



DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**INTERVENCION SOBRE LA VARIABLE INTEGRACION EN LAS
EMPRESAS: PRODUCTOS YUPI C.A. Y ALINA FOOD C.A.**

Por:
ZENAIDA VALERA CONTRETRAS
C.I.: V-11.030.558

Asesor: Petit, Ricardo

Caracas, Enero de 2016

DEDICATORIA

Dedicada especialmente a mí Madre quien ha representado un digno ejemplo de hacer lo que se sueña, principalmente con esfuerzo y dedicación; a mi Padre que está en el cielo y dio en vida todo su esfuerzo para que cada uno de sus hijos tuvieran educación para vivir con mayor facilidad.

En segundo lugar a mis hijos: Diego y Paola quienes me han dado incondicionalmente su apoyo en cada meta que me he planteado en la vida, cediendo de su tiempo para que “mami haga lo que le corresponde hacer”; y a mi nieto Enrique Alejandro que viene a representar una nueva inspiración en mi vida.

Por último, a mi abuela materna que desde el cielo me llena de mucha energía positiva para aumentar mi resiliencia en los momentos que han sido difíciles.

AGRADECIMIENTO

Inicialmente agradezco a la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) por todos los conocimientos entregados en cada clase de este interesante y valioso Postgrado de Desarrollo Organizacional.

Al Profesor Ricardo Petit por su asesoría en el proceso de diseño y ejecución de esta investigación; por sus explicaciones técnicas que a la vez fueron muy prácticas para ser aplicadas.

A la Profesora Ana Albella por su dedicación, guía y coordinación, buscando la excelencia en el desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de Clases por sus aportes de conocimientos y de experiencias, especialmente, a Willy Arias por su dedicación, compromiso y constancia al trabajar juntos en consultoría.

Al Gerente General, al equipo Gerencial y Colaboradores de Productos Yupi, C.A. y Alina Food C.A., por su disposición a participar en el desarrollo de esta investigación.

INDICE GENERAL

	Pág
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	8
Introducción	9
Capítulo	
1. Planteamiento del Problema	13
1.1. El problema de la Investigación	13
1.2. Justificación de la Investigación	15
1.3. Objetivos de la Investigación	17
1.3.1. Objetivo General	17
1.3.2. Objetivos Específicos	17
Capítulo II	
2. Marco Organizacional	18
2.1. Historia de la Organización	18
2.2. Visión, Misión y Valores	20
2.3. Estructura Organizacional	24
2.3.1. Aspectos de Interés: Estructura Organizacional de Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A., aportes de Henry Mintzberg	26
Capítulo III	
3. Marco Teórico y Referencial	31
3.1. Bases Teóricas	31
3.1.1. Desarrollo Organizacional.	31
3.1.2. Clima Organizacional e importância	34
3.1.3. Intervenciones del Desarrollo Organizacional	35
3.1.4. Proceso de Enseñanza Aprendizaje	36
3.1.5. Diseño Instruccional	42
3.1.6. Teoría de Litwin y Stringer	45
3.1.7. Procesos de integración em el ámbito organizacional	50
3.1.8. Manejo de Conflicto	51
Capítulo IV	
4. Marco Metodológico	55

4.1. Tipo de Investigación	55
4.2. Población y Muestra	57
4.3. Técnica e Instrumentos	58
4.4. Prodecimiento seguido	61
4.5. Operacionalización de variables	62
 Capítulo 5	
5. Análisis de Resultado	65
5.1. Ejecución Plan de Intervención	66
5.2. Resultados de Clina Organizacional de la Empresa	67
5.3. Sesión 1. “Armando Rompe-Cabeza”	70
5.4. Sesión 2. “El Malabarista Colectivo”	76
5.5. Cierre de Intervención	81
 Capítulo 6	
6. Conclusiones y Recomendaciones	86
 Referencias Bibliográficas	92
 Anexos	
Anexo 1. Actividad: “Armando – Rompecabezas”	92
Anexo 2. Actividad: “El Malabarista Colectivo”	96
Anexo 3. Instrumento de Cierres de Actividad	100
Anexo 4. Fotos	101

INDICE DE TABLAS

	Pág
TABLA 1. Conceptualización de las Técnicas	59
TABLA 2. Investigación Aplicada	60
TABLA 3. Operacionalización de las Variables	63
TABLA 4. Hoja de Ruta del Plan de Intervención	64
TABLA 5. Resultados Clima Organizacional, según método de Litwin y Stringer por Dimensión.	68
TABLA 6. Comentario de los Resultados Clima Organizacional	69
TABLA 7. Observaciones y Comentarios al equipo 1	72
TABLA 8. Observaciones y Comentarios al equipo 2	73
TABLA 9. Observaciones y Comentarios al equipo 3	74
TABLA 10. Análisis, Conclusión y Reflexión del equipo	76
TABLA 11. Comentarios y Reflexiones sobre la actividad	80

INDICE DE FIGURAS

	Pág
FIGURA 1. Organigrama de Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A.	25
FIGURA 2. Parte fundamental del Sistema de Información – Apice Estratégico.	28
FIGURA 3. Parte fundamental del Sistema de Información- Núcleo de Operaciones + Tecnoestructura.	30
FIGURA 4. Diagrama de Araña, Clima Organizacional por Dimensión	68

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Intervención sobre la variable Integración en la Empresa
Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A.

RESUMEN

Autor: Zenaida Valera

Asesor: Petit, Ricardo

La investigación desarrollada tuvo como objetivo general realizar la intervención del clima organizacional en empresa Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A., para contribuir con la Integración de los equipos que la conforman. Como objetivos específicos se establecieron: diseñar el proceso de intervención de la variable integración, e incrementar y evaluar si la intervención efectuada sobre la variable indicada cumplió el fin esperado. La referencia teórica se trabajó, sobre la base de los procesos Enseñanza – Aprendizaje. El tipo de investigación es aplicada, bajo modalidad investigación desarrollo. Se empleó la técnica de Diseño Instruccional por Belloch (1990) sobre la base del modelo ADDIE. Atendiendo a sus fases: Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación. Se trabajó muestreo intencional, y tuvo diseño de campo transaccional. Como resultado se contribuyó con la mejora sensible de la variable integración en el grupo en el cual se aplica la intervención.

Palabras claves: Proceso de Enseñanza – Aprendizaje, Diseño Instruccional, Organización, Procesos de Integración, Intervención y Clima Organizacional.

INTRODUCCION

Las Organizaciones constantemente se encuentran en procesos de cambio, en búsqueda de nuevas y mejores opciones para ser rentables, y que se mantengan en el mercado; deseando tener un ambiente laboral que genere satisfacción en lo más valioso que es el Capital Humano. Por esta razón, las Organizaciones cada vez más se interesan en conocer, analizar y estudiar sus características internas que tienen un alto impacto en el logro de objetivos estratégicos de la empresa y el clima organizacional. Cada vez más las Organizaciones buscan tomar medidas que contribuyan a una excelente gestión, para lo cual se pueden llevar a cabo procesos de intervención y otras acciones.

Antes de avanzar es importante destacar, que las intervenciones son las acciones preventivas y correctivas que lleva a delante un consultor especialista en Desarrollo Organizacional (DO) para optimizar los procesos humanos, clasificándose estos de acuerdo al ámbito de acción o al objetivo crítico que se desea modificar. Según French y Bell (página 158, 1995): "...las intervenciones de DO están orientadas a un sinnúmero de problemas y oportunidades específicos. Pero el DO es algo más que buscar sólo en el "maletín de viaje" y ejecutar una intervención. El DO es

una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de prácticas y valores.”

Este trabajo especial de grado estará basado en el proceso de intervención que se realizará en Organizaciones Transnacionales: Productos Yupi, C.A. y Alina Food C.A. y que pertenecen desde hace muchos años al mercado venezolano snacks. Los Directivos de la Organización desean realizar actividades que contribuyan al proceso de integración e identidad entre las empresas que son objeto de estudio, con base al diagnóstico del clima organizacional que se efectuó (Valera & Arias, 2014), y el cual estuvo soportado por el modelo de las nueve dimensiones de Litwin & Stringer (1968).

El diagnóstico fue realizado en las dos empresas que conforman la Organización en Venezuela: Productos Yupi, C.A. Oficina Principal, ubicada en Caracas; y a Alina Foods, C.A. Planta de proceso productivo, con sede en Zea, Estado Mérida. La información se recolectó aplicando una metodología mixta (entrevistas pre-diagnóstico y encuestas para el diagnóstico). Por lo anteriormente expuesto, el objeto de este trabajo especial de grado será diseñar, proponer e implementar actividades de intervención que contribuirán a mejorar la integración de los colaboradores de las empresas, ya que ambas realizan actividades que se

complementan una con la otra, esto para hacer más eficiente el proceso de alineación de objetivos comunes a las partes (producción / ventas / rentabilidad), basándose en las necesidades de sus clientes, y en los ingresos que espera casa matriz de la operación venezolana.

La intervención se realizó con el personal clave del cliente que labora en su Oficina Principal - Dtto. Capital, ubicada el área administrativa / Ventas y en la Planta – Estado Mérida, donde está el proceso productivo.

El Trabajo especial de grado, contiene seis (6) capítulos, que se detallan a continuación:

Capítulo I: “Planteamiento del Problema”, contiene le definición y descripción del problema a estudiar en la Organización, la justificación e importancia del estudio. Se definen los objetivos generales y específicos de la investigación con su alcance.

Capítulo II: “Marco Organizacional”, se plasma toda la información fundamental e importante de la Empresa en estudio, se describen sus datos referenciales, tales como: Historia y Antecedentes; Su

Visión, Misión y Valores Corporativos; La estructura organizacional formal con el análisis de Henry Mintzberg.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”, se expone toda la información que soportan la investigación: antecedentes históricos, referentes teóricos que soportan el tema a desarrollar y las investigaciones previas que sirven como referencia y apoyo a la investigación.

Capítulo IV: “Marco Metodológico”, está constituido por los elementos metodológicos que soportan y guían el desarrollo de las actividades de la intervención diseñada y aplicada. Se detalla la metodología empleada, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos utilizados para recolectar y procesar los datos, validez y confiabilidad de los mismos, procedimiento seguido y la operacionalización de las variables.

Capítulo V: “Análisis de Resultados”, se presentan los resultados obtenidos durante la intervención que se aplicó y que representa el objeto principal del estudio. En este capítulo se plasmas las acciones que se desarrollaron de acuerdo a los objetivos planteados y las interrogantes de la investigación.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones” derivadas del desarrollo de los objetivos de la investigación; y finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas consultadas que dan soporte a la investigación.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La integración de las personas que componen una Organización, así como de los procesos que realizan las diferentes áreas que la conforman, son vitales para el desempeño eficiente, entre otros aspectos de ésta. Basado en las diferentes definiciones, según los autores y estudiosos del tema, podemos concluir que el Desarrollo Organizacional implica la integración del factor humano con su entorno socio económico y cultural en el que se desarrolla. Esto Implica la integración además de varias disciplinas del estudio del comportamiento humano, ya que las agrupaciones con un fin en común dependen de la manera en la que sus integrantes interactúan entre si y a su vez con los sistemas en los que se desempeñan.

Desde al año 2011 en Productos Yupi C.A. con la adquisición de la Planta de Alina Food C.A. el equipo gerencial de ambas, se encuentra en

presencia de dos culturas, a las cuales le ha costado integrarse e identificarse en una sola Organización con la misma Misión, Visión y Valores. Como parte de la compra de la Planta Alina Food C.A. se realizaron cambios en los objetivos estratégicos, que han generado una nueva forma de realizar los procesos, lo cual ha impactado en las funciones y roles que tienen los colaboradores. Estos cambios apuntan a la implantación de nuevas formas de hacer la gestión comercial y otros procesos basados en nuevo enfoque de negocio, soportados en una Organización integrada e identificada con su marca.

La Organización tiene como equipo gerencial: Gerencia General en Venezuela que reporta a Casa Matriz en Colombia, Gerencia de Ventas, Gerencia de Producción y Gerencia de Finanzas. El Gerente General tiene como objetivo principal: lograr un crecimiento del negocio en el mercado venezolano y generar una integración de dos culturas que conviven en una misma razón social. La organización Productos Yupi, C.A. tiene su actividad productiva en Alina Food, C.A. Planta ubicada en el Vigía – Estado Mérida y anteriormente era una maquiladora liderada por otros dueños que deciden venderla e informalmente llamada “La Tostonera”.

En el diagnóstico realizado en estas Organizaciones, se identificó el trabajar con la Dimensión Conflicto (se desprende de la variable Integración) y Recompensa, sólo que el cliente decidió no trabajar la intervención de esta última, y el equipo de consultores recomendó reforzar el proceso de Integración entre el equipo de Oficina Principal y de Planta, apoyándose con la variable de Identidad, la cual fue la mejor evaluada en el proceso de diagnóstico. Como punto de partida se plantearon las interrogantes siguientes: ¿Cómo mejorar los resultados obtenidos en las variables que soportan la Integración del equipo? y ¿Cuáles son las técnicas de intervención idóneas a ser utilizadas para tal fin?.

La intervención es aplicada a un equipo seleccionado por la Junta Directiva de Productos Yupi C.A. conformados por colaboradores de distintas áreas de la Organización.

1.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

En las Empresas el clima organizacional es un tema que tiene alto impacto y es el sello de referencia de la misma, influye directamente en la gestión de la Organización, es considerado como un activo valioso, genera compromiso y mejor desempeño de sus colaboradores.

En el estudio de diagnóstico que se realizó en Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A. los resultados se inclinaron a una intervención que trabaje la dimensión Conflicto específicamente en la variable integración, lo que permitirá un mejor ambiente laboral, en el cual sus trabajadores puedan desenvolverse mejor entendiendo su participación en cada proceso y en consecuencia sentirse mejor.

Para la Directiva de Productos Yupi resulta ser de gran importancia contribuir en todo lo que sea posible para mejorar su clima organizacional, la integración entre las dos unidades del negocio, a decir, el equipo corporativo con el equipo de producción, es vital para la obtención de los objetivos estratégicos de la organización, de manera eficiente, y que además contribuyan a contar con un ambiente de colaboración y fusión entre sus integrantes.

El proceso de intervención favorece a elevar el desempeño del equipo, mediante la modificación en el comportamiento de sus integrantes y toma de conciencia en la importancia del trabajo en equipo, comunicación y relaciones interpersonales que favorezcan el logro de los objetivos, todos estos elementos considerados dentro de la dimensión Conflicto en la variable Integración.

El estudio que se realizó representa una contribución para las empresas Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., quienes acordaron mantener procesos claros y formales que faciliten el proceso de integración entre los colaboradores de ambos equipos para su trabajo eficiente y mancomunado.

De igual manera, este estudio sirve de apoyo para que futuros en Desarrollo Organizacional (DO) que requieran información sobre el diseño instruccional de actividades para abordar procesos de Integración entre equipos de la misma organización o de varias.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Contribuir al proceso de integración del personal de Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., a través de técnicas de intervención para el mejoramiento de los resultados esperados en los equipos de trabajo.

1.3.2 Objetivos Específicos

1.3.2.1. Diseñar y aplicar un plan de intervención, con el fin de generar acciones que contribuyan a fortalecer la variable integración en la dimensión conflicto.

1.3.2.3 Evaluar los resultados obtenidos de las actividades de la intervención efectuadas, y con base a estas proponer recomendaciones, para continuar en el desarrollo de la integración de los equipos.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Productos Yupi, C.A. es una historia de sabor e innovación. Han pasado más de 30 años desde que los hermanos Gilinski dieron el primer paso para cumplir un sueño que hoy, es un referente de innovación, sabores únicos y un estado de ánimo inmejorable.

En 1978, Isaac y Lazar Gilinsky fundan Productos Yupi C.A., una dependencia de Atila de Colombia que, con la asistencia del accionista alemán Heinz Flessner desarrolla el proceso de producción de los Yupis (Expresión de alegría).

El 4 de febrero de 1980 la producción en serie convierte un sueño en realidad cuando la fábrica ubicada en la Zona Industrial Acopi, en Cali, Colombia, entra en operación para llevar las primeras producciones a sus consumidores. Desde entonces, la palabra Yupi empezó a ser asociada con un estado de ánimo (alegría) y como símbolo de un rico pasabocas o pasapalos.

En 1983 la Organización posiciona la marca en niños y jóvenes, quienes pudieron consumir los Yupis Saladitos, hecho clave en el posicionamiento de la marca que se consolidó con la ayuda de la imagen de cerdito que representaba la imagen de las “Tozcietas” Fred.

En 1993, Productos Yupi, amplía su portafolio creando innovadores productos y empaques llamativos que se mantienen hasta el día de hoy, colocándose en tiendas y supermercados en toda Colombia.

Para el 2011, con la experiencia y madurez que sólo se alcanza con los años, Yupi entiende que la innovación es parte de su esencia corporativa. Como consecuencia, sorprender a sus consumidores se convirtió en el norte de la compañía, entregando productos impactantes, divertidos, nutritivos, deliciosos y crocantes, con la más alta calidad y excelente presentación.

En el año 2012, reciben la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, gracias al esfuerzo y compromiso de todo el personal de la compañía, un hito importante en la historia de Yupi que demuestra su compromiso con el mejoramiento continuo de sus procesos y la búsqueda en todo momento de la satisfacción de sus clientes y consumidores.

En Venezuela, Productos Yupi C.A., está liderado por un Gerente General a quien le reportan tres (3) Gerencias: Comercial, Finanzas y de Producción, a la que le reportan diferentes Jefaturas y Coordinaciones, con un personal administrativo conformado por Analistas, Auxiliares, así como personal de producción de Alina Food C.A. conformado por Operarios, Ayudantes y Mecánicos. La Organización cuenta con los departamentos de: Finanzas, Contabilidad, Logística/ Abastecimiento, Recursos Humanos, Compras, Calidad, Ventas y Producción. Productos Yupi, C.A. cuenta con ciento setenta y cuatro (174) trabajadores, conformados por treinta y ocho (38) administrativos y ciento treinta y seis (136) operarios de producción.

Las marcas que se comercializan son: Rizadas (Papas), Fred (Tocinetas), Tostones (plátano) y Golpe (combinación de papas, tocinetas y plátano).

2.2. VISION, MISION Y VALORES CORPORATIVOS

2.2.1. Visión:

Según (Francés, 2006): es la imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. Productos Yupi C.A. cuenta con la visión siguiente:

“Consolidar nuestra posición en el mercado de alimentos logrando una cifra de ventas superior a \$300 mil millones al 2017”.

2.2.2. Misión:

Según (Francés, 2006): la misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo y es una definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación, la cual tiene como misión:

“Divertir y deleitar con marcas y sabores cercanos a nuestros consumidores en el mundo, inspirados por un talento humano feliz, innovador y productivo”.

2.2.3. Valores:

Según (Francés, 2006): son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos.

Productos Yupi C.A. expresa que los valores corporativos los guía y definen los principios, creencias y pautas que ayudan a fortalecer su convivencia y gestión en la Compañía. Cada uno de sus valores los mueve a hacer buenas acciones, les dan sentido de pertenencia y les ayudan a establecer compromisos éticos con la sociedad. Sus valores son:

- **Compromiso** – “Logramos el desarrollo sostenible de la Compañía entregando lo mejor de cada uno. Todos los miembros de Yupi estamos comprometidos a cumplir nuestras tareas, logrando que el engranaje que mueve a la Compañía funcione eficaz y correctamente.”



- **Integridad** – “Pensamos y actuamos de acuerdo con nuestros valores, políticas y procesos. La honestidad, transparencia y el cumplimiento de nuestra palabra enmarcan nuestra relación con las personas que hacen parte de nuestro entorno, así como el respeto por el entorno del que hacemos parte.”



- **Perseverancia** - “Tenemos el valor para enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia. Enfrentamos las situaciones difíciles con creativas e innovadoras soluciones y con la certeza de que el futuro nos depara los resultados más favorables. No desfallecemos ante los desafíos gracias a la confianza en el espíritu presente en cada instante de nuestra historia.”



- ✓ **Orgullo** – “Protegemos el nombre de la Compañía con el empeño que sólo puede ser generado por un inmenso orgullo. Satisfacer a los clientes

gracias al trabajo realizado en los ambientes más cálidos y amables, eso los hace sentir felices y orgullosos de hacer parte de la familia Yupi.”



- ✓ **Política de Calidad:** “Cuando elaboramos nuestros productos, siempre hacemos realidad la política de calidad y así sorprendemos a nuestros clientes, nuestros consumidores: En Productos Yupi S.A.S. y Compañía Internacional de Alimentos S.A.S., buscamos a través de nuestros productos y marcas la satisfacción de nuestros consumidores por medio del mejoramiento continuo de nuestros procesos, innovando, creando, fabricando, comercializando pasa bocas nutritivos, a precios competitivos y de fácil disponibilidad en los mercados.”



2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según Lusthaus y otros: 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. (2002, p.53).

A continuación se puede observar una estructura jerárquica con cuatro (4) niveles y el nivel mayor está representado por una Gerencia General soportado por tres (3) áreas importantes: Gerencia de Finanzas, Gerencia de Producción y Gerencia de Ventas, en las cuales se centra la gestión de la de la Organización, acompañado de equipo de colaboradores de nivel supervisión y base para el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa.

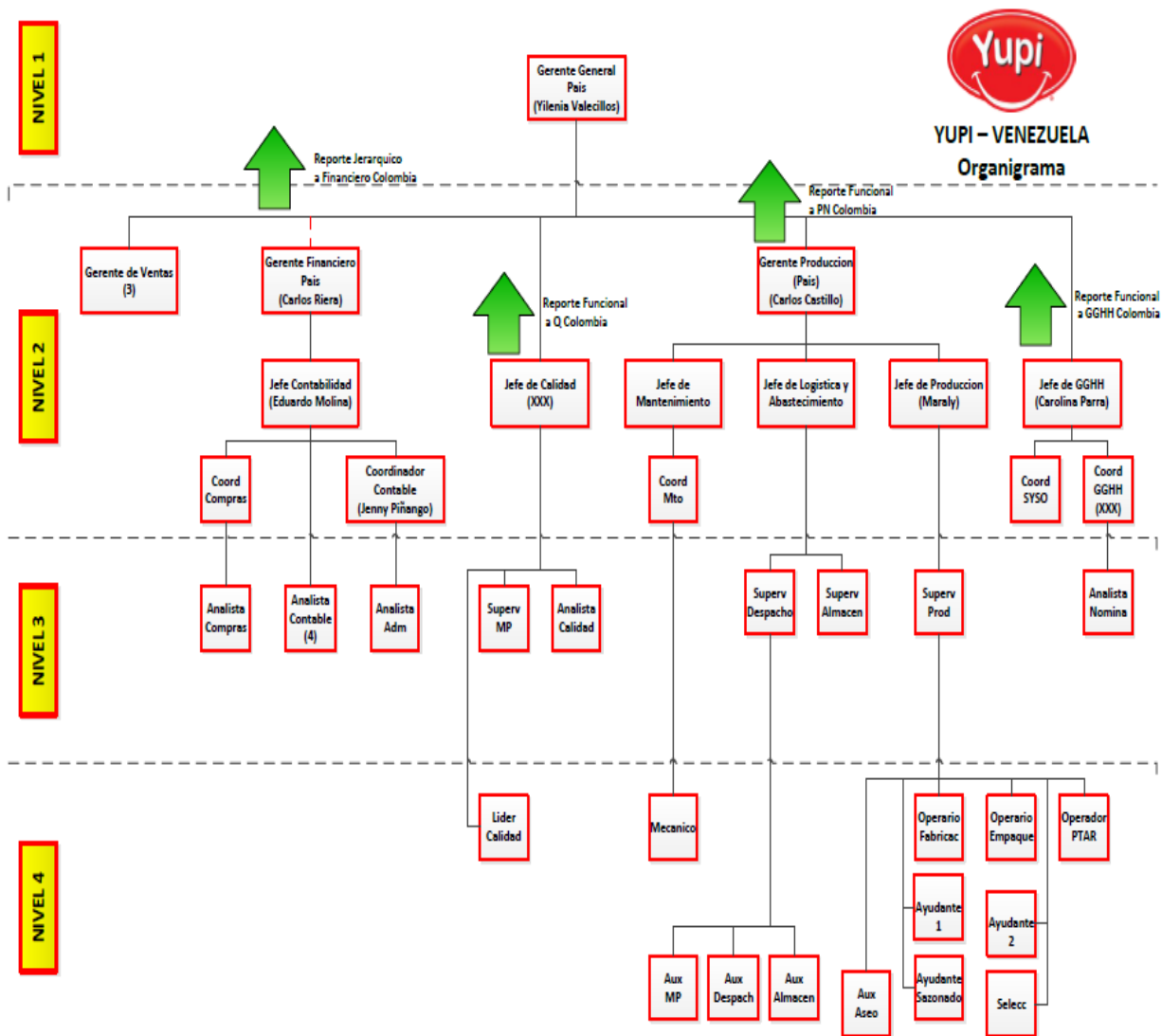


FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE PRODUCTOS YUPI C.A. Y ALINA FOOD C.A.

Fuente: Organigrama Oficial, pendiente de aprobación

2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRODUCTOS YUPI C.A., CONSIDERANDO LOS APORTES DE HENRY MINZTBERG

En Venezuela la Organización está conformada por dos empresas, que conforma una sola: Productos Yupi, C.A., que es la que agrupa al personal corporativo conformado por la Gerencia General, Gerencia de Finanzas y Personal Administrativo de Logística, Contabilidad y Administración, ubicada en Caracas, Distrito Capital. La otra empresa, Alina Foods, C.A., ubicada en Zea, Estado Mérida, y es la que se dedica al proceso de producción de los productos a vender al comercio, conformada por personal operario de producción, y de las áreas de Contabilidad, Recursos Humanos, Calidad, Logística Mantenimiento, Ventas y Gerencia de Planta.

Considerando lo tratado por Mintzberg (1984), sobre la estructura de las organizaciones, Productos Yupi, C.A., es una Organización Empresarial o de estructura sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en que uno o pocos Gerentes Ejecutivos la guían y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico, que en este caso serían coordinadores o analistas de áreas como son: Finanzas, Administración y Logística. Esta organización tiene relación con su casa matriz en Colombia, y con Alina Foods, C.A., en Venezuela, quien produce el

producto final a comercializar. Siendo el Gerente General de Productos Yupi, quien lidera a Alina Foods, C.A., apoyado en el Gerente de Planta.

A continuación se describen las características de Productos Yupi, C.A., según la estructuración de Mintzberg, que describen a este tipo de empresa:

- ✓ **Parte fundamental:** Ápice estratégico.
- ✓ **Mecanismo de coordinación:** Supervisión directa.
- ✓ **Parámetros de diseño:**
 - Especialización del puesto: Poca
 - Preparación y adoctrinamiento: Poca
 - Formalización del comportamiento: Poca
 - Agrupación: Funcional
 - Tamaño de las unidades: Amplia
 - Sistema de planificación y control: Poco
 - Dispositivos de enlace: Poco
 - Descentralización: Centralización
- ✓ **Factores de contingencia:**
 - Tamaño: Pequeña

- Edad: Joven. Inicio operaciones en 1999, importando productos desde Colombia, y a partir de 2007 cuentan con una planta (Alina Foods, C.A.) en Zea, Estado Mérida

- ✓ **Sistema técnico:** Poco sofisticado
- ✓ **Entorno:** Sencillo y dinámico (En el caso de Venezuela, el entorno es totalmente opuesto a lo establecido por Henry Mintzberg)
- ✓ **Poder:** Fuerte por el director

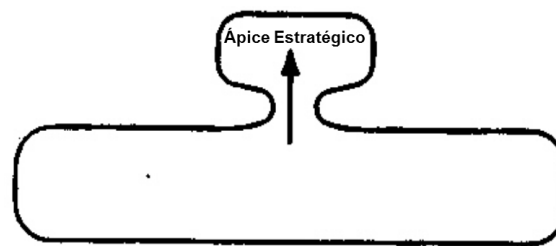


FIGURA 2. PARTE FUNDAMENTAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

ÁPICE ESTRATEGICO

Fuente: Estructuración de las Organizaciones, de Henry Mintzberg

En el caso de Alina Foods, C.A., se cataloga como una Organización Maquinal o Burocracia Maquinal, parte de la revolución industrial, porque los puestos de trabajo son altamente especializados y el trabajo se estandariza. La propia Organización crea e implementa su propia administración apalancada de una gran Tecno-estructura, y a la vez

diseña sus sistemas de estandarización, todo lo anterior relacionado con actividades de producción masiva, el cual es el foco de Alina Foods, C.A.

A continuación se describen las características, según la estructuración de Mintzberg, que describen a este tipo de empresa:

- ✓ **Parte fundamental:** Tecnoestructura
- ✓ **Mecanismo de coordinación:** Normalización de procesos.
- ✓ **Parámetros de diseño:**
 - Especialización del puesto: Mucha vertical y horizontal.
 - Preparación y adoctrinamiento: Poca
 - Formalización del comportamiento: Mucha
 - Agrupación: Funcional
 - Tamaño de la unidad: Amplio abajo y estrecho arriba.
 - Sistema de planificación y control: Planificación del proceso productivo
 - Dispositivos de enlace: Pocos
 - Descentralización: Descentralización horizontal limitada
- ✓ **Factores contingencia:**
 - Tamaño: Grande. Se cataloga a la planta con tamaño medio, considerando el número de trabajadores que posee, ciento setenta (170) personas.

○ Edad: Vieja. Es una planta adquirida por Productos Yupi, C.A., en el año 2007, la cual fue fundada en el año 2000, como una unidad maquiladora de productos snacks, apodada la “tostonera”, por el producto que elabora (tostones).

- ✓ **Sistema técnico**: Poco sofisticado
- ✓ **Entorno**: Sencillo y estable (En el caso de Venezuela, el entorno es totalmente opuesto a lo establecido por Henry Mintzberg)
- ✓ **Poder**: Externo

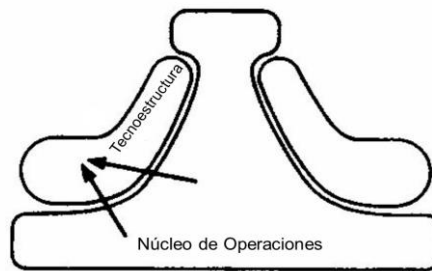


FIGURA 3. PARTE FUNDAMENTAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
NUCLEO DE OPERACIONES + TECNOESTRUCTURA

Fuente: Estructuración de las Organizaciones, de Henry Mintzberg

Estamos en presencia de una Organización conformada por dos empresas que poseen dos estructuras organizacionales diferentes, identificadas con base al trabajo de Henry Mintzberg, con la adición de dos aspectos socio – culturales diferentes que conlleva el estar ubicadas en zonas geográficas como Caracas (Productos Yupi, C.A.) y la zona andina

ubicada en Zea, estado Mérida (Alina Foods, C.A.), que influyen, definitivamente, en el clima de la Organización. Adicionalmente, el origen de estas empresas, la idiosincrasia de sus integrantes y procesos de trabajo no alineados, son parte fundamental del planteamiento del problema.

CAPITULO 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 validez al tema de estudio acá planteado.

3.1. BASES TEORICAS

3.1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional se puede conceptualizar como aquellas acciones realizadas dentro de la organización, destinadas a aumentar su eficacia. Según Warren Bennis (1969), el desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

De acuerdo con French & Bell (1996), podríamos señalar que el desarrollo organizacional se apoya en la alta gerencia de la organización para poder obtener resultados eficientes mejorando aspectos estratégicos dentro de la organización tales como visión, delegación de

responsabilidades, a través de administración y cultura organizacional. Estos gerentes a su vez se apoyan en el consultor y en las ciencias de la conducta para lograr cambios efectivos y sostenibles en el tiempo.

Para Burke (1994, pág. 12), “El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, de la investigación y la teoría.”

Es por esto, que no es realizar cualquier actividad para mejorar una organización, así como sus resultados, es un cambio específico en su(s) proceso(s) que se efectúa con la finalidad de lograr un resultado tal, a través de la intencionada selección de estrategias y herramientas que conduzcan al objetivo deseado.

Es así como el desarrollo organizacional, una vez diagnosticada una situación y/o aspecto de mejora puede implicar intervenciones en la organización, bien sean de procesos, de tecnología y/o de conductas del comportamiento.

3.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPORTANCIA

Antes de comenzar con la definición de clima organizacional, se debe tener clara la definición de organización. Según Lawrence y Lorsch, citado por Chiavenato (2005, pág. 587): “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”.

Anzola, (2003) define el clima organizacional de la siguiente forma: “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una Organización de otra”.

Según Brunet (1987), “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización e influye en su el comportamiento”.

Para Forehand & Gilmer (1964), el clima organizacional es “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

Las diferentes definiciones anteriormente expuestas dejan en claro la interrelación que existe entre el comportamiento del individuo y la organización como un ser vivo, definiendo así el clima organizacional. Esta interrelación puede que estimule al personal a estar motivado o no, y por ende se obtengan o no, los resultados esperados.

Definitivamente el Clima Organizacional tiene un gran impacto en el ambiente laboral y la obtención de los resultados planteado, y por tal motivo es que su estudio es uno de los procesos clave de la gestión del talento humano; porque este influye en la actitud y el comportamiento del personal en el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.3. INTERVENCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El trabajo en el Desarrollo Organizacional (DO) se lleva a cabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, por lo común guiados por un practicante de DO. Hay diferentes tipos de intervención, y todas buscan definitivamente mejorar las áreas de oportunidad detectadas en el proceso de diagnóstico. Las intervenciones del DO están orientadas a un sinnúmero de problemas y oportunidades específicos. El DO es una

estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. Las intervenciones son sólo un componente de la fórmula del DO.

Se pueden definir según French & Bell (1996, P.159), como actividades planificadas donde tanto consultores como clientes participan en un programa de DO.

Las intervenciones tienden a alterar el estatus quo; se pueden apreciar como intentos deliberados de llevar al grupo (u organización) a un estado diferente y más eficiente.

3.1.4. PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

3.1.4.1. Características del Aprendizaje en Adultos

El aprendizaje en los Adultos es Andragogía, lo que difiere de pedagogía que es lo que podemos asociar a un aprendizaje para niveles de niñez. Según Knowles (s.f. citado por Piskurich, 2003, p.16), expresó que hay diferencias importantes entre la educación de los adultos y la de los niños. Existe clara consciencia de la necesidad que tienen los adultos de traer sus experiencias al proceso de aprendizaje como tal, y de mostrarles que estos tienen una necesidad personal de aprender lo que se

les ha presentado. Knowles denominó a esta característica psicológica del aprendizaje “Andragogía”.

La Andragogía tiene principios que el diseñador instruccional debe abordar cuando prepara un programa de aprendizaje para adultos. Carliner (2003, p.5), sugiere seguir siete (7) principios del aprendizaje:

1. **El aprendizaje adulto es Andragogía, no Pedagogía**, conceptualmente hablando son diferentes y aplicados a personas con diferentes edades.
2. **Los Aprendices adultos están presionados por el tiempo**, ubican el aprendizaje en las demandas del trabajo, responsabilidades familiares y hasta compromisos con la comunidad; aunque se esté muy motivado el llamado a la vida pone el límite al tiempo que los adultos pueden invertir en el aprendizaje.
3. **Los Aprendices Adultos aportan su experiencia y conocimientos previos**, en las posibilidades que tengan, relacionarán el material del curso, al conocimiento y experiencias previas de los aprendices, crea una relevante y poderosa experiencia de aprendizaje, pero en ocasiones el contenido del programa de formación puede contradecir el material que la gente ha aprendido previamente. En esta situación, los diseñadores

instruccionales deben primero convencer a los aprendices a desaprender el anterior “hacer”, para que puedan comprender lo nuevo.

En otras situaciones, los aprendices ya conocen algo o todo el contenido cubierto en el programa; para evitar esa duplicación, los diseñadores instruccionales necesitan medir lo que los aprendices ya sabe y permitirles saltar el material que les resulte familiar.

4. **Los aprendices adultos están orientados a resultados**, participan en un programa de aprendizaje primordialmente para cubrir un objetivo particular, el cual podría estar relacionado con el trabajo.
5. **Los Aprendices adultos tienen niveles distintos de motivación**, entre las primeras seis (6) y doce (12) semanas, los adultos están altamente motivados en aprender, cuando el contenido se le hace familiar su motivación disminuye, hasta que una nueva necesidad aparece. El reto para diseñar un programa de formación es identificar el nivel de motivación de los participantes y sus habilidades para el crecimiento, y relacionar el contenido adecuadamente.
6. **Los aprendices adultos tienen capacidad finita para la información**, la mayoría están primordialmente interesados en aspectos del contenido

que los afecta directamente. El contenido que los aprendices adultos consideren que es de limitada aplicación absorberán un poca cantidad de estos.

7. Los Aprendices Adultos tienen diferentes preferencias en la obtención de información y de aprender, Caliner (2003, p.71), expresa dos puntos de vista sobre las preferencias de los aprendices para obtener información:

Aprender Vs Hacer: hay personas que prefieren llevar a cabo las tareas sin mucho análisis de información, prefieren el “ensayo y error” para obtener información y aprender a cómo utilizar esos conceptos de manera más amplia, a esto se le llama “hacer y luego aprender”. Por otro lado, existen personas que prefieren estudiar primero todo, y luego realizar la tarea, reduciendo la posibilidad de error cuando se trata de hacer algo por primera vez, este estilo se llama aprender y luego hacer.

Verbal Vs. Práctica: este corresponde al hecho por el cual una persona adquiere más fácilmente conocimientos nuevos. Algunas personas son: “Aprendices Verbales”, aprenden por la lectura; “Aprendices Visuales”, aprenden por las imágenes; “Aprendices Auditivos”

aprenden mejor por la escucha; y por último “Aprendices Kinestésicos” aprenden por el tacto, experiencia práctica.

3.1.4.2. La Necesidad de Aprender del Aprendiz Adulto:

Según Piskurich (2003, p.18), las investigaciones han sugerido que la gente solamente aprende cuando tiene una necesidad de hacerlo, no importa lo que el instructor haga o que tan buena sea su presentación. Según la American Standard Training Development (ASTD) (1998, citado en Piskurich, 2003, p.18), los adultos están motivados a aprender cuando:

1. Ven la relevancia de la formación hacia su propia experiencia de vida.
2. Tienen algo de control sobre su propia experiencia de aprendizaje.
3. Tienen un gran almacén de conocimiento y experiencia desde el cual elaborar y aplicar a la situación actual de aprendizaje.
4. Perciben el crecimiento de sí mismo muy importante como el tema sujeto de su aprendizaje.
5. Toman un rol activo en el proceso de aprendizaje.
6. Están en un clima cooperativo que anima a la toma de riesgo.
7. Su situación de aprendizaje está orientada a su experiencia o trabajo.

Para los instructores es crítico saber que existe una necesidad de aprender y los participantes no lo harán sin que haya una necesidad presente, la cual puede ser interna o externa.

3.1.4.3. Estrategias de Enseñanza Aprendizaje

Según Díaz, F y Hernandez, G. 2001, p, Meoño, 2008, pag. 3): “Las estrategias de enseñanza son los procedimientos o recursos utilizados por el agente de enseñanza, para promover aprendizajes significativos”.

“Las estrategias de aprendizaje son los procesos que sirven de base a la realización de las tareas intelectuales”. (Nisbel & Shucksmith, 1986, c.p., Meoño, 2008, pág.3).

A continuación se describen los tipos de estrategias según Herrera (2003, c.p, Meoño, 2008, pág 5):

- Estrategia de elaboración: incluye hacer conexiones entre lo nuevo y lo familiar. Por ejemplo: resumir, crear analogías, parafrasear, tomar notas no literales, responder preguntas (las incluidas en el texto o las que puedan formularse el alumno), descubrir cómo se relaciona la información nueva con el conocimiento que ya existe.

- Estrategia de Ensayo: se refiere a practicar o repetir información con el fin de codificarla o registrarla. Ejemplo: elaboración de un resumen o de un esquema, una presentación oral, una prueba de conocimiento, etc.

3.1.5. DISEÑO INSTRUCCIONAL

Son muchas las definiciones que se han realizado sobre Diseño Instruccional, y a continuación presentamos el concepto del diseño instruccional desde la perspectiva de diferentes autores.

Para Bruner (1969) el diseño instruccional se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.

Reigeluth (1983) define al diseño instruccional como la disciplina interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción, al crear cambios deseados en los conocimientos y habilidades del estudiante.

Por otro lado, para Berger y Kam (1996): “el diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan

el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad”.

Algo más amplia resulta la definición de Richey, Fields y Foson (2001) en la que se apunta que el DI supone una planificación instruccional sistemática que incluye la valoración de necesidades, el desarrollo, la evaluación, la implementación y el mantenimiento de materiales y programas.

Por su parte Ojeda (2008) señala que el Diseño Instruccional: “ Es una metodología de planificación pedagógica para la producción de material didáctico por medio de teorías de aprendizajes, que sirve de referencia para producir una variedad de materiales educativos, los cuales deben estar orientados a las exigencias y necesidades del alumnado, asegurándose así la claridad del aprendizaje. El diseño instruccional proporciona un marco de referencia para la planeación, desarrollo y adaptación de la instrucción, sustentado en las necesidades de los estudiantes y en los requerimientos del contenido”

Podemos hablar de los diferentes modelos de Diseño Instruccional (DI) que existen, pero en esta ocasión focalizaremos en el utilizado para llevar adelante la intervención, el cual es el modelo de Belloch basado en

ADDIE, es un proceso de diseño Instruccional interactivo, donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase. ADDIE es el modelo básico de DI, pues contiene las fases esenciales del mismo.



ADDIE es el modelo básico de DI, es el acrónimo del modelo, pues contiene las fases esenciales del mismo:

- **Análisis**: El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño**: Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- **Desarrollo**: La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- **Implementación**: Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- **Evaluación**: Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

3.1.6. TEORIA DE LITWIN Y STRINGER:

El Concepto de clima organizacional es identificado básicamente como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; donde puede ser agradable o desagradable desagradable trabajar.

En las organizaciones que se tiene una ambiente laboral positivo, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, impacta en la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores.

La Cultura organizacional de una empresa es el patrón general de creencias, conductas y valores compartidos por los miembros de la Organización, lo que guarda relación con el clima organizacional, pues viene a ser una consecuencia de la cultura organizacional.

Las percepciones que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados el sistema formal y la estructura de la organización: interacción entre sus miembros, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones; Con el liderazgo y tipos de supervisión y aspectos de tipo económico: remuneración, reconocimiento y apoyo social.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve (9) que repercuten en la generación del Clima Organizacional:

- **Estructura:**

Es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las Organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel; está relacionada directamente con composición plasmada en el organigrama, a lo que mayormente se le da el nombre de Estructura Organizacional. Está vinculada con las reglas organizacionales, las obligaciones políticas, jerarquías y regulaciones que faciliten o dificulten el buen desarrollo de sus actividades en la empresa. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones.

- **Responsabilidad:**

Está relacionada con el compromiso con el trabajo, con tomar decisiones por sí sólo, el crearse sus propias exigencias y responsabilidades. Este punto está muy ligado a la autonomía en la

ejecución de la actividad encomendada y tiene una estrecha relación con el tipo de supervisión con la que se emiten instrucciones y órdenes. Independientemente del cargo que ocupe un trabajador o el oficio que realice, si la actividad es agradable y placentera la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se aporta un grano de arena a la Organización. Esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que sugiere la actividad y el compromiso que el colaborador asuma con los mejores resultados.

- **Recompensa:**

Tener un salario justo y apropiado, acorde con el esfuerzo, dedicación y la actividad desarrollada es un incentivo muy importante en la relación laboral.

Por otro lado, es necesario no olvidar que a pesar de un salario justo y los resultados del trabajo logrados en el punto esperado o por encima de este, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

- **Desafíos:**

Esta referido a la oportunidad que tiene la organización para promover riesgos calculados a con el fin de lograr los objetivos propuestos, esto

genera desafíos que ayudarán a mantener un sano clima competitivo en la organización.

- **Relaciones**

Las buenas relaciones se basan en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, con límites precisos, sin que se torne excesivo y de lugar al estrés, acoso laboral (mobbing).

- **Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y apoyo por parte de los directivos y empleados de la organización. Se refiere al apoyo oportuno, con la generación y de equipo para lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la Organización.

- **Estándares de desempeño:**

El estándar establece un parámetro o patrón que muestra cumplimiento; en la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad, y

ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello.

- **Conflicto:**

En la vida privada como en las organizaciones el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un equipo; estos pueden ser generados por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social, pueden surgir entre colaboradores de un mismo nivel o en la relación con superiores. Sus indicadores vienen dado por la efectividad de los trabajadores en la integración dentro de la Organización y el grado de tolerancia de diversas opiniones.

- **Identidad:**

Esta referido al sentido de Pertenencia, s el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella, y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la Organización.

3.1.7. PROCESOS DE INTEGRACION EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL

Las nuevas tendencias mundiales de la Globalización obligan a adoptar grandes cambios en la manera como las empresas se organizan, generalmente vinculados a formas de integración en el entorno local, nacional e internacional. Las empresas que no logren asumir esta nueva configuración estarán condenadas a quedarse rezagadas, detrás del nuevo tipo de organización económica, que actualmente, opera en los mercados mundiales.

La integración de personal, es un proceso dentro de las organizaciones que no es fácil de vivir, sin embargo los gerentes son claves para iniciar el programa, aunque puedan encontrarse en todos los niveles organizaciones, casi con toda seguridad estarán en la cúspide de la estructura organizacional. Como los gerentes subordinados tienden a reflejar las actitudes de sus superiores, su contribución a un programa a menudo puede atribuirse a la inspiración de gerentes muy destacados. La responsabilidad de la integración recae en el Gerente General de una organización soportados por sus líderes de alto nivel que establecen las políticas y plan estratégico para llevar la integración de la mejor manera y evitando el menor conflicto posible. En las estrategias se incluye decisiones acerca del desarrollo de programas de integración de personal para promover el cambio sanamente, donde se involucre el espacio de todos los ocupantes de la estructura organizacional.

3.1.8. MANEJO DEL CONFLICTO

Según Miall (2011), el conflicto es una situación inherente a cualquier sociedad y surge porque sus integrantes tienen intereses y metas diversas con frecuencia se oponen a los de las de los demás. Esto podría aplicarse igualmente a las diferencias o enfrentamientos que se presentan entre grupos, indistintamente de la organización que conformen, sea social, deportiva, política, religiosa y empresarial, entre otras. Lo mismo es válido para los enfrentamientos entre grupos. También puede surgir por cambios en actitudes o tradiciones que se anteponen a los existentes. Que sea inherente implica que los conflictos son inevitables; sin embargo, la manera de enfrentarlos puede cambiar, ya que depende de hábitos y actitudes de las partes involucradas.

La teoría de transformación del conflicto (TIC) establece que al irse desarrollando un conflicto van cambiando las actitudes y acciones de las partes involucradas, y de igual manera, modificando inversamente tanto actitudes como acciones, éste puede solucionarse. De esta manera, al cambiar la percepción que las partes tienen de sí mismo y de sus intereses, así como del (los) otro (s), puede llegarse a una solución. En

esto se involucran varios factores, los cuales pueden ser estructurales, políticos, económicos, sociales y/o culturales del entorno en que surge un conflicto. De igual manera, un conflicto se transforma porque hay cambios en el contexto en que se desarrolla, en las estructuras del mismo (sus orígenes o divisiones), en los actores y en las elites o en los individuos que la integran.

3.1.8.1 IMPORTANCIA DEL MANEJO DEL CONFLICTO EN EL TRABAJO

El conflicto es una realidad y forma parte normal de la vida, en la vida personal y laboral de un individuo existen conflictos de valores, creencia, ideas y acciones.

Para Cloke y Goldsmith (2011, p.XVIII), la mayoría de los ejecutivos, gerentes y empleados prácticamente a diario, emplean hasta un 80% de sus horas de trabajo tratando de prevenir los conflictos. Si hiciéramos el ejercicio de cuantificar ese tiempo empleado por el promedio de ejecutivos, gerentes y empleados sobre la base de los conflictos no resueltos, se y multiplica luego por sus salarios, el resultado excedería el costo de cualquier iniciativa de la

organización para mejorar la capacidad de su personal para manejar el conflicto.

La forma en que las organizaciones manejan los conflictos les habla de su éxito organizacional. Cuando son empresas en las cuales existen poco desacuerdos en temas importantes, por lo general fracasan en ambientes competitivos, sus trabajadores están mal adaptados a condiciones cambiantes del entorno o son tan complacientes que no encuentran necesidad de mejorar su condición actual. Aquellas organizaciones donde una cultura de conflictos disfuncionales se han instaurado debido a su escasa capacidad para generar, encausar y solucionar conflictos constructivos, ven su subsistencia en constante amenaza.

Gibson (1996), señala que aunque tradicionalmente se simulaba la eliminación del conflicto, ésta era una visión que sólo consideraba a los conflictos que perturban a la Organización o impiden el alcance de sus objetivos, pero cuando éstos existen en un nivel que no sea demasiado alto, ni demasiado bajo, pueden dar a la Organización avance positivo hacia los objetivos, innovación, cambio, creatividad y adaptación a los cambios que se puedan presentar en el entorno. (Gibson, 1996, pp 380, 384 – 385)

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo están planteados los aspectos metodológicos que establecidos para desarrollar la investigación sobre Intervención, para trabajar la dimensión conflicto en la variable de integración específicamente en la Organización Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A.

Sabino (1992): “Una investigación puede definirse como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento”. (P.45)

En este estudio el tipo de investigación es aplicada, es aquella que depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Esta Investigación Aplicada tiene modalidad de Investigación Desarrollo, Su abreviado es I+D, es el conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos, así como la utilización de los resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos. La ID tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.

Las fases de la Investigación Desarrollo (ID), son: Diseño y Desarrollo, de nuevos servicios y productos; Especificación de los nuevos programas de acción; Implantación de nuevos diseños organizacionales orientados a obtener el máximo beneficio; y Evaluación valorar el entorno actual de la organización.

Según la fuente de los datos trabajados se trata de una investigación primaria, según Rojas (2002, p.57) “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, De acuerdo a esta definición los datos fueron tomados de la realidad de Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A.

4.2. POBLACION Y MUESTRA:

Hernández, Fernández y Baptista (1998) definen: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones “(p. 65). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. La población sobre la cual se aplicará la intervención será sobre la Organización Productos Yupi C.A. y Alina Food C.A.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998): “La muestra es en esencia un subgrupo de la población”. En este estudio de intervención la muestra es no probabilística o dirigida, Hernández, Fernández y Baptista (1998): “suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario,

aun así se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población “(p 226).

La investigación tiene un Muestreo Intencional, Según Namakforoosh (1998):” Todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador. En este tipo de muestreo el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales. El muestreo intencional se caracteriza por el empleo del criterio y por un esfuerzo deliberado para obtener muestras representativas mediante la inclusión de áreas típicas o grupos supuestamente típicos en la muestra “. (P. 189)

Se definirá como muestra para aplicar la intervención a 9 trabajadores de la trasnacional Productos Yupi C.A. y Alina Food, C.A. en las distintas localidades: Caracas, Mérida y Maracaibo, lo que representa por el tipo de estudio un 5% de la población total de 174 trabajadores.

La muestra tendrá una mezcla de hombres y mujeres de los distintos niveles jerárquicos y con la presencia del Gerente General de la Organización, con edades promedio de 34 años y una antigüedad de 5 años aproximadamente.

4.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La investigación utiliza como técnica un “Diseño Instruccional” para diseñar la intervención con las que se pretenderá sensibilizar a los equipos de ambas empresas, Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A., a fin de que puedan integrarse al momento de llevar a cabo los distintos procesos de la Organización, reconocer y asumir la importancia de la gestión global, y que cada actor que intervenga tenga una acción definitiva en los resultados que se esperan de acuerdo al plan estratégico de negocio, para así lograr una mejora en la Cultura Organizacional más efectiva en el trabajo en equipo.

El Diseño instruccional se plasmó en una hoja de rutas contentiva de la planificación de las actividades a ejecutar. (Tabla4)

El Diseño Instruccional estará basado en el Modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Desarrollo) de Consuelo Belloch.

Tabla 1. CONCEPTUALIZACION DE LAS TECNICAS

<i>TECNICA</i>	<i>¿Para qué?</i>	<i>¿A quién aplica?</i>	<i>Objetivos</i>

Diseño Instruccional Modelo ADDIE, de Consuelo Belloch	Obtener información que contribuya a determinar de manera presencial los elementos importantes que intervienen en la integración del personal de la Empresa al momento de operar, y generar un plan de recomendaciones que apoyen el mejoramiento de la integración.	La participación del 5% de la población de colaboradores de las distintas áreas de Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A.	Sensibilizar a los colaboradores de los distintas áreas de la Organización, con su participación en la actividad, asimilándola a la dinámica propia de la empresa. Reafirmar en los participantes la importancia del trabajo en equipo y los procesos sólidos que mitigue el impacto del medio ambiente externo en la gestión de la Organización, para así contribuir al logro de los objetivos de manera eficiente.
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.4. PROCEDIMIENTO SEGUIDO

Una vez conocidos los resultados de la investigación de diagnóstico se definieron una serie de acciones, en 3 fases que soportaron la intervención para trabajar la dimensión conflicto específicamente la variable integración, para cumplir los objetivos, y dar respuesta al planteamiento del problema:

Fase 1.- Obtenido el diagnóstico inicial de la situación se analizó toda la información obtenida y se realizó una entrevista con el cliente a fin de definir los objetivos a lograr con la intervención. Se revisó cada una de

las etapas del modelo seleccionado a fin de plasmarla en el diseño del instrumento.

Fase 2.- Se Desarrolló la propuesta de intervención a aplicar en el cliente. Se Planeó y organizó lógicamente cada una de las actividades a llevar a cabo en la intervención. Se ubicaron los recursos y materiales necesarios para la actividad y el acondicionamiento de lugar. Se Presentó al cliente la intervención la cual fue aprobada y aceptada.

Fase 3.- Se ejecutó la intervención y recopiló la información que soporta el tema en estudio. Se analizaron los resultados productos de las actividades realizadas y se emitió recomendaciones que fueron presentadas en un informe al cliente, para que luego evalúen como equipo y diseñen un plan de acción que les permita seguir avanzando en el trabajo con sus colaboradores a largo plazo y obtener los cambios deseados.

4.5. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES:

A continuación se presenta la operacionalización de las variables que son objeto de estudio en esta investigación y que representan la base para la

misma, considerando una de las nueve dimensiones establecidas en el modelo de Litwin y Stringer:

CAPITULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de evaluar los resultados obtenidos del diagnóstico del Clima Organizacional de la Empresa se recomendó realizar un proceso de intervención para tratar la variable de Integración de la Dimensión Conflicto. Se consideró importante lo siguiente:

- Establecer procesos de trabajo entre los integrantes de ambas Empresas, a fin de alinear los objetivos planificados (corporativo) y lo que se puede producir (Planta).
- Actividades entre el personal del área de operaciones y personal soporte, ambos de planta, que favorezcan el trabajo en equipo.

Con la intervención que se realizó se pretendió sensibilizar a los equipos de ambas empresas, Productos Yupi, C.A. y Alina Foods, C.A. para que puedan integrarse al momento de llevar a cabo los distintos procesos de la Organización; que reconozcan y asuman la importancia de los procesos en la gestión global; que cada parte que interviene tiene una acción definitiva en los resultados que se esperan de acuerdo al plan estratégico de negocio, para así lograr una mejora en la Cultura Organizacional más efectiva en el trabajo en equipo.

5.1. EJECUCIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Cliente: Productos Yupi, C.A. y Alina Food C.A.

Sesiones: Dos (2).

Duración: Cuatro (4) horas.

Fecha: El 20 de febrero del 2015.

Dirigido: Los nueve (9) colaboradores y otros colaboradores de cargos administrativos.

Participación: Asistieron ocho (8) colaboradores, la ausencia de uno de los participantes fue que el cargo estaba vacante para ese momento. Los Cargos participantes de las sesiones:

- Gerente General
- Gerente Financiero
- Gerente de Ventas
- Coordinador Contable
- Gerente Calidad
- Coordinador de Compras
- Vendedor del Interior del País
- Vendedor del Interior del País

Consultores: Zenaida Valera / Willy Arías

Facilitación del Consultor: Se inicia la actividad con la presentación del diagnóstico de la situación presente en la Organización, la cual se refleja en los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Organizacional que fue aplicado unos meses atrás.

Adicionalmente, se explica la necesidad y objetivos de hacer la intervención en la cual serán partícipes, durante esta actividad se genera una conversación muy nutrida del tema. Los participantes pudieron expresar sus inquietudes y aclarar las dudas que tenían y confirmaron situaciones que estaban muy relacionadas con los resultados obtenidos del diagnóstico.

5.2. RESULTADOS CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA, SEGÚN MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER

A continuación se puede observar los resultados de Clima Organizacional presentados al equipo:

Dimensión	Puntuación
Estructura	2,8
Responsabilidad	2,9
Recompensa	2,5
Riesgo	2,7
Relaciones	3,3
Cooperación	2,3
Estandares de Desempeño	3,0
Conflicto	2,9
Identidad	3,2
Total Promedio	2,8

TABLA 5. RESULTADOS MÉTODO DE LITWIN Y STRINGER - POR DIMENSIÓN

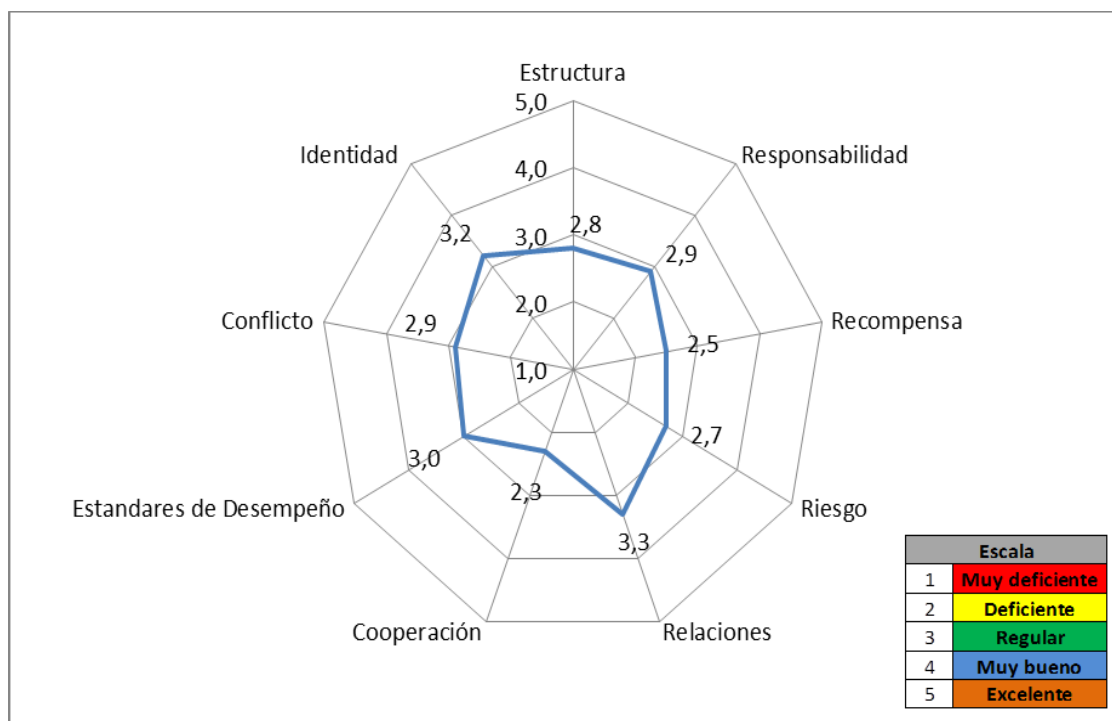


FIGURA 4. DIAGRAMA DE ARAÑA - CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIÓN

Participantes	Comentarios
Participante 1	Los resultados que hoy nos están mostrando no es una sorpresa, hay muchas situaciones que nos recalca lo que ha estado pasando en la organización y que nos habla de trabajar en el tema de integración.
Participante 2	Es impresionante, que tenemos que trabajar en integración de los equipos y en la variable de identidad con nuestra marca y la empresa estamos muy bien.
Participante 3	Cuando hablan de integración puedo trasladarme a situaciones en que hemos tenido problemas para avanzar en procesos y pienso que no hemos podido entender la participación de cada persona en este.
Participante 4	Claramente entiendo que tenemos que trabajar en integración, aunque se han hecho algunas actividades

	para integrarnos, no hemos podido avanzar lo suficiente.
Participante 5	Podríamos tal vez trabajar la integración, haciendo reuniones para que entendamos los procesos bien y como la acción de cada uno puede generar resultados positivos o negativos.
Participante 6	La planta y la oficina están identificados con sus marcas y no entiendo cómo no podemos integrarnos totalmente y seguimos viéndonos como parcela.
Participante 7	Pienso que estamos tan ensimismados en lo que hacemos que no podemos darnos cuenta de nuestra propia acción y cómo eso afectan los procesos y la integración
Participante 8	Estos resultados están claros, y hemos estado conscientes de la situación, pero no hemos tomado acciones.

TABLA 6. COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

5.3. SESION 1. “ARMANDO ROMPE – CABEZAS”

Una vez presentados los resultados al equipo y tenido una conversación nutrida sobre estos, se continuó con la actividad de **“Armando Rompe-Cabezas”** con una participación de 8 colaboradores y 2 consultores.

- Duración de la Dinámica:

La actividad tuvo un tiempo de 1 hora y 30 minutos. Se inició con 15 minutos para calentar y dar las instrucciones, 30 minutos para ejecutar la

actividad con los participantes, 30 minutos de análisis de la actividad y 15 minutos para las conclusiones y reflexiones con el equipo.

- Desarrollo de la Actividad:

Se inició la dinámica con ejercicios de relajación y activación, con música de fondo que contribuyó a que los participantes se prepararan para la actividad, liberando del cerebro los pensamientos y buscando centro para comenzar. Se organizaron dos (2) equipos con tres (3) personas cada uno, y un (1) equipo con dos (2) personas, se entregó a cada equipo un rompecabezas de ochenta y nueve (89) piezas, con los siguientes detalles: Uno (1) completo (todas las piezas) y una hoja con la imagen impresa del mismo; uno (1) completo sin la hoja de la imagen impresa del mismo; y uno (1) incompleto sin dos (2) piezas y sin la hoja con la imagen impresa.

Se entregaron los rompecabezas sin que los participantes vieran las imágenes referenciales del mismo, esto con el fin de hacer relación entre los procesos y compromiso comerciales que se manejan entre Oficina Principal (Caracas) y Planta (Zea, Edo. Mérida)

Durante la actividad se observó cuidadosamente a los tres grupos, se tomaron notas de la interacción entre los participantes de los equipos

formados, con énfasis en: trabajo en equipo, integración, comunicación, interacción entre ellos, foco en la búsqueda de los objetivos, las dificultades y la forma en que estas son afrontadas por los participantes.

- Observación del Consultor:

En el desarrollo de la dinámica se observó que al momento de dar las instrucciones los equipos estuvieron atentos y dispuestos a realizar la actividad, se percibió emoción de competencia y entusiasmo por hacer la actividad y realizaron algunas preguntas que consideraron necesarias antes de arrancar la actividad. Como consultor fui tomando el tiempo y realizando observaciones directas de los equipos al momento de desarrollar la dinámica:

Equipo 1	Observación / Comentario durante la actividad
----------	---

Tres (3) participantes	• Finalizaron la actividad en 16 minutos. • Recibieron el rompe-cabeza sin dos (2) piezas, y sin la hoja de la imagen impresa de la figura a armar. • Rápidamente se organizaron y asignaron tareas para poder terminar en el tiempo. • No se detuvieron a contar las piezas, sino a sólo armar. • Los integrantes trabajaron muy juntos, ayudándose y comentándose acerca de la actividad. • Se pudo observar la preocupación de los participantes en el proceso de armar, para lograr el objetivo en el tiempo indicado. • Como estrategia comenzaron armar el rompe - cabeza por el marco, para luego ir por las otras piezas. • Estaban en comunicación constante, cuando no acertaban las piezas se conversaban y paraban en algún momento para buscar concentración.
------------------------	---

TABLA 7. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS AL EQUIPO 1

Equipo 2	Observación / Comentario durante la actividad
-----------------	--

Dos (2) participantes	• Terminaron la actividad en 20 minutos. • Recibieron las piezas completas del rompecabeza, sin la imagen impresa de la figura a armar. • Se organizaron y definieron las tareas para cada participante y fueron a la tarea de manera inmediata. • Distribuyeron las piezas por tamaños, pero no se detuvieron a contar las mismas. • Armaron de rápido el primer rompecabeza, iniciando por los bordes, luego sobre una hoja armaron el segundo por segmentos pequeños y lo ingresaron cuidadosamente dentro del primer rompecabeza. • Como equipo se preguntaban entre sus integrantes ¿cómo vas?, ¿necesitas ayuda? • Se observó que los participantes disfrutaban la actividad. • Los integrantes del equipo interactuaban juntos de manera de lograr el objetivo. • Los participantes se ayudaban y decían palabras entre ellos para animarse y alcanzar la meta.
-----------------------	--

TABLA 8. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS AL EQUIPO 2

Equipo 3	Observación / Comentario durante la actividad
----------	---

Tres (3) participantes	• Finalizaron la actividad en 24 minutos. • Recibieron el rompe-cabeza con todas sus piezas y la imagen de la figura que se tenía que armar. • Se organizaron por tareas para armar el rompe-cabeza y no contaron las piezas. • Uno de los integrantes del equipo aportó sugerencias de cómo hacer el trabajo, los otros escuchaban y aportaban ideas. • Se pudo observar el liderazgo de uno de los integrantes del equipo. • Estuvieron muy pendiente de la imagen del rompe - cabeza en el momento de armarlo. • Agruparon las piezas por tamaño y asemejándolo con la imagen de la fotografía. • Se comunicaban entre los integrantes del equipo. • Se mostraron pendiente del tiempo para lograr el objetivo. • Se observó diversión por parte de los participantes.
------------------------	--

TABLA 9. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS AL EQUIPO 3

Al cerrar la dinámica como Consultores tomamos tiempo junto al equipo para analizar la actividad, generar conclusiones y reflexiones, con el objetivo de asemejar la dinámica realizada con el día a día en los procesos y decisiones que se toman en equipo. Se realizó dos preguntas al equipo para iniciar el análisis ¿cómo se sintió en la actividad? y ¿cómo considera que esto puede asemejarse a su actividad en el trabajo?.

Equipo	Conclusión y Reflexiones
Equipo 1 (3 participantes)	Al recibir la actividad con las instrucciones, tomamos decisiones de colocar tareas a cada integrante, y arrancamos siempre pendiente de ayudarnos para avanzar. Pensamos que pudimos hacerlo mejor, seguramente tomarnos tiempo para definir mejor el cómo haríamos para llegar al objetivo de una forma más efectiva. Cuando hacemos la comparación como equipo de cómo esta actividad se asemeja a nuestro día a día, nos damos cuenta que no en todos los procesos tomamos consciencia de los cómo para lograr el objetivo, tampoco nos damos cuenta del espacio del otro, de que cada acción tiene su impacto positivo o negativo en el proceso. Definitivamente en esta actividad sencilla se nos vieron los detalles a mejorar para tener mejores procesos e integrarnos al momento de realizarlos, tanto en la acción, comunicación, trabajo en equipo.
Equipo 2 (2 participantes)	Para iniciar la actividad definimos las tareas de cada uno, definimos una estrategia que nos permitiera armar más rápido el rompe-cabeza, acordamos ayudarnos entre nosotros y hacer ponerle entusiasmo a la actividad. Pudimos haber tomado más tiempo para pensar en los cómo y luego ir a la tarea, ya que esto nos facilita la tarea. Cuando hacemos comparación con nuestra rutina diaria de procesos, nos dimos cuenta que: no tomamos el tiempo para pensar y organizarnos, que a veces sólo nos fijamos en los errores que otros hacen sin ver la influencia de nuestras errores en los procesos; que no nos conversamos para conocer las dificultades que pueden tener los otros responsables del proceso y si podemos facilitarle su trabajo con nuestras acciones. Es importante hacer actividades de este estilo con todos los integrantes de la organización, para generar una reflexión colectiva.

Equipo	Conclusión y Reflexiones
Equipo 3 (3 participantes)	Para comenzar la actividad lo primero que precisamos fue el tiempo en que debíamos lograr el objetivo. Nos fuimos a la tarea y distribuimos las tareas en forma inmediata y allí comenzamos a trabajar. Después de cerrar el ejercicio nos dimos cuenta que pudimos hacerlo mejor: tomar tiempo para analizar la actividad, verificar qué tareas colocar a cada participante, no estar tan pendiente de la hoja que tenía la imagen a armar, entre otros puntos. Cuando miramos como equipo esta actividad pensamos en que así actuamos en los procesos de la organización y por ello no tenemos los resultados esperados y no nos comunicamos e integramos con los demás colaboradores para entender su papel en el proceso y su rol en la organización. Tenemos que trabajar más en integrarnos y obtener mejores resultados.

TABLA 10. ANALISIS, CONCLUSIONES Y REFLEXIONES DE LOS EQUIPOS

5.4. DINAMICA “MALABARISTA COLECTIVO”

- Duración:

La actividad tuvo un tiempo de 1 hora y 30 minutos, se tomaron 15 minutos para dar las instrucciones, 30 minutos para ejecutar la actividad con los participantes, y 15 minutos para las conclusiones / reflexión.

- Desarrollo de la Actividad:

Luego de un break, finalizada la dinámica anterior (Armando rompe-cabeza), se explicó en qué consistía la nueva actividad. Se organizó un sólo equipo con todos los participantes, un consultor (Willy Arias) dirigía la

actividad colocando en juego las pelotas y el otro consultor (Zenaida Valera) tomaba el tiempo de la misma.

El resultado final del juego era lograr que la pelota pasara entre todos los participantes, sin que se cayera al piso, y manteniendo la persona que lanzó o recibió la pelota, no se podía recibir ni lanzar la pelota de una persona diferente a la inicial. El consultor lanzó la pelota a uno de los participantes y quien la recibió, lanzó a otro participante y así sucesivamente. El participante que recibió la pelota sólo podía recibir la pelota siempre de la misma persona que se la lanzó, y él siempre se la lanzó a la misma persona. La dinámica se realizó gradualmente primero una pelota, luego dos, tres y cuatro hasta culminar con todas las existentes. Al final se preguntó sobre la efectividad del ciclo, la cual debió ser del 100%. Se cerró la actividad con las conclusiones de la dinámica y refuerzo del compromiso de los integrantes del equipo.

- Observación del Consultor:

En el desarrollo de la dinámica se pudo observar que los participantes estaban atentos de recibir las instrucciones, en el desarrollo de la actividad se evidenció en el equipo ansiedad por lograr el resultado, una de las participantes se mostró angustiada por no sentirse segura de su

competencia para mover la pelota; otra participante daba instrucciones de una posible estrategia para lograr el objetivo; otro participante hizo advertencias sobre la velocidad en el lanzamiento de la pelota, tratando de cuidar a la participante que tenía dificultad para tomar la pelota; al momento de caer varias veces la pelota y con varios intentos fallidos por no concluir con éxito la actividad, se observó al equipo reflexivo acerca de cómo hacer para que la pelota no cayera y lograr foco por parte del equipo para lograr el objetivo.

En el tiempo que duró la actividad se observó que iniciaban manteniendo el foco en tratar de mantener la pelota activa y cumplir con los lineamientos dados al iniciar la dinámica, pero con cierta frecuencia pedían el foco y se dispersaban, un participante en esos momentos pedía enseriarse con la actividad y que retomaran el centro para lograr cumplir el objetivo eficientemente, en el último intento se mostraron precavidos y lograron la actividad pero fuera del tiempo.

Al finalizar la actividad se realizó feedback acerca de lo que afectó el logro de la actividad. Entre los temas a mejorar se pudo observar: foco, precaución, el cuidado del otro para realizar la actividad, la importancia de la acción en el proceso y cómo puede interrumpirse el mismo a consecuencia de una acción no bien ejecutada afectando la efectividad del mismo.

Aclarado estos puntos al equipo, se les dio oportunidad de realizar nuevamente la actividad ya con estos temas claros y lograron concluir el pase de las pelotas en el tiempo y con excelencia, el equipo se mostró reflexivo y feliz. A continuación se presentan comentarios y reflexión de los participantes durante la actividad y después del feedback final:

Participante	Comentarios / Reflexión
Participante 1	Durante la actividad no tomamos tiempo para definir una estrategia para poder lanzar todas las pelotas dentro del equipo. Mi reflexión es que igual somos al momento de llevar a cabo una tarea o proceso en la Organización.
Participante 2	No nos detuvimos a pensar cuáles podían ser los principales obstáculos que se nos presentarían al momento de que incorporáramos más pelotas. Pienso que como reflexión principal es necesario considerar los riesgos de las que tiene cada tarea y esto es igual cuando desempeñamos nuestras funciones.
Participante 3	Me importaba mucho lograr la actividad, tenía ansiedad porque no soy buena para lanzar pelotas y por eso hice la acotación para que me la pasaran con cuidado, pero sólo atendieron después de dos intentos. Es necesario considerar esos obstáculos presentes para tomar medidas que permitan que los vencamos sin mayor problema.
Participante 4	Tenía desesperación porque estábamos dispersos al momento de realizar la actividad, unos participantes estaban pendientes de otras cosas y no del rol que les tocaba jugar y como consecuencia los intentos de lograr la actividad eran

	fallidos. La principal reflexión es que antes cualquier actividad o proceso el foco es necesario para lograr el objetivo.
Participante 5	Hicimos tantos varios intentos y en todos fallamos, porque no tomamos centro ni foco en la actividad, no definimos estrategias. Como reflexión me pregunto: ¿será que somos 100% así al momento de realizar nuestro trabajo?, ¿actuamos en automático siempre?.
Participante 6	Las instrucciones fueron claras, tomamos muy poco tiempo para organizarnos y nos fuimos a la acción de inmediato e íbamos resolviendo durante el desarrollo de la dinámica. Como reflexión es mejor pensar antes de actuar.
Participante 7	Fuimos a la acción sin antes parar y pensar en cómo abordaríamos la situación para solucionarla y fracasamos en varios intentos. Reflexión para todos: revisar bien el objetivo a cumplir, definir los cómo para lograrla, chequear los obstáculos y riesgos, muy importante confiar en uno mismo y en los demás participantes.
Participante 8	Buscar foco para la realizar la actividad era esencial para lograr el objetivo, no lo logramos en el primer intento y tampoco en el tiempo indicado. Se me ocurre pensar cuántas veces no he estado así ante un proceso rutinario de mi cargo y en esa misma situación cuántas veces han estado otros compañeros, lo que me indica que es necesario detenerse a pensar y considerar todos los elementos y a todos los integrantes para resolver en equipo.

TABLA 11. COMENTARIOS Y REFLEXION SOBRE LA ACTIVIDAD

5.5. CIERRE DE LA INTERVENCION

Al finalizar las dinámicas, se realizó un cierre de la actividad y se pidió a los participantes responder a una serie de preguntas. A continuación puede observar la conclusión de todas las respuestas dadas:

1. Si culminaron, ¿Qué piensa que dio el éxito al resultado?

En resumen los participantes indicaron: La comunicación, la planificación en alguna oportunidad, la organización, la coordinación, el integrarse y el trabajo en equipo. Las actividades fueron amigables lo que genera un rato agradable. El reconocer antes de iniciar las actividades las fortaleza y área de mejora de cada participante, para planificar las acciones. La apertura, energía y compromiso del equipo para desempeñar las actividades.

2. ¿Qué considera que pudo hacerse mejor?

Detenerse para pensar sobre la estrategia a realizar antes de emprender la acción. Escuchar detenidamente las instrucciones para coordinar así acciones a realizar. Intercambiar ideas y sugerencias para contribuir al logro

del objetivo. Expresar lo que se considera necesario para lograr la actividad. Mejorar la comunicación que es base fundamental en los procesos.

3. ¿Qué analogía de la actividad con su trabajo y con la Planta?

Funciona como los procesos de la Organización, en los cuales es necesario trabajar en equipo, en comunicación e integración como una sola empresa. El nivel de estrés y angustia que se viven en el momento de llevar a cabo los procesos en la Organización. Es necesario planificar y tener buena comunicación al momento de ejecutar los procesos. Los ejercicios realizados pueden ser homologados a las actividades diarias, comunicación, planificación y acción. Diferencias en las habilidades, competencias y condiciones distintas que influyen en el desarrollo de los procesos. Procesos que pueden ser poco efectivos por la falta de información.

4. ¿Qué aprendizaje obtuvo de la actividad?

Que existen diferentes tipos de escenarios y personas con las cuales compartimos, pero no queda duda que lo vivido en la actividad se aplica en lo grupal, individual, laboral y familiarmente. Una herramienta PPA: parar, pensar y actuar en cualquier situación donde tenga que actuar. Que la comunicación es necesaria mejorarla y pensar bien las cosas antes de realizarlas. Que lo primordial para que un equipo sea exitoso es la

comunicación y la coordinación. Que con el interés de ayudar y aprender, las cosas salen bien. El trabajo en equipo facilita el logro de los objetivos. Que es importante escuchar mejor, detenerse a pensar antes de actuar y la planificación es fundamental en el logro del objetivo.

5. ¿Qué aplicaría en su trabajo de lo aprendido?

El analizar detenidamente cómo proceder antes de tomar las decisiones. La planificación, mayor integración, consolidación de equipos y empatía al momento de realizar los procesos. No dejarse presionar por el tiempo, que aunque sea estresante la situación es importante tomarse el tiempo para tomar las decisiones. El deseo de hacer las cosas bien; la unión y la comunicación en el momento de desempeñar las funciones. Tratar de comunicar clara y efectivamente al momento de desempeñar las funciones. Mejorar la escucha y practicar el PPA: parar, pensar y actuar.

6. Reflexión del grupo sobre el aprendizaje generado en la actividad.

Pensar en mejorar la comunicación, establecer prioridades y actuar analíticamente. Mejorar la planificación, comunicación y el análisis. Entender que somos un equipo y mejorar la comunicación. Tomar el tiempo para pensar y realizar las actividades lo mejor posible. Que trabajar en

equipo con una buena comunicación se puede realizar un excelente trabajo. Reconocer al otro como integrante del equipo, escuchar mejor y plantear abiertamente el punto de vista. La experiencia y aprendizaje permiten hacer correctivos que se traducen en beneficios para todos.

7. ¿Qué recomendación daría a las actividades realizadas?

Las actividades son aplicables en muchos aspectos de la vida y sería importantes realizarla con mayor frecuencia. Buscar un mejor espacio físico para el desarrollo de la actividad. Hacer más seguido este tipo de actividades. Sin comentario a las actividades realizadas, fueron excelentes y dejaron aprendizajes. No les cambiaría nada a las dinámicas realizadas. Excelentes actividades y sin duda serán muy buenos consultores, se complementan muy bien.

- Observación del Consultor:

Después de cerrar la intervención y de acuerdo a las respuestas verbales y acciones de los participantes, se puede inferir que el equipo dio un paso inicial para un proceso de cambio. Indicaron que tuvieron reflexiones

importantes en cuanto a su actuación individual y grupal ante procesos, comunicación, trabajo en equipo y en darse cuenta del espacio del otro.

El equipo hizo una marcada reflexión sobre la necesidad de pensar antes de actuar para ver resultados distintos y más efectivos, entienden que es necesario que el personal de Caracas se entienda e integre en los procesos y relaciones con los colaboradores de la Planta ubicada en Mérida. Se infiere que desde este momento de quiebre y reflexión, el equipo comenzará a tener acciones diferente que sumen a la integración de la empresa.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de realizar un diagnóstico de la situación presente en las organizaciones Productos Yupi, C.A. y Alina Foods C.A. por medio de un estudio de clima organizacional, se recomendó como consultor diseñar y aplicar un plan de intervención a fin de contribuir con el proceso de integración de los colaboradores de la organización, para tratar la variable Integración en la dimensión Conflicto según Teoría de Litwin y Stringer.

La intervención se aplicó en dos (2) actividades: La primera que tuvo como objetivo crear sensibilidad en los colaboradores de los distintos departamentos de la empresa en la operación de Organización. La segunda actividad estuvo enfocada en reafirmar en los participantes la importancia del trabajo en equipo, integración y la necesidad de contar con procesos sólidos que mitigue el impacto del medio ambiente externo en la gestión de la empresa.

Se desarrolló un plan de intervención con una muestra de la respectiva población de la empresa. Durante el desarrollo de las actividades se observó un equipo maduro, con competencias y habilidades propias para el rol y cargo que desempeñan en la Organización; que se integraron con rapidez a las actividades de las dinámicas, compartieron información, experiencias e inquietudes. La mezcla de equipo por ser colaboradores de Caracas y el Interior, adiciona un elemento a manejar y es la distancia entre las ciudades que en este caso facilitó el desempeño del equipo, pero que representa un elemento importante al momento de manejar la cultura de la organización.

Por otro lado, se pudo observar que el equipo está consciente y sensibilizado a mejorar la comunicación, planificación, análisis de elementos, reconocer la importancia de la acción de cada integrante del equipo en los procesos, la necesidad de estrategias antes de actuar, para no realizar la acción de inmediato, y resaltan la importancia de integrarse como un equipo sólido en pro de los objetivos del negocio.

Adicionalmente, se observó a un equipo entusiasta, direccionado a resultados, con un alto sentido de competencia, con empuje, con deseo de hacer las actividades bien, y con humor lo que agrega una emoción distinta al momento de lograr los objetivos. Por las características que se

observan en el equipo se infiere que cualquier proceso de consolidación e integración tiene cabida por la flexibilidad y apertura que muestran sus integrantes.

Se recomienda a los Directivos de la organización, realizar reuniones operativas una vez al mes donde se traten temas relacionados con los procesos y gestión de la empresa, que involucren al personal clave de la organización dentro de la cadena de valor, esto permitirá un mayor entendimiento de las acciones de cada quien en los procesos del negocio y revisar los posibles obstáculos que se pueden presentar al momento de ejecutar los mismo. Este tipo de reuniones es necesario que tenga agenda y tiempos establecido para que esté focalizada en los puntos que se tratarán.

En un futuro inmediato sería provechoso planificar visitas de los colaboradores de Caracas a la Planta de producción en Mérida, para crear vínculos de acercamientos entre los dueños de los distintos procesos importantes de la Organización. En resumen hay posibilidades de integración entre las dos sedes, lo clave es entender la importancia de la acción de cada colaborador en la gestión de la empresa, lo fundamental del Trabajo en Equipo, Comunicación; Liderazgo; Relaciones

Interpersonales (cómo interactúan entre ellos); Visión sistémica de los procesos; Claridad en los objetivos; y Reconocimiento (espaldarazo).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araque, J., Leal V., Figueroa, A., Rodriguez, C., De Canha, M.& Sánchez, C.
(2012). *Instructivo guía para presentación del proyecto de grado*.

Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. (7º Ed.).

Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

Carliner, S. (2003). Training Design Basic – ASTD Training Basics Series.

USA: American Society for Training & Development / ASTD Press.

Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia. McGraw Hill Interamericana.

Du Nann Winter, Deborah & Dana Leighton "Structural Violence Sector Introduction" Psych UBC 1999. URL; <http://www.Psych.ubc.ca/-dleighton/svintro.html>. Obtenida: 15 de Abril de 2015

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5ª Ed.), México, D.F. McGraw Hill Interamericana.

Mail, Hugh, Oliver, Ramsbotham & Tom Woodhouse Contemporary Conflict Resolution: the Prevention, Management and Transformation of Deadly Conflict" Polity Press, 1991. P.1

Namakforoosh, Mohammad. (2001). Metodología de la Investigación (2ª Ed.). México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores McGraw Hill Interamericana.

Ojeda, V. (2008). Diseño Instruccional y Modelo Instruccional. Extraído el 28 de Marzo de 2013 desde <http://vhom.blogia.com/2008/052901-diseño-instruccional-y-modelo-instruccional..php>

Piskurich, G.M. (2003), Trainer Basics – ASTD Training Basics Series. USA:
American Society for Training & Development / ASTD Press.

Solorzano, Airan. Intervención para Mejorar las habilidades de Feedback del
Nivel Supervisorio de un Centro de Distribución. Trabajo Especial de
Grados presentado ante la Universidad Católica. Estudios de
Postgrado, para obtener al grado de Especialista en Desarrollo
Organizacional. Caracas: UCAB.

ANEXO 1. Actividad: “Armando Rompe-cabezas”

Objetivos de la Dinámica

Crear sensibilidad de los integrantes de distintos departamentos de la empresa, con su participación e integración en la actividad de armar un rompe-cabeza, asimilando ésta a la dinámica propia de la organización.

Justificación de la dinámica:

Crear sensibilidad en los participantes de la importancia de contar en la organización, claramente con:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo
- Relaciones Interpersonales (cómo interactúan entre ellos)
- Visión sistémica del proceso (formales y conocidos por todos)
- Claridad en los objetivos
- Reconocimiento (espaldarazo)

Duración: toda la actividad 1 hora y 30 minutos

- Instrucciones: 15 minutos
- Realización de la actividad: 30 minutos
- Análisis de la actividad con los participantes: 30 minutos
- Conclusiones: 15 minutos (Reflexión y analogía con el trabajo)

Participantes: 9 personas

Metodología:

- Organizar tres equipos de tres (3) personas cada uno. Consultor: Zenaida Valera.
- Suministrar a cada equipo un rompecabezas de ochentainueve (89) piezas, los cuales se entregarán con las cantidades siguientes: :
 - Uno (1) completo (todas las piezas) con la imagen del mismo
 - Uno (1) completo (todas las piezas) si la imagen del mismo
 - Uno (1) incompleto, se le quitarán dos (2) piezas

Consultor Willy Arias Correa.

- Se entregarán los rompecabezas sin que los participantes puedan ver las imágenes referenciales del mismo, mostradas en la caratula de la caja. Esto con el fin de hacer relación entre los procesos y compromiso comerciales que se manejan entre Oficina Principal (Caracas) y Planta (Zea, Edo. Mérida). Consultor Willy Arias Correa.
- Los dos consultores observarán los tres grupos y tomarán notas de la interacción entre los integrantes de los equipos formados, con énfasis en el trabajo en equipo, comunicación, interacción entre ellos, foco en la búsqueda de los objetivos, las dificultades y la manera en que estas son afrontadas por los participantes. Fundamental obtener información de las variables definidas a evaluar en la dinámica. Ambos Consultores.
- Los conductores de la dinámica van anunciando el tiempo transcurrido una vez que se inicie la dinámica, con el fin de que cada equipo este centrado en resolver en el tiempo adecuado y pueda ir definiendo el tiempo de resolución. Ambos Consultores

Guion de los consultores para realizar la dinámica:

- Se inicia la actividad con el saludo de los buenos días y se da la instrucción de ejercicios de relajación y activación guiados por el consultor que preparen a los integrantes con apertura a la actividad. Se coloca música de relajación y se pide hacer los ejercicios: en tomar una respiración pausada, inhalando contando hasta 4 y sostener el oxígeno en las fosas nasales, luego botarlo lentamente contando hasta 4, repetirlo 3 veces, el objetivo es preparar al cerebro y liberarlo de pensamientos, buscando centro para la actividad. Luego pedir a los participantes que unan sus dos manos hacia arriba y estirarse sosteniendo el cuerpo en la punta de los pies, y mover lenta y suavemente los hombros hacia atrás y adelante 4 veces, con el objetivo de despertar el cuerpo. Consultora: Zenaida Varela. Tiempo 5 minutos
- Se explica el objetivo de la sesión del día, explicando que se realizarán dos dinámicas con el fin de trabajar los resultados del diagnóstico realizado en el mes de Noviembre'14. Consultor: Willy Arias. Tiempo: 5: minutos
- Los grupos se organizarán de manera aleatoria, pidiéndoles se enumeren del 1 al 3, luego se organizan tres grupos según el número que les toco. Los uno; los dos; los tres. Consultora: Zenaida Valera. Tiempo: 5 minutos
- Una vez que se arman los grupos se indica que tienen 30 minutos para armar el rompe-cabeza. Consultora: Zenaida Valera.
- Culminado el tiempo para el armado del rompecabezas, se efectúan a los participantes las preguntas siguientes:

- Si culminaron, qué piensa que dio el éxito al el resultado?
- Qué considera que pudo hacerse mejor?
- Analogía de la actividad con su trabajo y con la planta?
- Aprendizaje de la actividad?
- Qué aplicaría en su trabajo de lo aprendido? (Compromiso)
- Reflexión del grupo sobre el aprendizaje generado en la actividad

La consultora Zenaida Valera realiza las preguntas, y el consultor Willy Arias tomará nota de las respuestas dadas por los participantes.

- Se cierra la actividad con las conclusiones de la dinámica y refuerzo del compromiso de los trabajadores. Ambos Consultores.

Logística y Materiales:

- 3 rompe-cabezas de 89 piezas
- Cronómetro
- Tirro y marcador para la identificación de los participantes
- Papel y lápices
- Rotafolio con papel
- Cámara fotográfica.

ANEXO 2. Actividad: “El Malabarista Colectivo”

Objetivos de la Dinámica

Reafirmar en los participantes la importancia del trabajo en equipo, integración y, contar con procesos sólidos que mitigue el impacto del medio ambiente externo en la gestión de la empresa, a través del juego “El Malabarista Colectivo”, para así contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Justificación de la dinámica:

Crear sensibilidad en los participantes de la importancia de contar en la organización, claramente con:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Liderazgo (quién propone, quién ayuda, quién guía)
- Relaciones Interpersonales (cómo interactúan entre ellos)
- Visión sistémica del proceso (formales y conocidos por todos)
- Claridad en los objetivos
- Reconocimiento (espaldarazo)

Duración: toda la actividad 1 hora y 30 minutos

- Instrucciones: 15 minutos
- Realización de la actividad: 30 minutos
- Análisis de la actividad con los participantes: 30 minutos

- Conclusiones: 15 minutos (Reflexión y analogía con el trabajo)

Participantes: 9 personas

Metodología:

- Organizar un solo equipo con todos los participantes. Consultor: Willy Arias Correa.
- Uno de los consultores administrará las pelotas del juego poniéndolas en juego a medida que avancen las otras pelotas. Consultor: Willy Arias Correa.
- El fin del juego es lograr que la pelota pase entre todos los participantes sin que se caiga al piso, y sin que se lance o reciba de quien no corresponda.
- El consultor lanzará la pelota a uno de los participantes y quien la recibe, la lanzará a otro participante y así sucesivamente. La persona que recibe la pelota solo podrá recibir la pelota siempre de la misma persona que se la lanzó, y él siempre se la lanzará a la misma persona. Consultor: Willy Arias Correa.
- Se inicia el juego lanzando el consultor la pelota, cuando esta haya llegado al consultor, pasando por todos los participantes, se pregunta al equipo sobre la efectividad del ciclo, la cual debe ser 100%. La primera pelota se hace en forma de prueba, luego se da inicio al juego lanzando la primera pelota y a medida que avanza esta entre los participantes, se lanza la segunda pelota, y a medida que avanza

esta, la primera debe haber llegado al consultor, quien lanza la tercera pelota, y cuando la tercera avanza entre los participantes, el consultor lanza la cuarta pelota. Consultor: Zenaida Valera.

- La finalidad de la dinámica es que todas las pelotas pasen entre los participantes y lleguen al consultor, sin caer al piso, y sin que haya sido entregado o recibida de otro participante distinto al que le corresponde.
- Se irán realizando las dinámicas gradualmente, primero una pelota, luego dos, tres y al final, las cuatro pelotas.
- Al final de cada dinámica se preguntará sobre la efectividad del juego finalizado, se caiga o no la pelota, y se preguntará si se puede hacer mejor, con el fin de estimular al equipo a retarse a mejorar. Ambos Consultores.

Guión de los consultores para realizar la dinámica:

- Esta actividad inicia después de un break luego de finalizada la dinámica anterior (Armando el rompecabeza), procediendo a explicar en qué consiste la actividad. Consultor: Willy Arias Correa. Tiempo 5 minutos
- Se organiza un solo grupo con todos los participantes y el consultor que les suministrará las pelotas. Consultor: Willy Arias Correa.
- Se realizará la actividad durante 30 minutos. Consultor: Willy Arias Correa.

- Culminado el tiempo del “Malabarista Colectivo”, se efectúan a los participantes las preguntas siguientes:
 - Si culminaron, qué piensa que dio el éxito al el resultado?
 - Qué considera que pudo hacerse mejor?
 - Analogía de la actividad con su trabajo y con la planta?
 - Aprendizaje de la actividad?
 - Qué aplicaría en su trabajo de lo aprendido? (Compromiso)
 - Reflexión del grupo sobre el aprendizaje generado en la actividad

El consultor Willy Arias Correa realiza las preguntas, y la consultora Zenaida Valera tomará nota de las respuestas dadas por los participantes.

- Se cierra la actividad con las conclusiones de la dinámica y refuerzo del compromiso de los trabajadores. Ambos Consultores

Logística y Materiales:

- Cuatro (4) pelotas de distintos colores cada una
- Cronómetro
- Tirro y marcador para la identificación de los participantes
- Papel y lápices
- Rota-folio con papel
- Cámara fotográfica.

ANEXO 3. Instrumento Cierre de Actividad

Al finalizar las dinámicas, los Consultores tomarán unos minutos para solicitar al equipo responder algunas preguntas acerca de la intervención, a fin de recibir feedback de la actividad.

8. Si culminaron, ¿Qué piensa que dio el éxito al resultado?
9. ¿Qué considera que pudo hacerse mejor?
10. ¿Qué analogía de la actividad con su trabajo y con la Planta?
11. ¿Qué aprendizaje obtuvo de la actividad?
12. ¿Qué aplicaría en su trabajo de lo aprendido?
13. Reflexión del grupo sobre el aprendizaje generado en la actividad.
14. ¿Qué recomendación daría a las actividades realizadas?

ANEXO 4. FOTOS DE LA INTERVENCIÓN

- Instrucciones de la Intervención

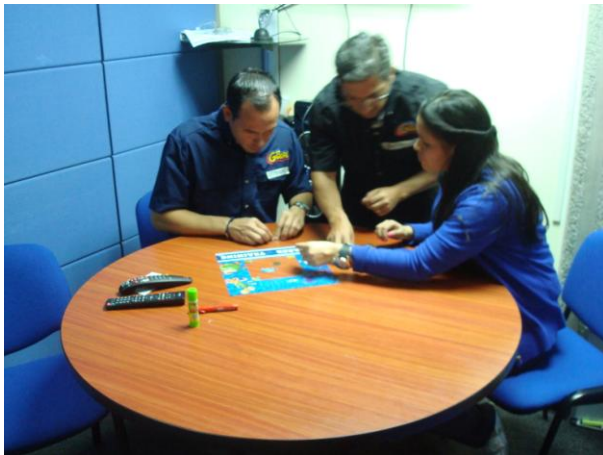


- Inicio de la Dinámica de “Armando Rompe – Cabeza”



- Equipos de Trabajo





- Armado de Rompe-cabeza por los tres equipos





- Tiempo de Refrigerio



- Dinámica “Malabarista Colectivo”



- Cierre y Feedback de la Intervención

