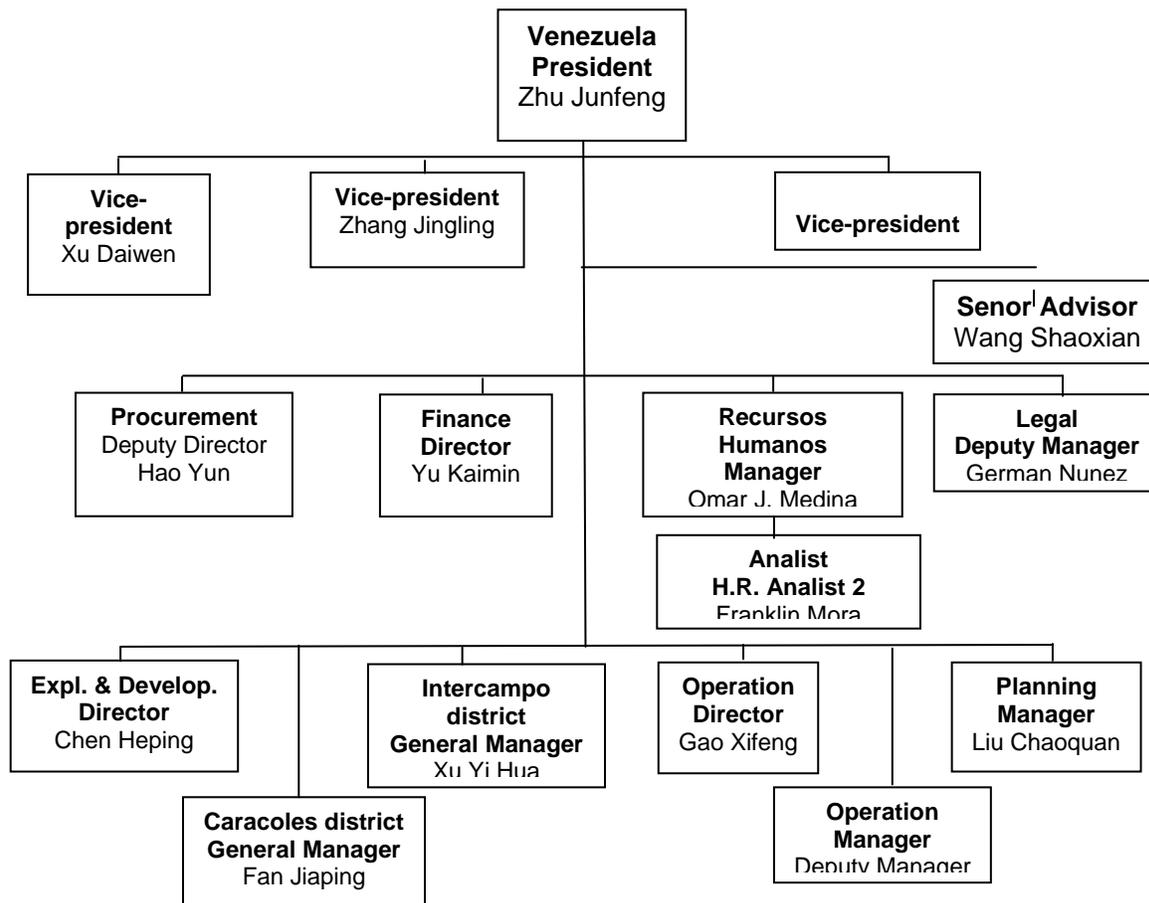
CNPC América LTD ha diseñado con la aprobación de PDVSA su plan de desarrollo, el cual contempla un programa de reactivación y progresivo incremento de la producción de crudo y gas en el área de Caracoles, cumpliendo en todo momento con todas las regulaciones y leyes venezolanas establecidas por el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio del Trabajo y muy atentamente con el

Ministerio de Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables a través de la implementación de tecnologías que garanticen la optimización de procesos y minimicen la afección de los recursos naturales. (Mora, 2004)

Partiendo de estas premisas, a fin de promover el desarrollo armónico de las actividades de la industria petrolera y su entorno, ha incorporado la variable ambiente a

todas las etapas de sus operaciones además de actividades que promueven el acercamiento de la empresa con la comunidad. Ver figura 1. (Mora, 2004).

**Figura 1: Estructura Organizativa CNPC América Ltd.
CNPC America Ltd. / Venezuela**



Fuente manual de estructura organizativa interna (2008)

Mando y Control

En el año 2003, China controló 1.2 billones de dólares en capitales accionarios, es decir, el 56 por ciento de los activos industriales fijos del país. Es un actor monopolista o dominante en la mayoría de los sectores importante: servicios financieros, banca, telecomunicaciones, energía, acero, automóviles, recursos naturales y transporte. Protege el monopolio de sus ganancias en estos sectores, bloqueando la entrada a compañías privadas locales y foráneas (Pei, 2006).

Poder del Estado

El 81 por ciento de los presidentes de las empresas estatales y el 56 por ciento de la alta gerencia corporativa son nombrados por el partido. Las reformas que se han puesto en práctica desde finales de los años noventa fueron diseñadas con la intención de convertir las compañías del Estado en sociedades por acciones pero

esto no ha causado efecto en el patronazgo. (Pei, 2006)

El mismo autor manifiesta que la combinación de régimen autoritario con dominio económico del Estado ha engendrado una forma de capitalismo de camarillas.

Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual un ser humano debe elegir basándose en las actitudes o experiencias previas, entre varias alternativas de las cuales se tome la más idónea y suficientemente racional. Es por ello que este proceso es influenciado por todo el impacto o variables externas asociada a la persona o empleado que deba decidir que hacer y en que momento debe hacerse ya que el individuo es parte integrante de cualquier organización.(Stoner y otros, 1996).

Clima Organizacional

Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización, el cual es

experimentado por los miembros de ésta, y ejerce influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones. (Stoner y otros, 1996).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y responsabilidades individuales y sociales, donde la realización personal haga posible el éxito de la empresa.

Un buen clima organizacional va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales y morales. (Stoner y otros, 1996).

Cultura Organizacional

Davis (1993) manifiesta que la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes.

Delgado (1.990) define la cultura como la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Industria Petrolera Venezolana

Venezuela posee una industria petrolera integrada, aleatoria, intensiva en capital internacional y es considerada todavía, aunque cada vez menos, una industria básica.

Asimismo, al igual que el resto de los países productores de petróleo latinoamericanos, el Estado venezolano es accionista único de una gran corporación petrolera, Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), considerada en tiempos recientes y según determinados indicadores una de las grandes corporaciones petroleras mundiales. Sin embargo, Venezuela es un país petrolero, el resto de

productores latinoamericanos son países que exportan petróleo. (Mora, 2001).

Cultura Organizacional China

En china la cultura organizacional esta basada irrestrictamente en obediencia, teniendo o no la razón la persona que imparte la instrucción u orden. No se posee libertad de afiliación a ningún ente u organismo que resguarde los beneficios socio-económicos laborales/legales (sindicatos), ya que lo más trascendental es pertenecer al partido comunista chinos (PCCH), por supuesto si las aspiraciones del empleado o trabajador es la mejoría de su calidad de vida, creciendo o escalando posiciones dentro de la organización donde labora. (Pei, 2005).

Ahora bien, en china la cultura organizacional está basada irrestrictamente en obediencia, teniendo o no la razón la persona que imparte la instrucción u orden. No se posee libertad de afiliación a

ningún ente u organismo que resguarde los beneficios socio-económicos laborales/legales (sindicatos), ya que lo más trascendental es pertenecer al partido comunista chinos (PCCH), por supuesto si las aspiraciones del empleado o trabajador es la mejoría de su calidad de vida, creciendo o escalando posiciones dentro de la organización donde labora. (Pei, 2005).

Si se pasa analizar estas situaciones por las cuales se encuentra inmerso el campesino chino, se concluirá en lo siguiente:

- No existe libertad laboral, ni respeto en las condiciones para trabajadores o empleados.
- El estado no le permite a los empleados poseer propiedades.
- Representan una carga social a nivel de costos para el estado, ya que por su condición el estado les garantiza todos sus beneficios a su mínima expresión.
- No poseen horario de trabajo. Se encuentra disponibles las 24 horas del día, si fuese necesario.

- El sentido de obediencia es sentenciado por el sistema de comunismo que existe en el país. Es decir, el patrono ordena y el empleado cumple. Todo ello sin importar su punto de vista o si el patrono tiene o no la razón.

- Por consiguiente, esto último conlleva a que como no existe ninguna posibilidad de conformar equipo de trabajo, sino, sentido obligado de obediencia, no se permite la comunicación entre el patrono y el empleado. Este trabajador jamás poseerá la confianza de su patrono. Por ejemplo, si un empleado del estado decidiese renunciar a su cargo porque existiese la posibilidad de laborar en otra organización con mejores beneficios, el estado no se lo permitiría e inclusive le suspendería sus beneficios como nativo de ese país. (Mora, 2004)

En el caso de esta empresa en Venezuela, ha tenido sus tropiezos debido a la cultura organizacional que vienen manejando, ya que los empleados venezolanos están desarrollados

profesionalmente para emitir juicio de valores con conocimiento de causa. Por lo tanto, lo que la gerencia de recursos humanos ha tratado en lo posible es establecer un consenso en donde los dos tipos de profesionales y nacionalidades converjan sin dañar a la organización y lo que ella representa. (Mora, 2004).

Rasgos Venezolanos vs Rasgos Chinos.

a.- Planificación Familiar y

Familia: La República Popular China, combina la orientación estatal con la voluntariedad personal. El contenido principal radica en los casamientos, la procreación tardía y se aboga por que cada matrimonio tenga un solo "vástago". En las zonas de los campos, a los matrimonios con dificultades concretas se les permite tener un segundo hijo varios años después del primer nacimiento. En las familias chinas solo un "jefe" toma las decisiones sobre los asuntos familiares y tiene autoridad absoluta. (Corporación China, 2004)

En cambio los venezolanos no tenemos la natalidad controlada por nuestros gobernantes, así mismo, en los grupos familiares regularmente (esposo y esposa) conjuntamente con los hijos elaboran el plan de desarrollo familiar y discuten los asuntos.

b.- Religión: En la Republica Popular China se profesa el Budismo, el Islamismo, el Catolicismo y el Cristianismo. Además está el Taoismo, propio de China, así como el Chamanismo la iglesia Ortodoxa Oriental y la religión dongba. (Pei ,2006). En Venezuela, en cambio, se posee libertad de creencias religiosas.

c.- Enfoque Educativo: El gobierno chino promovió la educación como una causa primordial y tomó la tarea de elevar la calidad cultural del pueblo como la principal de la construcción del país. Antes de 1949 el 80% de los menos 500 millones de habitantes eran analfabetas.

A partir de la reforma y la apertura de 1978, la educación china

conoció un desarrollo veloz, marcado especialmente por la reanudación de los exámenes de admisión de la enseñanza superior. (Corporación China, 2004)

En cambio, en nuestro país, en el texto de la Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) ha estado siempre la educación enmarcada como un compromiso del estado de manera gratuita. Por supuesto existen instituciones públicas y privadas.

d.- Derechos Humanos: China tiene su propio concepto sobre los derechos humanos y ha elaborado leyes y políticas concernientes. Las características son:

Carácter Amplio: Todo el pueblo chino disfruta de los derechos humanos, y no es el disfrute de una parte de las personas, las clases y los estratos sociales. Los derechos humanos de los ciudadanos chinos son amplios. Además de los derechos a la subsistencia, a la libertad individual y a la política, el

ciudadano chino disfruta de derechos económicos, culturales y sociales.

Carácter Justo: Todos los ciudadanos chinos son iguales ante la ley. Los ciudadanos gozan igualmente de los derechos cívicos establecidos por la constitución y la ley sin tomar como norma las diferencias de sus posesiones, su situación económica o su etnia, raza, sexo, profesión, procedencia familiar, creencias religiosas, grado de instrucción o tiempo de residencia.

Carácter Real: El estado presta la garantía de sistema, ley y materia para hacer realidad los derechos humanos. En la vida real, los derechos gozados por la gente son iguales a los diversos derechos de los ciudadanos establecidos por la constitución y la ley. Por eso el estado se ha granjeado el apoyo del pueblo de diversas nacionalidades y estratos sociales, y de diversos partidos, agrupaciones populares y sectores sociales. (Corporación China, 2004)

Todo lo contrario en Venezuela, ya que como siempre han existido en el país

organizaciones en defensa de los derechos, estos derechos siempre han sido muy vigilados. Adicionalmente a estos, nuestros gobernantes siempre han suscrito acuerdos a nivel internacional sobre la defensa de los derechos humanos. Últimamente estos, se han vistos afectados por la política gubernamental y estilo gerencial de nuestro gobernante.

Cuadro 1.
Resumen: Rasgos Venezolanos vs. Rasgos Chinos.

RASGOS	VENEZOLANOS	CHINOS
Planificación Fliar y Familia	Crecimiento Poblacional no limitado por los gobernantes, en los grupos familiares(regularmente), conjuntamente con los hijos elaboran el plan de desarrollo familiar y discuten los asuntos	Crecimiento Poblacional Limitado por el Estado, el jefe de la familia toma las decisiones y posee autoridad absoluta sobre los asuntos familiares.
Religión	Existe libertad de creencias religiosas	Se profesa el budismo, islamismo, Catolicismo, Cristianismo, Chamanismo (propio de la iglesia ortodoxa oriental y dongba). Además del taoismo, propio de china.
Enfoque Educativo	Es un compromiso del estado, enmarcado dentro de la constitución, y es gratuita. Existen instituciones publicas y privadas	Año 1949, el 80% de la población era analfabeta. Se promovió la reforma del sistema educativo y la apertura en el año 1978 que agilizó el desarrollo
Derechos Humanos	Existen organizaciones en defensa de los derechos humanos, los cuales son vigilados a nivel mundial, los cuales se han visto últimamente afectados por las políticas gubernamentales y estilo gerencial	Tiene su propio concepto de DDHH, con características de carácter amplio, justo y real.

Fuente: Preparado por los autores de la información recopilada.

Metodología

En base al período en que ha sido recolectada la información, según Méndez, Guerrero, Moreno y Otros (1.984, p.11) esta investigación es de Carácter “Prospectivo”, debido

a que se recolectó la información de acuerdo a los fines específicos de la misma como es la determinación del grado de influencia de la cultura organizacional china en el proceso de toma de decisiones en la gestión

de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa CNPC América LTD en la ciudad de Caracas.

Por la evolución del fenómeno es de tipo “Transversal”, ya que las características de la población objeto de esta investigación fueron medidas en un momento dado.

En cuanto al método se considera la investigación de carácter descriptivo, ya que según Hernández, Fernández y Batista (2006), la información ha sido recolectada con la finalidad de describir la influencia de la cultura organizacional China en el proceso de toma de decisiones en la gestión de la gerencia de recursos humanos en la empresa CNPC América LTD ubicada en la ciudad de Caracas-Estado Miranda.

Sistema de Variables

Las variables en esta investigación son la Influencia de la Cultura Organizacional China en una empresa trasnacional petrolera y el proceso de Toma de Decisiones.

El proceso de Toma de Decisiones se presentó como una variable “Dependiente” y la Cultura Organizacional como variable “Independiente”.

Definición Conceptual y Operacional

Cultura Organizacional:

Dicha formación está muy vinculada íntimamente en cada individuo o empleado perteneciente a la organización y por ende tanto los empleados expatriados como los venezolanos que están inmersos en este tipo de proceso poseen muy bien definido de acuerdo a su enseñanza familiar tales valores, además de la formación cultural que depende del país de origen y educación. Operacionalmente, la cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo. (Stoner y otros, 1996)

Toma de decisiones: Todo ser humano está siempre inmerso en este tipo de proceso, ya que debe elegir basándose en las actitudes o experiencias previas, entre varias

alternativas de las cuales se tome la más idónea y suficientemente racional. Ahora bien, operacionalmente hablando se define también como la forma conciente y racional al momento de decidir entre varias alternativas la más racional, por supuesto viendo la organización como un sistema de decisiones. (Stoner y otros, 1996).

Análisis e Interpretación de los resultados

Los resultados que se presentan son el producto de la aplicación del instrumento a gerentes y subgerentes de la empresa investigada. Antes se solicitó aprobación, autorización y colaboración a la organización, para el estudio de como la cultura organizacional china afectaba el proceso de toma de decisiones en la gerencia de recursos humanos de la empresa CNPC América LTD.

Inicialmente se presentan los resultados obtenidos, a través de la aplicación del instrumento, con el objetivo de evaluar las percepciones que tiene esta población en relación

a los valores culturales/organizacionales los cuales son: obediencia, identidad organizacional, estructura organizacional, desarrollo y crecimiento profesional, clima organizacional, motivación, liderazgo, calidad, adaptabilidad, recursos humanos y toma de decisiones.

Con este instrumento se analizó cada uno de los ítems, para así poder determinar la influencia que ejerce la cultura organizacional china de una trasnacional petrolera en el proceso de toma de decisiones de la gerencia de recursos humanos. (Caso Practico: CNPC America LTD/Venezuela – Caracas)

El 56% de la población en estudio coincide en que no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, la empresa nunca la ha divulgado o publicado. Así mismo el 44% de la población coincide en que si creen conocer la misión, visión y objetivos de la organización, pero aclarando éstos, que la creen conocer por antigüedad en los cargos, más no porque la

empresa haya realizado algún esfuerzo en divulgar dicha información.

El 78% de los encuestados coinciden en afirmar, que no se sienten identificados con la misión, visión y objetivos de la organización ya que no la conocen, esto refuerza lo respondido en la pregunta No. 01. Así mismo, 22% afirma sentirse identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa.

Así como el 78% de los encuestados afirman no conocer la estructura organizacional de la empresa, ya que la misma nunca ha sido divulgada de manera oficial. Solo el 22% de la población encuestada aceptó conocer la estructura organizacional.

El 78% de los encuestados manifiestan no tener claramente definidas y asignadas sus responsabilidades, ya que la empresa cuando los contrató nunca les entregó el perfil del cargo y las actividades a realizar. Sólo el 22% de la población encuestada refirió tener bien clara y definida sus responsabilidades. Por lo tanto, en lo

que respecta a la misión, visión y objetivos de la organización, estructura organizativa, así como a la identificación del empleado con la organización se concluye que, la población encuestada afirma no conocer la estructura organizativa interna ni sentirse plenamente identificado con la misión, visión y objetivos de la empresa. De la misma manera, manifiesta no tener clara sus responsabilidades.

El 67% de la población en estudio sostiene no conocer la existencia de políticas internas concernientes al recurso humano. De la misma forma el 33% de la población manifiesta conocer y haber hecho uso de esas políticas referente al recurso humano.

El 44% de la población encuestada aseguró conocer y haber sido evaluado su desempeño, por lo menos una vez al año, de la misma manera el 56% de la misma manifestó desconocer si los habrían sometido en algún instante o período laboral a un proceso de evaluación por desempeño.

El 67% de los encuestados manifestaron que su supervisor era influenciado negativamente en cuanto al horario de llegada o salida de sus actividades laborales. Así mismo manifestaron preocupación porque cada vez que cumplen año de antigüedad en la empresa, siempre existen problemas para que los empleados disfruten de su periodo vacacional. Caso contrario los expatriados, que cada 90 días (03 meses) disfrutan de 30 días de vacaciones con todos los gastos pagos (viajan a china a visitar a su familia) sin ningún tropiezo o inconveniente. En cambio, sólo el 33% de la población manifestó que su supervisor inmediato no era influenciado por este aspecto laboral.

El 89% de la población en estudio refirió que nunca se han sentido bien retribuidos por la ejecución de sus actividades. Ni en el aspecto económico como en el aspecto motivacional, ya que consideran que la empresa aumenta una vez al año un monto que no va acorde a los niveles de inflación que de una manera u otra impacta

nuestro costo de vida. Inclusive existe un número importante de empleados haciendo búsqueda de otro empleo en el mercado laboral por las condiciones que esta empresa ofrece. Sólo el 11% de esta población manifestó sentirse “conforme” o medianamente satisfecho por la retribución que la empresa le otorga por las actividades que ejecuta.

El 56% de los empleados encuestados reveló sentirse satisfecho con su desempeño laboral dentro de la empresa. Recalcando que, el hecho de no sentirse a gusto o con agrado con las retribuciones que perciben de la empresa, esta última no afecta en nada su desempeño y las ganas de hacer las cosas bien. Así mismo el 44% de la población expuso no sentirse a gusto con su desempeño laboral ya que la desmotivación existente en la empresa es tal, que han dejado de establecerse compromisos laborales por el estado de ánimo. Aclarando que, están bien seguros que ellos pudiesen dar mucho más del nivel que tienen, pero la empresa no

valora el recurso humano que posee dentro de ella.

El 67% de los encuestados manifestó que su supervisor inmediato tiene confianza en los resultados que él produce, así mismo confía en el profesionalismo que profesa. Así mismo, el 33% de la población refiere que su supervisor inmediato no le tiene confianza ni credibilidad profesional, debido a los criterios que maneja este último acerca del tema o asunto que se este planteando.

El 89% de la población en estudio manifestó que, este criterio de obediencia es irrestricto, es decir, es inalterable. Las decisiones son tomadas en la reunión semanal de todos los empleados expatriados que poseen cargos directivos, en donde cada uno de los gerentes plantea sus necesidades y el presidente decide la conducta o comportamiento a seguir, sin importar o escuchar las opiniones de los expertos.

Éste gira las instrucciones a cada uno de los gerentes sobre los puntos presentados. Estos gerentes no tienen permitido alterar o

desestimar la instrucción dada, ya que quedaría en entredicho la honorabilidad y respeto del presidente. Sólo el 11% manifestó que, en el proceso de toma de decisiones las opiniones emitidas son tomadas en consideración, sin importar el sentido de obediencia.

El 56% de la población en estudio declaró no estar de acuerdo con las cargas de trabajo distribuidas, ya que como no existe una asignación de actividades/responsabilidades, existe un desequilibrio total. Así mismo, el 44% de las personas encuestadas manifestaron estar conforme con la distribución de la carga laboral.

El 67% de la población afirmó que la empresa le da mayor valor a la cantidad de trabajo producido que a la calidad de los mismos, es decir, no se le da el valor que debiese poseer no producir resultados o basura organizacional. Contrariamente el 33% de las personas encuestadas manifestó que la empresa si le da el valor que posee tener calidad laboral y no cantidad.

El 78% de los encuestados revela que, en los procesos de toma de decisiones existentes en la empresa, este punto es muy importante, ya que los únicos autorizados para ordenar o girar instrucciones formales son los empleados expatriados. De hecho, en cada gerencia existen dos tipos de gerentes, el primero es el funcional y ocupa el cargo el empleado venezolano, pero este a nivel del organigrama aparece presentado como subgerente. Esta misma persona no tiene nivel de autoridad en ninguna decisión, si la misma no está avalada por el segundo gerente que si posee nivel de autoridad y el cual el cargo es ocupado por un empleado expatriado.

Finalmente las decisiones importantes en cualquier departamento sólo las toma el presidente, cuando el gerente expatriado presenta la situación. Sólo el 22% de la población refiere que las decisiones son respetadas sin tomar en cuenta que cargo ocupa

la persona que giró la instrucción de trabajo.

El 89% de los empleados encuestados ratificó que el liderazgo existente es el autoritario, ya que sus opiniones por lo general no son escuchadas y mucho menos tomadas en cuenta. Sólo el 11% expuso que el liderazgo autocrático no existe en la organización.

El 56% de la población en estudio manifiestan estar adaptado al proceso comunicacional interno, ya que de acuerdo a su criterio de manejo de información es el más idóneo. En contraparte, el 44% de los encuestados manifiestan no estar de acuerdo con la misma, ya que de una manera u otra no se les permite estar informado. Inclusive esta misma población manifiesta que, con este estilo de proceso comunicacional lo que se incrementa es el ruido organizacional (chisme), debido a la supuesta confidencialidad de la información.

Resultados globales de la variable toma de decisiones (Información de la aplicación de las encuestas)**Cuadro 2**

I.ITEMS	SI	NO
DATOS	29	7
%	81	19

Grafico 1**Resultados globales de la variable toma de decisiones**

■ SI ■ NO

En el análisis general de la variable Toma de Decisiones, la cual se refiere al momento en que se debe de tomar una decisión en donde se realiza, quienes participan y el nivel de respeto/obediencia. Los resultados fueron: El 81% de los encuestados está en total acuerdo que la mayor parte de las decisiones se toman en la presidencia de la empresa, el criterio de obediencia y respeto a la misma es inalterable, con cierto nivel de confianza y credibilidad profesional y por sobre todas las cosas con un liderazgo autocrático.

El 19% refleja una posición distinta en cuanto a que el proceso de toma de decisiones son decididas en escala descendente de acuerdo al problema planteado, debido a que el supervisor inmediato no permite que

esto llegue a la presidencia, permitiéndole a los subordinados tomar decisiones más específicas de acuerdo a su nivel de credibilidad y confianza y un nivel de liderazgo paternalista.

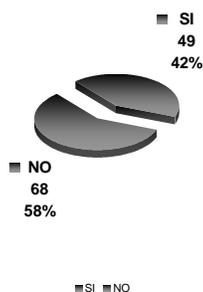
Resultados globales de la variable Cultura Organizacional (Información de la aplicación de las encuestas)

Cuadro 3

ÍTEMS	SI	NO
-------	----	----

DATOS	49	68
%	42	58

Gráfico 2
Resultados Globales de la variable cultura organizacional



En el análisis general de la variable cultura organizacional, la cual hace referencia a los valores organizacionales que toda empresa debe poseer como lo son: identificad/estructura organizacional, recursos humanos, crecimiento y desarrollo profesional, clima y cultura, motivación e incentivo, división de trabajo, calidad y sobre todo adaptabilidad. Es de hacer notar que el 58% de la población manifestó no sentirse identificada con la empresa, desconoce casi todo lo que debería conocer, como por ejemplo la misión, visión y objetivos así como la estructura organizativa.

De la misma forma no tienen información si en algún momento ha sido evaluado su desempeño o si posee según el criterio del supervisor, perfil de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. El clima y la cultura organizacional son poco motivadores, debido a que ocasionalmente se dan recompensas para satisfacer de cierta manera el nivel psicológico, monetario y de seguridad de los empleados.

En cuanto al aspecto de la división de trabajo, el nivel de calidad del mismo y el proceso de adaptación se manifiesta no encontrarse enteramente satisfecho

ya que la empresa debería considerar la equidad o igualdad, así como se sienten resignados al proceso comunicacional. Por el contrario, el 42% de la población en estudio reveló que conocen la organización a plenitud, sus procesos, el clima y la cultura organizacional es excelente a nivel de participación y consulta. Las asignaciones o división de carga de trabajo se encuentran bien distribuidas. El nivel de calidad es prioritario ante la cantidad de producción y el proceso comunicacional es el más idóneo.

Análisis General, FODA sobre la Influencia de la Cultura Organizacional China en el proceso de Toma de Decisiones de una transnacional petrolera.

En general, luego de haber analizado todos los resultados obtenidos del instrumento aplicado se puede concluir que la cultura existente dentro de la empresa es del tipo autócrata, debido a que no existe libertad de discernir sobre las situaciones que se planteen y las

misma, cuando requieren de un proceso decisorio, es necesario llevarlo a un comité en donde el presidente de la empresa determinará la posición a asumir.

Esto acarrea que los empleados experimenten poca responsabilidad y con frecuencia reciben con agrado la posibilidad de comportarse de manera dañina para la empresa, existe insatisfacción por parte de los empleados por no ser considerados miembros de la organización. El grado de comunicación entre el supervisor y el supervisado es muy escaso así como también el grado de interacción dirigido a alcanzar los objetivos de la empresa, los altos fines son buscados por la alta dirección, y generalmente suelen resistirse a ellos los subordinados.

Todo lo anteriormente expuesto constituye una debilidad y amenaza muy grande para la cultura organizacional, ya que se presentan fallas en la filosofía de gestión organizacional. El hecho de que la dirección de la empresa no posea confianza en sus empleados y que

las decisiones se realicen en la cúspide de la organización acarrea un alto nivel de desmotivación, amenazando muy posiblemente la producción de sus resultados que finalmente afectarán la productividad y efectividad de la empresa.

Sin embargo, la mayoría de los empleados coincidieron en que la confianza que tiene el supervisor inmediato con el supervisado se puede considerar sustancial, aunque no completa, Existe un grado moderado del espíritu de trabajo, el nivel de control tanto de la comunicación como de libertad de decisión se siente en todos los ámbitos y niveles de la empresa.

Por ende, a pesar de lo último expuesto, se puede considerar como una fortaleza para el proceso de toma de decisiones y la cultura organizacional ya que existe la posibilidad/oportunidad de mejorar el nivel de interacción entre la alta directiva y sus empleados, permitiendo la delegación de funciones mejorando los procesos comunicacionales y toma de decisiones dentro de la empresa.

Por otro lado, la dirección debe dejar de jugar mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado, sin darse cuenta que la empresa le está dando el trato como el de un amo a su siervo.

CONCLUSIONES

Los objetivos planteados al inicio de la investigación se alcanzaron en su totalidad, colocándose en evidencia los elementos influyentes de la cultura organizacional china en el proceso de toma de decisiones de una trasnacional petrolera, caso práctico CNPC América LTD-Caracas, todo ello a partir de un análisis de valores organizacionales.

Se demostró en la práctica, las teorías consultadas, comprobando la incidencia que puede tener la cultura organizacional en el proceso de toma de decisiones de una empresa.

Correspondiendo al instrumento utilizado para analizar la

influencia de la cultura organizacional china en el proceso de toma de decisiones de una transnacional petrolera, el cual se basa en la teoría de Rensis Likert aplicado a los gerentes y subgerentes pertenecientes a la sede principal de CNPC America LTD, ubicada en la ciudad de Caracas, se pudo concluir que el clima reinante en esta organización es de tipo autocrático-explotador, en donde la mayor parte de las tomas de decisiones y objetivos se toman en la cima, los altos niveles de la dirección sienten responsabilidad, pero los empleados experimentan poca y con frecuencia reciben con agrado la posibilidad de comportarse de manera dañina para la organización, existe insatisfacción en los empleados ya que no son tomados en cuenta como parte de la organización, el grado de comunicación entre los supervisores y los empleados es muy escaso así como también el nivel de interacción para alcanzar los objetivos de la organización.

Este manejo de la cultura organizacional a través del tiempo a logrado afectar la productividad de la misma organización, ya que para lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente participativos y con un personal altamente motivado, identificado y desarrollado, lo cual en el caso de CNPC America LTD no se cumple, es por ello que los empleados deben ser considerados como el activo mas vital dentro de la organización en donde los directivos deben tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para alcanzar el éxito organizacional.

Para ello el investigador propone un cambio planificado de cultura organizacional utilizando el enfoque inteligente para la gerencia de recursos humanos, el cual podrá mejorar significativamente tanto el proceso de toma de decisiones como el nivel de compromiso y eficiencia de los empleados para la organización.

BIBLIOGRAFÍAS.

Álvarez, José (1997) Informe Interno de Bitor Sobre Panorámica de la Industria Petrolera China. Caracas.

Asamblea Nacional Constituyente (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Segunda Versión-Gaceta Oficial No. 5.453 del 24 de marzo de 2000.

Corporación China de Comercio Internacional (2004). China. Editorial Nueva Estrella Primera Edición – Tomado del libro Chegongzhuang Xilu No. 35. Beijing 100044. China. Apartado Postal 299.

Davis, Keith (1.993). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial MC. Graw Hill, México.

Delgado, C.E. (1.990). La Influencia de la Cultura en la cultura del consumidor, Informe USB, Caracas.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista Pilar

(2006). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.

Méndez, Ramírez I; Guerrero D. Namihira; Moreno Altamirano L; Sosa C., (1.984). El Protocolo de Investigación (Lineamientos para su elaboración y análisis). 1era Edición. Editorial Trillas. México.

Mora, Franklin (2004) Informe sobre situación de la empresa CNPC América LTD. Analista de la Gerencia de Personal. 2 de la Corporación. Caracas.

Mora, Jesús, (2001) Trabajo titulado “Redefinición de la Industria Petrolera Latinoamericana en el entorno de la globalización. El Caso de la Industria Petrolera Venezolana” <http://iiesfaces.ulave/investiga/JMora/Riplaeepv.pdf> consultado el 10-4-2009.

Pei, Minxin, (2006) El lado Oscuro del auge de China. Debates IESA. Volumen XI. Número 3. pp 88-.93 Julio- Septiembre. Caracas-Venezuela.

Ponte, Jorge (2000)
Mercadeo, Conceptos y
Herramientas de Management.
Cuaderno No.05 Módulo 1.
"C".Creatividad e Innovación. Última
modificación 06-08-
2003.Actualización No. 2.

Riquezes, Héctor (2004). Más
y mejor gestión de recursos
humanos: espacios por conquistar.
Debates IESA. Volumen X. Número
1.Pp. 16-18 Octubre-Diciembre.
Caracas-Venezuela

Stoner, James A F; Freeman
R, y Gilbert Edward y Daniel. (1.996).
Administración. 6ta Edición. México.
Editorial Prentice Hall.