



Dirección General de Estudios de Post Grado  
Programa  
Especialización en Desarrollo Organizacional

## **TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

### **INTERVENCIÓN PARA CREAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN CUANTO A MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA GAMA ITALY C.A**

Por:  
Elizabeth Virginia Carrasquel González

Asesor: Profesor Ricardo Petit

Caracas, Junio de 2015

## **DEDICATORIA**

A mis padres,

Mi esposo,

Mi hijo,

Mis hermanos,

Y a todos los que deseen aprovechar el contenido de esta investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Jehová quien me ha permitido llegar hasta esta etapa de crecimiento en mi vida, gozando de toda la salud, el amor y apoyo de mis seres queridos.

A mis padres, hermanos, esposo e hijo, quienes son mi apoyo diario y mi inspiración para emprender cada reto en mi vida y culminarlo con el mayor de los éxitos

A mi País Venezuela, quien me reta a ser cada día mejor ciudadano para sacarla adelante en lo que esté a mi alcance

A los integrantes de la Organización Gama Italy de Venezuela, quienes fueron parte de la presente investigación, y quienes estuvieron siempre atentos a los avances y resultados de la misma.

Al profesor y tutor Ricardo Petit por guiarme para la elaboración del presente trabajo, por su constancia, paciencia y dedicación durante el tiempo de elaboración de esta investigación.

## INDICE

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| INDICE GENERAL.....                      | IV |
| RESUMEN.....                             | 5  |
| INTRODUCCIÓN.....                        | 6  |
| CAPÍTULO I                               |    |
| EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....        | 10 |
| Planteamiento del Problema .....         | 10 |
| Justificación de la Investigación.....   | 16 |
| Objetivos de la Investigación .....      | 19 |
| Alcance y delimitaciones.....            | 20 |
| CAPÍTULO II                              |    |
| MARCO ORGANIZACIONAL .....               | 21 |
| Historia de la Organización .....        | 21 |
| Estructura Organizacional.....           | 22 |
| CAPÍTULO III                             |    |
| MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL .....        | 25 |
| Antecedentes de la Investigación .....   | 25 |
| Bases Conceptuales .....                 | 26 |
| CAPÍTULO IV                              |    |
| MARCO METODOLÓGICO .....                 | 44 |
| Tipo de Investigación .....              | 44 |
| Diseño de la investigación .....         | 45 |
| Técnicas e Instrumentos .....            | 45 |
| Población y muestra .....                | 49 |
| Procedimiento a seguir.....              | 49 |
| Operacionalización de las Variables..... | 56 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| CAPÍTULO V                      |    |
| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 58 |
| CAPÍTULO VI                     |    |
| CONCLUSIONES.....               | 67 |
| RECOMENDACIONES.....            | 69 |
| REFERENCIAS.....                | 71 |
| ANEXOS.....                     | 72 |

Dirección General de Estudios de Post Grado  
Programa de Especialización Desarrollo Organizacional

## **INTERVENCIÓN PARA CREAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN CUANTO A MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA GAMA ITALY C.A**

### **RESUMEN**

**Autor: Elizabeth Carrasquel G.**  
**Asesor: Ricardo Petit**

Este trabajo se realizó con la finalidad de Desarrollar una intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la misión, visión y valores del Grupo Gama Italy de Venezuela. El estudio está constituido por un conjunto de herramientas que permiten obtener la información requerida para lograr el objetivo de la investigación, la misma está estructurada por un plan de intervención en donde se incentiva la interacción participativa en las sesiones de trabajo realizadas, llegando a definiciones tentativas, los cuales al estar aprobados por la Directiva de la Empresa, reforzarán el plan estratégico Organizacional, así como, la identificación de los trabajadores con la Empresa. La modalidad del proyecto está enmarcada como una investigación aplicada en su modelo Investigación - Desarrollo según Moreno (1987). La muestra utilizada para obtener la data que respecta a la misión y visión fue la alta gerencia y el nivel supervisorio; para obtener la data de los valores, participaron el 100% de los trabajadores de la Empresa, a saber, setenta y cinco (75) colaboradores. Los modelos empleados para la obtención de la información requerida son los de Robert Gagne para el Diseño instruccional y el modelo CATOWE, desarrollado por Peter Checkland (1981)

**Palabras Clave:** Plan estratégico, misión, visión, valores, Diseño instruccional, guía instruccional, investigación – acción

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la empresa desea implementar en su ámbito de incumbencia, gracias a que los empleados se identifiquen con la empresa, a sus actitudes y comportamientos asumidos, facilitarán el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Las Empresas importantes en su ramo han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos; se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos.

Sin lugar a duda escoger a la persona adecuada para el puesto de trabajo es el principio del éxito de la Empresa, sin embargo, sea así o no, se debe establecer una inducción constante de la filosofía de la Empresa, no importa si los empleados tienen años en la Organización, todos absolutamente nuevos y viejos deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla y a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la Organización. Deben conocer y poner en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la Empresa.

La mayoría de las veces tenemos ocupado el 100% de nuestro tiempo en hacer tareas sin parar y no hacemos “un alto en el camino” para analizar cuestiones tan determinantes como saber cuál es la razón de ser, para qué existe nuestra Organización. Perdiéndonos en el diario.

Si no sabemos cuál es nuestra razón de ser y no sabemos qué queremos ser en el futuro, cuando nuestra Organización alcance el grado de madurez con

la que soñamos, es sencillo perderse, no pudiendo ser una guía clara para decidir lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro.

En este contexto, se ubica el presente estudio dado el valor que tiene la misión, visión y valores para las Organizaciones y la integración de sus empleados. Ahora bien, para reafirmar el contenido planteado, se definió el plan estratégico como un programa de actuación que consiste en aclarar lo que la Organización pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo.

Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concentra las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente, el objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de la Organización, que señala los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). El plan estratégico responde a las siguientes preguntas ¿Cuál es la razón de ser de la Organización?, ¿Qué les da vida y sentido?: declaración de la Misión; ¿A dónde desean ir?: Visión estratégica; ¿Qué hacen bien? ¿Qué desean hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos; ¿Cómo llegan a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

En el presente trabajo de investigación se abordó parte del plan estratégico del grupo Gama Italy de Venezuela, a saber, la creación de la definición de misión, visión y valores; no se abordaron aspectos como objetivos estratégicos y metas organizacionales debido a que el cliente decidió abordarlos internamente sin intervención de consultores, la razón fundamental es la rapidez de cambio de sus objetivos en función de la situación actual país, en donde las políticas gubernamentales que rigen a las Organizaciones varían a ritmos acelerados, razón por la cual consideraron no abordar los objetivos, debido a que recientemente habían sido revisados y ajustados.

Se define misión según Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos" como lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una Organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. Gutiérrez (2005).

Los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la Organización desde afuera, tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. que harán ver al público o a los clientes como identidad a la Empresa que se están dirigiendo (Gutiérrez 2005).

Del mismo modo, esta investigación aborda las Organizaciones, concibiéndolas como sistemas abiertos enfocados en la consecución de objetivos establecidos y planificados con el fin de satisfacer las necesidades de su entorno. En ese sentido, pueden clasificarse de acuerdo a diversos criterios, dentro de los cuales reza la formalidad, grado de centralización y sus fines.

El presente estudio se llevó a cabo por medio de una Intervención Organizacional dirigida al grupo Gama Italy de Venezuela, apoyada en el modelo de Robert Gagne para el diseño instruccional y el modelo CATOWE desarrollado por Peter Checkland.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: Introducción, Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema, justificación, objetivos; Capítulo II, marco organizacional y organigramas ; Capítulo III, antecedentes, bases teóricas; Capítulo IV, marco metodológico; tipo de investigación, Diseño de investigación, población y muestra, Procedimiento a seguir, guía instruccional; Capítulo V Análisis de resultados; Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones; Referencias y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

Grupo Gama Italy de Venezuela, está constituida actualmente por dos Empresa, Wella Cosmédica C.A. y GAMA C.A.

Wella es una empresa alemana con una importante presencia mundial en el sector de los cosméticos, fue fundada en 1880 por Franz Stroher, con sede en la ciudad alemana de Darmstadt. La compañía está presente en más de 150 países.

Cuenta con tres unidades de negocio: profesional, consumidor y cosméticos y fragancias; todas ellas dedicadas exclusivamente al negocio de los cosméticos.

Procter & Gamble adquirió una participación dominante en la empresa lo que le permitió introducirse en el creciente mercado de los productos profesionales para el cabello.

GAMA nace en 1969 en la Bologna, Italia, creando la primera plancha de pelo pensada para estilistas.

En poco tiempo, debido a la calidad de sus planchas y su performance superior se convirtió en referencia indiscutida del mercado.

Hoy en día, GAMA Italy, es el mayor fabricante de planchas profesionales y líder en innovación de productos, es una empresa global que desarrolla alta tecnología pensando en la belleza y el cuidado personal de sus consumidores. Busca constantemente satisfacer las altas exigencias y necesidades de los estilistas y sus clientas alrededor del mundo.

En Venezuela, El 18 de marzo del año 2003, Procter & Gamble (P&G) pasó a controlar el 77,6% de Wella tras un acuerdo de compra con la directiva de la compañía alemana. A partir de entonces, el binomio P&G-

Wella se convirtió en una combinación ganadora, siendo ambas compañías líderes en el sector belleza a nivel mundial. P&G contaba con 50 marcas diferentes en más de 130 países. Wella vendía cerca de 50 firmas en más de 150 países. Se esperaban unos ingresos extras de 3.400 millones de dólares en ventas, que se sumarían a los ingresos de las unidades de negocio de P&G.

El 28 de noviembre del año 2014 Procter & Gamble anuncia la venta de su unidad de negocio Wella valorada en 7.000 millones de dólares, la misma fue comprada por la Empresa GAMA Italy, creando para Venezuela el Grupo Gama Italy de Venezuela, constituida actualmente por estas dos Empresas y con casa Matriz en Argentina.

Con la compra de la Empresa Wella, se generaron dos culturas Organizacionales, que no ha favorecido la integración del Grupo GAMA Italy de Venezuela, debido a que según el cliente, los trabajadores que pertenecían a Procter & Gamble no logran identificarse con la Unidad de negocio de Gama Italy, manteniendo su identidad con la marca Wella, los trabajadores demuestran resistencia a normas y políticas implementadas en el Grupo, constantemente realizan comparaciones entre su escenario laboral anterior y el actual, demostrando descontentos.

Es importante tener en cuenta que todo cambio, ya sea estructural, gerencial y/o tecnológico impacta el Clima Organizacional. Drassler (1993), considera que el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una Organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de Organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos

(factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Para validar el grado de identificación de los trabajadores de la Empresa Wella con la Empresa GAMA Italy, Jimmy Terán, 2014, realizó un diagnóstico en la Organización; aplicando a una muestra representativa de trabajadores (no probabilística), un instrumento de clima, basado en la teoría de Rensis Likert, para diagnosticar y medir el clima de la Organización, a fin de ahondar en esta dimensión y en otras que el cliente consideró importante medir.

Las dimensiones que se sometieron a medición fueron: Sentido de Pertenencia, liderazgo, comunicación, estructura, trabajo en equipo, motivación, compensación y capacitación y desarrollo.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### **Método de Rensis Lickert – Clima total por dimensión**

| <b>Escala</b>         | <b>Valoración</b> |
|-----------------------|-------------------|
| <b>Muy deficiente</b> | 1,00 - 1,75       |
| <b>Deficiente</b>     | 1,76 - 2,50       |
| <b>Bueno</b>          | 2,51 - 3,25       |
| <b>Muy bueno</b>      | 3,26 - 4,00       |

| <i>Dimensión</i>              | <i>Puntuación</i> | <i>Escala de Evaluación</i> | <i>% sobre escala &gt;</i> |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <i>Liderazgo</i>              | <i>3.33</i>       | <i>Muy de acuerdo</i>       | <i>83.25</i>               |
| <i>Comunicación</i>           | <i>3.15</i>       | <i>De acuerdo</i>           | <i>78.75</i>               |
| <i>Trabajo en equipo</i>      | <i>3.20</i>       | <i>De acuerdo</i>           | <i>80.00</i>               |
| <i>Sentido de Pertenencia</i> | <i>3.58</i>       | <i>Muy de acuerdo</i>       | <i>89.50</i>               |
| <i>Motivación</i>             | <i>2.81</i>       | <i>De acuerdo</i>           | <i>70.25</i>               |
| <i>Compensación</i>           | <i>3.00</i>       | <i>De acuerdo</i>           | <i>75.00</i>               |
| <i>Capacitación</i>           | <i>2.77</i>       | <i>De acuerdo</i>           | <i>69.25</i>               |
| <i>Estructura</i>             | <i>2.95</i>       | <i>De acuerdo</i>           | <i>73.75</i>               |
| <i>Promedio General</i>       | <i>3.10</i>       |                             | <i>77.47</i>               |

En los resultados se comprobó que la dimensión sentido de pertenencia, la cual mide la identificación de los trabajadores con la Organización obtuvo la mayor puntuación, a saber, 3.58 puntos lo que representa en la escala cualitativa “Muy de acuerdo” con las afirmaciones que median esta dimensión.

En base a los resultados obtenidos el cliente decidió abordar en conjunto con los consultores la tercera dimensión con la puntuación más baja, a saber, la dimensión Estructura, con una puntuación de 2.95, el cliente indicó que las dos primeras dimensiones con puntuaciones más bajas, a saber, capacitación y motivación serían abordadas internamente por la Gerencia de Gestión Humana.

La dimensión estructura mide el grado en que está establecida la razón de ser de la Empresa y como desea ser percibida a mediano y a largo plazo, así como los valores, políticas, objetivos organizacionales y directrices

Las preguntas y resultados de la encuesta asociadas a la dimensión Estructura son las siguientes:

| Preguntas Nro. | Muy en Desacuerdo                                                                                                                                     | En Desacuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo | Precepción de la Evaluación |      | Media Identidad    |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|----------------|-----------------------------|------|--------------------|
| 1              | Existe una clara defición de la mision, vision y objetivos de la Empresa                                                                              | 3%            | 17%        | 40%            | 40%                         | 3.17 | Muy de acuerdo     |
| 5              | En esta Empresa se trabaja en funcion de la mision, vision y valores                                                                                  | 3%            | 30%        | 50%            | 17%                         | 2.80 | De acuerdo         |
| 9              | Grupo Gama Italy administra eficientemente los equipos de trabajo, para cumplir con las directrices, normas y politicas institucionales de la empresa | 3%            | 27%        | 47%            | 23%                         | 2.90 | De acuerdo         |
| 13             | La estructura Organizacional de la Empresa se adecua a su mision, vision y objetivos                                                                  | 0%            | 23%        | 60%            | 17%                         | 2.93 | De acuerdo         |
|                |                                                                                                                                                       |               |            |                |                             |      | 2.95<br>De acuerdo |

Con respecto a la dimensión Estructura resultó que el 67% de los encuestados están entre de acuerdo y muy de acuerdo con el grado en que está establecida la razón de ser de la empresa y como desea ser percibida a mediano y largo plazo, así como las políticas, objetivos organizacionales y directrices.

Esta es una de las dimensiones que más capto la atención del investigador debido a que, en las reuniones preliminares a la investigación de diagnostico con el cuadro Directivo y Gerencial del Grupo Gama Italy de Venezuela, una de las inquietudes era que la Empresa contaba con una Misión, visión y objetivos de hace muchos años y que presumían que los colaboradores de la Organización no estaban al tanto de cuál era la Misión, Visión y Valores de la Organización, sin embargo, los resultados obtenidos en esta dimensión, específicamente en las preguntas números 1, 5 y 13 indican que los encuestados consideran que están presentes y que la Empresa se rigen por ellos, por lo que el investigador estima que aunque la misión, visión y valores no es algo que este definido y comunicado a los trabajadores, los supervisores se han encargado de transmitirlo intrínsecamente a sus supervisados.

Para el investigador – consultor , esta es una dimensión que no requiere el foco de atención principal, sin embargo, siguiendo requerimientos del cliente se abordó esta dimensión, siendo el objetivo principal levantar la información requerida para crear una nueva visión, misión y valores Organizacionales, debido a que el cuadro directivo y gerencial consideran que la información

existente en la Organización con respecto a misión, visión y valores no se adecuan a la razón de ser de la Empresa y no son bien conocidos por los trabajadores.

Con respecto a las políticas y objetivos Organizacionales, los cuales constituyen parte del Plan estratégico de la Organización, el cliente decidió que lo abordaría internamente debido al cambio constante que ha tenido en sus objetivos organizacionales en los últimos años, razón por la cual en el presente trabajo de investigación se abordaron las estrategias para desarrollar la intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la Misión, Visión y Valores del Grupo Gama Italy de Venezuela.

Según Alberto M. Ballvé y Patricia Debeljuh, 2000, las Organizaciones Humanas más exitosas del mundo han fomentado siempre un sentido de misión que refleja los ideales en los que la gente cree. Como bien afirma Peter Senge, cuesta concebir una Empresa que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la Organización.

Lo peor que le puede pasar a una compañía es tener una misión vacía o escasa de contenido o que estos no sean vividos. Cuando esto ocurre los empleados se vuelve cínicos y desmotivados, y se pierde confianza y credibilidad dentro y fuera de la Empresa. Si no hay una clara y valiosa definición de estos objetivos compartidos, se deteriora el sentido que le dan al trabajo los integrantes de cualquier Organización.

Por esto es importante preguntarse para la presente investigación:  
¿Cuál sería la estrategia para desarrollar una intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la Misión, Visión y Valores del Grupo Gama Italy de Venezuela?

## **1.2. Justificación de la Investigación**

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestros futuros cuando somos jóvenes, planificamos nuestras carreras profesionales, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

En ocasiones conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda? Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas? (Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, 2005)

No solo podríamos sino que deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alertas y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables. Eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que la Organización posee un deseo de planificar, de crecer, de marcar la pauta de la evolución de la Organización.

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la Empresa y, lo que es más importante transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la Organización de cuál es el camino hacia el éxito. Como bien afirma Chererton, G.k.(1874/1936).

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la Empresa. Es siempre útil para definir cuál es el momento presente que vive la Empresa, cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a donde queremos llegar.

En el contexto de un mercado global en el que competimos hoy, no podemos contentarnos con estar presentes, con navegar a la deriva esperando que los hechos se sucedan, se trata ante todo de fijarse un rumbo y poner los medios para seguir la dirección que nos hemos marcado, como bien dice Covey. R.S (1997):

“Para un velero sin rumbo cualquier viento es favorable”

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier Organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la Empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la Empresa para el cambio
- Mejora la coordinación de actividades
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades

En la elaboración de un Plan estratégico se distinguen tres etapas fundamentales:

Etapa I: Metas estratégicas, en la cual se desarrolla el esquema del plan estratégico, los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, la visión, misión y valores corporativos y unidades estratégicas de negocio.

Etapa II: Estado Actual, análisis del entorno general y competitivo.

Etapa III: Diagnostico estratégico, análisis FODA (en donde se identifican Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en la Organización) y análisis CAME (el cual consiste en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar aquello que hemos visto previamente en el FODA)

En base a los resultados del diagnostico Organizacional realizado en el Grupo Gama Italy de Venezuela, en donde se detectó que en la actualidad no está formalizada la misión, visión y los valores de la Empresa, el sistema cliente, decidió abordar este aspecto, con la finalidad de contar con las mismas y dar fortaleza a su Plan Estratégico actual, razón por la cual se abordó en el presente estudio parte de la etapa I definida por Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, 2005

El Grupo GAMA ITALY DE VENEZUELA comprende que tener definidos la Misión, Visión y Valores reforzará en sus trabajadores la identidad con la Organización y les dará a conocer qué hace la Empresa, para qué existe, hacía donde van y bajo qué ideales y principios colectivos se rigen.

Cuando una Empresa está elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos

Según Alberto M. Ballvé y Patricia Debeljuh, 2000, las Organizaciones Humanas más exitosas del mundo han fomentado siempre un sentido de misión que refleja los ideales en los que la gente cree. Como bien afirma Peter Senge, cuesta concebir una Empresa que haya alcanzado cierta

grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la Organización.

Es necesario que instituciones como Grupo Gama Italy de Venezuela cuente con una misión, visión y valores bien definidos y de esta manera motivar a los trabajadores para el logro de los objetivos individuales que los llevarán a cumplir con los objetivos comunes de la Organización: entendiendo según Alberto M. Ballvé y Patricia Debeljuh, 2000, que los directivos y empleados que entienden la misión, visión y valores, lo comparten, lo asumen y actúan en consecuencia: son los que hacen ética a la Empresa y le dan su reputación.

Es por ello que la presente intervención tiene una importancia significativa, la cual otorgará un valor agregado al Grupo Gama Italy de Venezuela en definir y reforzar la identidad y cultura Organizacional.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General.**

Desarrollar una intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la misión, visión y valores del Grupo Gama Italy de Venezuela.

#### **1.3.2. Objetivo específico.**

- Diseñar un proceso que permita guiar al cliente en el levantamiento de la información para la elaboración del plan estratégico en lo que refiere a la Misión, Visión y Valores del Grupo Gama Italy de Venezuela.

#### **1.4. Alcance y delimitaciones**

La Presente Intervención tiene como objetivo la elaboración y aplicación de un Diseño Instruccional a los trabajadores del Grupo Gama Italy de Venezuela con el fin de crear la Misión, Visión y Valores como parte del Plan Estratégico que define a la Organización.

Este estudio abarca la totalidad de la institución, en los diferentes niveles dentro de su estructura, se levantó la información para crear la Misión y Visión con Directivos, Gerentes y Supervisores y la información para definir los Valores con todos los trabajadores de todas las Unidades Organizacionales, a saber: Gerencia de Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Mercadeo, Comercial, Logística, Compras e Importaciones y Sistema de información.

Una vez que fue definido y aplicado el Diseño Instruccional, se obtuvo la información requerida para establecer las definiciones de lo que los trabajadores consideraron que identificaba a la Organización en cuanto a su Misión, Visión y Valores que den un marco Organizacional y definan parte de lo que sería su Plan Estratégico.

Con la información obtenida se elaboró un informe de ejecución y resultados que fue entregado a la Gerencia de Recursos Humanos, quien será la encargada de presentar los resultados a la Directiva de la Organización para su análisis y aprobación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Historia de la Organización**

Grupo Gama Italy de Venezuela en un consorcio Argentino encargado de fabricar y comercializar productos para la belleza y cuidado personal del hombre y la mujer tales como, planchas, alaciadoras, secadores clippert, entre otros, hoy día se ha convertido en la referencia del mercado, con una amplia trayectoria institucional lo que ha permitido brindar a sus clientes, productos de alta calidad en todos sus procesos productivos, asimismo distribuye en el mercado productos de la marca Wella Profesional, dado que el 28 de noviembre del año 2014 Procter & Gamble anuncia la venta de su unidad de negocio Wella valorada en 7.000 millones de dólares y la misma fue comprada por la Empresa GAMA italy, creando para Venezuela el Grupo Gama Italy de Venezuela, constituida actualmente por estas dos Empresas y con casa Matriz en Argentina.

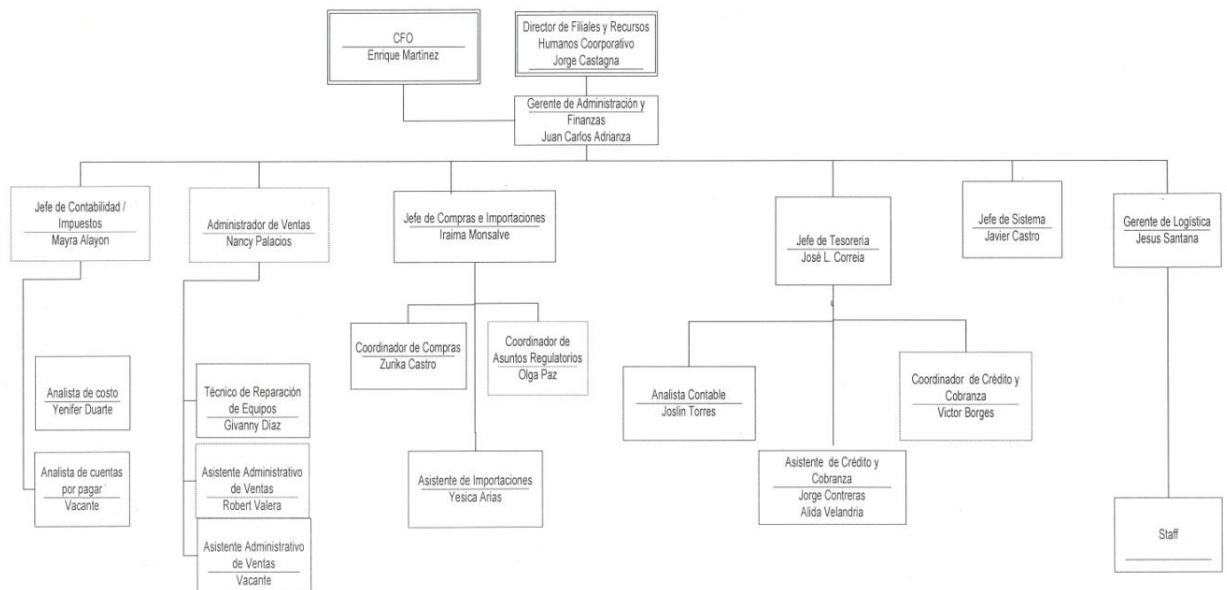
Actualmente, la empresa cuenta con setenta y cinco trabajadores con culturas organizacionales tanto de Gama como de Wella producto de la integración de las marcas, posee una sucursal administrativa ubicada en Caracas, Venezuela y tres sedes a nivel regional 1) nororiental e insular 2) centro occidente 3) los llanos conformadas por tres Gerentes Regionales y una fuerza de venta que esciente a cuarenta personas aproximadamente.

## 2.2 Estructura organizacional

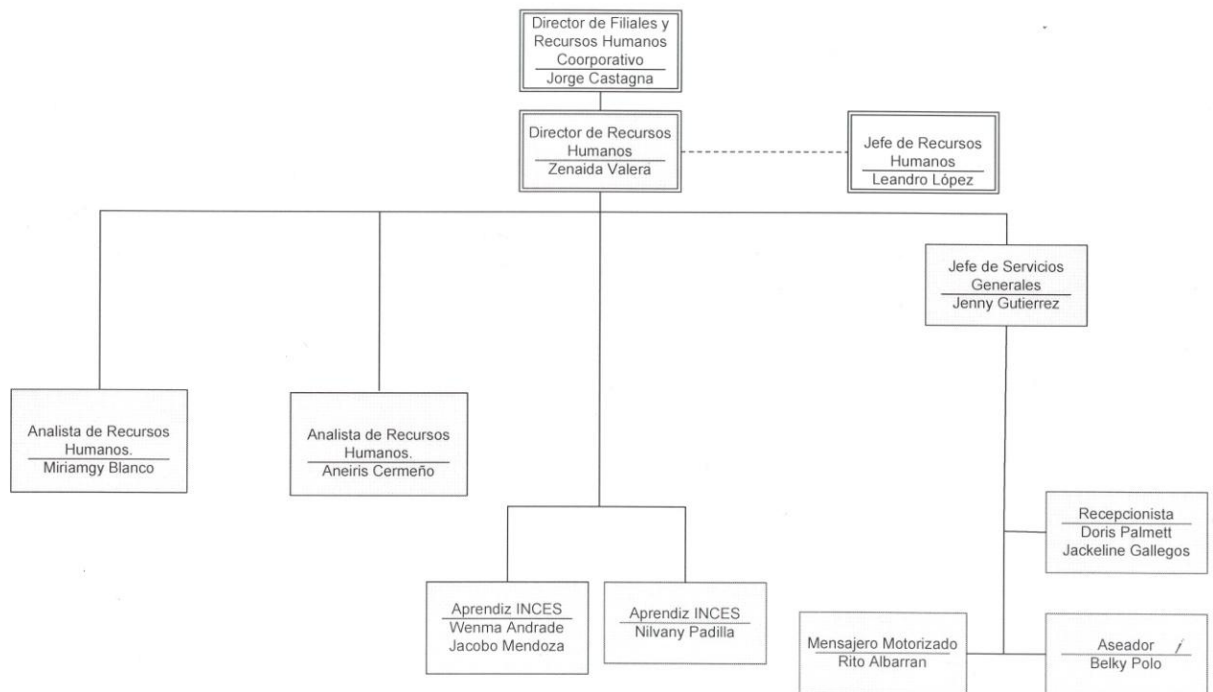
Para Lusthaus y otros (2002): es la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidad a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones de trabajo.

Para el Grupo Gama Italy de Venezuela la estructura organizacional está diseñada como se muestra a continuación:

### Dirección de Administración y Finanzas



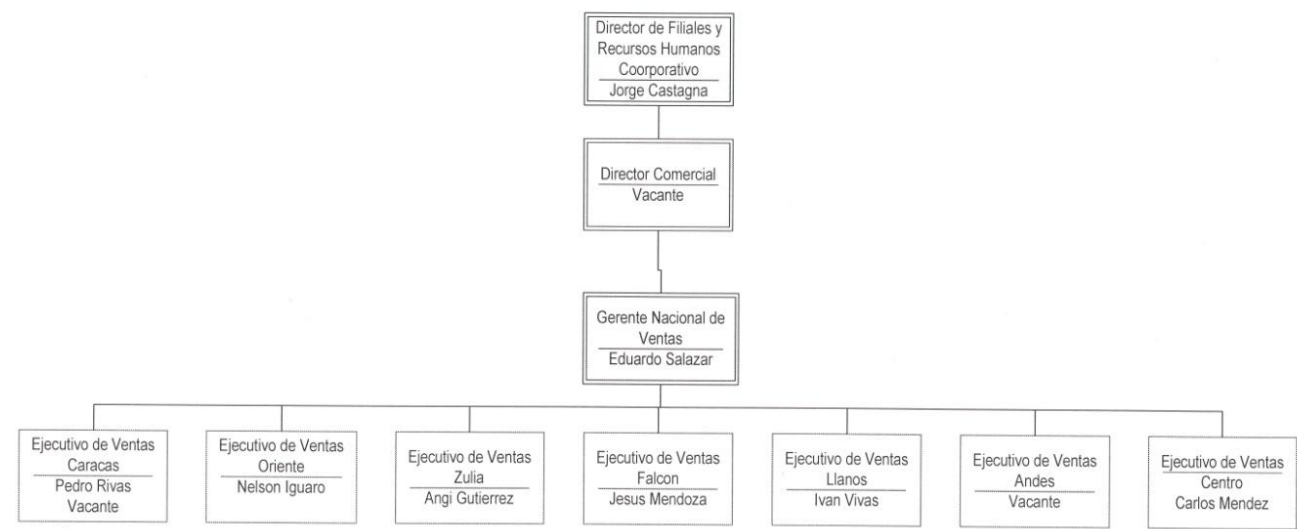
## Dirección de Recursos Humanos



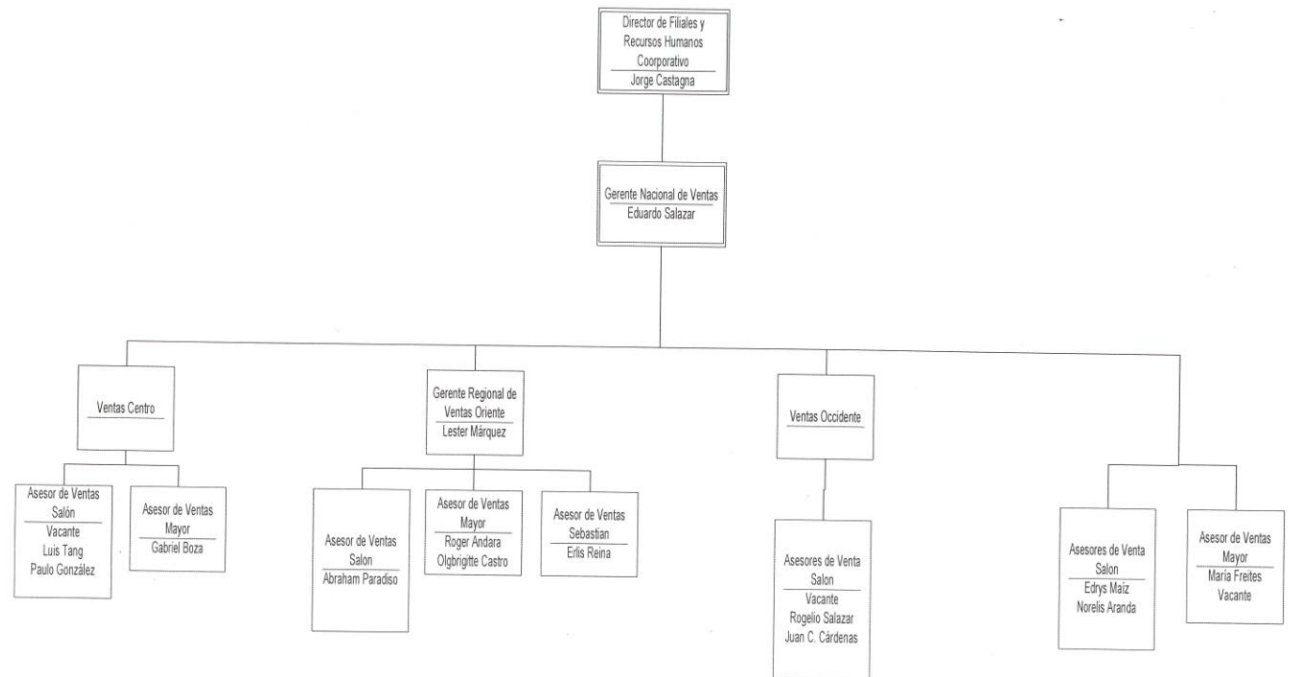
## Dirección Comercial



**Ventas Gama**



**Ventas Wella**



**Organigramas del Grupo Gama Italy**  
**Fuente: Grupo Gama Italy de Venezuela**

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEORICO Y REFERENCIAL**

Planteado el problema de estudio y establecidos sus objetivos, se procede a soportar teóricamente la presente investigación, la cual será referida a la conceptualización, análisis, y revisión de teorías que den apoyo y validez al tema de estudio acá planteado.

#### **3.1. Antecedentes de la investigación**

Demetrio Marotta (2009) realizó una investigación cuyo objetivo fue diseñar un manual de redimensionamiento estratégico incluyendo el manual de organización y funciones del departamento medular de OSCASI que sirva de guía para la ejecución de todas las actividades necesarias con el fin de alinear sus funciones y procesos a los organizativos. Sobre el particular el autor llegó a la siguiente conclusión: las organizaciones frecuentemente deben analizar el contexto para identificar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas; para así mejorar sus estrategias de manera tal, que ofrezcan mejores resultados en cuanto a los objetivos propuestos. Es por ello que para cualquier organización es importante repensarse, hacer un alto y autoevaluarse; ¿Cuál es su misión?, ¿Quién es su cliente?, ¿Qué valora el cliente?, ¿Cuáles son sus resultados? ¿Cuál es su plan?

Juan Carlos Escalona (2010) realizó una investigación cuyo objetivo fue facilitar los elementos claves de la integración del equipo estratégico de la empresa CAPI, con la finalidad de aumentar su disposición al cambio. Al respecto el autor llegó a la siguiente conclusión: Ha resultado efectivo y beneficioso el desarrollo de la sesión de aprendizaje basada en casos reales experimentados en la organización y en el modelo de estilo de aprendizaje de adultos de Kolb, allí se demuestra que las intervenciones en el Desarrollo

Organizacional (D.O) son más efectivas cuando parte de casos concretos y se basan en actividades de educación y capacitación.

### **Introducción al Desarrollo Organizacional (DO)**

El interés por el DO se ha intensificado desde su aparición hasta ahora. En las últimas décadas han aparecido una variedad de movimientos que bajo diversas denominaciones han puesto de relieve los elementos básicos del DO. Tal ha sido el caso del movimiento por la Excelencia liderado por Drucker, el movimiento por el Control Total de la Calidad, la Reingeniería de Procesos, el Downsizing y más recientemente las Organizaciones que Aprenden y la Administración del Conocimiento.

Este aparente entusiasmo tiene lugar, de manera notable, al mismo tiempo que se intensifica la globalización del modelo de mercado como sistema económico. Lo interesante del caso es que el DO no aparece como una respuesta, o una reacción contraria a la expansión del modelo de mercado, sino como un recurso que a lo menos es un complemento, cuando no un ingrediente esencial del éxito en el mercado, como lo atestiguan las más exitosas compañías en el mundo citadas con frecuencia en los textos de divulgación de estas ideas.

Tomando en consideración lo anterior, el DO es y será un actor importante que contribuye a las organizaciones a cambiar y a mantenerse en este turbulento sistema que crece en distintas direcciones, el futuro del DO definitivamente es brillante, pero solo si el campo sigue evolucionando.

El concepto de Desarrollo Organizacional (DO) aparece en el mundo académico y profesional hacia el fin de los 60, siendo Richard Beckhard su principal impulsor. Para este autor el proceso de DO es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos

organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento (Grieves, 2003).

En los últimos 30 años esta concepción del DO ha experimentado una evolución que ha traído a la mano una serie de nuevos conceptos y premisas que, si bien han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original, han enfatizado los aspectos que hicieron de este concepto toda una novedad en su época.

Siguiendo el análisis histórico del concepto que efectúa Grieves (2003), entre los aspectos que se han acentuado con el paso del tiempo y la acumulación de experiencias se puede mencionar los siguientes:

- El sustento básico del proceso de DO es el cambio en el comportamiento humano y no sólo en los recursos o la infraestructura;
- El proceso de DO promueve cambios integrales en la organización y no tan sólo cambios sectoriales.
- El aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo es un proceso crucial en el desarrollo de una organización, por lo que la administración del aprendizaje es un requisito para el éxito de cualquier iniciativa de DO.
- Los métodos de las ciencias del comportamiento, en particular la investigación-acción, son los más apropiados para la conducción del proceso de DO.

Por otro lado, algunos aspectos que han cambiado con el tiempo son:

- Hay un creciente énfasis en considerar que el DO no acontece en virtud de una planificación central, sino más bien es un proceso que emerge desde diversos puntos de la trama de relaciones en la organización y su entorno, por lo que el papel de los directivos ahora se convierte más en el de “administradores del caos” que en el de impulsores del proceso.

El DO tiene lugar cuando existen las condiciones para que el proceso mismo ocurra de manera colaborativa, más que jerárquica, involucrando no sólo a los miembros de la organización, sino además a los “socios significativos” o “partes interesadas” que están en relación con la organización.

Por último, siguiendo a Grieses, algunos aspectos que constituyen novedad en la concepción original del DO son:

- Existe una creciente aceptación que el DO consiste en una transformación de la cultura organizacional, lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como en las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno;
- El DO, como marco conceptual, ha abrazado de manera decidida los valores humanistas, bajo el entendimiento que el desarrollo de la organización consiste en el desarrollo de las personas que la constituyen.
- Strauss (1999) destaca que durante los años 50 y 60 nació un nuevo integrador tipo de capacitación, conocido como Desarrollo Organizacional (DO), el cual consiste básicamente en una estrategia de intervención que hace uso de un trabajo de proceso grupal con el propósito de modificar la cultura de la organización.
- Richard Beckhard (1969) "El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los "procesos organizacionales" haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento".

- W. Burke & Schmidt (1985) definen a Desarrollo Organizacional como un proceso que intenta aumentar la efectividad organizacional al integrar los deseos individuales de crecimiento propio con los objetivos organizacionales.
- En 1999, French & Bell definen a Desarrollo Organizacional como un esfuerzo a largo plazo, conducido y apoyado por la alta dirección para mejorar la visión organizacional, su capacidad de "empowerment", su aprendizaje y sus procesos de resolución de problemas a través de un proceso continuo de gerenciamiento colaborativo en la cultura organizacional.
- Para Cummings & Worley (2001) el Desarrollo Organizacional es la aplicación a todo nivel dentro de la organización del conocimiento en cuanto a las ciencias del comportamiento hacia el desarrollo planeado y reforzamiento de las estrategias organizacionales, estructuras, y procesos que conducen a la efectividad organizacional.

De acuerdo a las definiciones expuestas anteriormente sobre "Desarrollo Organizacional", se aprecia como la mayoría de los autores concuerdan que una de las principales funciones consiste en mejorar el ambiente de trabajo para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional.

### **Evolución del Desarrollo Organizacional**

El DO de ayer, el DO de ahora.

El desarrollo organizacional ha evolucionado significativamente, desde sus inicios hasta lo que vemos hoy día, pasando por 5 grandes raíces o precedentes, a saber:

Entrenamiento en el laboratorio: Surge a partir del año de 1946, cuando Kurt Lewin y sus colaboradores iniciaron sus investigaciones sobre la capacitación de los líderes comunitarios. Consistía en un taller en el que se instruía a los líderes en temas relacionados con el liderazgo y la discusión de problemas. Inicialmente, los investigadores, al final de cada jornada, discutían en privado lo observado en las conductas de los individuos y las dinámicas de grupo. Posteriormente, los líderes fueron incorporados a las sesiones de retroalimentación, formándose así el primer grupo de entrenamiento (Grupo T). Este primer experimento arrojó las siguientes conclusiones: el proceso de retroalimentación producía una rica experiencia de aprendizaje, y la formación de grupos facilita el aprendizaje sensible a transferirse a situaciones ordinarias.

Después, en la década de los cincuenta surgieron las siguientes tendencias: la fundación de laboratorios regionales, la expansión de las sesiones del programa durante todo el año y la inserción de grupos de entrenamiento en empresas e industrias. Esta incorporación de los grupos de entrenamiento a las grandes corporaciones fue lo que dio origen al término “Desarrollo Organizacional”, adicionalmente otra consecuencia de gran importancia fue que los especialistas en personal y Relaciones Industriales ampliaron sus funciones, incluyendo los servicios de consultoría interna.

Para 1947, Rensis Likert le dio el toque científico a las encuestas de actitudes, gracias a él se cuenta con la Escala de Likert de 5 puntos, que hoy en día es ampliamente aceptada. Likert y Floyd Mann administraron una encuesta de administración y de actitudes, en una empresa de gran prestigio. El proceso de retroalimentación se dio primero a los altos directivos de la corporación y luego al resto de la compañía. Los miembros de la organización aprovechaban el proceso de retroalimentación para discutir juntos los datos. De estas prácticas se desprende que esta técnica favorece la implementación de cambios importantes y positivos, y que en hasta un

nivel bastante importante, influye en la satisfacción de los empleados con el trabajo.

Enfoques normativos: Este precedente se basa en la premisa de que las relaciones humanas constituyen “la forma óptima” de administrar, diseñar y operar las empresas. Los grandes representantes de esta tendencia fueron Likert con el Sistema 4, y Blake y Mouton con el Grid Gerencial.

Likert propuso que la eficiencia de las empresas estaba asociada al estilo de administración participativa. De acuerdo a este programa de administración participativa, las organizaciones tienen 1 de los 4 tipos de sistemas de administración: Sistemas Autoritarios Explotadores, tienen un enfoque autocrático y jerárquico del liderazgo, la comunicación es mayormente descendente, los altos directivos están encargados de la toma de decisiones y toman el control, genera un desempeño mediocre. Sistemas Autoritarios Benevolentes, similar al sistema anterior pero con una administración paternalista, los empleados pueden comunicarse y tomar decisiones pero siempre dentro de los límites determinados por los directivos. Sistemas Consultivos, los empleados tienen un poco más de libertades que en el sistema anterior, adicionalmente son consultados acerca de las problemáticas y decisiones, aunque es el directivo el que siempre tiene la última palabra; la productividad es buena y los empleados se sienten medianamente satisfechos con la organización. Sistemas de Grupos Participativos, se diseñan mediante el uso de métodos grupales de toma de decisiones y supervisión, favorecen el compromiso personal y la participación de sus miembros, la comunicación es vertical y horizontal; con este sistema se alcanzan altos niveles de productividad, calidad y satisfacción de los empleados.

## **Intervenciones**

La estrategia de DO se vale de las intervenciones, que son actividades estructuradas destinadas a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo y a incrementar la productividad. También pueden definirse como los medios o las herramientas de las que se vale la disciplina del DO para impulsar su programa de cambio planeado. Según sus características, pueden ser intervenciones en procesos humanos, intervenciones tecnoestructurales, intervenciones en administración de recursos humanos e intervenciones estratégicas y del medio ambiente (Guízar, 1999). Guízar (1999) define las intervenciones en procesos humanos como “aquellas dirigidas específicamente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción”.

Sánchez y Camargo (1997) afirman que todas estas intervenciones, para que puedan ser consideradas como DO, deben responder a una necesidad real de cambio sentida por la Organización, que incluyan a la Organización misma en todas las fases de la intervención (diseño, implementación, seguimiento, evaluación y control) y que propicien o induzcan al cambio de la cultura organizacional.

## **Planificación estratégica**

La importancia de la planificación estratégica radica en que es un proceso que permite asegurar con la conectividad presente y futura de quien lo impulsa, sea una organización o un territorio, analizando la propia situación interna y anticipando la evaluación del entorno, concreta las ideas en planes y programas de actuación, definidos en el tiempo y en el espacio, formulados en términos objetivos, medibles y verificables, y cuantificados en términos de coste, inversión y resultados. (Fred David, 1997)

Fred David (1999), utilizando el término gerencia estratégica, la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización, el logro de sus objetivos. La planificación estratégica es un proceso lógico y sistemático que permite a las altas gerencias, alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa, facilitando además la planificación del presente y del futuro de cualquier sistema.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, fomenta la participación, reduce los conflictos e implementa el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Para que se considere que una organización se encuentra excelentemente dirigida, ésta debe mostrar una ejecución excelente de una estrategia excelente. Para ello, los directivos tienen la función de formular e implementar estrategias que consten de cinco (5) componentes relacionados entre sí:

- ✓ Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.
- ✓ Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- ✓ Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.

- ✓ Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

### **Etapas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica consta de cuatro (4) etapas necesarias para su ejecución, etapas continuas aunque no uniformes, pues no es obligatorio que se lleven a cabo en un orden estricto, ya que se necesitan con más frecuencias revisiones o cambios.

**La primera etapa** es la declaración de visión y misión, es decir, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? Y ¿hacia dónde nos dirigimos?, que necesita toda organización como primer paso de la planificación estratégica.

**La segunda etapa** consiste en establecer los objetivos, los cuales se fijan como un mecanismo para hacer funcionar la operación, indicarían junto con las metas, la parte visible del elemento filosófico de la misión.

**La tercera etapa** es la formulación de estrategias: puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objetivo de establecer las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las amenazas, realizando una serie de análisis que comparen factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la empresa.

**La cuarta etapa** es la ejecución de las estrategias o etapa de acción. Consiste en tres (3) actividades esenciales: fijación de metas, fijación de políticas y de asignación de recursos. (Fred David, 1999)

## Misión

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

La American Marketing Association, en su Diccionario de Términos, define la misión como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas" .

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin".

Finalmente, la Real Academia Española, en su Diccionario de la Lengua Española, menciona (en una de sus definiciones) lo siguiente: "Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido".

“Llámesese misión o propósito, representa la razón fundamental para la existencia de la organización: ¿Con qué intención nos hemos reunido?” Peter Senge – La Quinta disciplina en la práctica

“Una Misión es el propósito que integra los papeles múltiples que desempeña un sistema (Organización)...sin el cual carecerá de cohesión y capacidad para planear por sí mismo de manera integrada”. La Misión aclara los aspectos del desarrollo que la empresa intenta promover, y en términos generales la forma en que intenta lograrlo.

- ✓ Razón de ser de la organización
- ✓ Propósito general de la organización
- ✓ Síntesis de la naturaleza del negocio
- ✓ Orientación general
- ✓ Identidad de la organización
- ✓ Compromiso de la organización en lo que elige hacer para prosperar

“Misión” viene de la palabra latina missio-onis, que significa “arrojar, soltar o enviar”.

“Propósito” deriva del latín proponere, “declarar”.-

Algunas Preguntas que facilitarán la tarea a quienes tienen la responsabilidad de formular la misión de una Organización son:

¿En qué negocio estamos?

¿En qué negocio no deberíamos estar?

¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?

¿Qué necesidades de los clientes se pretende satisfacer?

¿Qué clase de producto/servicio se ofrece?

¿Cuáles son nuestros productos principales?

¿Qué tamaño deseamos alcanzar?

¿Cuál será nuestro alcance regional, de tipo o de clases de clientes?

¿Cuáles son nuestros principales mercados?

¿Qué imagen deseamos transmitir?

¿Qué es lo que distingue o diferencia a nuestra empresa?

## **Visión**

La visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. Gutiérrez (2005).

Es muy importante echar a volar la imaginación del grupo sin perder los pies en la tierra de cómo podrían ver la organización en un tiempo predeterminado, hay que tener mucho cuidado porque la visión no es cualquier imagen deseada del futuro, sino la imagen de los que es realmente relevante para el porvenir de la organización, por lo tanto, debe depender de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Las características de la visión deben ser:**

1. Medible: debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro, por ejemplo, "Tener el 100% de las carreras certificadas".
2. Atractiva: debe reflejar las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización.
3. Posible: hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto.
4. Estratégica: debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
5. Entendible: debe de tener claridad y precisión, por ejemplo realizarla con un lenguaje sencillo para ser identificada no solamente por el personal, sino también por los clientes.
6. Inspiradora: que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella.
7. Tiempo: debe tener establecido el tiempo en años, por lo regular los autores coinciden en de 3 a 5 años, por lo cual al cumplir ese período

de tiempo no debe pasar el ajustar o el cambiar los objetivos a alcanzar.

Teniendo en cuenta lo que se citó anteriormente, la visión no es una frase bonita que no significa nada, por lo contrario debe ser una frase inspiradora y ante todo orientadora, de lo que se quiere y piensa hacer en el futuro, como se ha citado debe de llevar fecha de las cosas que se deberán lograr, para responder con eficacia y calidad a las expectativas de sus usuarios e interesados y demandas de sus miembros, cumpliendo los puntos vistos anteriormente.

Es conveniente hacer rondas de evaluación por parte de los miembros del equipo para tener una buena cantidad de ideas y así cumplir con las expectativas e inquietudes de los miembros de la organización; en empresas grandes, por ejemplo transnacionales, corporativas e industrias maquiladoras de exportación se acostumbra visitar una playa paradisíaca sin interrupciones para establecer la estrategia, pero sólo se toma en cuenta la opinión de algunos de los directivos, al crear una visión compartida, como lo propone Peter Senge tomando la opinión de cada uno de los elementos tendrá mayor impacto en todo el personal. Es recomendable utilizar la lluvia de ideas, la mesa redonda y la entrevista colectiva.

## **Valores**

Los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión. Existen muchas formas de actuar para alcanzar los objetivos y algunas de ellas podrán infringir leyes, reglas básicas de convivencia humana y otras normas que las sociedades han establecido para lograr una convivencia pacífica, así como son también los valores por los cuales se identifica a la organización desde afuera tales como la puntualidad, el compromiso, el respeto, la responsabilidad con el medio ambiente, etc. que harán ver al público o a los

clientes como identidad a la empresa que se están dirigiendo (Gutiérrez 2005).

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes, los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial. Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros.

### **Cómo establecer valores**

1. Competitividad: analice que valores se reflejan en la competitividad de la empresa, por ejemplo si estamos hablando de una empresa de paquetería o de entregas a domicilio en la cual los clientes buscan la puntualidad, ese valor tiene que ser transmitido a los empleados para que se vea reflejado en el servicio.
2. Convivencia: hay valores que tienen que regir a la organización para asegurar la sana interacción entre ellos, por ejemplo el respeto de creencia, religiosa o afinidad sexual que puede poner en riesgo la

productividad e imagen de la empresa. Para establecer los valores organizacionales es necesario después de citarlos dar una breve explicación de lo que significa cada uno de ellos para la empresa, tomando en cuenta que para cada una de ellas la puntualidad es un valor subjetivo, no es lo mismo la puntualidad para alguien que entrega pizzas que para alguien que entrega insumos médicos en una cirugía.

### **Diseño instruccional de primera generación**

EL Diseño Instruccional de primera generación surge en la década de los sesenta, dentro de la concepción conductista del aprendizaje y la concepción tecnológica de la educación, tomando como base los aportes de la tecnología educativa y la tecnología de la instrucción, que florecían para esa época. Para Chadwick (1977) el diseño de instrucción comprende un proceso tecnológico, basado en la psicología del aprendizaje humano, el análisis de la operacionalización de la tarea y el enfoque de sistemas, que especifican las necesidades, los objetivos, los contenidos y los medios instruccionales. Ese diseño de instrucción organiza de forma sistemática el conjunto de componentes de naturaleza instruccional y admite satisfacer las necesidades y metas específicas de forma eficiente con las siguientes características:

- Analizar lo que se enseña y se aprende.
- Determinar cómo será enseñado.
- Llevar a cabo pruebas y revisiones durante el proceso.
- Estimar si se logran los aprendizajes esperados.

El enfoque de sistemas es un elemento de vital importancia desde esta perspectiva, que permite visualizar el proceso enseñanza – aprendizaje como una totalidad y de allí que en esta primera instancia sea el modelo para el diseño instruccional, así como un elemento director y conductor del proceso. Existe una gama considerable de autores que se ocuparon por el desarrollo de modelos para el diseño de la instrucción, entre los que se

pueden mencionar a: Briggs (1973), Jerrol Kemp (1972), Banathy (1968), Dick y Carey (1979), por nombrar algunos.

A través de sus modelos se aprecia la influencia de la perspectiva conductista del aprendizaje, lo que nos permite entender su marcada tendencia a establecer los objetivos específicos de conducta, los pequeños pasos para el contenido de la enseñanza, los logros observables del aprendizaje, la evaluación tanto del proceso como de los productos, y la mayor eficiencia de los sistemas y los procesos de aprendizaje.

El diseño instruccional comprende una secuencia de pasos a seguir, la valoración de las necesidades de aprendizaje con base en las tareas, el análisis del que aprende y de la situación de aprendizaje, la identificación de las metas a lograr, los objetivos en términos de conducta, la derivación de los contenidos en función de ese análisis de tarea, la selección de las estrategias instruccionales y el diseño de la valoración de los aprendizajes, según el dominio del conocimiento; todo esto considerando también criterios de evaluación previamente establecidos.

### **Modelo CATOWE**

Es una herramienta que permite considerar elementos de gran valor en el análisis de problemas en donde interactúan gente o grupos de gente, desarrollado por Peter Checkland un inglés nacido en Birmingham y profesor de la Universidad de Lancaster, en Inglaterra, es una técnica cualitativa que se puede utilizar para abordar elementos situacionales en los cuales existen actividades con un alto componente social, político y humano. Según Checkland para que una definición raíz este bien formulada es preciso considerar los siguientes preceptos: C=Clientes A=Actores T=Transformacion W=Weltanschauung (Palabra en alemán que se refiere al “World View” o como ven los demás la problemática) O=Dueño (Owner) E=Problemática del entorno (Environmental Contrains).

**Cuadro 01. Modelo Catowe**

|          |                                         |                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>C</b> | <b>Customer (cliente)</b>               | <b>Los usuarios de los productos que la empresa transforma y entrega</b>                                  |
| <b>A</b> | <b>Actors (Actores)</b>                 | <b>Los individuos que desarrolla la misión</b>                                                            |
| <b>T</b> | <b>Transformations (Transformación)</b> | <b>Proceso mediante el cual la organización realiza su función básica</b>                                 |
| <b>O</b> | <b>OWNER (Dueño)</b>                    | <b>Sub-sistema que tiene poder de decisión e influencia y que puede causar que el sistema exista o no</b> |
| <b>W</b> | <b>Wetans Chauung (Razon de ser)</b>    | <b>La esencia o razón de ser</b>                                                                          |
| <b>E</b> | <b>Envipoment (Entorno)</b>             | <b>El medio ambiente en que el sistema opera</b>                                                          |

Para la presente investigación, la teoría presentada es referencial y por la cual nos guiaremos para dar respuesta al objetivo de la misma, debido a que es la teoría hallada que en nuestra consideración se adapta mejor al estudio realizado, ejemplo de ello, realizamos una intervención en Desarrollo Organizacional bajo la perspectiva de nuestra teoría, en donde Guízar, 1999, define que la estrategia de DO se vale de las intervenciones, que son actividades estructuradas destinadas a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo y a incrementar la productividad; productividad y eficiencia que estimamos aumentará a razón de la efectividad en la creación e implementación de la misión, visión y valores del grupo Gama Italy de Venezuela.

Si bien nuestro objetivo es intervenir en la planificación estratégica en su primera etapa, según las etapas definidas por Fred David, 1999, en donde considera importante que deba existir la declaración de visión y misión que necesita toda la Organización, como consultores, consideramos que la Organización debe gestionarse para contar no solo con estas definiciones, si no también, contar con las próximas etapas, a saber, objetivos, estrategias y etapas de acción, solo así se logrará estar enfocados en lograr lo que se planteen en los tiempos pensados.

La técnica utilizada para obtener la información requerida para el logro de nuestro objetivo tiene un gran eje central en el diseño instruccional, bajo la perspectiva de la concepción conductista del aprendizaje; el cual nos dio las bases para la creación de la guía instruccional aplicada para obtener la data requerida, a través de ella pudimos valorar las necesidades de aprendizaje con base en las tareas, analizar la situación de aprendizaje, identificar las metas a lograr y los objetivos en términos de conducta. En definitiva con bases teóricas y referenciales claras, la práctica es más precisa.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

La investigación realizada se clasifica como aplicada, según Padrón (2006), este tipo de estudio se encuentra orientado a solucionar problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. Dentro de esa concepción general, el autor realiza una serie de aseveraciones en pro de describir esta clase de investigación, por tanto puede incluir esfuerzos sistemáticos y socializados para la resolución de problemas o de intervenir en eventos que a la vez son concebidos como una innovación tanto técnica, artesanal, industrial como científica.

Según Saúl Rojas Soriano (2002), la investigación aplicada es el proceso de conocimiento en que el interés primordial radica en buscar información fundamentalmente empírica sobre problemas que surgen en el ámbito institucional a fin de plantear alternativas de solución. Los resultados de la investigación aplicada permiten realizar un diagnóstico de la situación o problema estudiado, sirven para dirigir el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control).

Así mismo se clasifica como primaria, tomando en cuenta la fuente de datos recolectados, ya que los planteamientos desarrollados en este trabajo son exclusivos del autor de este proyecto.

Según sus objetivos es clasificada como descriptiva, definida según Tamayo (1982) como “la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque

hace sobre conclusiones dominantes, o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente”.

Según Saúl Rojas Soriano (2002), la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber, quién, dónde, cuándo, como, y por qué del sujeto del estudio, en otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una Organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

Finalmente la investigación está catalogada como transversal por cuanto se realizó en un lapso corto de tiempo.

#### **4.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es aplicada enmarcada en su modalidad de campo según investigación – Desarrollo, según Moreno (1987. p.37), “La cual tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como de la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve”. De allí que la investigación básica incorpora la aportación de los elementos teóricos al conocimiento científico y la investigación desarrollo utiliza estos resultados más los de la investigación aplicada, para corroborar la teoría en el campo, obteniendo así derivar de la teoría existente, nuevos elementos para innovar métodos o programas de acción (Instructivo guía para presentación del proyecto de grado, Junio 2012).

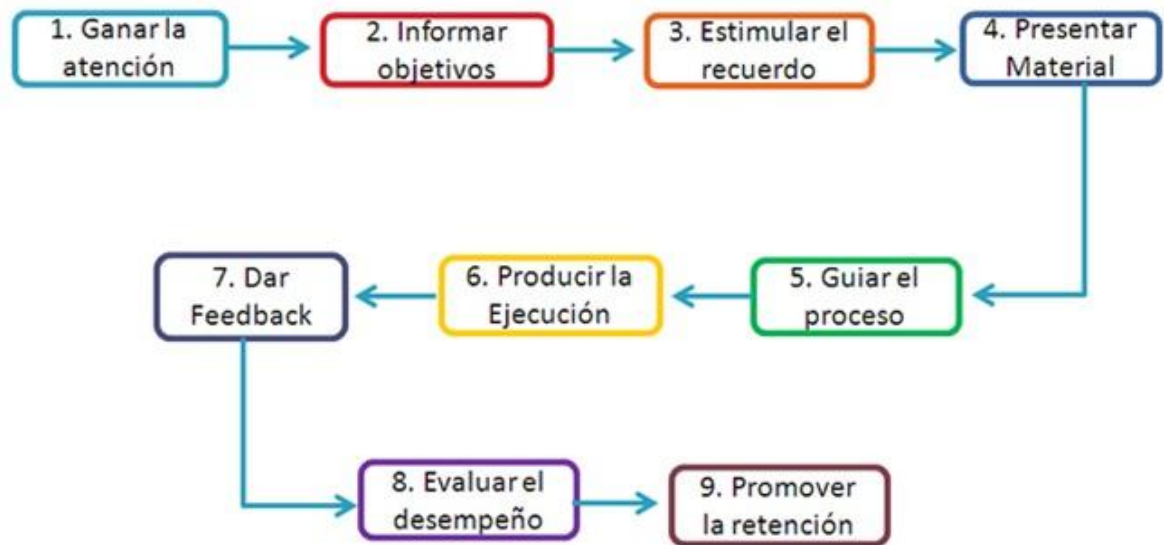
#### **4.3 Técnicas e instrumentos**

La investigación realizada, es precedida por un diagnostico Organizacional realizado por Terán (2014), en donde en conjunto con el cliente se determinó que es pertinente para la Organización levantar con los trabajadores la información que respecta a Misión, Visión y Valores, aspectos de suma importancia en lo que corresponde a su plan estratégico Organizacional, y el

cual los ayudaría a reforzar la identidad de sus trabajadores y a enmarcar la razón de ser de su Organización, en donde ubicarse a futuro y bajo que principios desean desarrollarse. Con el fin de operacionalizar esta recomendación se utilizó como técnica un diseño instruccional y como teoría de aplicación de la técnica de aprendizaje la teoría de Robert Gagne, psicólogo y pedagogo estadounidense, el cual planteo métodos instruccionales adecuados para la obtención de objetivos formativos, teniendo en cuenta las formaciones instruccionales.

Robert Gagné formula su propuesta instruccional a través de 9 pasos de instrucción:

1. **Ganar la atención:** Presentar el problema
2. **Informar los objetivos:** Ayudar al participante a organizar pensamientos, describir la meta de la actividad y hacerlos participe de lo que van a aprender y cómo van a utilizar ese conocimiento.
3. **Estimular los recuerdos:** ayudarlos a crear conocimientos propios, los minutos creativos ayudan a aprender y recordar.
4. **Presentar material:** presentarles el material a utilizar sin sobrecarga de información y de manera secuencial para su mayor comprensión.
5. **Guiar el proceso:** Brindar las instrucciones de cómo hacer la actividad
6. **Producir la ejecución:** realizar la actividad paso a paso
7. **Dar el feedback:** dejarle saber al participante si lo realizado está correcto y si no está indicarle el por qué.
8. **Evaluar desempeño:** examinar si se aprendió la lección de la actividad
9. **Promover la retención y la transferencia:** Promover prácticas adicionales para reforzar lo aprendido



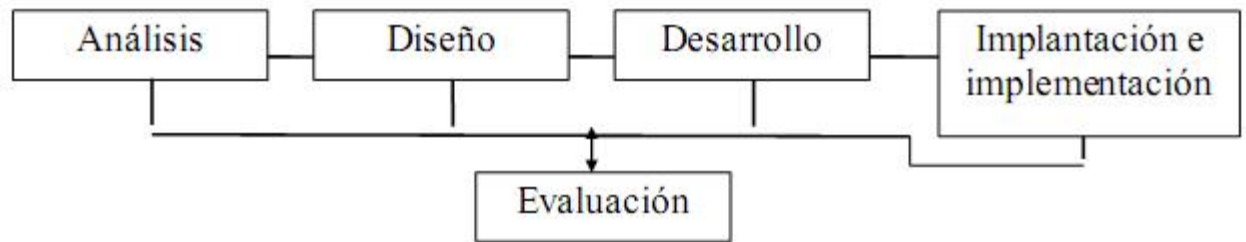
Fuente: <https://educablogti.wordpress.com/2014/07/26/modelo-de-robert-gagne/>

El Diseño Instruccional es el proceso que funciona de manera continua y sistemática para generar la prevención de especificaciones instruccionales por medio del uso de teorías instruccionales y teorías de aprendizaje para asegurar que se alcanzarán los objetivos planteados. En el diseño instruccional se hace un completo análisis de las necesidades y metas educativas a cumplir y, posteriormente, se diseña e implementa un mecanismo que permita alcanzar esos objetivos. Así, este proceso involucra el desarrollo de materiales y actividades instruccionales, y luego las pruebas y evaluaciones de las actividades

El diseño instruccional implica una "planificación" sobre el curso que se desea impartir (qué se pretende, a quién estará dirigido, qué recursos y actividades serán necesarios, cómo se evaluará y cómo se mejorará), para lo cual se requiere organizar información y definir objetivos de aprendizaje claros y medibles. El diseñador instruccional debe pensar qué métodos, estrategias, actividades y recursos deberá utilizar para lograr los objetivos.

Las fases del DI constituyen el armazón procesal sobre el cual se produce la instrucción de forma sistemática.

Las fases del Diseño Instruccional se resumen en el siguiente esquema:



El instrumento utilizado fue la guía instruccional o manual de procedimiento elaborado por el autor de la presente investigación, la cual está enmarcada bajo las fases de Diseño instruccional, a saber:

**Análisis:** el autor de la presente investigación realizó un análisis de la investigación realizada por Terán (2014) y el diagnóstico obtenido del mismo, en base a este, se realizó la presente intervención, el cual tiene como objetivo principal: Definir la misión, visión y objetivos que identifican al Grupo Gama Italy de Venezuela. Ahora bien, se desea llegar a ese objetivo, para lo cual se **diseñó y desarrolló** una guía instruccional como instrumento de recolección de datos, la cual define los pasos a seguir y los recursos para la obtención de la información que se requirieron, así como, los participantes de las actividades que se realizaron. Se pretende **implantar e implementar** en la Organización, específicamente en la muestra de estudio los pasos descritos en la guía diseñada con la finalidad de lograr el objetivo de la intervención; si bien, la intervención del consultor – investigador llegará hasta la fase de implantar los pasos de la guía para obtener definiciones tentativas de la misión, visión y valores de la Organización, la implementación de las definiciones decisivas serán responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos de la Organización en conjunto con la Junta Directiva, así como, la fase de **evaluación** en cuanto se refiere al impacto de la implementación de la misión, visión y valores en la Organización. Como consultor – investigador se propone esta última fase como continuidad de estudio de la presente intervención.

#### **4.4 Población y Muestra**

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio” (Latorre, Rincón y Arnal, 2003).

Seijas (1993), sugiere que cuando la población es reducida en números y accesibles para ser investigadas, recomienda tomar la totalidad en la investigación.

Para Hernández (2003) la muestra es un subconjunto de la población que presenta características similares.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).

El universo objeto de estudio constituye una población de tipo finita, en la medida que está constituida por un determinado número de elementos, que con relación a esta investigación es de setenta y cinco (75) trabajadores.

En este caso se trabajó con el 100% de la población para obtener la información que respecta a los valores Organizacionales y se trabajó con una muestra constituida por la alta gerencia y supervisores de la Organización para la obtención de la información que refiere a la misión y visión, los cuales representan el 8% de la población.

#### **4.5 Procedimiento**

Se empleó la modalidad de reunión de trabajo (entendida como método de tratamiento en que se estructura el proceso de aprendizaje donde los participantes adquieren, procesan, construyen, transforman y transfieren el

conocimiento a su realidad organizacional) Hoffmann (2010), con una duración de 4 horas en una sesión realizada en un mismo día.

Se abordó el plan estratégico, específicamente lo que refiere a misión, visión y valores mediante la presentación de teoría que los describe y preguntas guiadas para la construcción de la definición de misión y visión que identifica a la Organización según el conocimiento de los participantes, siguiendo los 9 pasos de Robert Gagne, comenzando desde ganar la atención de los participantes, infórmale los objetivos de la actividad, estimular los recuerdos, presentarles el material, guiar el proceso, producir la ejecución y evaluar lo aprendido.

Para llevar a cabo la actividad con éxito se preparó una guía instruccional mediante la cual se describen los pasos a seguir para la obtención de información requerida; a continuación se presenta:

### **Guía Instruccional**

#### **Objetivos de la actividad**

Definir la misión, visión y objetivos que identifican al Grupo Gama Italy de Venezuela a través de una actividad dinámica que permita obtener la información requerida.

#### **Técnicas y procedimientos a aplicar en la actividad para la recolección de datos**

1. El consultor elaboró una presentación audiovisual la cual otorgará a los participantes la información básica necesaria para iniciar la actividad de recolección de datos, la misma, refiere a teoría en cuanto a definición de misión, visión y valores, su importancia para las

Organizaciones, el procedimiento a seguir para obtener la información y algunos ejemplos de misión, visión y valores de otras Organizaciones.

2. Se realizará con el nivel Gerencial y Supervisorio una reunión – dinámica guiada en donde se aplicarán técnicas de recolección de información para elaborar al final de la dinámica la misión, visión y valores tentativas, las cuales serán presentadas a la Directiva de la Organización para su revisión y aprobación.
  - a. La técnica de recolección de datos para la misión y visión, estará basada en el modelo de CATOWE, el cual es una herramienta que permite considerar elementos de gran valor en el análisis de problemas en donde interactúan gente o grupos de gente, desarrollado por Peter Checkland un inglés nacido en Birmingham y profesor de la Universidad de Lancaster, en Inglaterra, es una técnica cualitativa que se puede utilizar para abordar elementos situacionales en los cuales existen actividades con un alto componente social, político y humano. Según Checkland para que una definición raíz este bien formulada es preciso considerar los siguientes preceptos: C=Clientes A=Actores T=Transformacion W=Weltanschauung (Palabra en alemán que se refiere al “World View” o como ven los demás la problemática) O=Dueño (Owner) E=Problemática del entorno (Environmental Constraints). Con la finalidad de trabajar cada uno de los aspectos del modelo CATOWE se elaboró un cuestionario de preguntas, el cual servirá como guía para obtener la información requerida, el mismo involucra clientes, actores, accionistas y entorno. **Ver anexo N 1.**
  - b. La técnica de recolección de datos para obtener la información de los valores, está basada en una actividad individual, en donde los participantes deberán dibujar para luego exponer tres

valores que ellos consideren identifiquen a la Organización y con los cuales ellos se identifican en la Organización. Esta información será complementada con una data previa con la que cuenta la Organización, en donde el 100% de los trabajadores de la Empresa participaron en una encuesta realizada por el Departamento de Recursos Humanos en la cual se les preguntaba cuales eran los valores que identifican a la Organización y con cuales se identifican.

3. Se dividirán los seis participantes en dos Equipos para elaborar la misión y visión de la Organización, bajo las directrices del cuestionario de preguntas y de ser necesario pudiesen incluir oraciones que consideren pertinentes.
4. Al culminar se contrastarán ambas definiciones y se les pedirá a los equipos conformar un solo equipo y unificar las definiciones en una sola.
5. Al contar con una sola definición, se escribirá en un pizarrón y se les consultará si todos están de acuerdo con las mismas o si desean realizar algún cambio; en la definición concluyente deberán estar todos de acuerdo.
6. Se realizaran actividades rompehielo de apertura y cierre para crear un ambiente ameno en función de integrar a los participante en la actividad a realizar, estas también servirá para evaluar las características del equipo, sus fortalezas y debilidades en cuanto a comunicación, trabajo en equipo, integración, entre otros factores cualitativos del equipo.
7. Se entregará al cliente un informe final con las actividades realizadas, resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones al respecto.

### **Participantes de la actividad**

- Directora de Recursos Humanos
- Gerente de Administración y Finanzas
- Gerente de Mercadeo
- Gerente Comercial
- Supervisora de Administración de Ventas
- Supervisor de Finanzas
- Supervisora de Logística

### **Duración de la Actividad y contenido de la agenda**

La actividad tendrá una duración de cuatro horas, comenzando desde las ocho de la mañana y culminando a las 12 Meridiem, con un descanso de quince a las diez y media de la mañana.

- Desde las 8:00 a.m hasta las 9:30 a.m se realizará la dinámica de apertura rompe hielo y el levantamiento de información para la Misión.
- Desde las 9:30 a.m hasta las 10:30 a.m se realizará la dinámica de levantamiento de información para la Visión
- Desde las 10:30 a.m hasta las 10:45 a.m se realizará un brike
- Desde las 10:45 a.m hasta las 11:30 a.m se realizará la dinámica de los valores
- Desde las 11:30 a.m hasta las 12:00 m se realizará el feed back de la actividad de los participantes a los consultores y viceversa, y el cierre de la actividad.

## **Disposición de los insumos necesarios**

- Sala de reuniones
- Hojas blancas
- Bolígrafos y lápices
- Video Been
- Hojas de papel bond y pizarra acrílica
- Cuestionarios de preguntas guías para el levantamiento de la información
- Agenda
- Pelotas para la dinámica rompehielo
- Refrigerios

## **Registro de las intervenciones**

El agente de cambio liderará la reunión de tal manera que se mantenga el objetivo en el tema que se estará tratando, y a su vez se tomará nota de todas las ideas importantes que serán tratadas por cada uno de los participantes

## **Cierre**

Se consultará a los participantes si tienen dudas o preguntas de los puntos a tratar, de tenerlos se aclararán y de no tenerlos se les agradecerá por su participación en la misma, procediendo a dar cierre con la actividad rompehielo la cual es definida como “ El rey de las pelotas” , en donde se organizan los participantes en un círculo, debiendo escoger cada uno a un compañero el cual no se encuentre próximo a él para transferirle la o las pelotas que se vayan incorporando al juego, el objetivo es comenzar con una pelota, la misma debe ser trasferida de participante en participante dando

inicio en un punto “a” y terminando en un punto “b”, sin que se caiga al piso, de ocurrir esto, deberán comenzar de nuevo, el consultor, el cual tiene el papel de incorporar pelotas irá incorporando tantas pelotas como el equipo sea capaz de mantenerlas en movimiento y sin que se caigan. En esta actividad se pudo evaluar el nivel de integración, trabajo en equipo, comunicación y concentración del equipo convocado, así como dar cierre ameno a la actividad realizada.

#### 4.6.- Operacionalización de las Variables

| Objetivo General                                                                                                                                            | Objetivo Específico                                                                                                                                                                                              | Dimensiones | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                         | Instrumentos                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar una intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la misión, visión y valores del Grupo Gama Italy de Venezuela. | Diseñar un proceso que permita guiar al cliente en el levantamiento de la información para la elaboración del plan estratégico en lo que refiere a la Misión, Visión y Valores del Grupo Gama Italy de Venezuela | Misión      | La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quiénes somos?</li> <li>2. ¿Qué buscamos?</li> <li>3. ¿Qué hacemos?</li> <li>4. ¿Dónde lo hacemos?</li> <li>5. ¿Por qué lo hacemos?</li> <li>6. ¿Para quién lo hacemos?</li> </ol>                                       | CATOWE desarrollado por Peter Checkland (1981)                                                            |
|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                  | Visión      | Denominado como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.                                                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?</li> <li>2. ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?</li> <li>3. ¿Hacia dónde nos dirigimos?</li> <li>4. ¿Hacia dónde queremos llegar?</li> </ol> | Los 9 pasos de Robert Gagne, psicólogo y pedagogo estadounidense, el cual planteó métodos instruccionales |

| Objetivo General                                                                                                                                            | Objetivo Específico                                                                                                                                                                                              | Dimensiones | Definición                                                                                                         | Indicadores                                                                                                                                | Instrumentos                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar una intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la misión, visión y valores del Grupo Gama Italy de Venezuela. | Diseñar un proceso que permita guiar al cliente en el levantamiento de la información para la elaboración del plan estratégico en lo que refiere a la Misión, Visión y Valores del Grupo Gama Italy de Venezuela | Visión      |                                                                                                                    |                                                                                                                                            | adecuados para la obtención de objetivos formativos, teniendo en cuenta las formaciones instruccionales                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                  | Valores     | son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión | ¿Qué principios básicos te identifica con la Organización?<br>¿Qué principios básicos consideras deben estar presentes en la Organización? | Los 9 pasos de Robert Gagne, psicólogo y pedagogo estadounidense, el cual planteó métodos instruccionales adecuados para la obtención de objetivos formativos, teniendo en cuenta las formaciones instruccionales<br><br>Encuesta realizada por el Departamento de Recursos Humanos y aplicada a todo el personal |

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la intervención realizada en el Grupo Gama Italy de Venezuela cuyo propósito fundamental consistió en desarrollar una intervención de cambio en la dimensión de planeación estratégica en cuanto a la misión, visión y valores. Para este fin se realizó un levantamiento de información generado por medio de una reunión de trabajo y dinámica de grupo, la cual toco los siguientes temas:

- Definiciones de Misión, Visión y Valores
- Importancia de que la Empresa cuente con estas definiciones como parte de su plan estratégico
- Algunos ejemplos de misión, visión y valores en otras Organizaciones
- Aplicación de técnicas para el levantamiento de la información requerida para definir la misión, visión y valores de la Organización.

De los temas manejados en la sesión de trabajo y de acuerdo con lo verbalizado por los participantes y reflejado en la agenda de anotaciones, se determinó lo siguiente:

Luego de realizar las dinámicas rompehielos de apertura, consultar a los participantes qué entienden por Misión, visión y valores y qué importancia consideran que tiene para la Organización contar con ellas, exponer a los participantes la teoría requerida para dar curso a la actividad, se procedió a dividir a los participantes en dos equipos de trabajo, se les proporcionó el cuestionario – guía para obtener la misión y visión de la Organización; luego de que cada equipo obtuvo su definición, se les pidió que formarían un solo equipo para unificar criterios y crear una sola definición, la cual quedó definida de la siguiente manera:

**Misión:**

“Ser una Organización líder en la importación, comercialización, y distribución de productos de alta tecnología para el cuidado personal, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores a nivel nacional, generando valor a nuestros accionistas y contribuyendo con el desarrollo de nuestro capital humano y del país”

El Equipo de participantes pidió a los consultores dejar en revisión los aspectos resaltados en negrita, debido a que desean consultarlo con la Directiva para definir si esos aspectos describen a la Organización. El grupo Gama Italy de Venezuela, cuenta con un portafolio amplio en sus productos, los cuales, según los participantes son de cuidado personal, sin embargo, algunos pudiesen clasificarse como cuidado de la salud, es el ejemplo de un modelo de tensiómetro que ha sido incluido este año en su portafolio de productos, razón por la cual desean consultar y evaluar si ese aspecto tendrá alguna variación.

Así mismo, pidieron dejar en revisión la oración “Capital Humano” con la finalidad de evaluar si colocándolo de esa manera los trabajadores se identificarían, algunos indicaban que cuando nombran a Capital Humano muchos trabajadores lo relacionan con el Departamento, otros opinaban que más apropiado es colocar “nuestros trabajadores”, debido a que cuentan con personal en todos los niveles de preparación académica y mientras menos técnica es la definición, mejor lo comprenderían. Los consultores sugirieron revisar este aspecto con los mismos trabajadores, realizando una encuesta o actividad abierta en donde sean ellos quienes indiquen qué comprenden con esa oración o que tan identificados estarían con una u otra opción.

Cuestionario entregado a ambos equipos para esta actividad:

## MISIÓN



La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

A los fines de abordar el proceso de diseño y desarrollo de la **Misión** de Grupo Gama Italy de Venezuela, los invitamos a responder según su conocimiento las siguientes preguntas:

1. **¿Quiénes somos?**
2. **¿Qué buscamos?**
3. **¿Qué hacemos?**
4. **¿Dónde lo hacemos?**
5. **¿Por qué lo hacemos?**
6. **¿Para quién lo hacemos?**

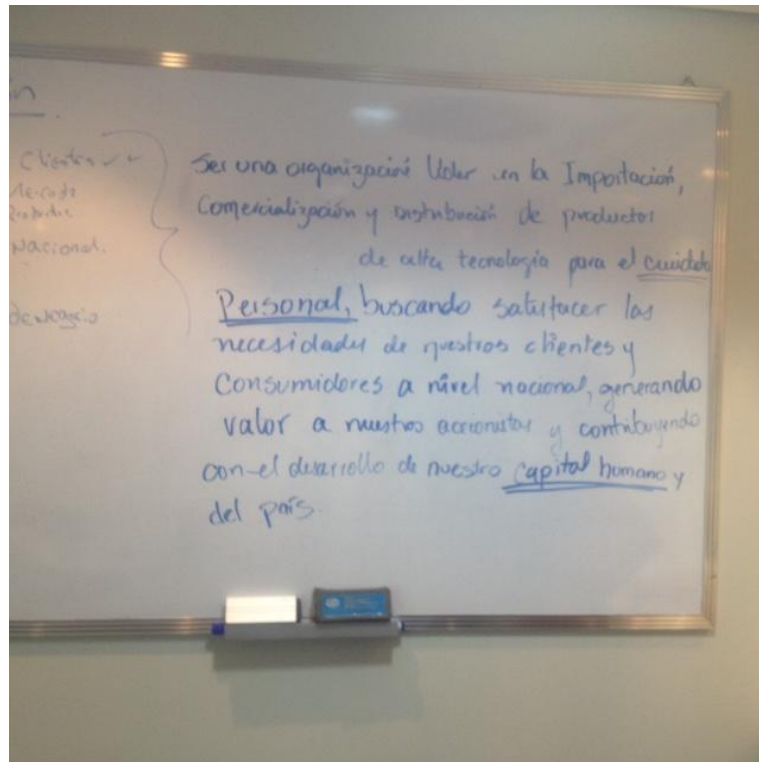


## Evidencia fotográfica de la actividad



Colaborador plasmando la Misión unificada por ambos equipos, la cual es tentativa y será analizada por los participantes en conjunto con la Directiva de la Organización.

## Misión:



## Visión:

“Ser reconocida como una Organización líder a nivel nacional en productos de alta tecnología para el **cuidado personal**”, consolidando y manteniendo la rentabilidad de nuestras unidades de negocios”

El equipo de participantes estuvo de acuerdo en que está visión que crearon en conjunto, identifica a la Organización en cuanto en donde se ve a corto, mediano y largo plazo.

Se mantiene la oración “cuidado personal” en revisión debido a lo planteado anteriormente en la elaboración de la Misión.

Cuestionario entregado a ambos equipos para esta actividad:



La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

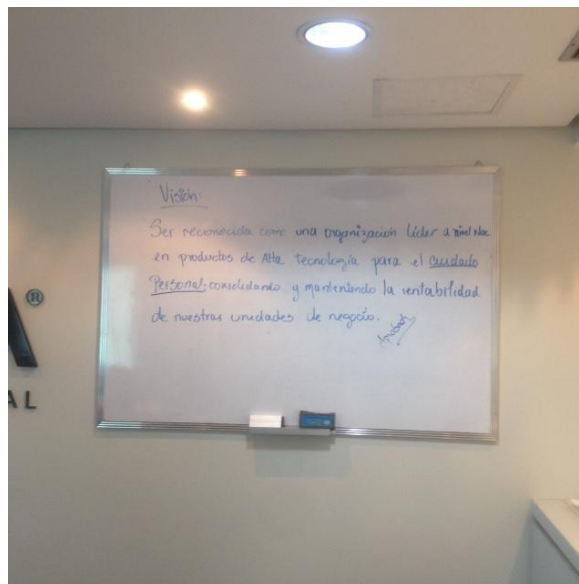
A los fines de abordar el proceso de diseño y desarrollo de la Visión de Grupo Gama Italy de Venezuela, los invitamos a responder según su conocimiento las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
2. ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
3. ¿Hacia dónde nos dirigimos?
4. ¿Hacia dónde queremos llegar?



## Evidencia fotográfica de la actividad

### Visión:



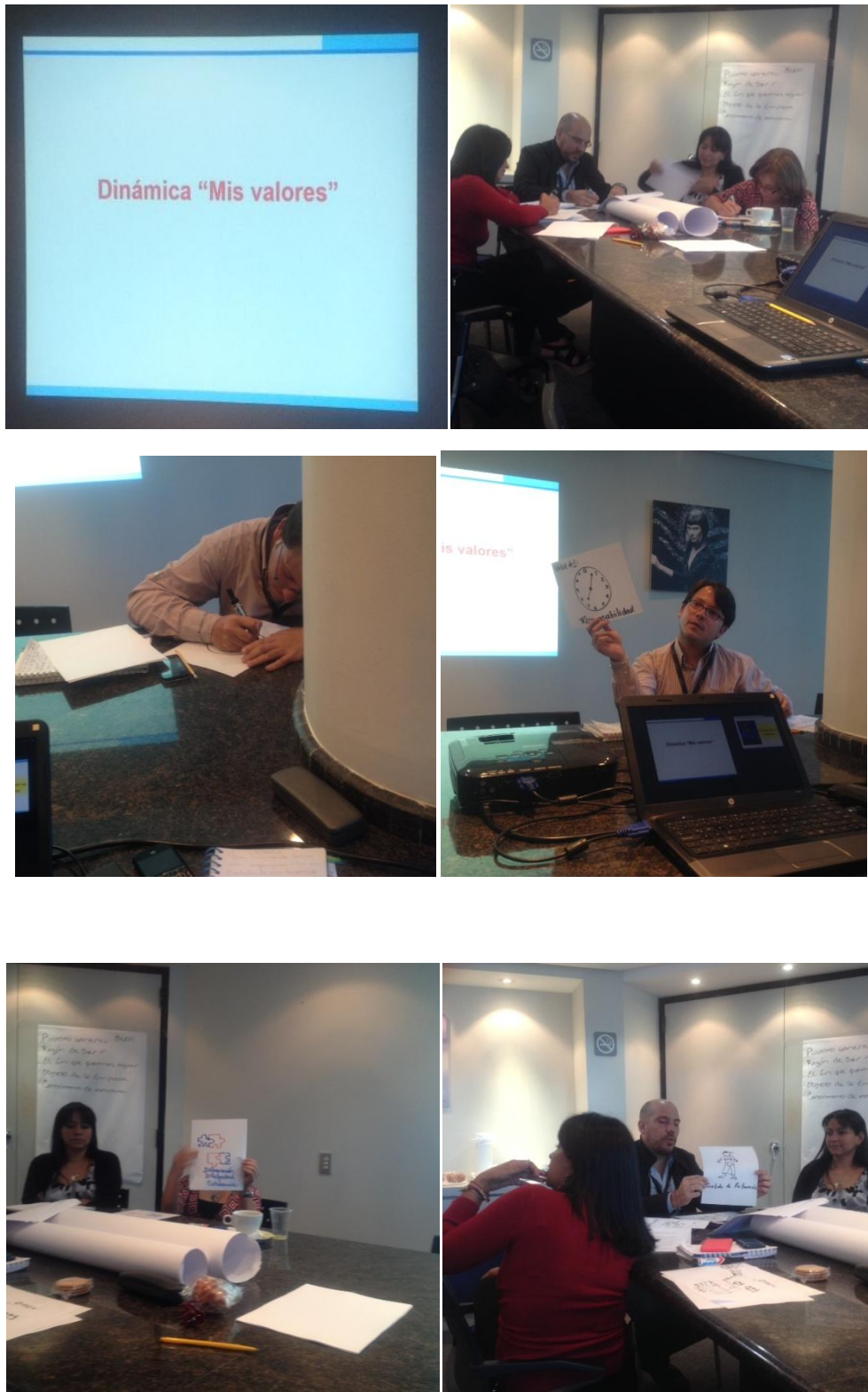
**Valores:**

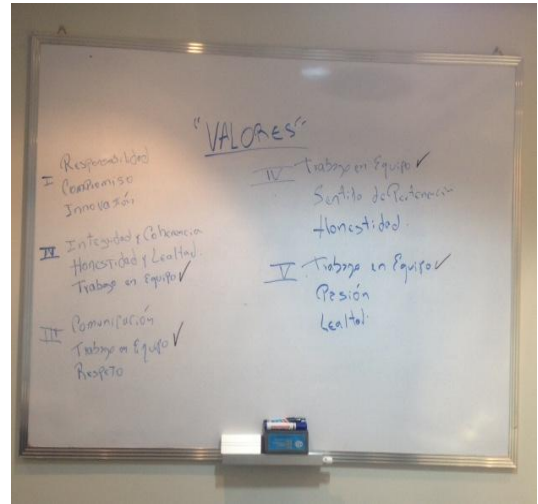
La fuente de datos para definir los valores por los que los trabajadores de la Organización consideran deben regirse se obtuvieron de los 6 participantes de la actividad y de la data que el Departamento de Gestión Humana obtuvo a través de una encuesta previa a la actividad y la cual fue aplicada a todos los trabajadores de la Organización.

Luego de definir los valores con mayor frecuencia o los que más se repetían entre el 100% de los trabajadores, se obtuvieron los siguientes valores Organizacionales:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Integración
- Trabajo en Equipo
- Sentido de Pertenencia
- Comunicación
- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad
- Colaboración

## Evidencia fotográfica de la actividad





Participantes explicando por qué consideran que ese valor que ilustraron debe estar presente entre los integrantes de la Organización.

Cierre de la actividad



## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

Luego de realizar la intervención en el Grupo Gama Italy de Venezuela y haber obtenido los resultados de la misma, se puede concluir que:

- El Grupo Gama Italy de Venezuela cuenta con una definición tentativa de su misión, visión y valores.
- La misión, visión y valores obtenidas luego de la intervención, deberán ser presentadas a la Junta Directiva quienes se encuentran físicamente en Argentina para su revisión y aprobación.
- Una vez aprobada la misión, visión y valores, el Grupo Gama Italy de Venezuela deberá ajustar sus objetivos Organizacionales a estas, debido a que deben ir de la mano, deben trabajar para lograr la misión y visión de la Organización.
- El cuadro gerencial y supervisorio, quienes participaron en la actividad de intervención, consideran pertinente incluir esta información en el proceso de inducción para nuevos trabajadores, debido a que indican que los nuevos empleados desconocen qué hace la Empresa, qué busca y bajo qué valores debe regirse, solo conoce para qué funciones está siendo contratado; indican que consideran que esta es una de las causas de la rotación de personal de la Organización.
- Se trabajó la presente intervención con la finalidad de reforzar el Plan estratégico de la Organización, por requerimiento del cliente, el cual alega que en la actualidad requieren de mayores compromisos y fidelidad laboral por parte de sus trabajadores, razón por la cual

desean reforzar la identidad organizacional partiendo de dar a conocer la misión, visión y valores de la Empresa. Si bien, este factor incluido en la dimensión estructura no resulto cuantitativamente que requería el mayor foco de atención, los consultores decidieron trabajar bajo los requerimientos del cliente, debido a que era su necesidad inmediata, no sin antes dejarle al cliente en su informe de intervención las recomendaciones pertinentes con respecto a las dimensiones que requieren según el estudio de clima el foco de atención inmediata.

## RECOMENDACIONES

- Luego de contar con la misión, visión valores aprobados por la Junta Directiva, se recomienda realizar una campaña comunicacional en toda la Organización, con la finalidad de dar a conocer a todos los trabajadores la nueva misión, visión y valores organizacionales.
- Luego de la campaña publicitaria se sugiere realizar concursos vía web para evaluar hasta donde fue comprendida la información.
- Realizar talleres, dinámicas con todos los trabajadores para reforzar la misión, visión y valores de la Organización.
- Incluir la misión, visión y valores en el proceso de Inducción de nuevos ingresos para que inicien con una amplia visión de lo que la Empresa hace, hacia donde quiere ir y bajo que valores debe actuar
- Imprimir folletos informativos con la misión, visión y valores y su importancia y sean distribuidos a todos los trabajadores a nivel nacional
- Elaborar e imprimir carteles de la misión, visión y valores para ser colocados en la recepción de la Empresa y en cada uno de los puestos físicos de los trabajadores.
- Incluir la información en la página web de la Empresa para que sea conocida por clientes, proveedores y personas externas interesadas en conocer a la Organización.
- Colocar la información en la pantalla de inicio de todos los trabajadores que utilizan como herramienta de trabajo la computadora y de esta manera día a día reforzar la información.
- Lo importante más que pretender que los trabajadores aprendan las definiciones de la misión, visión y valores de la Organización es que comprendan que las funciones de cada uno de ellos deben ir

enfocadas en lograr la misión y visión de la Empresa y que cada labor es valiosa para lograr lo que se quiere y deben comprender que significa cada definición que se ha creado e indagar si se sienten identificados con las mismas.

## REFERENCIAS

- Katzembach Jon R (1998). Equipos de alta Gerencia. Editorial Norma, Barcelona
- Katzembach Jon R (2008). El trabajo en equipo. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina
- Beckhard, R (1969). Organization Development Strategies and Models. Addison Wesley
- Chiavenato. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Mc Graw Hill. Interamericana.
- Ballvé y Debeljuh (2000). Misión y valores, La Empresa en busca de su sentido. 1era edición, Buenos Aires: Grupo editorial planeta
- Wikipedia, Definición de Diseño Instruccional. [En línea]. [Consultado en abril 2015]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o\\_instruccional](http://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o_instruccional)
- Sandrahdezmtz, (2014), Modelo de Robert Gagne [En línea]. [Consultado en abril 2015]. Disponible en: <https://educablogti.wordpress.com/2014/07/26/modelo-de-robert-gagne/>
- Katzembach Jon R (2008). El trabajo en equipo. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina
- Araque, Leal, Figueroa, Rodríguez, De Canha y Sanchez (Junio 2012), Instructivo guía para la presentación del proyecto de grado

## ANEXOS

### MISIÓN



La **Misión** Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

A los fines de abordar el proceso de diseño y desarrollo de la **Misión** de Grupo Gama Italy de Venezuela, los invitamos a responder según su conocimiento las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué buscamos?
3. ¿Qué hacemos?
4. ¿Dónde lo hacemos?
5. ¿Por qué lo hacemos?
6. ¿Para quién lo hacemos?



**La Visión** denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

A los fines de abordar el proceso de diseño y desarrollo de la **Visión** de Grupo Gama Italy de Venezuela, los invitamos a responder según su conocimiento las siguientes preguntas:

1. **¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?**
2. **¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?**
3. **¿Hacia dónde nos dirigimos?**
4. **¿Hacia dónde queremos llegar?**

## **Instructivo guía para elaborar la Misión y Visión**

### **Algunos ejemplos de Misión y visión**

#### **Caso Erróneo: Mala Elección de Misión y Visión**

Juan es comerciante, vendedor de celulares, el tiene un buen local dentro de una avenida muy concurrente el cual le trae muchos beneficios en la venta de su producto.

Un día, decide que es hora de hacer crecer su negocio, se sienta en una mesa y lo primero que hace es fijar la Visión y Misión de su empresa.

- **Visión:** “Ser el mayor distribuidor a nivel nacional de teléfonos celulares.”
- **Misión:** “Hacer crecer mi negocio año tras año”

Una vez elaborado la Visión y Misión se pone a trabajar muy duro para lograrlo.

#### **La pregunta es ¿Lo logrará? ¿Es correcto el desarrollo de su Misión y Visión?**

Debemos darnos cuenta que la idea de Visión y Misión que tiene Juan es errónea, pues no las ha elaborado siguiendo pautas o metodologías, simplemente está hecha de la forma que a él le parece correcto.

#### **1. Corrigiendo la Visión:**

La idea que tuvo Juan fue excelente, sin embargo tuvo un error, antes de elaborar correctamente la visión debemos darnos cuenta que es lo que en realidad ofrecemos.

Juan ofrece ¿teléfonos celulares? o ¿tecnologías de comunicación?, es claro que el vende tecnología de comunicación, entonces su Visión debería de ser.

“Ser el mayor distribuidor a nivel nacional de tecnologías de comunicación.”

¿**Por qué?** Porque quizá ahora la comunicación es por celulares pero tal vez mañana se invente un nuevo aparato de comunicación que relegue a los celulares, de ser así si seguimos con la **1era Visión** Juan se iría a la quiebra, pero con la **2da Visión** quizá Juan se dé cuenta antes que otros que se creó una nueva tecnología en consecuencia serás el pionero en traerla al país.

## **2. Corrigiendo la Misión:**

La Misión trazada por Juan es errónea pues supone una idea de egoísmo, de un beneficio propio y no da a conocer por ningún motivo **el rol que desempeña la empresa para el logro de su visión**, por lo tanto su Misión debería de ser.

“Ser la empresa líder en comercialización de productos de tecnologías de comunicación, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio.”

Ejemplos de Visión y Misión:

### **International Business Machines ( IBM ): Empresa de productos informáticos**

- **Visión:** “Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad.”
- **Misión:** “Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles servicios y soluciones innovadoras.”

### **Supermercados WONG: Empresa cadena de supermercados**

- **Visión:** “Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial.”

- **Misión:** “Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.”

#### **Banco de Crédito del Perú ( BCP ): Banco privado**

- **Visión:** “Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.”
- **Misión:** Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.”

#### **YANACocha: Empresa Minera**

- **Visión:** “Seremos reconocidos por nuestros inversionistas, empleados y grupos de interés externos como la compañía minera más valorada y respetada de Sudamérica.”
- **Misión:** “Aprovecharemos nuestra capacidad organizativa y operativa para continuar entregando una producción rentable, sostenible y responsable. Invertiremos para obtener el valor total de Yanacocha mientras desarrollamos o adquirimos nuevas zonas de trabajo en la región.”

#### **El Comercio: Diario**

- **Visión:** “Nos proyectamos como el grupo informativo de referencia en el país, y el más importante y efectivo como vehículo publicitario”
- **Misión:** “Servir a los distintos grupos socioeconómicos de todo el país mediante la entrega de información independiente, veraz, plural y variada, a fin de contribuir con el logro de los objetivos que se han trazado. Asimismo, incluye atender editorialmente los aspectos

culturales, espirituales y de entretenimiento, de tal forma que satisfaga las necesidades intelectuales, y se eleve y gratifique al ser humano.”

**CLARO Perú: Empresa de Telefonía Móvil**

- **Visión:** Ser la empresa líder en telecomunicaciones en el Perú.
- **Misión:** “Proveer servicios de telecomunicaciones con la más alta calidad, más amplia cobertura y constante innovación para anticiparnos a las necesidades de comunicación de nuestros clientes; generar el mayor bienestar y desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, proporcionar bienestar y desarrollo a la comunidad y exceder los objetivos financieros y de crecimiento de nuestros accionistas.”