

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año IV. Vol. IV. N°7. Julio - Diciembre 2018

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), Santa Ana de Coro, Venezuela

Ana Cristina Chirinos Martínez; Ana María Chirinos Martínez; Jesús Orlando Gómez Rivero

## **Comprensión del contexto organizacional de la productora y distribuidora venezolana de alimentos (PDVAL), basado en las metáforas de Morgan**

### **Understanding the organizational context of the Venezuelan food producer and distributor (PDVAL), based on Morgan's metaphors**

Ana Cristina Chirinos Martínez

[chirinos.anacristina@gmail.com](mailto:chirinos.anacristina@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda

<https://orcid.org/0000-0002-7237-8665>

Ana María Chirinos Martínez

[chirinos.ana@gmail.com](mailto:chirinos.ana@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda

Jesús Orlando Gómez Rivero

[chirinos.ana@gmail.com](mailto:chirinos.ana@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda

Venezuela

Recibido: 26 de agosto de 2016

Aprobado: 15 de octubre de 2016

## **RESUMEN**

El propósito del artículo es analizar el contexto organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL) a través de una investigación de campo y documental, lo que permitió conocer los aspectos fundamentales del estilo gerencial basado en las Metáforas de Garreth Morgan. El análisis cual refleja la teoría

de las organizaciones, revelando la relación entre paradigmas, metáforas y solución de problemas. Se construyó bajo un contexto de asunciones dadas por ciertas, destacando la imagen de la organización como máquina, cultura, cerebro, organismo, trampas psíquica, sistema político, sistema de dominación, cambio y transformación. Con ello, estimular una conciencia para superar las barreras que afectan la gestión de las organizaciones. Cabe destacar que el proceso de concepción metafórica es una manera de simbolismo indispensable, al modo en que los humanos forjan sus experiencias y conocimientos del mundo en que viven. No es más que un elemento literario, descriptivo y hasta decorativo; que produce efecto mediante el cruzamiento de imágenes, incentivando a la generación de las estrategias que contribuyan al posicionamiento competitivo en el mercado actual. Los resultados muestran que la organización enfrenta grandes limitaciones en las políticas implementadas, hasta su desempeño general; así como restricciones estructurales que garantizan el acceso universal a servicios, satisfacción de las necesidades y el logro de la equidad. Finalmente, se plantean las acciones y medidas correctivas en la generación de nuevos o eficaces programas de mejora, así como el ajuste de los perfiles de la identidad corporativa del talento humano.

**Palabras clave:** metáfora, gestión, organización, Morgan, PDVAL.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the organizational context of the Producer and Distributor Venezuelan Food (PDVAL) through field research and documents, I yielded information on the fundamental aspects of management style based on metaphors Garreth Morgan. The analysis reflecting the theory of organizations, revealing the entre paradigmas relationship, metaphors and troubleshooting. It was built in a context of certain assumptions given by highlighting the image of the organization as a machine, culture, brain, body, mental traps, political system, system of domination, change and transformation. Thus stimulating an awareness to overcome barriers that affect the management of organizations. It should be noted that the process of metaphorical conception is a way of indispensable symbolism, the way in which humans forge their experience and knowledge of the world in which they live. It is no more than a literary, descriptive and even decorative element; producing effect by crossing images, encouraging the generation of strategies that contribute to competitive positioning in the market today. The results show that the organization confronts major limitations in the policies implemented until their overall performance; and structural constraints that guarantee universal access to services, meeting the needs and achieving equity. Finally, actions and corrective measures in the generation of new or effective improvement

programs, as well as the adjustment of corporate identity profiles of human talent arise.

**Keywords:** Metaphor, management, organization, Morgan, PDVAL.

## **INTRODUCCIÓN**

La corporación Productora Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), cuenta actualmente con una representación visual de su imagen, sus servicios sus valores en pro de la soberanía alimentaria, creada por el estado venezolano en el año 2007 y representada por el Ministerio el Poder Popular de Alimentación.

En el año 2008 surge PDVAL para promover un modelo socio-productivo con miras al desarrollo endógeno, social, territorial para la disposición y consolidación de una infraestructura de procesamiento, almacenamiento y distribución de productos alimenticios. Todo ello apoyado en el Plan de la Nación para la seguridad y Soberanía Alimentaria del país; cuyo objetivo principal es el fortalecimiento de filiales con carácter industrial, agrícola y de servicios, entre otras.

Así pues, la corporación PDVAL tiene como misión: “ofrecer a la población venezolana productos de la cesta básica e insumos básicos para el hogar a precios regulados en diferentes puntos de venta habilitados a lo largo y ancho del país, atendiendo a toda la cadena de comercialización, que incluye producción, transporte, almacenamiento, distribución y venta final, lo que se traduce en una reducción paulatina de las importaciones e impulso de la capacidad de producción del país” (PDVAL 2009).

A partir del paro petrolero del año 2002 y los hechos de desabastecimiento ocurridos durante el año 2007, el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela dispuso una serie de acciones con miras a pugnar esas contingencias y lograr una disponibilidad continua de los productos de la cesta básica.

En consecuencia, se adquirieron y crearon empresas que comprendieron acciones en la construcción, ingeniería, desarrollo, agricultura, manufactura y comercialización de

bienes de consumo masivo, todas en regímenes de libre competencia con el sector privado respectivo. (PDVAL, 2009).

El día 06 de Enero de 2008, durante el Aló Presidente 299 que fue realizado desde el Centro de Formación Socialista Ezequiel Zamora, ubicado en Charallave, Estado Miranda; el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Hugo Chávez Frías anunció la creación de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), con el objetivo de responder a la necesidad de abastecer los alimentos de la cesta básica.

Para el 8 de marzo de 2008, suscribió un contrato de compra-venta con Inversiones Tocoa, C.A. por la totalidad de las acciones de la cadena de suministros Centro de Almacenes Congelados, C.A. (CEALCO), continuando el 14 del mismo mes con la adquisición de Lácteos Los Andes C.A.

Seguidamente, el 23 de julio de 2008, PDVAL compró la totalidad de las acciones de las empresas del GRUPO DIANA: Industrias Diana, C.A. y Palmeras Diana del Lago, C.A., responsables de la producción de aceite, margarina (industrial, familiar, bajas calorías y preparados de margarina), manteca, jabones, glicerina; y Palmeras Diana del Lago ubicadas en Valencia, Estado Carabobo y Casigua El Cubo, Estado Zulia, respectivamente. (PDVAL, 2009).

Para el 11 de agosto de 2008, logra la totalidad de las acciones de las empresas INDUGRAM, C.A. y PRODUCTOS LA FINA, C.A., dedicadas al procesamiento de aceite especializado en palma aceitera en Venezuela, ubicadas en Valencia, Estado Carabobo y Tinaquillo, Estado Cojedes, respectivamente. INDUGRAM, C.A. es refinadora de aceite de palma, palmiste, grasas y aceites industriales y PRODUCTOS LA FINA, C.A. produce mantecas industriales y margarinas. (PDVAL, 2009).

Actualmente, PDVAL continúa adquiriendo distintos inmuebles a nivel nacional, a los fines de que operen como centros de provisión, almacenaje y comercialización, así como puntos de venta. A objeto de cumplir con la comercialización de alimentos

básicos y servir de instrumento fundamental para garantizar la soberanía alimentaria del pueblo venezolano. (PDVAL, 2009).

Se presenta la caracterización de las debilidades identificadas en PDVAL, tomando como unidad de análisis la sucursal ubicada en el municipio Carirubana de la comunidad Puerta Maraven, Península de Paraguaná del Estado Falcón. Los hallazgos se realizaron producto de interacción personal; por medio de entrevistas no estructuradas al talento humano que hace vida en la organización bajo estudio.

Adicionalmente, se aplicó la técnica de observación directa, la cual fue desarrollada en una investigación previa para la generación de estrategias en la mejora de la gestión de la identidad corporativa de la organización. Entre las debilidades identificadas se tienen: Desde el punto de vista Gerencial, en la corporación PDVAL se llevan a cabo procesos burocratizados y la toma de decisiones está guiada fundamentalmente por el criterio de eficiencia en el desempeño de sus funciones. Está caracterizado principalmente por una jerarquía de cargos, deberes y funciones oficiales ligadas a políticas, normas y/o reglas técnicas, formulación por escrito de las normativas y actos administrativos, entre otras.

Al respecto de este tipo de organizaciones, Sosa (2012) hace énfasis que las organizaciones continúan ancladas en una perspectiva mecanicista, ejecutando prácticas gerenciales con estilos racionalistas y patrones burocráticos con gestiones deterministas como vía predominante, carente de una interrelación amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo; es decir, interconectando distintas visiones acerca de lo que sucede a diario y adaptándose a las situaciones dentro de la corporación.

En otras palabras, se resisten al cambio de paradigma, en un ambiente donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades empresariales, entrelazándose a situaciones técnicas, circunstanciales y humanas.

Además, el gobierno Corporativo, se encuentra en concordancia con la línea política para la construcción de una economía para la socialización de los diversos sectores de

la industria de alimentos, el cual está altamente concentrado en capitales foráneos dominado por el sector privado. Se percibe en talento humano una falta de identidad, sentido de pertenecía; así como también cierto desconocimiento de las Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo Nacional con miras a lograr el desarrollo en el ámbito económico, social y territorial. Esto incide gradualmente en la mejora y autoestima del talento humano, restándole importancia en la cultura organizacional de la empresa, aspectos importantes para PDVAL Cardón. (Chirinos, 2013).

Por otro lado, en PDVAL el talento humano expresa que no predomina ningún tipo de motivación e incentivo, que permitan crecer y ascender a nivel cognitivo, personal y profesional al talento humano de la corporación. Al no sentirse apoyado ni motivado; pues no se reconoce su desempeño ni gestión diaria, laboran sólo para cumplir sus funciones, dejando a un lado el aporte de nuevas ideas que contribuyan a sentirse parte de la organización.

Estos hechos, han dejado secuelas en el camino, generando en el talento humano preocupación, al no poder conducirse sobre sus responsabilidades. En consecuencia, el clima se ha visto afectado, pues predomina cierta rivalidad y competencia entre ellos mismos por obtener el consentimiento y reconocimiento de la gerencia (Chirinos, 2013). En el plano laboral, el talento humano está expuesto continuamente a diversos factores de riesgos, ser golpeado y atrapado por objetos, debido a la manipulación de alimentos con montacargas y otros dispositivos manuales para el transporte. Seguido por el estrés por las diversas actividades que deben realizarse; debido al número limitado de talento humano existente con diversidad de funciones. Lo cual contradice lo expuesto por (Rojas de Uzcátegui, 2016) al indicar que

Las características propuestas del perfil del gerente deseable, requieren que el mismo tenga una amplia batería de insumos formativos que aluden básicamente a la adquisición de destrezas analíticas y a disciplinas integradas que permitan identificar problemas relevantes y diseñar alternativas estratégicas de acción; adquirir un sentido elevado de servicio

público y de la comunidad, al mismo tiempo que asegurar un manejo adecuado del arsenal administrativo. (p. 16).

Se hace necesario fomentar un liderazgo que permita a la organización contar con personas pro activas, asertivas, para promover acciones que le articulen la posibilidad de trascender a una gerencia que trabaje para cumplir las metas propuestas en pro de favorecer la gestión organizacional en un clima de crecimiento humano.

No obstante, se destaca que PDVAL periódicamente realiza un ciclo de charlas dirigidas a sus trabajadores sobre el tema de la seguridad industrial, con la finalidad de capacitar al personal en las medidas que deben ponerse en práctica para disminuir los riesgos en el ambiente de trabajo y garantizar la perfecta productividad de la corporación.

En consecuencia, se hace necesaria la comprensión del contexto organizacional utilizando las metáforas de Morgan (1990) como un instrumento esencial que ha permitido vislumbrar a la corporación PDVAL, con la caracterización de sus enfoques organizativos, considerándola realidad de la misma desde una diversidad de puntos de vista a través de metáforas organizacionales; las cuales se describen a continuación.

## **DESARROLLO**

### **PDVAL Vislumbrada desde las Metáforas Organizacionales de Gareth Morgan**

Se presenta la caracterización del comportamiento organizacional desde las diferentes visiones, destacándose la imagen como máquina, cultura, cerebro, organismo, trampas psíquicas, sistema político, sistema de dominación y cambio y transformación. En este sentido visualizar a PDVAL bajo la metáfora de la organización como **Máquina** muestra como la corporación es manejada para ser eficiente. Para ello, la gerencia la dirige en un sólido sistema de líneas verticales de comunicación y conductos reglamentarios que han de ser observados, donde cada parte tiene definido un papel específico. El Talento humano se limita a la división de sus funciones dentro de su ámbito solamente; no mira más allá de su lugar de trabajo (Morgan, 1986).

Por otro lado, la estructura de PDVAL está diseñada bajo un modelo jerárquico y funcional, sin división estable de funciones; sostiene la línea tradicional de autoridad. La misma, está comprendida por las áreas comerciales, marco legal, contexto empresarial; la organización interna, donde se concentran las áreas funcionales de la corporación, tales como infraestructura comercialización, mercadeo, abastecimiento y distribución, programas sociales (Programa de Alimentación Escolar), administración y finanzas, departamento jurídico, comunicaciones, gestión socialista y gestión al ciudadano a través de los puntos de ventas.

Además, la gerencia general gira los lineamientos y directrices a la gerencia estatal, y así sucesivamente hasta que las directrices son recibidas por cada uno de los coordinadores de las áreas funcionales; quienes están dirigidas por coordinadores regionales o jefes de unidades. Los coordinadores deben procurar que se lleven a cabo los procesos de manera disciplinada y ordenadamente para evitar inconvenientes en el desarrollo de las actividades; las cuales se visualizan en los diagramas de flujo de procesos de la organización.

En cuanto a los procesos medulares, comprenden la comercialización de los productos; los de apoyo básicamente a la recepción, almacenamiento y despacho de mercancía. Por ejemplo, en el área de comercialización se lleva diariamente un registro de ventas realizadas a los diferentes puntos de ventas adscritos al departamento; para luego reportarlos a la dirección nacional y regional respectivamente. En el almacén se registra la información de manera manual en formularios, datos como: descripciones de productos, presentación, precio y cantidad relacionada al proceso que se ejecuta en determinado momento. Estas actividades se realizan en el momento que llegan los productos al almacén.

Mirando la corporación PDVAL desde la perspectiva **orgánica**; se puede ver que es un sistema abierto que recibe influencias del entorno (económica, política, social, ideológica y tecnológica), y a su vez afecta el ambiente en la medida que el talento

humano se desempeña; mostrando descontento por la rigidez al solicitar permisos o favores para la satisfacción de necesidades ajenas a la organización.

Dentro del marco de referencia de la metáfora del **cerebro**, ello se refleja en el procesamiento de la información en las diferentes áreas para la toma de decisiones (Gerencia estatal y Central), basándose en la racionalidad. Inclusive; la organización trata de desarrollar habilidades frente a los desafíos que enfrenta la organización diariamente. Puede afirmarse que se hace el intento de ser auto organizacional; al querer aprender de los errores y contrariedades.

Desde el punto de vista de la metáfora **cultural** se aprecia que está caracterizada por las normas, valores, creencias del gobierno corporativo; siendo en este caso el estado venezolano. Muestra el comportamiento de la organización, del talento humano, la personalidad de sus dirigentes y sus estrategias; basados en la ideología. En este sentido, la debilidad la organización se aprecia en la carencia del sentido de pertenencia del talento humano que hace vida en ella. En este mismo orden, el escenario metafórico del **Sistema Político** muestra que es evidente la alta motivación de poder; lucha de intereses, frecuentes vínculos especiales y las relaciones de compadrazgo en los grupos.

Paralelamente, se aprecia a la corporación desde la metáfora de la **Cárcel Psíquica**, donde se observa que está aprisionada por las fuerzas internas que influyen en la conducta; debido a los relaciones de poder e influencias de los diversos grupos. Los aspectos inconscientes se reflejan en la falta de motivación del logro y las diversas dificultades para conseguir que los prestadores del servicio traten con empatía y cortesía a los clientes.

De la misma forma, la metáfora del **Cambio y Transformación** se manifiesta con la constante dinámica al establecer alianzas estratégicas con las organizaciones contrarias a su línea ideológica para el abastecimiento de los productos de la cesta básica. Finalmente, dentro del marco de referencia de la metáfora de **Dominación**, es evidente que prevalece el conflicto como eje natural de la organización; la necesidad de

alcanzar el poder para ejercer la autoridad y satisfacer las necesidades de ciertos grupos; de acuerdo a intereses e influencia de las atenciones particulares para desempeñar las funciones.

De lo antes expuesto, es imperante destacar que el estudio basado en metáforas, tal como lo expreso Morgan (1980); el cual permite identificar los paradigmas y su caracterización; esenciales para el establecimiento de las soluciones de los problemas planteados. En este sentido, la corporación es vislumbrada bajo el paradigma funcionalista como forma dominante, debido a la práctica gerencias de manera conductista- determinista y funcionalista radical- humanista radical frente a la ortodoxia y por los conflictos.

Finalmente, en el cuadro 1 se agrupan las metáforas, problemas y causas, posteriormente se establecerán las acciones para la resolución de los problemas planteados. Se espera que el gobierno corporativo PDVAL considere transformar la organización para desarrollar el conocimiento y el talento hacia el éxito, cambiando el paradigma tradicional para la obtención de mejores resultados.

**Cuadro 1. Metáforas, problemas, causas y consecuencias de la corporación PDVAL.**

<i><b>Paradigma Funcionalista-Radical</b></i>			
<i><b>Metáfora</b></i>	<i><b>Problemas</b></i>	<i><b>Causas</b></i>	<i><b>Consecuencias</b></i>
<b>Organización Mecanicista</b>	<u>Procedimientos</u> estandarizados y <u>burocratizados.</u>	Exceso de normas y reglamentos	El talento humano ejecuta sus funciones de manera rutinaria y procedimental.
	<u>Jerarquización</u> como base del proceso de decisiones	Los lineamientos y directrices dependen de la gerencia Nacional	Dificultad en la toma de decisiones en las unidades estadales.

	<u>Desinterés</u> en innovar los procesos abastecimiento.	Control exhaustivo de las entradas, procesos y salidas en el almacén	Inventarios errados, no acordes a la base de datos. Se realiza de manera manual.
	<u>Desmotivación</u> del talento humano	No predomina ningún tipo de motivación e incentivo para el desarrollo profesional.	Descontento, apatía en el cumplimiento de sus funciones.
	Satisfacción de <u>intereses particulares</u> dependiendo de ideología compartida.	Competencia entre los grupos con ideologías compartidas, establecimiento de alianzas.	Conflicto de intereses entre los grupos.
<b>Organización como ser vivo</b>	<u>Falta de rendimiento</u> en el desempeño de las funciones.	Insatisfecho ante la negativa de facilitar los permisos o favores, para la satisfacción de necesidades ajenas a la organización	Falta de desarrollo de habilidades competitivas dentro de la organización.
<b>Organización como cerebro</b>	Dificultades para <u>procesar la información y desarrollar habilidades</u> frente a los desafíos que enfrenta la organización diariamente	Intento en ser auto organizacional; tratando de aprender de los traspiés y contrariedades	Falta de participación de manera dinámica en el desarrollo y la puesta en práctica de las estrategia de la organización.

CIENCIAMATRIA

Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología

Año IV. Vol. IV. N°7. Julio - Diciembre 2018

Hecho el depósito de ley: pp201602FA4721

ISSN-L: 2542-3029; ISSN: 2610-802X

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), Santa Ana de Coro, Venezuela

Ana Cristina Chirinos Martínez; Ana María Chirinos Martínez; Jesús Orlando Gómez Rivero

Organización como cultura	Falta de <u>identidad</u> y sentido de pertenecía	No se han formulado estrategias que determinen las acciones internas y gestión de los empleados, que permitan contribuir a la consolidación de una identidad cultural.	Afecta la autoestima del talento humano, restándole importancia A la cultura organizacional; aspectos medular para la corporación.
Organización como sistema político	Alta <u>motivación de poder</u> lucha de intereses políticos e ideológicos.	Frecuentes vínculos especiales y las relaciones de compadrazgo en los grupos.	Débil proyección hacia la mejora y el crecimiento
Organización como Cárcel Psíquica	Falta de <u>motivación</u> del logro	Aprisionamiento por las fuerzas internas que influyen en la conducta	Relaciones de poder, influencias por grupos. Dificultades de los prestadores del servicio para tratar amablemente a los clientes.
Organización como cambio y transformación	Apertura y establecimiento de <u>alianzas estratégicas</u> con organizaciones opuestas a la ideología.	Necesidad en reducir los costos y disminuir los riesgos.	Expansión de las capacidades y acceso a mercados.
	Riesgo de padecer <u>enfermedades ocupacionales</u>	Exceso de funciones, necesidad de enviar la información solicitada por la sede central, a pesar de haber cumplido el	Estrés, preocupación, descontento, mal humo del talento humano.

<b>Organización como Dominación</b>	<u>Hacinamiento</u> del talento humano en las áreas funcionales.	Las instalaciones no se ajustan al número de personas que hace vida en la corporación.	Fatiga del talento humano.
	<u>Categorización</u> como base del proceso de toma de decisiones	Autoridad para tomar decisiones el de mayor jerarquía independientemente que tenga conocimiento acerca del tema	El desconocimiento hace que las decisiones no sean acertadas, logrando complicar la situación.

Fuente: Propia (2016)

Así pues, las metáforas contribuyen a la construcción de teorías, al establecimiento de las creencias y la conducta en las organizaciones. Pues, articulan pensamientos abstractos, crean imágenes que llegan a direccionar los discernimientos y teorías; traducen informaciones; argumentan acciones, constituyen factores claves y la estructuración sistemas coherentes. En este particular Morgan (1996) examinó la forma en que las metáforas tradicionales han influido en la discusión teórica de las organizaciones.

A mi modo de ver, la perspectiva de ha sido útil en la conceptualización de paradigmas organizacionales para la investigación, usando metáforas como una forma ordenada de pensar sobre cómo actuar en una situación dada. En la práctica, el uso de metáforas puede ser intencional, inconsciente o una mezcla de ambos, pero en cualquier caso, tienen un papel importante en la construcción social de la realidad humana.

Es significativo las aportaciones de Morgan (1990), dado que han permitido vislumbrar a la corporación PDVAL a través del análisis de la metáfora como una herramienta útil para la comprensión de contexto organizacional; de esta manera se inicia el establecimiento de las bases para la transformación.

Es necesario, que las estrategias para la transformación de la corporación PDVAL estén enmarcadas en la generación de productos de la reestructuración cognoscitiva; para promover el reaprendizaje y la enseñanza, con ello el cambio y la innovación; a pesar de las desavenencias y voluntades para realizarlo.

Ahora bien, luego de haber realizado el diagnóstico a través de la caracterización de las diversas metáforas que definen a PDVAL, refiriéndose específicamente a las establecidas por Morgan (1986), surge el interés de conocer si realmente esos hallazgos conducen a la evaluación crítica de las situaciones encontradas.

Puede decirse, que el diagnóstico permite la adopción de una posición dialéctica, al poder darse el lujo de ir de una posición a otra y señalar nuevamente lo que se ha observado. Por consiguiente, es necesario tener mente abierta a las diferentes maneras en las que se presentan las situaciones, cuando se adopte una posición desde la gerencia; donde se describe la línea argumental señalada por Morgan (1990).

En este sentido, la línea medular de los problemas identificados en las metáforas se deben a la adopción de un estilo gerencial bajo del paradigma funcionalista como forma dominante, el hecho de ejercer la autoridad, llevar a la práctica una administración de manera conductista- determinista y funcionalista radical-humanista, frente a la ortodoxia.

Además, ha predominado el conflicto como eje natural de la organización; donde se siente la necesidad de alcanzar el poder, en el ejercicio de la autoridad para la satisfacción de los intereses ciertos grupos e influencia de las atenciones particulares para desempeñar las funciones.

En otras palabras, la metáfora de dominación y la metáfora de sistema político están enlazadas; consideradas como causas potenciales que pone en riesgo la supervivencia de la corporación en el mercado; aun cuando intente garantizar a la población los productos de la cesta e insumos básicos para el hogar, a precios regulados en diferentes puntos de venta habilitados a lo largo y ancho del país.

Ahora bien, la perspectiva de la metáfora como dominación ha jugado un papel muy importante en las diversas perspectivas metafóricas; las cuales han sido caracterizadas en la comprensión del contexto organizacional de PDVAL. Esto ha influido en la perspectiva de la máquina, apreciando todos los procesos, acciones y pensamientos; la mecanización y burocratización hasta el nivel excesivo.

El propósito preestablecido ha sido el generar grandes resultados con una alta exigencia; al efectuar el mercadeo y comercialización de los productos alimenticios de primera necesidad; buscando obtener un rendimiento imposible de alcanzar debido a la escasez de la línea principal de alimentos. En este particular, el estado venezolano debe aunar esfuerzos para garantizar la importación y/u obtención de los productos.

De modo similar, la perspectiva orgánica concentra su atención en las relaciones con el entorno para sobrevivir, la organización necesita adaptarse continuamente al entorno con el cual interactúa. Un entorno que se caracteriza por una ausencia de estabilidad y previsibilidad, donde el clima se ve afectado; pues predomina cierta rivalidad y competencia entre ellos mismos por obtener el consentimiento y reconocimiento del Gerente estatal, haciendo que el sistema como organismo deje de ser saludable, sin equilibrio; mostrando dificultades en el desarrollo de habilidades competitivas dentro de la organización.

Dentro de este marco, la metáfora de la organización como cerebro está centrada en las habilidades de aprendizaje y los procesos que desarrollan la inteligencia. Se aprecia que el exceso de funciones, la necesidad de cumplir los lineamientos y facilitar la información solicitada por la sede central; ha influido en las actitudes y modo de actuar del talento humano, donde es necesario improvisar y tomar decisiones, en la mayor parte de los casos de manera apresurada. En consecuencia, se generan dificultades para participar de manera dinámica en el desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia de la organización, en la auto-organización y aprendizaje.

Como complemento, la perspectiva política dominante está interrelacionada con la perspectiva metafórica de la organización como cultura y la cárcel psíquica cuando: se

evidencia la falta de formulación de las estrategias que determinan las acciones internas y la gestión del talento humano, en la contribución de la consolidación de una identidad cultural y sentido de pertenencia.

Así mismo, cuando el talento humano está atrapado en su propio pensamiento, con preocupaciones originadas en la parte inconsciente de la mente; consecuencia de las relaciones de poder e influencias de los diversos grupos; siendo de la misma tendencia política. En ocasiones, se observa que los prestadores del servicio se sienten desmotivados y poco interesados en mejorar trato cordial con los clientes y compañeros de trabajo. Aquí se vuelve a mirar la organización como cárcel psíquica.

Referido a la metáfora del cambio y la transformación, la corporación PDVAL ha hecho esfuerzos para mejorar y garantizar los productos de la cesta básica; solo con el hecho de que el gobierno corporativo y los miembros de otras organizaciones, han direccionado sus esfuerzos en el establecimiento de alianzas estratégicas, en este caso la mayor alianza se estableció con las empresas Polar, a fin de garantizar el abastecimiento de los productos en los almacenes de la corporación PDVAL; esto generó cierta polémica debido a que poseen las ideologías políticas distintas. No obstante, el objetivo principal que los alinea en este particular, está caracterizado por garantizar los productos que contribuyen a satisfacer las necesidades del venezolano en la adquisición de la cesta básica.

En definitiva, puede reconocerse el tema desde la perspectiva de la metáfora de la dominación en la corporación PDVAL; la misma está debilitando lentamente a la estructura. Al respecto Max Weber, citado por Morgan (1990) señaló que la organización que se mueve hacia una administración burocratizada con influencia política, difícilmente puede gestionarse de una forma rentable. El análisis realizado por medio de la imagen permite entender el carácter de las situaciones presentadas. Aun cuando se hagan críticas de que la organización como máquina es burócrata y mecanicista, el problema no radica si positivo o negativo el hecho controlar la organización; sino el de gestionarla.

Contraria a la máquina se presenta la metáfora orgánica; quien mantiene que será beneficioso para la organización si se interactúa con el entorno, en un intento de satisfacer sus necesidades. Hasta cierto punto ello logra que el talento humano se sienta motivado para desempeñar sus funciones; ya que se humaniza el trabajo; pero por otro lado según la percepción de autor, si no se gestiona la estrategia de manera apropiada para satisfacer la necesidad del talento humano; esto puede producir un exceso de abuso de confianza al dar libertades de acción dentro de la organización; pudiendo dificultar la administración de la corporación.

Se puede decir que la corporación PDVAL se comporta como cerebro cuando puede desarrollar habilidades frente a las contrariedades; con improvisación lleva a cabo las estrategias para la solución de los problemas que se presenten; esencialmente cuando los recursos logísticos sean limitados; y el resultado esperado sea la eficacia. PDVAL; en fin, procesando la información necesaria para la toma de decisiones emergentes, que en la mayor de los casos; si se maneja la información, puede asertiva.

Es muy importante decir, que no solo se diagnosticó a la organización a través de metáforas, sino que también se presentan las estrategias que podrán minimizar o eliminar completamente las problemáticas, o simplemente mostrar de qué manera la corporación PDVAL puede mejorar considerablemente, hasta volverse un modelo a seguir en el mercado; considerando un nuevo estilo gerencial. Aun cuando se entienda que fortalece la metáfora mecanicista y burócrata, es necesario que se lleve a cabo:

**La Documentación y actualización de los procesos medulares y de apoyo:** El objetivo es fortalecer la transformación de cultura organizacional de la administración a través de un manual teórico metodológico sobre los procesos que sirve como soporte y ayuda a todas las dependencias de la corporación. Se llevara a cabo la estrategia a través de la elaboración de un manual de descripción de cargos a fin de establecer las funciones y responsabilidades del talento humano. Desarrollo de manuales de procedimientos y diseño de un sistema de comunicación de la estructura

organizacional. La responsabilidad estará a cargo de la gerencia estatal y la gerencia del recurso humano. El tiempo estimado de ejecución será de seis (06) meses.

***Diseño de un programa de mejora para la gestión comunicacional,*** con el propósito de ordenar los procesos de mejora en la gestión, ahorrar recursos, mejorar esfuerzos, intercambiar opiniones e instrucciones sobre el tema en cuestión y brindar la colaboración en tópicos inherentes a los procesos de mejora en la gestión. Aquí deben establecerse el diseño de las políticas públicas como las piezas gráficas como: folletos, trípticos, dípticos, exhibidores, banners, cartelera, etc. Además elaborar programas de inducción, talleres y charlas sobre administración pública, organización del estado, acerca de los logros de la gerencia estatal de PDVAL. Crear un centro de información del consumidor de nivel local, con un sistema fácil de consulta sobre productos disponibles.

La responsabilidad estará a cargo de la Gerencia Estatal y los representantes de la oficina de gestión comunicacional. El tiempo estimado de ejecución será de seis (06) meses. Para fortalecer la corporación de manera orgánica se considera que es fundamental contar con el mejor talento humano, refiriéndose a la preparación académica que requiere cada puesto de trabajo. Ello contribuye al crecimiento con expectativas de futuro. Por tal motivo se propone:

***La Incorporación de talento humano para apoyar las actividades de mercadeo y logística.*** Ello contribuirá a mejorar la calidad del servicio al cliente gracias a la participación activa del talento humano en los puntos de venta. La estrategia se desarrollará a cabo por medio de la formación y capacitación del talento humano disponible en el medio para que se convierta realmente en una ventaja competitiva para PDVAL. Además se deberá desarrollar temas prioritarios de emprendimiento dinámico, innovación en la empresa, fragmentación y traslape de funciones.

Nuevamente la responsabilidad estará a cargo de la Gerencia Estatal y la dirección de Talento Humano. El tiempo estimado de ejecución será de seis (06) meses.

***Diseño de planes de mejoramiento de los procesos para la gestión organizacional.*** A fin de proponer un marco de gestión del desempeño que le proporcione al talento humano una orientación personalizada en materia de gestión y apoyo para su perfeccionamiento, en relación con la competencia y la capacidad de liderazgo. La estrategia consistirá en definir las responsabilidades con pautas de desempeño de alto nivel que traduzcan la estrategia en términos de indicadores y metas mensurables. Además, se establecerán los puntos fuertes y los aspectos que necesitan desarrollar, y promover activamente la progresión profesional. Estará bajo la supervisión de la Gerencia Estatal y la dirección de Talento Humano. El tiempo estimado de ejecución será de cuatro (04) meses.

***Desarrollo de programas de formación del talento humano en tema de planificación y organización.*** Se pretende mejorar las competencias profesionales para el intercambio de conocimientos y recursos, ajustándose estrechamente a las estrategias en materia de conocimientos, de cooperación.

En este particular la estrategia consistirá en establecer los métodos de selección y formación del personal basado en la colaboración, el trabajo en equipo y la diversidad, con miras a establecer relaciones de trabajo más eficaces a fin de mejorar la productividad, la puntualidad y la calidad del trabajo en general. Además de organizar reuniones para evaluar las posibilidades de mejorar el rendimiento por medio del trabajo en equipo y la colaboración.

Se espera realizar el estudio periódico del comportamiento del talento humano que permita a la corporación responder más eficazmente en cuanto a las medidas necesarias para mejorar el entorno de trabajo. Finalmente, mejorar la comunicación con el talento humano a fin de promover una mejor comprensión de las políticas e iniciativas sobre recursos humanos. Nuevamente la responsabilidad estará a cargo de la dirección de Talento Humano bajo la supervisión de la Gerencia Estatal. El tiempo estimado de ejecución será de seis (06) meses.

**Contratación del talento humano en área de seguridad para resguardar la a los miembros de las comunidades e instalaciones.** A fin de contar un talento humano que garantice a los clientes seguridad en las instalaciones, prestando servicios al máximo nivel y pretendiendo ser un punto de referencia en sistemas de protección de calidad., así como también el garantizar la integridad del cliente externo e interno. A través del establecimiento de las políticas de seguridad y salud en el trabajo y la formación de manera obligatoria y continua al personal sobre la seguridad para todos el talento humano y los clientes.

Adicionalmente se diseñar un programa amplio de promoción de la capacidad de liderazgo que incluye formación para desarrollar dicha capacidad con respecto a: la dedicación, la motivación y el desempeño de funciones. La responsabilidad estará a cargo de la Gerencia Estatal y los representantes de la oficina de gestión comunicacional. El tiempo estimado de ejecución será de tres (03) meses.

**Establecimiento de los mecanismos para minimizar las debilidades del servicio ofrecido por PDVAL,** de esta manera se espera cambiar la percepción positiva del cliente será predominante y favorable para la imagen de la corporación. La gestión de la estrategia consistirá en diseñar encuestas para medir el grado de satisfacción del cliente. Además de proporcionar un buzón de sugerencias, de tal manera que el cliente manifieste su preocupación en tópicos relacionados al servicio prestado por el talento humano de PDVAL Cardón. La coordinación dependerá de Gestión Comunicacional bajo la supervisión de la Gerencia Estatal. El tiempo estimado de ejecución será de tres (03) meses.

Para fortalecer la cultura se proponen las acciones:

**Promoción del pensamiento estratégico para reforzar la cultura organizacional y garantizar la prestación del servicio de manera eficiente.** La estrategia se desarrollará con el objetivo de reforzar la identidad cultural fuerte, simétrica y consistente con la actuación y el plan de negocios de la corporación, armonizado con los intereses de sus clientes, encaminado al fortalecimiento de su identidad corporativa,

guiada al cambio estratégico y la comunicación. Las acciones dependerán de la formulación y consolidación la estrategia corporativa y las bases culturales para la empresa objeto en la misión.

En este mismo orden de ideas se espera concientizar al talento humano sobre la problemática estructural y cultural que se está generando internamente, y que está afectando directamente al progreso organizacional y personal. Con ello se logrará definir el proyecto de divulgación y promoción del pensamiento estratégico

Para dar solución respecto a la vinculación de la política con procesos gerenciales y estructura de poder se propone:

***Diseño de un plan de revisión, rectificación y reimpulso de las estrategias;*** considerando la voluntad política concertada y la actuación de los entes gubernamentales. De este modo se actuará de manera coordinada con el gobierno central, el monitoreo y supervisión continua en la consecución de los objetivos. La estrategia de implementará al aplicar la reingeniería para corregir las desviaciones entre el trabajo, el talento humano, la organización y la cultura. La Identificación se realizará mediante la técnica de grupo focal para detectar la necesidad real. Seguidamente, de acuerdo a los resultados se logrará establecer un consenso eficaz para facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de metas. Se capacitará a los actores acerca del tema; para facilitar la formación y el conocimiento. Estará a cargo de la dirección de Talento Humano bajo la supervisión de la Gerencia Estatal. El tiempo estimado de ejecución será de seis (06) meses.

Cabe destacar que estos elementos influyen en la motivación y entusiasmo del equipo de trabajo; impulsando a la planificación del cambio.

Finalmente, es necesaria la creación de *sistemas de selección y promoción que contribuya a la detección e identificación de talento humano y de los líderes de calidad en todos los niveles*, considerados gentes de cambio. Se destaca que los líderes tienen un gran impacto sobre el grado de empoderamiento; como consecuencia de las

actividades que delegan, el control que ejercen, el poder de decisión, y la retroalimentación.

## **REFLEXIONES FINALES**

El análisis del contexto organizacional de PDVAL mostró las imágenes concebidas a través de diferentes metáforas, a partir de esta conceptualización se sostiene que son utilizadas siempre que se intenta comprender un elemento de experiencia en términos de otro. Paralelamente, permiten razonar el complejo y paradójico carácter de la vida organizacional, lo que ha generado la capacidad de diseñar y gestionar organizaciones; de un modo que no había sido pensado antes. Una vez analizada la situación de la corporación, se concluye que la raíz de los problemas se debe a que la autoridad se ejerce bajo un estilo gerencial conductista-determinista y funcionalista-radical. Influenciado en la perspectiva de la máquina, y que ha intensificado en todos los procesos, acciones y pensamientos; la mecanización y burocratización hasta el nivel excesivo.

Es imperante que PDVAL comience a redefinir la estructura organizacional, establecida en el ejercicio del liderazgo, a partir de la caracterización del modelo gerencial actual. De esta manera la corporación estará preparada para enfrentar exitosamente las barreras y los nuevos paradigmas que exigen las nuevas realidades. De lo contrario, el gobierno corporativo no podrá gestionar eficientemente la estrategia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Chirinos A (2013). Estrategias para la Gestión de la Identidad Corporativa de la Empresa Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL) en el municipio Carirubana, parroquia Punta Cardón Estado Falcón. Trabajo de Grado Universidad del Zulia Núcleo Punto Fijo del Estado Falcón. Venezuela. 180 pp.
2. Morgan G (1990). Imágenes de la Organización., traducción en español, UK;

3. Morgan G. (1980) Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en teorías de la organización. (En la red) <http://www.rafaelcastellano.com.ar/Biblioteca/ARTICULOS/gareth%20morgan.pdf>
4. Productora Distribuidora Venezolana de Alimentos (2009). Antecedentes de PDVAL. (En la red) <http://www.pdval.gob.ve/portal/nosotros.php> (Consultado el día 13 de marzo del 2016).
5. Rojas de Uzcátegui., B., Molleja, E., & Morles, M. (2017). EL AUTOLIDERAZGO: UNA VÍA PARA EL PENSAMIENTO COMPLEJO EN LA GERENCIA PÚBLICA. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 1(1), 43-59. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/14/7>
6. Sosa de B. O (2012) Gerente Edificador de Organizaciones Espiritualmente Inteligentes En Las Empresas Del Nuevo Milenio. (En la red) <http://www.grupocieg.org/archivos/Gerente%20edificador%20de%20organizaciones%20.pdf>(Consultado el día 13 de Febrero del 2016).