



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ACTUALIZACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA
FUNDACIÓN SCHOLA CANTORUM DE VENEZUELA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello Por:

AMIRA PARRA GARCÍA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, febrero de 2014.

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme cada día y en cada proyecto.

A la Fundación Schola Cantorum de Venezuela.

A todos los que comparten la alegría de este logro.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecir y acompañar esta etapa y este nuevo logro.

A mi familia por todo el apoyo, la comprensión y la disposición que muestran incansablemente.

A mis compañeras de la Especialización por compartir conmigo este largo camino, muy especialmente a Coral y Marisol, por su compromiso y empuje, incluso en los momentos más difíciles.

Al Profesor William Medina, por su tiempo y dedicación, por siempre estar dispuesto a atender, a corregir, a guiar...

A la Fundación Schola Cantorum de Venezuela por su receptividad y compromiso con este trabajo, definitivamente marcó la diferencia.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación de la investigación.....	6
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO ORGANIZACIONAL.....	8
2.1. Historia de la Organización	8
2.2. Misión y Visión	8
2.3. Estructura.....	9
CAPÍTULO III.....	11
MARCO TEÓRICO	11
3.1. Antecedentes	11
3.2. Bases Teóricas	12
3.3. Definiciones complementarias.....	27
CAPÍTULO IV.....	29
MARCO METODOLÓGICO.....	29
4.1. Tipo de investigación.....	29
4.2. Diseño de investigación	30
4.3. Población y muestra	31
4.4. Técnicas e instrumentos	33
4.3. Procedimiento.....	34
CAPÍTULO V.....	38
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	38
Elementos de la intervención	38
Resultados Obtenidos:	48
CAPÍTULO VI.....	52

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	55
ANEXOS	60
Anexo 1. Material de apoyo de la actividad de misión organizacional	60
Anexo 2. Material de apoyo de la actividad de visión organizacional	65
Anexo 3. Material de apoyo de la actividad de valores organizacionales.....	70

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1. Lineamientos estratégicos	16
Tabla 2. Fase 1. Revisión y adecuación de la misión organizacional	35
Tabla 3. Fase 2. Revisión y adecuación de la visión organizacional	35
Tabla 4. Fase 3. Definición de valores organizacionales	36
Tabla 5. Componentes básicos del diseño	38
Tabla 6. Componentes específicos del diseño.....	39
Tabla 7. Actividad grupal: Actualización de la misión de la FSCV	40
Tabla 8. Actividad grupal: Actualización de la visión de la FSCV	43
Tabla 9. Actividad grupal: Definición de valores organizacionales de la FSCV	45

Figuras

Figura 1. Organigrama artístico de la FSCV	10
Figura 2. Organigrama administrativo de la FSCV	10
Figura 3. Modelo de planificación estratégica aplicada.....	17

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
ACTUALIZACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FUNDACIÓN
SCHOLA CANTORUM DE VENEZUELA

RESUMEN

Autor: Amira Parra

Asesor: Prof. William Medina

Se presenta la intervención realizada en la Fundación Schola Cantorum de Venezuela para la actualización de sus enunciados de misión, visión y valores, como punto de partida de un proceso de renovación de su imagen institucional, con el fin de captar mayor número de patrocinantes y estimular a sus miembros a continuar formando parte de ella.

Los objetivos planteados fueron: actualizar la misión, la visión y definir los valores de la institución; evaluar la vigencia de los enunciados de la misión y la visión; proponer los enunciados actualizados de la misión y la visión; definir los valores organizacionales; validar los enunciados actualizados con diversos miembros de la Fundación y proponer estrategias comunicacionales para la difusión de la imagen de la organización.

La situación objeto de cambio se abordó desde dos enfoques: planificación estratégica, desarrollado por autores como Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) e imagen corporativa, desarrollado por autores como Pintado y Sánchez (2013). La investigación es tipificada como investigación acción, teniendo como base los estudios de Valarino et al. (2010). La técnica empleada para llevar a cabo la intervención fue la junta de grupo formal, con sesiones planificadas a través de los lineamientos del diseño instruccional. La muestra seleccionada fue de 4 personas de la gerencia de la institución. Los resultados obtenidos fueron validados por los miembros restantes de la gerencia y directiva.

Como resultado final se obtuvieron los enunciados actualizados de misión, visión y valores de la Fundación, así como un grupo de estrategias para difundirlos y darlos a conocer.

PALABRAS CLAVES: MISIÓN ORGANIZACIONAL, VISIÓN ORGANIZACIONAL, VALORES ORGANIZACIONALES, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, IDENTIDAD CORPORATIVA, FUNDACIÓN SCHOLA CANTORUM DE VENEZUELA.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, independientemente de su naturaleza y área de desempeño, están expuestas al cambio; factores internos y externos las llevan a revisar y renovar ciertas áreas, procesos, espacios o prácticas para adaptarse a nuevos retos y situaciones. Si estas experiencias de cambio son conducidas de la manera correcta, se obtendrá un impacto positivo para toda la organización y sus clientes.

Frecuentemente, las grandes empresas, cuentan con los recursos humanos y financieros para evaluar periódicamente su funcionamiento e implementar los cambios que sean necesarios para aumentar su ventaja competitiva, caso distinto al de las organizaciones sin fines de lucro, que a pesar de llevar a cabo obras sociales de gran importancia, dependen de las contribuciones y financiamientos externos para garantizar su funcionamiento.

En este sentido, Drucker (2001), realiza una importante reflexión en torno a las instituciones sin fines de lucro:

Una empresa comercial ha cumplido su tarea cuando el cliente compra el producto, lo paga y queda satisfecho con el. La institución sin fines de lucro no provee bienes o servicios. Su producto no es un par de zapatos, sino un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes de cambio humano. Su producto es un paciente curado, un niño que aprende, un muchacho transformado en un adulto que se respeta a sí mismo, una vida humana enteramente cambiada.

El presente trabajo se basa en la intervención realizada en la Fundación Schola Cantorum de Venezuela, institución sin fines de lucro dedicada a la enseñanza del canto coral, con el objetivo de actualizar sus enunciados de misión, visión y valores como primera etapa hacia una renovación y

redimensión de su imagen organizacional, lo cual contribuirá a darle más visibilidad ante posibles patrocinantes y a aumentar el nivel de vinculación y compromiso de sus miembros.

Aunado a lo anterior, este trabajo se plantea proponer una serie de estrategias que permitan difundir y comunicar los enunciados actualizados de misión, visión y valores tanto interna como externamente.

Para desarrollar los objetivos antes descritos, el trabajo se ha estructurado en seis capítulos:

Capítulo I, presentación del planteamiento de la situación problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, presentación de la historia y otros aspectos relevantes de la organización objeto de estudio.

Capítulo III, presentación de la teoría relevante que sustenta la intervención en base a dos enfoques: planificación estratégica e imagen corporativa

Capítulo IV, definición de los aspectos metodológicos de la investigación, de las técnicas y procedimientos a seguir para su ejecución.

Capítulo V, desarrollo de la intervención realizada y presentación de los resultados obtenidos.

Capítulo VI, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Fundación Schola Cantorum de Venezuela (FSCV) es una organización sin fines de lucro dedicada a la formación de agrupaciones y directores en el ámbito de la música coral. Surge hace 46 años como una pequeña agrupación de voces mixtas, que con el tiempo fue ampliando sus horizontes hasta convertirse en una referencia obligada de la música coral en Venezuela y el mundo.

Actualmente, la Schola es reconocida no solo por la calidad de sus montajes y repertorios, sino por desarrollar una metodología de enseñanza propia que ha permitido que niños, jóvenes y adultos de distintos estratos sociales, sean formados bajo altos estándares de excelencia y sus vidas sean impactadas positivamente por una actividad que genera disciplina, valores y oportunidades de crecimiento y desarrollo inigualables.

Desde sus inicios hasta la actualidad, la institución ha sido guiada y dirigida por sus fundadores, lo cual ha sido garantía de compromiso, excelencia y continuidad. Sin embargo, la Fundación ha experimentado un crecimiento no planificado y ha extendido su campo de acción más allá de los objetivos inicialmente planteados.

Este crecimiento ha generado grandes cargas de trabajo para un equipo reducido de personas, aunado a la preocupación de subsistir en un contexto cada vez más cambiante y amenazador para las organizaciones no lucrativas, que dependen de los aportes económicos externos para su funcionamiento.

En vista de la situación descrita, la Gerencia de la Fundación ha evidenciado su preocupación por la sostenibilidad de ésta en el tiempo; tanto por el factor financiero (posibilidad de captar patrocinantes que

generen aportes permanentes), como por el factor humano (necesidad de formar una generación de relevo que pueda dar continuidad a todo lo alcanzado hasta el momento).

En una publicación de la Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana (2008), se describe de manera muy acertada la preocupación expresada por la FSCV y compartida por Entidades no Lucrativas alrededor del mundo:

La limitación de recursos y la dependencia financiera que, a menudo, afrontan las Entidades, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus grupos de interés (usuarios, entidades financiadoras, administraciones, profesionales, voluntariado, etc.) obligan a las Entidades a realizar una **reflexión estratégica** para decidir adonde quieren ir con el fin de asegurarse su supervivencia, la viabilidad de su **misión** y su crecimiento ahora y en el medio plazo (p.5).

Esa “reflexión estratégica” mencionada en la cita anterior, propició la realización de un diagnóstico organizacional previo, el cual tuvo como objetivo principal evaluar cómo es percibida la Fundación interna y externamente. El estudio se centró en obtener una visión de la imagen que proyecta la institución hacia sus miembros (para conocer su nivel de vinculación y compromiso) y hacia sus patrocinantes, clientes externos y público en general (para conocer su experiencia con la Fundación).

Como resultado, se evidenció la necesidad de iniciar un proceso de renovación de la imagen organizacional y de redefinición de objetivos, metas y estrategias. Todo esto para darle el marco adecuado a la organización; hacerla más eficiente, aumentar su visibilidad y ventaja competitiva, afianzar el nivel de compromiso y vinculación de sus

miembros para que sea sostenible en el tiempo y garantizar su continuidad.

Una vez presentados los resultados, el cliente, (Gerente de la FSCV), consideró oportuno y necesario comenzar el proceso anteriormente descrito por la actualización de la misión y visión de la Fundación, revisando los enunciados actuales para identificar los aspectos vigentes y agregarles valor desde la incorporación de nuevos elementos para que transmitan la verdadera razón de ser de la organización. Así mismo, se consideró importante, validar y definir los valores organizacionales que se obtuvieron durante el estudio diagnóstico, para compartirlos y así fortalecer la identidad y la estrategia de la Fundación.

Pregunta de investigación

¿De qué manera la actualización de la misión, visión y valores de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela, contribuirá al fortalecimiento de su imagen organizacional ?

1.2. Justificación de la investigación

La intervención se planteó como objetivo principal impulsar un proceso de cambio organizacional, siendo el punto de partida de la reestructuración y renovación de la imagen una importante Fundación, que desarrolla una gran labor educativa, no solo en el ámbito coral, sino en la formación de valores para la vida.

Este proceso de consultoría permitió a la FSCV revisar y actualizar sus enunciados de misión y visión, para ajustarlos a lo que es su marco de acción actual, así como definir sus valores rectores, esos que los diferencian y los hacen únicos ante otras agrupaciones similares, ante su público, sus clientes y mantienen motivados y vinculados a sus miembros.

Con estos enunciados, la Fundación tendrá una nueva carta de presentación, que definirá más de cerca su razón de ser, su imagen futura y sus requerimientos para alcanzarla; lo cual le permitirá acercarse con una estructura más clara y consistente ante posibles patrocinantes.

Esta nueva y actualizada definición organizacional, aumentará la ventaja competitiva de la Fundación y la posibilidad de ser seleccionada como receptora de fondos para sus diversos programas y proyectos, ya que los contribuyentes potenciales podrán tener una idea clara y definida del campo de acción y alcance de la institución y, de esta manera, crear vínculos e identidad con sus objetivos y comprometerse dar apoyo a su consecución.

Asimismo, los productos obtenidos de esta intervención servirán de insumo para enmarcar las acciones de los miembros de la fundación, dirigiéndolas hacia objetivos y metas claras, optimizando recursos humanos y materiales.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Actualizar la misión, la visión y definir los valores de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela, con el propósito de fortalecer su imagen organizacional.

Objetivos Específicos

- Evaluar la vigencia de los enunciados de la misión y la visión de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela.
- Proponer los enunciados actualizados de la misión y la visión de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela
- Definir los valores organizacionales de la Fundación
- Validar los enunciados actualizados de la misión, la visión y los valores con diversos miembros de la Fundación.
- Proponer estrategias comunicacionales para la difusión de la imagen de la fundación en función de su misión, visión y valores.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la Organización

En el año de 1967, por iniciativa de un grupo de profesores y estudiantes de música, nace la Schola Cantorum de Caracas, agrupación de voces mixtas que, estimulada con un sincero deseo de profundizar dentro del arte coral, va consolidando un equipo artístico y humano merecedor de los más altos reconocimientos y galardones internacionales.

En el año 1974 luego del resonante triunfo en el Concurso Internacional de Coros “Guido D’Arezzo” en Italia, se crea la Fundación Schola Cantorum de Caracas (hoy Fundación Schola Cantorum De Venezuela), organización sin fines de lucro, destinada a impulsar el movimiento coral en todos los rincones de Venezuela y mostrar al mundo el avance obtenido en aras de procurar la integración de los pueblos en busca de la paz y la convivencia. Sus principales objetivos son promover, desarrollar y estimular el movimiento coral venezolano y difundir el arte musical del país a través del canto coral. A esta Fundación se adscriben el Movimiento Coral Cantemos y la Cátedra de Canto Coral, ahora transformada en Escuela de Canto Coral, y en poco tiempo, la Fundación Schola se consolida como la institución más importante en el ámbito de la música coral en el país

2.2. Misión y Visión

Misión

La misión de la Fundación fue redactada y presentada como una serie de objetivos específicos, y no como un enunciado en el que se refleje la razón de ser de la organización:

- Difundir en el país la buena música coral culta y popular venezolana y universal.
- Fomentar el gusto y afición por el canto coral en el público y en los integrantes que lo practiquen.
- Perfeccionar e instruir en el campo de la música coral a los estudiantes de música que se encuentren en su seno.
- Capacitar a maestros y directores de coro desarrollando nuevas metodologías de enseñanza coral.
- Promover el desarrollo del movimiento coral venezolano.
- Promover la integración social a través del canto coral con su programa “Construir Cantando”.
- Organiza festivales y cantos comunes e impulsa, sobre todo, a aquellas agrupaciones jóvenes y en formación a participar en estos eventos. Además estimula la creación de nuevos repertorios corales estrenando permanentemente obras nuevas.

Visión

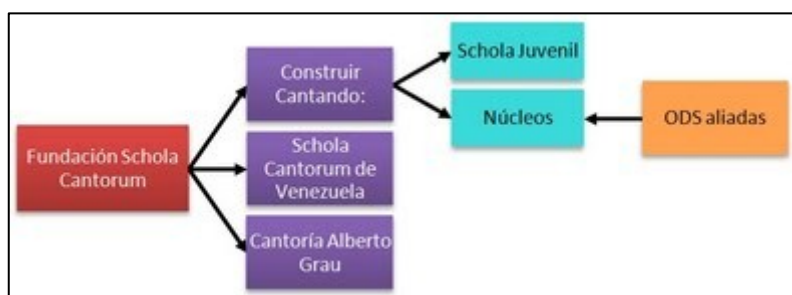
“Crearemos un país de gran riqueza cultural, aportando nuestro trabajo y experiencia para la promoción, desarrollo y difusión del arte coral en Venezuela, a la vez que nos encargaremos de mostrarle al mundo el avance obtenido, logrando así la integración de los pueblos a través de una actividad que recrea la paz y la convivencia.”

2.3. Estructura

Artística

Hoy en día, la Fundación gestiona la administración, organización y coordinación directa de la Schola Cantorum de Venezuela, la Cantoría Alberto Grau, la Schola Juvenil y en cooperación con Instituciones de Desarrollo Social coordina los núcleos del programa Construir Cantando.

Figura 1. Organigrama artístico de la FSCV

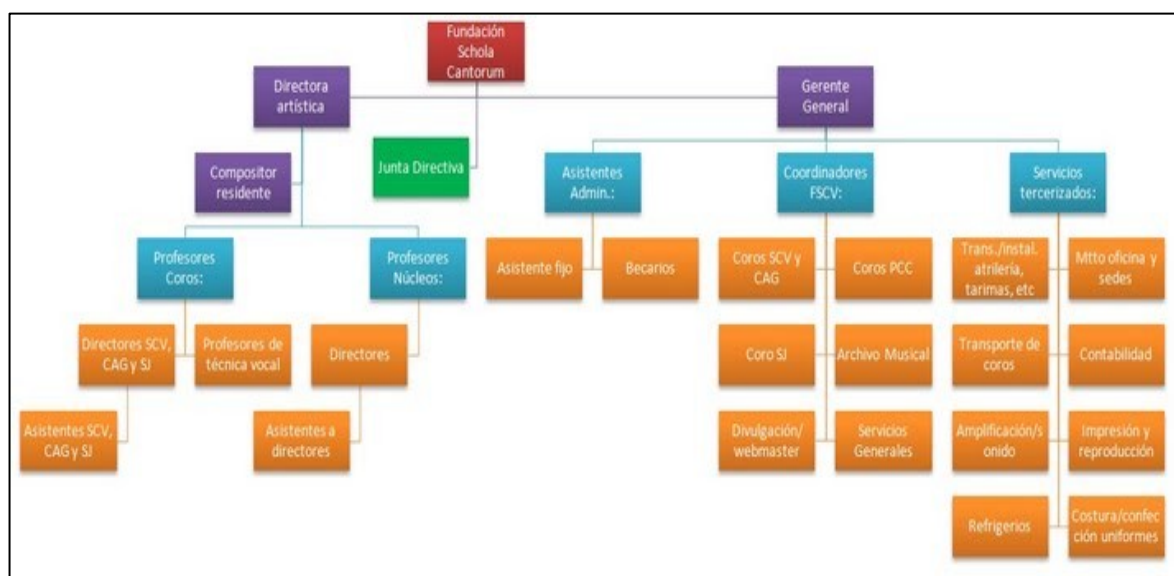


Fuente: <http://www.fundacionscholacantorum.org.ve>

Administrativa

La Fundación está compuesta por una Junta Directiva, una gerencia del área administrativa y una dirección artística.

Figura 2. Organigrama administrativo de la FSCV



Fuente: <http://www.fundacionscholacantorum.org.ve>

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

Antes de comenzar el proceso de diseño y definición de la presente intervención, se revisaron distintas fuentes de información para obtener hallazgos de investigaciones previas relacionadas con las temáticas involucradas en el estudio. A continuación se presentan los objetivos, métodos y resultados de los estudios más relevantes.

Grau y Parra (2010), propusieron en su trabajo de grado el diseño de una estrategia comunicacional de patrocinio para la Fundación Schola Cantorum de Venezuela, orientada a la recaudación de fondos para el desarrollo de sus programas y proyectos. La investigación fue tipificada como investigación acción, se utilizó la entrevista semi estructurada como técnica de recolección de datos, las unidades de análisis tomadas en cuenta fueron: patrocinantes reales y potenciales, personal de la Fundación, otras organizaciones no lucrativas y especialistas en mercadeo social. El producto final de la investigación, fue el desarrollo de la estrategia comunicacional, la cual consta de elementos como mensajes, volantes, concepto creativo, slogan, actividades promocionales en medios de información, entre otros. Una de las principales conclusiones apunta hacia las debilidades de la Fundación en la búsqueda de patrocinio y relaciones públicas, se recomendó la realización de un plan de comunicaciones internas para fortalecer la vinculación e identidad del personal con la misión y visión de la institución.

De Brito (2010), propuso en su Trabajo Especial de Grado el diseño de una metodología para operacionalizar la misión, visión y valores organizacionales de una unidad educativa. La metodología propuesta se desarrolló a partir de cuatro fases: Aclarar, Comunicar, Operacionalizar y Revisar (ACOR). Se concluyó que la metodología diseñada tiene un alto índice de factibilidad dado que: primero, se tiene en el campo educativo

un mercado abierto y poco explorado. Segundo, las organizaciones actuales requieren alinear su misión, visión y valores para aumentar su eficacia organizacional.

La relación de las investigaciones presentadas con el presente trabajo radica que ambas destacan la importancia de definir claramente los lineamientos estratégicos de las organizaciones, para enmarcar sus acciones y recursos hacia el cumplimiento de objetivos metas.

3.2. Bases Teóricas

Para llevar a cabo la intervención para la actualización de misión, visión y valores de la Fundación, se ubicó la situación objeto de cambio desde dos enfoques complementarios: la planificación estratégica y la imagen organizacional. A continuación se presentan las teorías y definiciones más relevantes de los dos enfoques, esta información teórica sirvió de sustento para el abordaje y diseño de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Planificación estratégica

Todos los autores que abordan el tema de planificación estratégica coinciden en comenzar su análisis por la definición de estrategia, término directamente relacionado con el campo militar, proveniente del griego “*stratos*” que significa “*ejército*”. En tal sentido, Fernández (2004) hace referencia a la definición de estrategia acuñada por el general francés Barre: “Lo que se hace antes y lejos del lugar de combate” (p.7).

Por su parte Francés (2006), define estrategia como “la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre” (p. 22). La estrategia permite entonces, diseñar un plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta los recursos y el entorno.

Matilla (2007), citando al General Alonso Baquer, señala que “la estrategia es también una forma de pensar y una teoría para hacer frente al conflicto” (p.23)

A partir de la revisión histórica realizada por Matilla (2007) y por Bueno, (1987), se presentan los aspectos clave en la evolución del término estrategia, desde su concepción militar hasta llegar al campo de las organizaciones y la gerencia.

- La estrategia como concepto tiene su origen alrededor del siglo V a.C en Grecia, donde fue concebida inicialmente como la forma de resolver los conflictos.
- En China, fue enfocada desde otra corriente del pensamiento que la relacionó con la inteligencia. En este contexto, Sun Tzu en su obra "el arte de la guerra" plantea que la victoria en las batallas debe ser producto de la maniobra, de la astucia y del efecto sorpresa y no del choque armado.
- Esquino (siglo IV a. C), aporta un enfoque más político que militar en el que el estratega es poseedor de liderazgo y habilidades directivas.
- Von Neumann y Morgenstern (1944), introducen con la Teoría de los Juegos una concepción científica de la estrategia. Es esta teoría, a partir del análisis de juegos como póker y ajedrez, se define la estrategia como a un plan de acción completo, que describe cuáles serán las decisiones/reacciones de un jugador ante cualquier circunstancia posible.
- El concepto de estrategia se incorpora al plano empresarial como respuesta al escenario de crecimiento y expansión de la economía en la sociedad postindustrial, surge la necesidad de dar respuesta eficaz al entorno cambiante y competitivo.
- En 1954 se incorpora el concepto de estrategia al vocabulario económico y empresarial, con la idea de la “decisión estratégica” de Peter Drucker.

- En 1955, la Harvard Business School, realizó la primera convención dedicada a la estrategia, titulada “Planning the Future Strategy of your Business”.
- Distintos enfoques teóricos surgidos en este contexto, presentan la estrategia como “un medio para prever y dirigir el crecimiento de la empresa”.

De esta manera se comenzaron a integrar los principios de la estrategia a las prácticas organizacionales, fortaleciéndose los principios y la práctica de la planificación estratégica.

Paris (2005) define la planificación estratégica como

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias (p. 23)

Esta definición aporta elementos importantes para la comprensión del proceso de planificación estratégica:

- Necesidad de tener definidos objetivos y metas claras
- Conocimiento del entorno: clientes, competidores, mercados, economías, demanda, etc.
- Desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas, a través de proyectos o planes puntuales.

La Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana (2008) define la planificación estratégica como:

La herramienta de gestión que nos permite conocer mejor nuestra historia y nuestro presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la Entidad

alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado (p.5).

Esta definición es especialmente relevante ya que está enfocada en entidades no lucrativas, por ello destaca el uso de la planificación estratégica como medio para el desarrollo de la institución.

Por su parte, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) la definen como el “proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (p.5).

Esta “previsión del futuro” mencionada en la definición anterior, podría estar sujeta a interpretaciones erróneas que distorsionen el significado y alcance real de la planificación estratégica. En este sentido, Drucker (1992) puntualiza lo que **no es** el planeamiento estratégico:

1. No es una bolsa de trucos, un manajo de técnicas. Es el pensamiento analítico y el compromiso de los recursos en la acción.
2. No es pronóstico. No implica predeterminar el futuro... el futuro es imprevisible.
3. No se refiere a decisiones futuras. Se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales. Las decisiones existen solo en el presente.
4. No es un intento de eliminar el riesgo. No es siquiera un intento de minimizarlo... es la capacidad de afrontarlos (pp. 86-87).

Ante esta delimitación presentada por Drucker, surgen algunas interrogantes: cuál es el punto de partida de un proceso de planificación estratégica, cómo se integran en estrategias y planes puntuales las perspectivas y expectativas de los distintos grupos involucrados directa o indirectamente en una organización (fundadores, accionistas, líneas de personal, clientes reales y potenciales, competidores, etc).

En respuesta al planteamiento anterior, existen diversos modelos para formular e implantar estrategias, pero un punto común de inicio es la revisión de la situación actual de la organización: sus objetivos, estrategias, políticas, metas, y las características del entorno que la rodea. En este sentido, es necesario que la organización defina correctamente sus **lineamientos estratégicos**, “los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica”. (Francés, 2001, p. 35).

El mismo autor clasifica los lineamientos como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 1. Lineamientos estratégicos

Permanentes (pueden cambiar al cabo de 10-20 años)	Semipermanentes (cambian cada 5-10 años)	Temporales de corto, mediano y largo plazo (revisados anualmente)
Fines Misión Valores	Visión Políticas	Objetivos Metas Estrategias

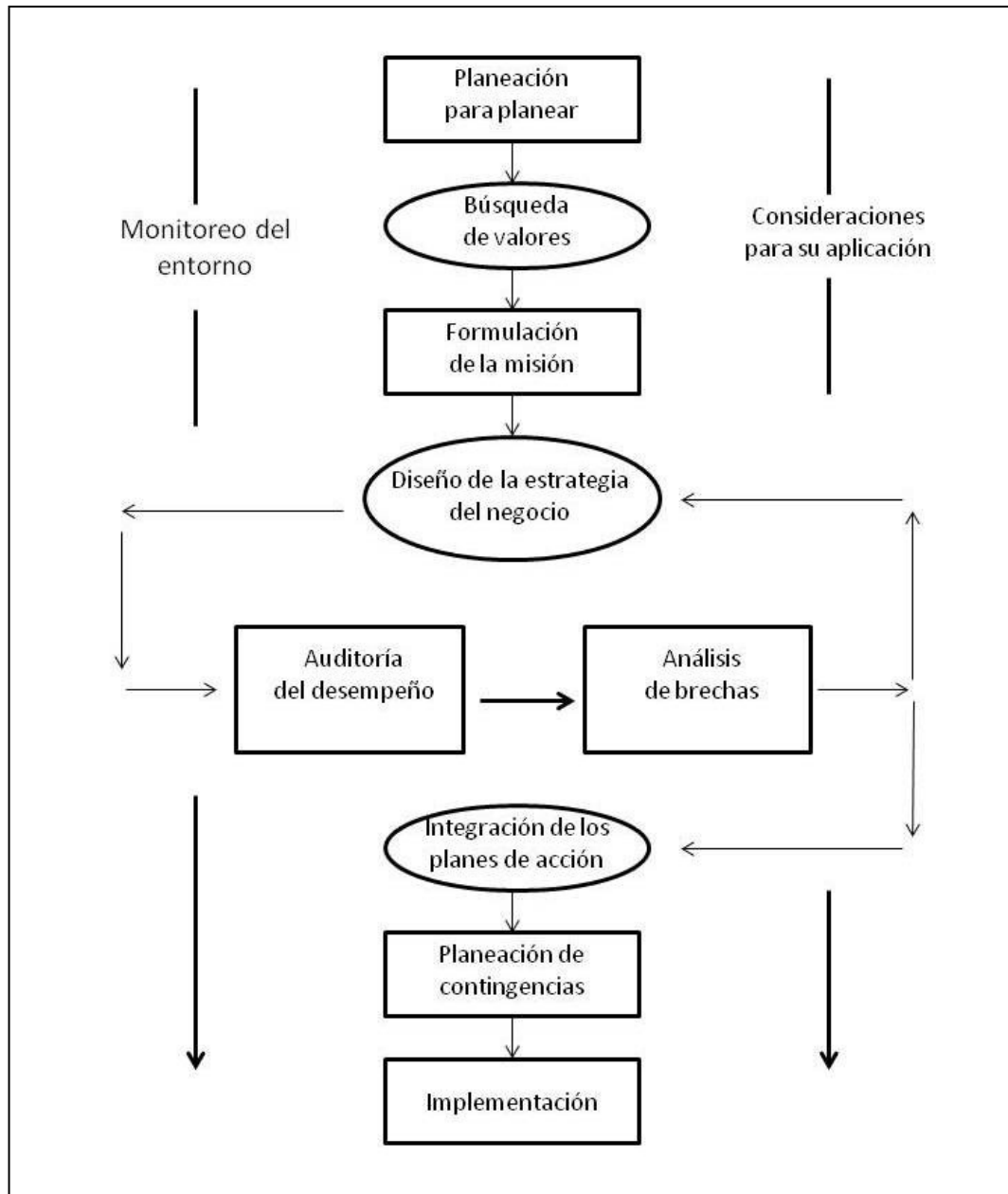
Fuente: Francés, 2001

Más adelante se definirán detalladamente los lineamientos estratégicos contemplados en los objetivos de esta investigación (misión, visión y valores), presentes también en el modelo propuesto por Goodstein et al. (1998), denominado “Modelo de planeación estratégica aplicada”.

El modelo mencionado se ha considerado pertinente para esta intervención puesto que hace énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores, y en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal, aunado a esto los autores lo definen como eficaz para organizaciones sin ánimo de lucro (p. 11).

Debido a los límites establecidos en los objetivos de esta intervención, se desarrollarán las tres primeras fases del modelo: búsqueda de valores, formulación de la misión y el diseño de la estrategia de negocios que contempla el proceso de prever el futuro (visión).

Figura 3. Modelo de planificación estratégica aplicada



Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998)

Lineamientos estratégicos

Misión

Goodstein et al. (1998), la definen como:

Enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía... El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor (p.197).

La misión recordará constantemente a los miembros de la organización el por qué están allí y por qué hacen lo que hacen, es el principal insumo para dirigir las acciones del día a día y para plantear objetivos, metas estratégicas y líneas de negocio.

Según Francés (2001) es uno de los lineamientos que pueden cambiar en períodos de tiempo comprendidos entre 10 y 20 años y es la “definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. Especifica las necesidades y el conjunto de clientes a ser atendidos (p.39)”

Goodstein et al. (1998), plantean que la formulación de la misión debe responder a cuatro interrogantes:

1. ¿Qué?: implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer (p.201).
2. ¿A quién?: a qué mercado o segmento del mercado intenta servir la organización (p.203).
3. ¿Cómo?: la manera como la compañía tratará de lograr sus metas; por ejemplo, qué tecnologías utilizará (p.205).
4. ¿Por qué?: este enunciado posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo a sus actividades (p.207).

Visión

Para Francés (2001), la visión forma parte de los lineamientos que semipermanentes, que cambian de 5 a 10 años, la define como la “imagen-objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzado en un horizonte de tiempo dado” (p.45).

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cuál será su contribución al logro de esta visión. (Jiménez y Muro, 2009, p. 55).

La visión es la imagen futura de la organización; es el ideal posible hacia el que se dirigen acciones y esfuerzos, mantiene al personal motivado y comprometido con el cumplimiento de ese futuro deseado. Debe ser un enunciado idealista pero realista, de modo que sea alcanzable.

Las visiones proporcionan a las organizaciones un sentido de la manera como pueden ser las cosas, de cómo es la tierra prometida, y la percepción de que en realidad es posible llegar con seguridad a ese lugar. También brinda a sus miembros una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, y permite que la compañía funciones a un nivel más alto en comparación con el que se consideró en el pasado. (Goodstein, et al., 1998, p.47).

Valores

Los valores representan las creencias y las conductas que son compartidas por los miembros de la institución, también son lineamientos permanentes, es decir, que se modifican entre 10 y 20 años.

Plantean el marco ético social dentro del cual la empresa realiza sus acciones. Forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe

enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores 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. (Francés, 2006, p. 44).

Goodstein et al. (1998) definen cinco elementos de la búsqueda de valores:

1. Los valores personales del equipo de planeación: resulta particularmente importante que las personas clave encargadas de tomar las decisiones en una compañía tengan claridad acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas (p.173).
2. Los valores de la organización como un todo: ¿qué valores se desea que la compañía adopte y utilicen su toma de decisiones? (p.179).
3. La filosofía operativa de la organización: explica de qué manera la empresa enfoca su trabajo, cómo maneja sus asuntos internos y de qué forma se relaciona con su entorno. Este tipo de enunciado integra los valores a la forma de llevar a cabo los negocios (p.180).
4. La cultura de la organización: conjunto de presunciones de una organización acerca de la forma como funciona el mundo, los valores individuales de sus miembros, los de la organización y su filosofía de operaciones (p.186).
5. Los grupos de interés de la organización: aquellos individuos, grupos y organizaciones que recibirán el impacto del plan estratégico de la organización (p.190).

Identidad e imagen corporativa

Toda organización, independientemente de su naturaleza, necesita crear y establecer vínculos tanto con sus miembros como con sus clientes, patrocinantes y grupos de interés. Para lograrlo, se requiere poseer una serie de atributos que hagan a la empresa atractiva y seleccionable; pero más aún, es necesario transmitirlos, vivirlos y comunicarlos con efectividad.

En este sentido, es muy importante comprender y diferenciar los conceptos de identidad e imagen corporativa ya que, desde la perspectiva correcta, ambos contribuyen a aumentar el posicionamiento y ventaja competitiva de la empresa.

Para comenzar el análisis, es prudente diferenciar ambos términos. El diccionario de la Real Academia Española (2001) proporciona las siguientes definiciones:

Identidad

- “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás”.
- “Conciencia que una persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás”.

Imagen

- “Figura, representación, semejanza y apariencia de algo”.

De acuerdo con las definiciones presentadas, la identidad es el “ser”; lo que caracteriza y diferencia, mientras que la imagen es la representación, la apariencia que los demás pueden apreciar.

Ind (1992) atribuye al consultor Walter Margulies la incorporación del término identidad corporativa al mundo del marketing y del diseño, en la década de los sesenta, resaltando la coexistencia de dos enfoques distintos del concepto: el de imagen gráfica y el de estrategia.

El mismo autor autor define la identidad de una organización como

La percepción que tiene sobre ella misma... Por consiguiente es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias (p. 3).

En consonancia con la definición anterior, Östberg (2007) entiende la identidad como

Un conjunto de elementos, rasgos y características estables y duraderas en la organización (personalidad, valores, creencias, actitudes, opiniones mantenidas, signos o elementos de identificación, etc.), la identidad viene a determinar la manera de ser, de pensar y de actuar de la empresa, en definitiva su realidad. (p.21).

La identidad se constituye, entonces, por la definición de la organización: misión, visión, valores, etc. y por el nivel de vinculación y correspondencia que sus miembros tienen con ella. “La identidad ideal de la empresa parte de la voluntad de ser para algo y para alguien y crea su estructura definiendo su razón de ser” (Sanz y González, 2005, p. 65).

Según Páez (2002), citado por Girón y Polo (2006) la importancia de la identidad corporativa radica en:

- Aumentar el sentido de pertenencia de los empleados, logrando que los miembros de la organización, la sientan como propia, incrementando el orgullo de los empleados hacia la empresa.
- Inspirar confianza en los públicos objetivos externos de la empresa, desarrollando una imagen clara de ella, que

trasmite señales consecuentes alineadas al objetivo principal de la organización.

- Tener conciencia del importante papel de los clientes, para brindar seguridad y confianza en la relación cliente-proveedor.
- Tener conciencia del público objetivo financiero, ya que este público incurre en grandes riesgos por invertir considerables sumas de dinero en la organización.
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización.

Una vez definida la identidad, es igualmente importante ocuparse de la forma en que esa idea será transmitida y materializada en una imagen que el público pueda recordar.

Östberg (2007), hace referencia a dos definiciones de imagen organizacional de importantes autores:

Conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas como racionales que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado; representaciones que es el resultado de experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que dicho grupo de individuos asocia a la marca en cuestión (Sanz de la Tajada, 1994, p.44).

“La manera como el público percibe a la empresa o a sus productos” (Kotler y Keller, 2005, p.45).

La imagen de una organización viene dada por la percepción que el público tiene de ella; entendiendo que en los procesos de percepción intervienen variables como las creencias, los gustos y las experiencias de cada individuo, además de las expectativas que tiene hacia los productos y/o servicios que va a adquirir de esa organización.

Capriotti (2008), señala que la imagen es un activo intangible y que es su correcta definición le permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio en la mente de los públicos.
- Facilitar su diferenciación de las organizaciones competidoras
- Permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones (p. 11).

Además de los elementos provenientes de la percepción, la imagen también está compuesta por aspectos físicos y visuales, que contribuyen de igual manera a vincular al público con la organización. Pintado y Sánchez (2013) señalan los siguientes:

- Edificios o entornos: los edificios corporativos son fundamentales desde el punto de vista de la imagen, ya que su aspecto externo puede asociarse con la tradición, modernidad o a una empresa de prestigio (p. 23).
- Los productos y su presentación: son factores muy importantes ya que tanto el producto en si, como su presentación a través de envases o cajas, tienen una gran influencia en las decisiones de compra y consumo de los usuarios (p.26).
- Logotipos y colores corporativos: existe una gran diversidad de formas y estilos de logotipos, siendo lo prioritario que el público objetivo lo reconozca, no lo confunda y permita una diferenciación inequívoca de la competencia (p.26).
- Personalidades: existe una amplia variedad de personas asociadas a las empresas que pueden influir en que la imagen percibida sea negativa o positiva (empleados con su atención al cliente, directivos con sus apariciones en medios de comunicación, etc.) (p.27).

- Iconos corporativos: elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una compañía o a una marca. En ocasiones se utiliza solo en campañas publicitarias, pero otras veces se incluye en el logotipo e incluso pasa a ser un elemento decorativo (p.29).
- Comunicación: habitualmente se ha considerado que la comunicación en los medios masivos (televisión, prensa, revistas...) es la que más aportaba a la imagen corporativa. Sin embargo, en la actualidad, hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía hasta, cualquier campaña exterior para el público... Se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en los valores corporativos (p.31).

El aspecto de la comunicación ocupa un rol protagónico dentro de la definición y afianzamiento de la imagen organizacional, ya que es el proceso a través del cual se transmitirán interna y externamente los lineamientos que identifican a la institución. “De una adecuada comunicación se derivan activos, como una buena imagen y reputación, que, aunque intangibles, tiene un enorme valor estratégico. De hecho, la comunicación ayuda a las empresas y organizaciones a mostrar lo que son y lo que pretenden” (Rodríguez, 2007, p. 21).

En el contexto planteado, la comunicación no debe ser un proceso casual, por el contrario, requiere de planificación e incluso de cierta intencionalidad en los mensajes que se transmiten, los públicos a los que van destinados y los medios empleados para tal fin.

Andrade (2005), diferencia la comunicación interna de la externa.

- Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos comunicacionales.
- Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. (p. 17).

Para transmitir la información destinada a cada grupo de interés de la organización, es necesario contar con una estrategia de comunicación; esto “implica conocer los recursos y medios disponibles para el diseño de una planificación adecuada... las estrategias no se constituyen en un fin en sí mismas, más bien, funcionan como un conjunto de acciones deliberadas para construir escenarios posibles” (Abatedaga, 2008, p.187).

El punto de inicio para la definición de la imagen organizacional, es definir correctamente los elementos de su identidad: plasmar y transmitir con claridad quienes son, que hacen, como lo hacen y para quienes. Este punto de coincidencia entre la planificación estratégica y la identidad corporativa, conlleva a la definición de la misión, visión y valores organizacionales desde ambas perspectivas.

3.3. Definiciones complementarias

Como es bien sabido, el campo de acción del Desarrollo Organizacional es bastante amplio, es por ello que se nutre y se apoya con otras disciplinas y áreas de conocimiento. Para llevar a cabo el diseño de la presente intervención, se utilizaron técnicas, estrategias y modelos provenientes del campo de la educación. A continuación se definen brevemente dichos postulados.

Aprendizaje

Pulgar (2005), presenta diversas definiciones breves de aprendizaje provenientes de la revisión tanto de diccionarios como de las teorías de conocidos autores que han estudiado durante años el tema. Una de las definiciones que más se adapta al uso que se le da a la palabra aprendizaje en este trabajo es “Proceso mediante el cual una persona adquiere destrezas o habilidades prácticas (motoras e intelectuales), incorpora contenidos formativos o adopta nuevas estrategias de conocimientos y/o acción” (p.19).

Igualmente, el autor presenta una serie de teorías, de las cuales una se enfoca en el aprendizaje que se genera a partir del trabajo grupal, se trata de la **Teoría de los grupos de tarea y de aprendizaje cooperativo (Aronson, Cousinet)**

El aprendizaje se ve estimulado cuando lo hacemos en grupo, sobre todo si ese grupo ha de producir algo en base a una tarea de aprendizaje determinada para la que es necesaria la cooperación entre sus integrantes, investigando activamente sobre la tarea que el mismo grupo ha decidido y para cuyo proceso cuenta con la orientación pedagógica del profesorado. (p.26).

Diseño instruccional

Toda técnica que se utilice en los procesos de enseñanza-aprendizaje, debe tener un planificación previa, en este sentido, el diseño instruccional proporciona las directrices para diseñar las actividades y estrategias a través de las cuales se impartirán los contenidos.

Belloch (s.f), ofrece definiciones de diseño instruccional de acuerdo al criterio de diversos autores, a continuación se presentan dos de ellas:

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”.

Según Broderick (2001) “el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas”.

El fin último del diseño instruccional es propiciar el aprendizaje, impartiendo contenidos específicos a través de las técnicas que se consideren idóneas de acuerdo a las características de los participantes.

El diseño de instrucción implica la determinación tanto de lo que el participante ha de aprender como la forma de promover ese aprendizaje, aplicando principios y teorías de la enseñanza y del aprendizaje. Esto implica que la instrucción es un proceso mediante el cual se orienta el aprendizaje de una persona, tomando en cuenta sus características como aprendiz, los resultados esperados del aprendizaje, así como las características y las fases de este proceso. (Aguilar, 2004, p.3).

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se tipificará la investigación y sus características y se describirán las técnicas y procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos planteados.

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo **aplicada**, ya que pretende intervenir en una realidad organizacional para generar un cambio a través de la aplicación de conocimientos previamente adquiridos.

Para Murillo (2008) citado por Vargas (2009), este tipo de investigación “se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros” (p.159).

Así mismo, “la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social determinado” (Ramírez, 2004 en: Valarino, Yáber & Cemborain, 2010, p. 68).

Dentro de las tipologías de investigación aplicada, este trabajo se sitúa en la **investigación acción**, cuyo propósito es “investigar la condición actual y condición deseada de un grupo, equipo, proyectos, programas, unidades o la organización en su conjunto, para luego realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada” (Valarino et al., 2010, p. 70). Es decir, que en este tipo de investigación, la “intervención” es el medio para conducir a la organización de su condición actual (obtenida a través del diagnóstico) a su condición deseada (definida en los objetivos de cambio).

Adicionalmente, Callejo y Viedma (2006), agregan que la investigación acción es “una forma diferente de concebir la investigación social que pretende, mediante la participación de los sujetos observados en todo el

proceso investigador, promover en ellos la comprensión de su realidad social, para poder así transformarla colectivamente” (p. 178).

- Según la fuente de los datos trabajados, la presente investigación se basa en información **primaria**, que de acuerdo con Rojas (2002), “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia. Para recopilar la información se utilizan técnicas e instrumentos seleccionados y/o diseñados por su equipo de trabajo” (p. 153).

4.2. Diseño de investigación

Hernández, Fernández, y Baptista (2010), ubican la investigación-acción dentro de los estudios cualitativos, los cuales, de acuerdo con los autores, “están sujetos a las circunstancias de cada ambiente o escenario en particular”... “En estos estudios el diseño se refiere al abordaje que se utilizará en el proceso de investigación” (p. 686).

Las fases que involucra el diseño de la investigación-acción, son:

1. Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo (ya sea un problema social, la necesidad de un cambio, una mejora, etc.)
2. Formulación de un plan o programa para resolver el problema o introducir el cambio
3. Implementar el plan o programa y evaluar resultados
4. Retroalimentación la cual conduce a un nuevo diagnóstico y a una nueva espiral de reflexión y acción (p.708).

El presente trabajo representa una intervención que, partiendo de una situación previamente diagnosticada, pretende conducir un cambio organizacional. Por lo tanto, se basa en los ciclos 2 y 3 del proceso descrito. Durante la segunda fase (elaboración del plan),

el investigador sigue abierto a recoger más datos e información que puedan asociarse con el planteamiento del problema. De acuerdo con Striger (1999) y Creswell (2005) los elementos comunes de un plan son:

- Prioridades (aspectos a resolver de acuerdo a su importancia)
- Metas (objetivos generales o amplios para resolver las prioridades más relevantes)
- Objetivos específicos para cumplir con las metas
- Tareas
- Personas (quién o quiénes serán responsables de cada tarea)
- Programación de tiempos
- Recursos para ejecutar el plan (p.711).

De acuerdo al momento en que se recogen los datos, el diseño de la investigación también se puede caracterizar como **transeccional** o **transversal** “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández, et al., 2010, p. 158).

4.3. Población y muestra

A continuación se describirá la población y la muestra tomada en cuenta para llevar a cabo la intervención.

Rojas (2002), define la población como “el conjunto de elementos (personas, instituciones, documentos u objetos) que poseen la o las características que resultan básicas para el análisis del problema que se estudia” (p. 170).

La población considerada para este estudio estuvo compuesta de la siguiente manera:

Gerencia/personal directivo (10 personas):

- Directora Artística
- Gerente general
- Presidente Junta Directiva
- Fundador y compositor residente
- Coordinador de coros
- Coordinadora de proyectos especiales
- Director titular 1
- Director titular 2
- Vocero de coros ante la junta directiva
- Coordinador de divulgación/webmaster

Coros:

- Adultos: compuesto por 50 personas
- Jóvenes: compuesto por 65 personas

Según Hernández et al. (2010), “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (p. 173).

Para el desarrollo de las fases relativas a la revisión de la misión y visión y definición de los valores, se utilizó el muestreo no probabilístico o dirigido, ya que “la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación” (Hernández et al., 2010, p. 369). En vista de lo anterior, se seleccionaron cuatro personas de la gerencia y directiva, tomando en cuenta los siguientes criterios: cargo y funciones desempeñadas, disponibilidad de tiempo y nivel de interés demostrado durante el diagnóstico organizacional. Las personas seleccionadas fueron:

- Directora Artística
- Gerente General
- Coordinador de Coros
- Coordinadora de proyectos

Para la fase de validación de los productos obtenidos, se seleccionó como muestra a las seis personas restantes de la gerencia y equipo directivo.

4.4. Técnicas e instrumentos

La presente investigación recolectó información proveniente de las opiniones, experiencias y aportes de la muestra seleccionada entorno a la misión, visión y valores de la FSCV, como afirma Hernández et al. (2010), “el propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad” (p.408).

La técnica utilizada para desarrollar la intervención, proviene del campo del desarrollo organizacional, y se centra en la conformación de grupos con características específicas dentro de la organización para el diagnóstico y establecimiento de cambio. French y Bell (1996) se refieren a juntas de diagnóstico de grupo formal para definir el espacio que se da a un trabajo grupal planificado y guiado por el consultor (en consonancia con los establecido con el líder) para la determinación de elementos por corregir y su posterior acción.

La presente intervención parte de una situación previamente diagnosticada, por lo tanto la acción se sitúa en lo que French y Bell (1996) denominan “los pasos siguientes de la acción”

Los pasos siguientes de la acción... podrían incluir cierto número de otras estrategias que implican avanzar de los datos del diagnóstico a emprender una acción correctiva... En ocasiones el propósito de la junta es un aspecto especial

en la agenda, como desarrollar las metas de desempeño del grupo (p. 176).

Las juntas se planificaron atendiendo a los objetivos planteados y a los resultados esperados. Para ello, se diseñaron tres sesiones de trabajo teórico-práctico con el apoyo de los principios y estrategias del diseño instruccional, definido por Aguilar (2004) como “un proceso que apoyado en un enfoque sistémico, organiza de una forma sistemática un conjunto de componentes de naturaleza instruccional, que permiten satisfacer necesidades y metas instruccionales (p.3).

Los productos obtenidos en cada una de las sesiones grupales planificadas, pasaron por un proceso posterior de validación en la junta de presentación de los resultados.

4.3. Procedimiento

A continuación se describen las fases y procedimientos efectuados para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

- **Objetivo específico 1.** Evaluar la vigencia de los enunciados de la misión y la visión de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela.
- **Objetivo específico 2:** Proponer los enunciados actualizados de la misión y la visión de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela.

Tabla 2. Fase 1. Revisión y adecuación de la misión organizacional

Estrategia	Actividad teórica-práctica
Objetivo	Generar el enunciado actualizado de la misión de la FSCV.
Participantes	Muestra seleccionada
Actividades:	
1. Bienvenida y presentación de la actividad	
2. Dinámica inicial para generar reflexión en torno al tema y estimular la creatividad.	
3. Presentación de teoría relevante sobre el tema	
4. Dinámica para identificar misiones de empresas de diversos sectores	
5. Evaluación de la misión actual de la FSCV a la luz de una guía de factores clave que debe contener todo enunciado de misión.	
6. Discusión grupal y consolidación de misión definitiva.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Fase 2. Revisión y adecuación de la visión organizacional

Estrategia	Actividad teórica-práctica
Objetivo	Generar el enunciado actualizado de la visión de la FSCV.
Participantes	Muestra seleccionada
Actividades:	
1. Bienvenida y presentación de la actividad	
2. Dinámica inicial para generar reflexión y discusión en torno al tema.	
3. Presentación de teoría relevante.	
4. Dinámica para comparar visiones de empresas pertenecientes al mismo ramo.	
5. Revisión de estado actual de la Fundación (Matriz DOFA construida en el diagnóstico) como elemento clave para planear el futuro.	

6. Evaluación de la visión actual a la luz de una guía de factores clave.
7. Discusión grupal y consolidación de visión definitiva.

Fuente: elaboración propia

- **Objetivo específico 3.** Definir los valores organizacionales de la Fundación

Tabla 4. Fase 3. Definición de valores organizacionales

Estrategia	Actividad teórica-práctica
Objetivo	Definir los valores organizacionales de la FSCV.
Participantes	Muestra seleccionada
Actividades:	
1. Bienvenida y presentación de la actividad	
2. Dinámica inicial para generar reflexión en torno a la formación de valores éticos para la vida.	
3. Presentación de teoría relevante.	
4. Presentación y comparación de valores de empresas pertenecientes al mismo sector.	
5. Revisión de las definiciones y significados de los valores identificados en el diagnóstico organizacional	
6. Discusión grupal de los elementos claves que debe contener la declaración de valores de una institución.	
7. Consolidación de los valores definitivos.	

Fuente: elaboración propia

- **Objetivo específico 4.** Validar los enunciados actualizados de la misión, la visión y los valores con diversos miembros de la Fundación.

Fase 4. Validación de los productos finales

El objetivo de esta etapa fue validar, con otros miembros de la Fundación, los enunciados generados en las sesiones grupales, para conocer su nivel de acuerdo, identidad y receptividad con los mismos.

La validación se llevó a cabo en la junta de presentación de resultados, en donde se mostraron los resultados obtenidos a los demás miembros del equipo gerencial y directivo, para que expresaran abiertamente su opinión y propusieran los cambios que consideraran necesarios. Los cambios propuestos fueron discutidos nuevamente por la gerencia para determinar su pertinencia.

- **Objetivo específico 5.** Proponer estrategias comunicacionales para la difusión de la imagen de la fundación en función de su misión, visión y valores.

Fase 5. Estrategias comunicacionales

El objetivo de esta fase es brindar a la Fundación algunas directrices para difundir y comunicar sus nuevos enunciados organizacionales tanto interna como externamente.

Para el diseño de las estrategias se consultó material teórico relevante al respecto y se tomaron en cuenta criterios e ideas obtenidos en el diagnóstico organizacional en relación al uso de las redes sociales y otros medios de información y difusión.

Las estrategias propuestas se presentan en el Capítulo V: análisis de resultados.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Elementos de la intervención

1. Diseño

A continuación se presentan los componentes básicos y específicos tomados en cuenta para diseñar las actividades grupales realizadas en la FSCV. Posteriormente, se presentan los diseños definitivos de cada una de las tres sesiones de trabajo.

Tabla 5. Componentes básicos del diseño

	Expresiones de logro	Contenido	Evaluación
Componentes básicos	Objetivo general		Evaluación de producto: evaluación de los productos finales inmediatos del programa de instrucción... (aprendizajes logrados, nuevos desempeños, cambios observados... materiales, prototipos, proyectos), resultantes del programa, (Aguilar, 2004, p.11).
	Guiar al equipo gerencial-directivo de la FSCV en la actualización de sus lineamientos estratégicos.	Planificación estratégica Imagen e identidad corporativa	
	Objetivos específicos		
	• Obtener enunciado de misión organizacional actualizado	Misión organizacional	
	• Obtener enunciado de visión organizacional actualizado	Visión organizacional	
	• Obtener valores organizacionales.	Valores organizacionales	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. Componentes específicos del diseño

Componentes específicos	Estrategias	Métodos	Técnicas	Recursos	Criterios para la ejecución
	Estrategias de organización del contenido: <ul style="list-style-type: none"> • Inicio • Desarrollo • Cierre 	Método activo: el participante se involucra en su propio proceso de aprendizaje...El facilitador crea condiciones estimuladoras y motivantes, ofreciendo al participante alternativas para que él sea responsable de su aprendizaje. (Aguilar, 2004, p. 14)	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición • Tormenta de ideas • Análisis de casos • Otras 	Medios <ul style="list-style-type: none"> • Impresos: son aquellos que tratan de representar la realidad a través de símbolos visuales cuyo mensaje se reproduce sobre papel, (libros, revistas, trípticos, volantes etc.). • Audiovisuales: estimulan la observación detallada, mejoran la retención de información, incrementan la motivación del participante, permiten la presentación en conjunto y de fenómenos en movimiento, permitiendo orientar la atención. (Aguilar, 2004, p.15) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Contenidos • Actividades

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Actividad grupal: Actualización de la misión de la FSCV

Objetivo	Contenido	Estrategia	Actividad	Técnica	Recursos	Tiempo
Elaborar el enunciado de misión organizacional actualizado	Presentación, chequeo de expectativas	Inicio Bienvenida y presentación de la actividad	Dar inicio a la actividad a través de la presentación de la facilitadora, de los participantes, de los objetivos y de la agenda de trabajo	Exposición interactiva	Facilitadora Participantes Computadora Video Beam Presentación	10 minutos
		Dinámica de inicio	Proyectar video <i>“el jabón: un video para reflexionar”</i> con el objetivo de crear un ambiente de reflexión, de sensibilización, comodidad y de tranquilidad, estimular la creatividad y generar apertura para toda la sesión. Al finalizar el video, se solicita a los participantes que compartan su opinión o alguna reflexión alrededor del mismo.	Proyección de material audiovisual y discusión	Computadora Video Beam Video Cornetas	15 minutos
	Misión organizacional	Desarrollo Presentación de teoría relevante sobre el tema	Exponer a los participantes los aspectos teóricos más relevantes sobre la misión organizacional y su elaboración, la explicación se acompañará de ejemplos que ilustren el contenido. Entregar resumen teórico a los participantes.	Exposición interactiva	Computadora Video Beam Presentación Material impreso para los participantes	30 minutos

Objetivo	Contenido	Estrategia	Actividad	Técnica	Recursos	Tiempo
Elaborar el enunciado de misión organizacional actualizado	Misión organizacional	Desarrollo Dinámica para identificar misiones de distintas organizaciones	Disponer sobre una mesa una serie de fichas con logotipos o imágenes representativas de empresas reconocidas y otras fichas con los enunciados de misión. Los participantes deben ubicar la empresa a la que pertenece cada enunciado. Al finalizar, se leen las misiones y se discute sobre su pertinencia respecto a la empresa.	Dinámica y discusión grupal	Fichas con logotipos y misiones mesa	20 minutos
		Evaluación de misión actual de la Fundación	Entregar a cada participante una hoja con la misión de la Fundación para ser leída en voz alta. Seguidamente, se les entregará una hoja con una serie de preguntas guía que deben ser identificadas en el enunciado de misión entregado. Inicialmente, los participantes identifican los elementos individualmente y luego los discuten en grupo para unificar criterios.	Análisis individual Discusión grupal (entre los participantes)	Material impreso con misión actual y preguntas guía	40 minutos
	RECESO					

Objetivo	Contenido	Estrategia	Actividad	Técnica	Recursos	Tiempo
Elaborar el enunciado de misión organizacional actualizado	Misión organizacional	Desarrollo Presentación en plenaria	Presentar los hallazgos respecto a la misión de la fundación; aspectos de coincidencia y no coincidencia con las preguntas guías y con las misiones de instituciones similares presentadas anteriormente. La consultora anota en un lugar visible todos los aspectos para que los participantes indiquen su nivel de agrado y aceptación con la misión tal como está expresada.	Plenaria Tormenta de ideas	Láminas de papel bond Marcadores	30 minutos
		Cierre Consolidación de misión definitiva	Organizar y redactar los aspectos necesarios para el enunciado de misión actual de la Fundación.	Tormenta de ideas	Diccionarios Computadora Video beam Láminas de papel bond	60 minutos
		Cierre y despedida de la actividad	Agradecer a los participantes por su colaboración en la actividad y recoger sus impresiones.	Exposición interactiva	Facilitadora participantes	20 minutos

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Actividad grupal: Actualización de la visión de la FSCV

Objetivo	Contenido	Estrategia	Actividad	Técnica	Recursos	Tiempo
Elaborar el enunciado de visión organizacional actualizado	Presentación, chequeo de expectativas	Inicio Bienvenida y presentación de la actividad	Dar inicio a la actividad a través de la presentación de la facilitadora, de los participantes, de los objetivos y de la agenda de trabajo.	Exposición interactiva	Facilitadora Participantes Computadora Video Beam Presentación	10 minutos
		Dinámica de inicio	Proyectar video introductorio para el tema de visión “fragmento de Alicia en el país de las maravillas”, con el objetivo de generar la reflexión de hacia dónde ir y cuál es el camino para llegar. Al final del video se propicia la discusión de opiniones sobre el mismo.	Proyección de material audiovisual y discusión	Computadora Video Beam Video Cornetas	15 minutos
	Visión organizacional	Desarrollo Presentación de teoría relevante sobre el tema	Exponer a los participantes los aspectos teóricos más relevantes sobre la visión y sus componentes la explicación se acompañará de ejemplos de visiones de instituciones similares a la Schola. Se proporciona material impreso a los participantes.	Exposición interactiva	Computadora Video Beam Presentación Material impreso para los participantes	30 minutos
		Dinámica para identificar visiones de distintas	Presentar visiones de empresas del mismo ramo, por ejemplo Farmotodo y Locatel, sin identificar la empresa, los	Dinámica y discusión grupal	Computadora Video beam Presentación	25 minutos

		empresas	participantes deben dar sus opiniones respecto a los enunciados y decir de cual empresa creen que se trata.			
RECESO						15 minutos
Elaborar el enunciado de visión organizacional actualizado	Visión organizacional	Desarrollo Revisión del estado actual de la Fundación	Presentar a los participantes la matriz DOFA realizada durante el diagnóstico, para tomarla como punto de partida para el estado futuro.	Exposición	Computadora Video beam Presentación	25 minutos
		Evaluación de visión actual de la FSCV	Proyectar a los participantes el enunciado de visión actual de la Fundación, y entregar guía de preguntas para discutir en grupo y evaluar la pertinencia de la visión. Una vez finalizada la revisión se discute en plenaria y la consultora toma nota en un lugar visible.	Presentación Discusión grupal Plenaria Tormenta de ideas	Computadora Video beam Presentación Guía de preguntas	40 minutos
		Cierre Consolidación de visión definitiva	Organizar y redactar los aspectos necesarios para el enunciado de visión actual de la Fundación.	Tormenta de ideas	Diccionarios Computadora Video beam Láminas de papel bond	60 minutos
		Cierre y despedida de la actividad	Agradecer a los participantes por su colaboración en la actividad y recoger sus impresiones.	Exposición interactiva	Facilitadora participantes	20 minutos

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Actividad grupal: Definición de valores organizacionales de la FSCV

Objetivo	Contenido	Estrategia	Actividad	Técnica	Recursos	Tiempo
Elaborar los valores organizacionales de la FSCV	Presentación, chequeo de expectativas	Inicio Bienvenida y presentación de la actividad	Dar inicio a la actividad a través de la presentación de la facilitadora, de los participantes, de los objetivos y de la agenda de trabajo	Exposición interactiva	Facilitadora Participantes Computadora Video Beam Presentación	10 minutos
		Dinámica de inicio	Proyectar dos videos: 1. “los niños ven, los niños imitan” en el que se evidencia la influencia negativa de los adultos en los niños, 2. “Video de concierto de pequeños cantores de la Schola” en donde se evidencia la influencia positiva de la música coral en los niños y sus familiares. El objetivo es introducir el tema de los valores.	Proyección de material audiovisual y discusión	Computadora Video Beam Video Cornetas	15 minutos
	Valores organizacionales	Desarrollo Presentación de teoría relevante sobre el tema	Exponer a los participantes los aspectos teóricos más relevantes sobre los valores, sus características y clasificación.	Exposición interactiva	Computadora Video Beam Presentación	30 minutos

		Dinámica para identificar valores de distintas empresas	Presentar valores de instituciones del mismo ramo, por ejemplo UCV y USB, sin identificar la institución, los participantes deben dar sus opiniones respecto a los enunciados y decir de cual empresa creen que se trata.	Dinámica y discusión grupal	Computadora Video beam Presentación	25 minutos
Elaborar los valores organizacionales de la FSCV	Valores organizacionales	Desarrollo Presentación de valores obtenidos en el diagnóstico organizacional	Presentar valores obtenidos en el diagnóstico organizacional con sus respectivas definiciones ya que engloban las opiniones y sentimientos de una muestra representativa de los distintos grupos que componen la Fundación.	Exposición interactiva	Computadora Video beam Presentación	30 minutos
		RECESO				
	Valores organizacionales	Exploración a partir de preguntas guía	Entregar a los participantes guía de preguntas para generar los enunciados e ideas que llevan a la definición de los valores. La guía se trabaja individualmente y luego se discute en grupo. La facilitadora anota las ideas en un lugar visible.	Análisis individual Discusión grupal Plenaria Tormenta de ideas	Guías de preguntas Láminas de papel bond Marcadores	40 minutos

	Valores organizacionales	Cierre Consolidación de valores definitivos	Organizar y redactar los valores organizacionales.	Tormenta de ideas	Diccionarios Computadora Video beam Láminas de papel bond	60 minutos
		Cierre y despedida de la actividad	Agradecer a los participantes por su colaboración en la actividad y recoger sus impresiones.	Exposición interactiva	Facilitadora participantes	15 Minutos

Fuente: elaboración propia

Resultados Obtenidos:

Definiciones:

1. Misión Organizacional

Promover el canto coral como herramienta eficaz y dinámica para la formación en valores, la educación musical y el desarrollo de la creatividad, a la vez que se generan espacios para el diálogo social, el buen uso del tiempo libre, y la sensibilización musical para niños, jóvenes, adultos y comunidades enteras, ofreciendo además oportunidades de crecimiento profesional para jóvenes directores y maestros de coros; todo esto a través de una metodología de enseñanza propia e innovadora, el montaje y la difusión de nuevos repertorios, la búsqueda permanente de la excelencia y el establecimiento de redes con organizaciones afines, contribuyendo así al sustento del patrimonio cultural intangible de la humanidad.

2. Visión organizacional

Ser líderes en canto coral, consolidando y extendiendo el impacto de nuestra acción transformadora a un mayor número de jóvenes y niños apoyándonos en la capacidad de innovación y en la comprobada excelencia artística y docente alcanzada durante 46 años de trayectoria.

3. Valores Organizacionales

Pasión... con energía contagiosa

Amor, entusiasmo y entrega por el canto coral y sus beneficios.

Excelencia... camino hacia lo bello y lo sublime

Alcanzar las metas más altas a través de la dedicación, el esfuerzo y la motivación al logro.

Creatividad... imaginación sin límites

Ser audaces en la búsqueda permanente de nuevos caminos

Trabajo en equipo... con todos es posible

Promover la consecución de objetivos comunes por medio de la acción libre y voluntaria, la disciplina, la responsabilidad, la solidaridad, el compromiso y el sentido de pertenencia.

Respeto... tolerancia con afecto

Comprensión y aceptación de las diferencias de cada uno de sus miembros.

Integridad... ser transparentes

Actuar con honestidad, coherencia, flexibilidad y sentido crítico en todo momento.

Resultados del proceso de validación

Los enunciados de misión, visión y valores fueron validados por los miembros de la gerencia y directiva de la FSCV en la junta de presentación del Informe de resultados. Los asistentes expresaron su total acuerdo, receptividad y afinidad con los mismos.

Estrategias comunicacionales propuestas

1. Realizar una actividad grupal para cada nivel jerárquico (administrativos, profesores, coralistas adultos y jóvenes) a modo informativo para dar a conocer la nueva misión, visión y valores para que estos miembros sean responsables de su divulgación externa.
2. Enviar a los clientes externos, patrocinantes y empresas amigas un obsequio de parte de la Fundación, con la presentación de sus nuevos enunciados organizacionales.
3. Incluir en cada proyecto que se presente los nuevos fundamentos de la misión, visión y valores como bandera de la institución.
4. Publicar de manera visible los nuevos enunciados en todas sedes de la Fundación, con el fin de mostrar su razón de ser y su norte, puede hacerse a través de un mural, pendones o carteleras.
5. A nivel de medios electrónicos, actualizar la página web incluyendo los enunciados y difundir esta publicación a través de Twitter y Facebook.
6. Publicar diariamente un valor de la organización a través de las redes sociales e invitar a sus miembros a compartir cómo viven ese valor o cómo se manifiesta en el día a día.
7. Preparar material publicitario como volantes, trípticos, con información actualizada de la Schola de “quiénes somos” para llegar a nuevas audiencias y mercadearlo en presentaciones y conciertos al público en general.

8. Hacer material POP como camisas, vasos, que lleven consigo siempre los miembros, en donde esté muy visible la página web y el twitter de la fundación y la información allí sea dinámica y motivadora a participar.
9. Diseñar una campaña de difusión que incluya otros elementos como un nuevo logotipo, ambientar espacios con frases alusivas y vinculantes, para invitar a los miembros y público en general a conocer los nuevos elementos de la imagen.
10. Incluir en los programas de los conciertos una breve reseña de la Fundación con los nuevos enunciados.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La intervención para la actualización de la misión y visión y definición de los valores de la Fundación Schola Cantorum de Venezuela, resultó satisfactoria, ya que, a través de las técnicas y procedimientos empleados, se obtuvieron los productos finales deseados por el cliente. Esta experiencia fue muy enriquecedora tanto para la organización como para la consultora, debido al compromiso que otorgaron ambas partes durante todo el desarrollo de la investigación.

Se pudo observar que los enunciados de misión y visión existentes en la Fundación se encontraban desactualizados; no se identificó ningún elemento vigente en los mismos durante las sesiones de trabajo. Este hallazgo ratificó la necesidad de revisar periódicamente los lineamientos estratégicos de la organización.

El trabajo realizado contribuyó a generar por primera vez los valores de la organización, que nunca se habían establecido. El equipo gerencial de la Fundación evidenció gran agrado y emotividad hacia los valores definidos, ya que describen el sentir que los animó a iniciar la organización hace 46 años y que continúa vigente a pesar de las dificultades.

Por la naturaleza del trabajo realizado (definición organizacional), fue muy importante la participación de los fundadores y/o directivos de la organización en cada una de las sesiones grupales.

Las técnicas utilizadas propiciaron el trabajo colaborativo entre la gerencia, brindando nuevas herramientas de comunicación y trabajo en equipo útiles para el día a día.

Existe compromiso e interés por parte de la gerencia de la Fundación en continuar el proceso de renovación de imagen organizacional.

Finalmente, se pudo observar que la actualización de los lineamientos estratégicos de la Fundación, son un importante paso de consolidación de la imagen e identidad de la misma, ya que, en los enunciados obtenidos, se encuentra la definición de la institución y la razón de ser del trabajo que desempeñan cada día. Estos nuevos enunciados y la experiencia a través de la cual se obtuvieron, contribuyeron a refrescar el sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, abriendo nuevas posibilidades para innovar en el quehacer diario. Asimismo, se renovó el liderazgo y la visión de la gerencia respecto al rumbo de la organización.

Recomendaciones

A partir de la realización de la intervención y de la obtención de los productos finales, se derivaron una serie de recomendaciones basadas en la observación de todo el proceso y en las inquietudes planteadas por los miembros de la Fundación:

En primer lugar, se recomienda a la organización continuar con el proceso de definición estratégica y renovación de su imagen organizacional. Una primera etapa para este proceso es la implementación de las estrategias comunicacionales propuestas en este trabajo.

Para las próximas acciones a implementar en el campo de la imagen organizacional, es necesario tomar en cuenta las características específicas de los distintos grupos que coexisten dentro de la Fundación (personal administrativo, coralistas niños, jóvenes y adultos, comunidad de padres y representantes, patrocinantes, instituciones amigas entre otras). Todos estos grupos cumplen roles importantes y se deben diferenciar las acciones que los involucran para obtener los mejores resultados y beneficios.

Se recomienda hacer especial énfasis en la comunicación y difusión interna de la definición de la organizacional, recordando constantemente a los miembros de la institución la importancia de su participación y compromiso.

Tomar en cuenta el potencial de los valores establecidos para fortalecer los vínculos del personal administrativo y artístico con la institución; idear campañas y estrategias a la promoción de los valores desde la vivencia que han tenido los miembros de cada uno de ellos.

Fijar como una actividad a mediano o largo plazo la revisión de los lineamientos estratégicos (de 5 a 10 años), para evaluar su vigencia.

Involucrar a la alta gerencia y/o fundadores de la organización en la planificación y aplicación de intervenciones destinadas a la elaboración de lineamientos estratégicos.

Dar a conocer los enunciados organizacionales al público en general, clientes externos y patrocinantes actuales y potenciales, resaltando la importancia que cada uno de ellos tiene en el cumplimiento y consecución de esos planteamientos.

Traducir los enunciados a los idiomas oficiales de los países que la Schola visita anualmente en el marco de giras, festivales, etc. e incluir en la página Web los enunciados en inglés para aquellos visitantes que no hablen español.

REFERENCIAS

- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=zHMj4_JVgKsC&pg=PA187&dq=estrategias+comunicacionales&hl=es&sa=X&ei=pW-bUs25LIXMkAfa3YCQAQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=estrategias%20comunicacionales&f=false
- Aguilar, S. J. (2004). *El diseño instruccional en la planificación de la enseñanza*. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/El%20dise%C3%B1o%20de%20instrucci%C3%B3n%20en%20la%20planificaci%C3%B3n%20de%20la%20ense%C3%B1anza.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Belloch, C. (s.f). *Diseño instruccional*. Recuperado de: <http://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf>
- Bueno, E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Callejo, J., Viedma, A. (2006). *Proyectos y estrategias de investigación social: la perspectiva de la intervención*. España: McGraw Hill. Recuperado de <http://www.e-libro.com/>.
- Capriotti, P. (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (3ª. ed.). Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=RhfV4RZUJHcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- De Brito, D. (2010). *Diseño de una metodología para operacionalizar la misión, visión y valores organizacionales de la Unidad Educativa*

Colegios Yale. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Recursos Humanos. Caracas: Universidad Metropolitana.

Drucker, P. (1992). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (6ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Drucker, P. (2001). *Dirección de instituciones sin fines de lucro.* Buenos Aires: El Ateneo.

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
Recuperado de <http://books.google.co.ve/books?id=LnnKTPZONgC&printsec=frontcover&dq=planificacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=eu0vUrG8LpPu9ASTvoHgCw&ved=0CFQQ6AEwBTgK#v=onepage&q=planificacion%20estrategica&f=false>

Francés, A. (2001). *Estrategias para la empresa en América Latina.* Caracas: Ediciones IESA.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral.* México: Pearson Educación.

French, W. y Bell, C. (1996) *Desarrollo Organizacional* (5ª ed.). México: Prentice Hall.

Girón, A., Polo, M. (2006). *Análisis del proceso de consolidación de la identidad corporativa de alimentos polar para el desarrollo de una propuesta de apoyo a la estrategia de comunicación aplicada.* Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia de Empresas. Caracas: Universidad Metropolitana.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Grau, M., Parra, J. (2010). *Estrategia comunicacional para la Fundación Schola Cantorum de Venezuela.* Trabajo de grado para optar al

título de Licenciado en Comunicación Social. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: McGraw Hill.

Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=-MLwmsABLFQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Jiménez, I., Muro, J. (2009). *Desarrollo organizacional y humano*. Argentina: El Cid Editor Recuperado de <http://site.ebrary.com>

Matilla, C. (2007). *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de los modelos de Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat Ramon Llull. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>

Östberg, J.(2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En Jiménez y Rodríguez (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Recuperado de http://books.google.co.ve/books?id=HLEY_v2rO6wC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Paris, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España: Editorial Paidotribo. Recuperado de http://books.google.co.ve/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover&dq=%22planificacion+estrategica%22&hl=es&sa=X&ei=aDkzUr_pOYKY9QTPi4DQAg&ved=0CDkQ6AEwAA#v=onepage&q=%22planificacion%20estrategica%22&f=false

Pintado, T., Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial* (2ª. ed.). Madrid: ESIC editorial. Recuperado

de

http://books.google.co.ve/books?id=x98cgeMFA30C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Plataforma de Voluntariat Social de la Comunitat Valenciana. (2008). Guía para la elaboración e implementación del plan estratégico y plan de gestión en entidades no lucrativas de acción social con voluntari@s. *Full*, 19. Recuperado de http://platavoluntariado.org/docs/full_19.pdf

Pulgar, J. (2005). Evaluación del aprendizaje en educación no formal: recursos prácticos para el profesorado. Madrid: Narcea. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=eZsDR6D00h8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22^a.ed.). Madrid: Autor.

Rojas, R. (2002). *Investigación social: teoría y praxis* (11^a. ed.). México: Plaza y Valdes. Recuperado de http://books.google.co.ve/books?id=a5A-au7zn7YC&printsec=frontcover&dq=investigacion+social+teoria+y+praxis&hl=es&sa=X&ei=i_gtUp_CCoje8wSLroHAAQ&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n&f=false

Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: una visión integrada en el marketing*. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=-6B6ZSWQ11YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Sanz, M., González, M. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=dgDXUwBDd60C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Valarino, E., Yáber, G., & Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación: paso a paso*. México: Trillas.

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155-165. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>

ANEXOS

Anexo 1. Material de apoyo de la actividad de misión organizacional

Información relevante sobre misión organizacional

- ✓ Importancia de la Misión: la redacción de la Misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad.

- ✓ Elementos a tomar en cuenta de la Misión:
 - Identidad: ¿Quiénes somos? – Al no conocer de manera profunda las capacidades ocultas y talentos ocultos de los elementos del grupo de trabajo, no se va a poder explotarlos y utilizarlos en beneficio de los demás.
 - Actividad: ¿A qué nos dedicamos? – La falta de conocimiento de lo que realmente estamos realizando dentro de la empresa, qué producto estamos produciendo, el alcance que tiene.
 - Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? – Es muy importante definir quiénes son nuestros clientes, ya que así nunca sabremos los requerimientos que nos están exigiendo.

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

- La **American Marketing Association**, en su Diccionario de Términos, define la **misión** como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas".
- **Simón Andrade**, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término **misión** como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin".
- El **Diccionario de Marketing de Cultural S.A.** define la **misión** como "el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento".

Preguntas guía para la construcción de la misión

¿Cuál es su negocio o propósito?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Para qué existe la organización?

¿Cuáles son sus clientes? (internos y externos)

¿Qué valor agregado reciben sus clientes?





¿Cuáles son sus productos o mercados?


¿En qué es especialmente buena su empresa?
(productos/servicios/fortalezas)

¿Cómo se distingue y es única?

¿Qué contribución hace su empresa a la sociedad?

Material de apoyo de dinámica para identificar misiones organizacionales.

<p>Ser especialista en la alimentación infantil, ofreciendo a los bebés productos de alta calidad por su valor nutritivo, y a las madres la confianza de estar brindándoles a sus niños el verdadero amor que alimenta.</p>	
<p>Contribuir al desarrollo del transporte colectivo en el área metropolitana de Caracas, mediante la planificación, construcción y explotación comercial de un sistema integrado de transporte, conformado por una red ferroviaria metropolitana y una red alimentadora de transporte superficial.</p>	
<p>Proveer productos de marca y servicios de calidad y valor superior, que mejoren la calidad de vida de los consumidores de hoy y de las próximas generaciones. Estimamos que nuestras marcas tocan las vidas de los consumidores unas 3,000 millones de veces por día alrededor del mundo, y trabajamos duro para asegurarnos que realmente entregamos lo que prometemos.</p>	
<p>Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y</p>	

<p>suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país</p>	
<p>Transformar el panorama de la comunicación mediante una combinación irresistible y diversa de contenido, tecnología y servicio convirtiendo a la empresa en la selección favorita del consumidor.</p>	
<p>Somos una Organización de servicios financieros integrales, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes y satisfacerles a través de relaciones basadas en confianza mutua, facilidad de acceso y excelencia en calidad de servicio.</p> <p>Somos líderes en los sectores de Persona y Comercio, combinando tradición e innovación, con el mejor talento humano y avanzada tecnología.</p> <p>Estamos comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.</p>	

Anexo 2. Material de apoyo de la actividad de visión organizacional

Información relevante sobre visión organizacional

✓ Definiciones

- La visión consiste en una descripción positiva de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido (Gutiérrez, 2005).
- La construcción de la visión organizacional significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.
- La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

✓ Características de la visión

1. Medible: debe ser posible medir o verificar el éxito en el logro, por ejemplo: “tener el 100% de las carreras certificadas”.
2. Atractiva: debe reflejar las aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización.
3. Posible: hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto, por ejemplo: “no se vale definir el slogan de la arepera más famosa del mundo”.

4. Estratégica: debe incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
5. Entendible: debe de tener claridad y precisión, por ejemplo realizarla con un lenguaje sencillo para ser identificada no solamente por el personal, sino también por los clientes.
6. Inspiradora: que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella.
7. Tiempo: debe tener establecido el tiempo en años, por lo regular los autores coinciden en que debe ser de 3 a 5 años, por lo cual al cumplir ese período de tiempo no debe pasar el ajustar o el cambiar los objetivos a alcanzar.

Una visión de transformación debe de contestar “sí” a las siguientes preguntas

- La dirección clarifica el propósito de la organización
- La dirección inspira entusiasmo al comité
- La dirección es claramente articulada y entendida
- La dirección es ambiciosa

Preguntas guía para la construcción de la visión

Si pudiéramos ser lo que queremos ser dentro de 5 años, ¿qué seríamos?

¿Cómo sabríamos que ya llegamos?

¿Cómo nos diferenciamos de nuestros pares?

¿Cuáles son las cosas correctas que debemos hacer?


¿A qué valdría la pena comprometernos en los próximos 5 años?

¿Qué clase de organización queremos ser?

Material de apoyo de dinámica para identificar visiones organizacionales.

<p>Ser la cadena farmacéutica de autoservicios No. 1 en América Latina.</p>	
<p>Ser reconocido como la primera opción de salud y bienestar al detal para toda la población.</p>	
<p>Abrimos camino para seguir transformando posibilidades en realidades, con el fin de crear valor para los empleados, clientes, accionistas, socios a nivel global y a toda la sociedad.</p>	
<p>Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.</p>	

<p>Ser una organización financiera líder, útil y responsable con la sociedad, cercana al cliente y enfocada en el negocio bancario, que garantice la plena satisfacción de sus clientes, colaboradores y accionistas.</p>	
<p>Ser líder del sistema financiero nacional medido por su rentabilidad, participación y calidad de servicio mediante una organización soportada en procesos ágiles y eficientes, con un liderazgo gerencial global, proactivo y anticipador de las necesidades y requerimientos del mercado y de nuestros clientes.</p>	
<p>Continuar siendo la red de supermercados preferida por la familia venezolana, así como la más competitiva, confiable y de mayor presencia nacional, y ser el mejor canal entre proveedor y cliente</p>	
<p>Sin perder de vista nuestros objetivos y conscientes de que los logros dependen de la óptica con la que asumamos el futuro, hemos definido nuestra visión con la siguiente frase: "Ser reconocidos en Venezuela como la empresa de autoservicios</p>	

<p>Líder en satisfacer las necesidades del cliente"</p>	
<p>Ser una Corporación Líder en el sector de distribución de alimentos e insumos básicos para el hogar, a escala nacional mediante la ejecución de procesos efectivos, eficaces y transparentes, alineados a las estrategias nacionales de seguridad alimentaria y del hogar, que conlleven al desarrollo endógeno de nuevas empresas productoras de alimentos, generando crecimiento de sectores productivos industriales orientados a la consolidación del nuevo modelo social-económico enmarcado dentro de la política del socialismo del siglo XXI.</p>	

Anexo 3. Material de apoyo de la actividad de valores organizacionales

✓ Definiciones

- Es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesible. (Kluckhohn 1968)
- Son concepciones de lo deseable que guían la forma en que los actores sociales eligen sus acciones, evalúan a la gente y los acontecimientos, y explican sus acciones y evaluaciones. En esta perspectiva, los valores son metas transituacionales deseables que varían en importancia y que sirven como principios guías en la vida de las personas (Schwartz, 1994)

✓ Clasificación

- Valores prácticos, práxis: obrar, actuar. Están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición, entre otros.
- Valores poiéticos, poiesis: hacer, generar, parir. Orientan su apertura creativa y su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, entre otros.
- Valores éticos: son los que orientan cómo comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos, por ejemplo, el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo.

Preguntas guía para la construcción de los valores

¿Qué representamos?

¿Qué conductas reflejan esos valores?

¿Cómo tratamos a nuestros miembros?

¿Cómo tratamos a nuestros clientes?

¿Qué queremos decir con conducta ética?

¿Cuáles valores fundamentales nos importan más que las ganancias?

¿Cómo queremos tratarnos mutuamente en el trabajo?

¿Qué ofrecemos a nuestros miembros por su esfuerzo?

¿Cómo queremos que nos vea la comunidad?

¿Qué actitudes y conductas de los miembros queremos recompensar?

Material de apoyo de dinámica para identificar visiones organizacionales.

Valores Pepsico

Valores



GARANTÍA
Crecimiento sostenible

A TRAVÉS DE
Personas con autonomía

ACTUANDO CON
Responsabilidad

CONSTRUYENDO
Confianza

Lograr crecimiento sostenido, mediante personas capaces y facultadas, que actúen con responsabilidad y construyan confianza.

Fuente: Pepsico

Valores Munchy

La Empresa

ASÍ PENSAMOS

Nuestros Valores
Munchy se rige bajo los valores más importantes que debe tener una empresa a la hora de pensar en sus clientes y consumidores.

Honestidad

- Actuamos con transparencia y confianza.
- Asumimos una actitud ética y responsable hacia dentro y fuera de la empresa.

Sentido de pertenencia

- Cuidamos los recursos de nuestra empresa.
- Estamos orgullosos de nuestro lugar de trabajo.
- Damos el 100% de nuestro esfuerzo.



Valores UCV

- **Autonomía:** Entendida como el derecho de procurarse sus propias reglas, su propio gobierno y sus propios fines, y con el deber de orientar estos fines a las necesidades fundamentales de la sociedad...
- **Democracia:** Comprometidos con la reivindicación del principio de convivencia, para lograr la participación y la equidad entre todos los miembros de la comunidad universitaria...
- **Equidad:** Asumida como la obligación moral de garantizar la participación y el ingreso de manera igualitaria...
- **Calidad y excelencia Académica:** Demostrada en su capacidad y liderazgo en la formación, transmisión, aplicación y gestión del conocimiento...
- **Pertenencia:** Salvaguardada en la capacidad de la universidad de formar el recurso humano apto para contribuir integralmente con la sociedad...
- **Pluralidad y Tolerancia:** Rasgo característico y base fundamental sobre la cual se sustenta la ética y la moral universitaria,

protegiendo y garantizando la expresión y discusión abierta de las distintas corrientes del pensamiento...

Valores USB

- **Búsqueda de la Excelencia**

Valoramos la búsqueda de la excelencia y el espíritu de superación, lo cual reflejamos en nuestro espíritu emprendedor, en nuestra actitud innovadora y abierta al cambio...

- **Creación de Futuro**

La creación de futuro es un propósito y, a la vez, una cualidad intrínseca de nuestra acción formativa, con la cual avivamos la pasión visionaria que inspiró la génesis de la Universidad...

- **Calidad Profesional**

Para que una casa de estudios como ... transite por el camino de la excelencia es necesario que entre quienes la integramos exista un elevado nivel de calidad personal y profesional.

- **Mística**

Valoramos la mística como la cualidad particular que hace confluir nuestros intereses individuales con los fines esenciales de la Universidad y también como la entrega personal de cada miembro de nuestra comunidad al cumplimiento de la misión de la Institución, de cara al presente y al futuro.

- **Honestidad**

Valoramos la honestidad como el principio y el criterio que hace que nuestro comportamiento como personas y como profesionales sea coherente, y que nuestras palabras se correspondan con nuestros actos. ...

- **Respeto**

Creemos firmemente que la convivencia armónica es el requisito fundamental para el óptimo desenvolvimiento de la vida académica e institucional. Para lograrla, practicamos el respeto por la dignidad humana, por la libertad en el cultivo del saber...

- **Responsabilidad**

Concebimos la práctica de la responsabilidad como el ejercicio pleno y consciente de la libertad personal, manifestada no sólo en el cumplimiento de nuestros deberes y compromisos, sino también en el anhelo constante de la auto superación profesional y personal

- **Solidaridad**

Valoramos la participación solidaria, manifestada en el trabajo en equipo, en la colaboración recíproca y en el aprecio y el respeto por lo que hace cada quien...