



**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**INTERVENCIÓN PARA EL DISEÑO DE LAS BASES
ORGANIZACIONALES DE “FESTITOLDOS LITORAL”**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
por:

ZHANDRA M. FIGUEROA COELLO

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Ricardo Petit

Caracas, Mayo del 2013

DEDICATORIA

A mis amados viejitos Ofelia y Pedro Luis, quiénes con su ejemplo me han demostrado que la limitación para alcanzar mis sueños está en mí y con su apoyo incondicional logré todo lo que tengo y lo que soy. ¡Los Amo!

A mi hermano Hermes Luis, quién ha sido mi gran motivación y soporte, para nunca rendirme y luchar por mis sueños.

A mí querido Andrés por la fuerza y energía inyectada. Sin tu apoyo y confianza depositada en mí, no estuviera alcanzando este sueño. TQM.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado va dedicado a Dios y la Virgencita por darme las fuerzas y la entereza para lograr todo lo que me propongo.

A mi Familia, por su incondicional apoyo. ¡Son increíbles!

A mi niño de la casa (Alberto Acevedo) y compañero de tesis, en quién me apoye en los momentos que pensé dejaría todo a un lado.

A todos los compañeros de clases con los que tuve la oportunidad de compartir durante estos 3 años este reto compartido, en quienes encontré una colaboración invaluable y han contribuido alcanzar este objetivo.

A todas aquellas personas que de una u otra manera me han ayudado a seguir desarrollando mi trabajo especial de grado y me motivaron a no darme por vencida, aún más cuando creía que el camino era imposible de alcanzar.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN	VII
INTRODUCCION	8
CAPITULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1. El Problema de Investigación	10
1.1. Formulación del Problema.....	10
1.2. Justificación del Problema de Investigación	11
1.3. Objetivos de la Investigación	13
1.3.1. Objetivos General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
CAPITULO II	15
MARCO ORGANIZACIONAL	15
2. Marco Organizacional	15
2.1. Reseña Histórica de la Organización	15
CAPITULO III	17
MARCO TEÓRICO.....	17
3. Marco Teórico y Referencial	17
3.1. Antecedentes de la Investigación	17
3.2. Sistema de Variables.....	30
3.3. Cuadro de Operacionalización	31
CAPÍTULO IV	32
MARCO METODOLÓGICO	32
4. Marco Metodológico	32
4.1. Tipo de Investigación	32
4.1.1. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados;	33
4.1.2. Tipo de Investigación según la estrategia metodológica;	34
4.1.3. Tipo de Investigación según sus objetivos;.....	34
4.1.4. Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos;	35

4.2. Diseño de la Investigación	35
4.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	36
4.4. Población y Muestra	39
4.5. Procedimientos a seguir para la intervención:	40
4.5. Cronograma de actividades:	49
CAPITULO V	50
ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
5. Presentación y Análisis de Resultados	50
5.1. Declaración de la Visión	52
5.2. Planteamiento de la Misión	54
5.3. Declaración de los Valores	55
5.4. Declaración de FODA	57
CAPITULO VI	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6. Presentación de conclusiones y recomendaciones	59
6.1. Conclusiones	59
6.2. Recomendaciones	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA.....	62
ANEXOS.....	66

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1.- CUADRO DE OPERACIONALIDAD.....	31
CUADRO 2.- CUADRO INFORMATIVO DEL PROCESO.....	40
CUADRO 3.- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	49

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.- ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
FIGURA 2.- FASES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN.....	52

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 - FICHA TÉCNICA TALLER DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
TABLA 2.- FICHA TÉCNICA MAPA ESTRATÉGICO.....	38
TABLA 3.- HOJA DE RUTA DEL TALLER DE ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	42

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL
INTERVENCIÓN PARA EL DISEÑO DE LAS BASES
ORGANIZACIONALES DE “FESTITOLDOS LITORAL”

RESUMEN

Autor: Zhandra Figueroa Coello
Asesor: Ricardo Petit

El presente Trabajo Especial de Grado comprende la realización de un proceso de intervención a la empresa “Festitoldos Litoral”, que a su corto tiempo en el mercado venezolano ha alcanzado un crecimiento mediante una dirección eficiente, pero ha desarrollado una estructura organizacional descentralizada, lo que desencadenó una crisis para los altos directivos ante la pérdida de control directo. En tal sentido, se planteó un proceso de intervención que los ayudara a superar esta crisis, dando paso al uso de sistemas formales que ayudaron a incrementar la coordinación de responsabilidades. El objetivo de este estudio fue asesorarles en el diseño y desarrollo del Perfil Estratégico: visión, misión, valores, configuración organizacional, identificando las situaciones de mejora en función de las fortalezas organizacionales. Se tomó en cuenta para la intervención a la Alta Gerencia. La estrategia metodológica que sirvió de sustento para la investigación fue el Modelo de Milán Juranovic (1972) referente a la empresa como un sistema. La investigación fue de tipo aplicada, de modalidad de acción, primaria, de medida transversal, donde se empleó una estrategia de medición cualitativa, y el procesamiento de la data fue de tipo descriptivo, se usó la técnica de intervención llamado taller grupal para orientación estratégica diseñado exclusivamente para la organización

Palabras Claves: Perfil estratégico, visión, misión, valores y estrategia

INTRODUCCION

Para efectos del presente Trabajo Especial de Grado, se tomó como referencia los resultados del diagnóstico organizacional realizado por Acevedo, A. (2013) a la empresa privada “Festitoldos Litoral”, que se dedica desde hace tres (3) años al montaje de toldos, carpas y tarimas para cualquier tipo de eventos y/o celebraciones. Es una empresa pequeña conformada por un capital humano de aproximadamente 25 personas y se ubica en el Litoral Central de nuestro país.

Lo interesante de este caso de estudio fue que a pesar del poco tiempo que lleva activa en el mercado y de la poca experiencia de sus Propietarios en el área organizacional, han experimentado una alta demanda, crecimiento financiero acelerado, entre otros aspectos relevantes que se han sostenido en el tiempo. Estos resultados, evidentemente notorios se deben a una dirección y gestión eficiente.

Sin embargo, Festitoldos Litoral presentó un período problemático, ya que para los directivos acostumbrados al éxito, gracias a la concentración de responsabilidades, no se era fácil delegar. Esto ocasiono que poco a poco, los niveles inferiores comenzaron a reclamar su autonomía, conduciéndolos a una crisis de liderazgo por contar con una estructura organizacional descentralizada, lo cual los hizo perder el control directo que antes tenían. En tal sentido, se dio una solución equilibrada, proponiendo que la organización utilizara sistemas formales que incrementara la coordinación entre la alta dirección y los demás colaboradores.

Fue por ello que el proceso de intervención propuesto sugirió que para alcanzar el éxito organizacional que Festitoldos Litoral aspira alcanzar, tenían que desarrollar lo antes posible su perfil estratégico (visión, misión, valores, configuración organizacional y plan funcional), con la finalidad de poder

tomar decisiones que los anticipe ante la presencia de una situación de crisis.

En base a lo antes expuesto para que la situación organizacional que se mencionó fuese solventada se tomó como marco referencial el modelo Milán Juranovic (1971) relacionado a la empresa como sistema organizacional, teoría mediante la cual se explicó la importancia de como toda organización debía ser creada para obtener logros de determinados objetivos concretos, alineados a las actividades que se realizaban, las cuales conllevaron, mediante la toma de decisiones, a una estrategia que contribuyo al logro de los fines comunes.

Este trabajo especial de grado comprende seis capítulos, cuyos aspectos más resaltantes se pueden resumir de la siguiente manera:

- ✓ **Capítulo I:** Contiene el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.
- ✓ **Capítulo II:** Se resaltan los aspectos más importantes de la institución dentro del marco organizacional tales como: historia de la fundación y su estructura.
- ✓ **Capítulo III:** Comprende el marco teórico el cual incluye los antecedentes de la investigación y las bases teóricas más importantes para el desarrollo de la misma.
- ✓ **Capítulo IV:** Se define el marco metodológico utilizado compuesto por: el tipo de investigación, el diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, el procedimiento a seguir y la operacionalización de las dimensiones.
- ✓ **Capítulo V:** Se describen los resultados obtenidos en cada una de las fases y el producto final, que conforman el Perfil Estratégico para Festitoldos Litoral.
- ✓ **Capítulo VI:** Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones relacionadas con la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. El Problema de Investigación

Se consideró importante tomar en cuenta ciertos aspectos que permitieron construir el problema sobre el cual, a través de este estudio, se pretendió ofrecer al cliente respuestas, soluciones y recomendaciones.

Se tomó como referencia a Vieytes (2004, p.127), quién mencionó “al problema como una pregunta y problematizar implica, la acción de interrogar”. Adicionalmente, nombró ciertas condiciones que debían reunir todo problema de investigación. Parafraseando a Vieytes (2004, p.132-137) en cuanto a esas condiciones, la problematización permitió precisar las relaciones entre los problemas que se presentaron y el contexto, lo que dio como resultado la aparición de secuencias y redes, cuya organización mostró la articulación entre esas situaciones reales, los procesos y la conexión con las teorías e investigaciones existentes, esto permitió establecer el objeto de investigación, logrando encontrar la posibilidad real de llevarlo a cabo.

Por lo antes expuesto se consideró que el caso de estudio que se presentó, validó todas las condiciones antes mencionadas.

1.1. Formulación del Problema

A medida que la organización creció, también lo hicieron los problemas relacionados con la planificación, gestión y dirección, estos problemas de liderazgo abrieron el reconocimiento de que estos no se podían solventar de manera informal y sin prestar la atención que merecían. Cada día que

pasaba, sus fundadores buscaban la forma de distribuir mejor sus actividades o tareas con el fin de no solaparlas, además eran conscientes que se hacía necesario iniciar con la fase de delegación de tareas y funciones, para así evitar conflictos entre los colaboradores o duplicar las actividades hacia el personal obrero.

Como empresa emprendedora Festitoldos Litoral, se encontraba en una fase de crecimiento donde todos los esfuerzos convergían en producir o vender sus servicios haciendo foco en dos objetivos primordiales: crear un servicio de calidad que los posicione dentro de los tres (3) mejores del mercado y lograr captar más clientes, llegando aquellos que la competencia no atiende dentro del segmento de mercado donde se desarrolla. Como se evidenció, su foco no se encontraba en buscar un perfil estratégico sólido que guiara sus pasos hacia un objetivo común y claro.

Se realizaron diversas reuniones con la alta Gerencia, donde en todo momento se pudo encontrar voluntad y disposición de cambio, además de una gran apertura ante la ayuda que se les pudo ofrecer, además se percibía que estaban conscientes de su crecimiento y de la responsabilidad de dirigir la organización de una forma más organizada, ya que quedaba claro que solo así alcanzarían el éxito organizacional que buscaban.

En base a lo enunciado anteriormente, se consideró que el punto focal de este trabajo especial de grado debía centrarse en:

¿Cuál sería el marco estratégico de Festitoldos Litoral que serviría de marco de referencia para mejorar su desempeño?

1.2. Justificación del Problema de Investigación

A través del proceso de intervención que se implementó en Festitoldos Litoral se pretendió corroborar que toda organización fuese un fenómeno creado para obtener logros de determinados objetivos de manera regular y

que dentro de ellas, se tomaran decisiones para lograr fines comunes, por medio de la planificación, organización, gestión y control de un conjunto de actividades cuya finalidad y responsabilidad, son múltiples. Además, toda empresa se basa en una correspondiente estrategia para lograr esos objetivos concretos, que constituyen una función de planificación, mientras que su desarrollo requiere del establecimiento de una estructura orgánica que lo permita.

Este estudio permitió obtener información que fue utilizada para mejorar los factores que incidían en el diseño del perfil estratégico de Festitoldos Litoral, a su vez pudieron ser percibidos por entes tanto internos como externos de la organización, y contribuyeron a un mejor desempeño. De igual forma sirvió de base para fomentar estudios que sirvieron de ayuda o quizás de inspiración a otras empresas emprendedoras, interesadas en iniciar sus actividades comerciales.

El propósito central de esta estudio fue el de examinar cuidadosamente los diversos aspectos relevantes a la percepción de todo el equipo de trabajo que conforma Festitoldos Litoral, se conoció cómo fue su configuración organizacional en ese momento, se ubicó con que se identificaban y como se ven a futuro como organización. Esto ayudó a formular estrategias para su mantenimiento en el tiempo, planificando un crecimiento sostenido, con apoyo de un plan estratégico que los identifica y guía al logro de los objetivos.

Los beneficios que este estudio de intervención proporcionó a la organización, son múltiples. Los más destacados fueron los siguientes:

- Se diseñó un perfil estratégico de forma participativa, en base a los objetivos que se fundamentaron en la visión, misión y valores por los colaboradores de Festitoldos Litoral.
- Se desarrollaron planes de acción para lograr que los objetivos estratégicos se tradujeran en valor agregado para la organización.

- Se identificó la configuración organizacional que contribuyo a una eficiente distribución de las funciones y responsabilidades de la organización a fin de mejorar los mecanismos de coordinación y la productividad.
- Se logró una imagen organizacional con la cual los colaboradores de Festitoldos Litoral se identifican.

1.3. Objetivos de la Investigación

En este punto se definió lo que se pretendía obtener una vez que finalizó la intervención organizacional.

Bernal (2006, p.93) menciona que “los objetivos son los propósitos de estudio y expresan el fin que pretende alcanzarse”; En tal sentido, todo el desarrollo del trabajo especial de grado se orientó en lograr esos objetivos. Siguiendo la línea que sugerida por Bernal (2006) los objetivos que se plantearon fueron realizados en dos niveles: generales y específicos.

Para el planteamiento de los objetivos, se reflejó la esencia del planteamiento del problema y se relacionó con el objeto de la investigación, de esta forma sirvieron de guía para delimitar lo que realmente se deseaba construir como conocimiento científico y adicionalmente, se siguieron las recomendaciones de Ramírez (2004, p.59) para la construcción de los objetivos que se deseaban alcanzar.

1.3.1. Objetivos General

Realizar una intervención organizacional con el fin de diseñar el perfil estratégico que Festitoldos Litoral requiere para alcanzar su desarrollo y consolidación en el mercado.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar la Misión, Visión y Valores de la Organización de manera participativa.
- Diseñar la configuración organizacional de Festitoldos Litoral.

- Diseñar un perfil estratégico para mejorar las situaciones que se presentaron en función de las fortalezas y oportunidades de la organización.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2. Marco Organizacional

En este capítulo se presentaron los aspectos principales del contexto, ambiente, personas y todo aquello que se consideró relevante para el objeto de la investigación.

Según Hernández (2000, p.80), el marco organizacional “es el conjunto de relaciones administrativas internas y externas de toda organización, así como el tipo de estructura y recursos humanos que esta dispone o necesita para llevar a cabo un plan”.

2.1. Reseña Histórica de la Organización

Festitoldos Litoral no poseía registro histórico de su fundación ni antecedentes referenciales, ya que apenas contaba con tres (3) años desde su fundación en el mercado nacional, específicamente en el sector servicios de entretenimiento. Su oficina principal está ubicada en el Litoral Central, Urbanización Weekend, Maiquetía, Estado Vargas, Venezuela.

Esta empresa emprendedora ofrece servicios de montaje de tarimas, toldos, pistas y carpas para todo tipo de eventos y celebraciones sociales (corporativo, privado y/o gubernamental).

El capital humano que conforma Festitoldos Litoral es de aproximadamente veinte y cinco (25) personas, distribuido de la siguiente manera: Alta Gerencia; dos (2) Socios-propietarios, un (1) Gerente de operaciones y veinte y dos (22) personas que conforman el personal técnico

(obreros o personal especializado), que con sus habilidades cumplen los sueños de los clientes en realidades, agregando valor competitivo a la organización en el mercado venezolano.

Desde sus inicios, todos los esfuerzos han sido dirigidos al posicionamiento en el mercado, compitiendo, mediante el desarrollo de productos y servicios de alta calidad. Lo cual ha significado un crecimiento importante, sustentado en la adquisición de equipos e inventario de materiales, así como también la necesidad de innovar en la dinámica de las relaciones con los clientes, identificando las debilidades de sus competidores haciéndolas sus ventajas y oportunidades, logrando insertarse en el mercado de servicios, el cual se encontraba dominado por competidores de tradición y años de experiencia.

A pesar de encontrarse en una fase de crecimiento, Festitoldos Litoral ha logrado alcanzar un desarrollo y expansión acelerada, aunque inesperado para sus Socios-propietarios. Consideran que la base de su éxito, además de su posicionamiento en el mercado, se debía a la calidad de sus servicios y productos, tofo gracias a la colaboración de un recurso humano calificado, lo que les ha abierto puertas para realizar excelentes alianzas estratégicas con proveedores y productores de eventos. Este hecho ha dado como resultado una expansión de su negocio, dándose a conocer, llegar a más clientes de los que hasta fecha habían logrado y por supuesto, mejorar los costos operativos haciendo a la organización mucho más competitiva.

Sin embargo, en el camino han experimentado algunos problemas como: falta de una estructura, planificación, dirección y gestión organizada; solapamiento de tareas o funciones a realizar; sobre carga por la no delegación de funciones; no contar con un sistema que coordinara o planificara sus actividades, para así llevar un mejor control de los eventos que llevan a cabo. No contaban con un plan de ventas definido, entre otros aspectos relevantes.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3. Marco Teórico y Referencial

Una vez establecido el problema, se hizo necesario constituir los aspectos teóricos que sustentaron el estudio realizado. Dentro de esta perspectiva se presentaron los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas correspondientes.

Según Vieytes (2004, p.155) el marco teórico constituyo el argumento elegido como el mejor y que respondió a la pregunta formulada del problema. Esto fue contrastado con la realidad, ya que partimos de que “no hay observación sin teoría” Vieytes (2004, p.156).

Parafraseando a Rojas (2006) el marco teórico y referencial, permitió realizar un análisis del problema donde fueron dirigidos los esfuerzos hacia la obtención de datos confiables que sustentó el problema planteado y ubico correctamente las propuestas de solución que se deriven del estudio.

3.1. Antecedentes de la Investigación

En tal sentido se consideró que los planteamientos realizados por Milán Juranovic en 1971, sustentaron a la perfección las respuestas que se buscaban dar según el problema planteado anteriormente.

Juranovic, M. (1971) antes de presentar una explicación teórica formulada, se debían plantear algunas preguntas al momento de planificar la creación de una organización, entre ellas estaban: ¿Cuál fue nuestro plan de acción? ¿Tuvimos un modelo que siguió en el diseño de todo sistema? ¿Cuán seguro

estábamos de omitir ningún factor de importancia? No existían respuestas hechas para cada una de estas interrogantes, muchas son producto de experiencias individuales. Es por esa razón que se consideraba que el contexto en el cual se encuentra Festitoldos Litoral y esa base teórica, contribuirían en gran medida a dar una solución a la situación que se presentaba.

Juranovic, M. (1971) planteaba que una empresa “es un conjunto social acaecido en el proceso de multiplicación de hombres y sus necesidades. Su evolución es análoga a un proceso biológico, pero hay algo más. La empresa está estructurada y funciona a manera similar de un organismo biológico. Ya que su objetivo aparente es multiplicarse e interactuar con el ambiente y evolucionar”.

Ahora bien, ante lo mencionado nos realizamos la siguiente pregunta: ¿cómo fue la evolución de una empresa semejante a un proceso biológico? Sí comparáramos la forma como Festitoldos Litoral ha realizado sus actividades desde sus inicios en el mercado nacional, podíamos preguntarnos ¿Sí su objetivo era el de asegurar su subsistencia por medio de las actividades por las cuales ha sido pensada que funcionaría? Por lo observado en las reuniones se evidenciaba una respuesta positiva a esta pregunta, en tal sentido, se vio la necesidad de crear una estructura de recursos de producción y como organización unicelular, organizar todas las funciones que eran llevadas a cabo por ella misma. A medida que desarrollaban sus actividades se podía observar que para sobrevivir se debían seguir ciertas reglas, como por ejemplo: la calidad en sus productos y servicios, dar respuesta inmediata a la solicitud de los clientes, incremento de materia prima y recurso humano, entre otras.

Para el desempeño de la actividad con acierto han tenido que investigar sobre las necesidades y han buscado a los clientes en cuanto al tipo de servicios que prestan. De igual forma realizaron una investigación del mercado ubicando las condiciones de sus proveedores, imposiciones del

mercado entre otros y todo esto se debió al simple objetivo de adaptarse al ambiente. La complejidad y diversidad de sus operaciones los ha obligado, a sistematizar sus operaciones, en pasos a seguir, en sus procesos y procedimientos de trabajo.

Como consecuencia de estas comparaciones salieron a la luz desviaciones de los objetivos y de las reglas que se habían planteado, lo cual llevaba a la toma de acciones correctivas. Festitoldos Litoral se enfrentó a continuas corrientes de requerimientos, presiones, desviaciones y perturbaciones que debían ser controladas.

Justamente ahí, fue cuando nació el proceso de retroalimentación. Este proceso informacional debió ser paralelo al proceso físico propiamente dicho, ya que sin este tipo de información oportuna y apropiada no se hubiera podido adaptar a sus procesos operativos, los objetivos y reglas de supervivencia. La conexión entre el mercado y Festitoldos Litoral fue Unicelular, se hubiera condenado a desaparecer sino contaba con la capacidad informacional adecuada a su estado de complejidad.

Juranovic, M. (1971) mencionó: que el tiempo fue un recurso limitado y no renovable con que el cual cuenta toda organización, además que el empresario debía establecer ciclos de actividades cuyo resultado debe conocer, comparar periódicamente los objetivos que se habían fijado con los resultados efectivamente alcanzados, para que de esa comparación se organizaran las acciones correctivas o adaptativas. En tal sentido, podíamos apreciar que ambos sistemas obedecían a un mismo patrón conceptual. Antes de considerar una enorme masa de detalles subordinados, quedaba claro que el planificador de sistema debía enfocar su esfuerzo en crear ciertas ideas fundamentales. Que son: Objetivo, Estructura, Funciones, Reglas, Ambiente, Insumos, Procesos, Producto, Retro-información, Resultados.

Festitoldos Litoral ha venido interactuando satisfactoriamente con el entorno, por tanto se encuentra en un proceso evolutivo, una multiplicación

de células, en el cual el sistema se transforma constantemente, de célula simple a una compleja industria multicelular. Esta continua evolución del sistema social debería ser, un fenómeno natural de evolución biológica. A los efectos de esta observación se acordó que durante cierto tiempo el entorno apoyó a los objetivos de la alta gerencia (Socios-Propietarios). Esto conllevó a una creciente intensificación y diversificación de trabajos del único productor, hasta el punto de no permitirle cumplir todas sus funciones a cabalidad. Es por ello, que Festitoldos Litoral ha sentido la necesidad de incluir a más personas a esta nueva célula de trabajo con el fin de dar respuesta e interactuar de forma directa con los clientes. Lo cual vino a ser el resultado de una expansión funcional u horizontal, haciendo en que se convirtiera en una empresa originalmente unicelular ahora en una, Bi-Celular.

Así sucesivamente se han ido multiplicando las relaciones exitosas entre la organización, las divisiones o departamentos (también llamadas células) y el entorno, entre sí. Esto originó la inclusión de más células y un crecimiento indetenible llegando así a lograr convertirse en una empresa multifuncional.

Se pudo adaptar a otras células dentro de la industria para así interactuar debidamente con el ambiente externo (clientes, proveedores, asociados, etc.) y en general para alcanzar sus objetivos en estas nuevas células, debían constituirse como sistema sano. Esto implicaba que debían conocer el lugar que les corresponde dentro de la estructura de la industria, familiarizarse con sus responsabilidades o funciones específicas, para así conocer las reglas aplicables a sus trabajos, tener buenas relaciones con su entorno laboral (interno o externo), de esa forma optimizaron los recursos que se utilizaron para cada una de sus actividades, realizaron los trabajos que les competían de manera organizada y controlada, procurando un ambiente de servicio o productos útiles. Para este logro, las células (departamentos) debían comunicarse entre sí, vertical y horizontalmente, a través de la red informativa que se estableció. Estas células debían autoevaluarse y ser

evaluadas por sus supervisores, comparando los resultados obtenidos con los objetivos que les habían sido asignados.

Cada una de las nuevas células, debían actuar y fundamentarse en las mismas ideas derivadas de los sistemas vivientes, para que pudieran operar como células sana. Con esto se reafirmábamos una vez más que el sistema mayor – en este caso Festitoldos Litoral - operaba como sistema sano, tan sólo si sus partes eran concebidas como tales. El sistema mayor estaba constituido por muchos subsistemas que debían de ser para su propia imagen.

En el momento que la empresa se volvió mucho más compleja, era cuando experimentaba progresivamente, tanto intensidad como diversificación de trabajos, obligándola a la expansión adicional. Sobre todo, se percataba de la necesidad de tener una nueva célula que coordinara el trabajo entre las tres y las relevara de ciertos problemas complejos que habían ido apareciendo en el ambiente (nueva competencia, nueva legislación, entre otros). Esto originaba una célula llamada “Gerente” y se hacían sus subordinados, considerándose esta medida como inevitable para continuar creciendo. Como consecuencia, esta expansión se realizaba en ambos sentidos, tanto vertical, como horizontal.

Juranovic, M. (1971) planteaba las siguientes funciones gerenciales clásicas relacionadas con el modelo conceptual del sistema viviente. Estas fueron:

- Pronosticar: implicaba estudio, análisis y previsión de los requerimientos del ambiente (clientes, proveedores, competencia, etc.). Para que la gerencia tuviera conocimiento oportuno de lo que sucedía en el ambiente externo. Retroalimentación y actividades informativas (contabilidad, finanzas, estadísticas, etc.)
- Planificar: obligaba a formular los objetivos o resultados deseados. Se traducían en: metas, planes, programas y presupuesto. Además de

reglas, normas y estándares eran formuladas para facilitar la evaluación y control de los resultados efectivamente alcanzados.

- Organizar: procuraba un lugar para cada cosa y ponía cada cosa en su lugar. Esto incluía todos los recursos que formaban parte de una organización como: recurso personal; recursos materiales como: máquinas equipos e instalaciones; recursos de tecnología operática y administrativa; recursos de tiempo; recursos de espacios; recursos de archivos y otros medios de memorización.
- Coordinar: hacía que cada miembro actuara en un momento oportuno, de modo que el producto final le correspondían a las anotaciones previamente trazadas.
- Dirigir: coordinación de procesos específicos del trabajo. Como empresa compleja actuaba en forma multi-programada. No llegaba afectar toda su actividad de una sola vez. Dividía la actividad total en segmentos controlables que llamamos procesos, el cual contaba con 3 fases: input, procesos y output.
- Motivar: estructura organizacional predominantemente humano. El gerente debía crear un estado de ánimo, de sentimientos, que automovilice a su personal a la acción.
- Controlar: consistía en comparar entre objetivos propuestos y los resultados obtenidos. El proceso incluía trabajo típicamente gerencial – La toma de decisiones que corrigieron frecuentemente desviaciones (variaciones) del curso de la actividad previsto.
- Innovar: debido a constantes cambios, el gerente de una empresa individual no podía asumir una actividad estacionaria. Se sostiene obligado a buscar el objetivo más desafiante y resultados más aceptables.

Ahora bien, Festitoldos Litoral como empresa en crecimiento requería definir su plan de acción con el fin de guiar, prever su futuro y desarrollar

aquellos procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo lo cual concordaba con el planteamiento de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p.5).

En tal sentido, se hacía necesario orientar a Festitoldos Litoral a realizar cambios en aquellas actividades y así modificar la situación de la empresa, con el fin de que pudiese contar con un horizonte a corto, mediano y largo plazo; parafraseando a Francés (2006, p.57), de esta forma los ayudaba a definir ciertos conceptos básicos relacionados con la plan estratégico y que se utilizaron para este estudio. Estos fueron:

- **Misión** “definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”, Francés (2006, p.40).
- **Visión** “ambición de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzado en un horizonte de tiempo dado”, Francés (2006, p.46).
- **Valores** “plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo 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”, Francés (2006, p.44).
- **Objetivos** “estados o situaciones que se desea alcanzar”, Francés (2006, p.37).
- **Estrategias** “se puede definir en forma restringida, como el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre”, Francés (2006, p.23).

En base a lo antes expuesto podíamos sugerir el uso del modelo de Timothy Galpin (1998) relacionado a plan estratégico. Existen otros en la literatura especializada, pero se consideraba que este modelo se convertiría en la guía para el desarrollo de este trabajo especial de grado.

Este modelo de Galpin suponía un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización e implicaba la solución de las problemáticas presentes y una acertada toma de decisiones. Para ello, las

organizaciones que se planificaban bajo un esquema estratégico, concentraban sus primeros esfuerzos en determinar la realidad del medio, tanto extrínseco como intrínseco, donde se desenvolvía, por lo que debían responder a preguntas relacionadas con: qué eran en la actualidad y qué querían ser en el futuro.

ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: GALPIN, Timothy. (1998): *La cara humana del cambio: Una guía práctica para el rediseño de organizaciones*. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

Fig.1- Etapas de un proceso de planificación estratégica. Timothy Galpin (1998): *La cara Humana del cambio: Una guía práctica para el rediseño de organizaciones*.

El modelo de Galpin (1998) consta de 7 fases o etapas, más el compromiso al cual se llegó con el cliente consistió en realizar el desarrollo de la investigación hasta la etapa No.5-Plan de acción e implementación. Una vez puesta en marcha se propuso la continuidad de los siguientes pasos del modelo propuesto. A continuación se describen cada una de las etapas:

Etapa 1: Las tareas preparatorias; para esta etapa fue importante y necesario hacer reflexiones sobre ciertos detalles, ya que el hecho de

realizar un proceso como el que se proponía exigía de ciertas condiciones favorables de parte de la organización, así como la realización de una serie de tareas preparatorias que facilitaban el camino. El pensar estratégicamente obligaba a realizar preguntas básicas a la organización, relacionadas a: qué eran y lo que se quería ser a futuro, conocer dónde estaban en el momento y adónde querían llegar, saber cómo lo querían lograr y qué debían hacer para conseguirlo, entre otras. Así mismo convenía conocer cuáles son las principales razones que impulsaban abordar un proceso como el que se proponía realizar, que en definitiva podía conducir a cambios significativos en la organización.

Entre las tareas concretas necesarias para preparar el proceso estaban:

1. Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centraría el ejercicio de planificación.
2. Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartían las responsabilidades para recoger de la información, su análisis, la convocatoria de foros de discusión, el equipo o persona que se encargaba de redactar el plan.
3. Conformar un equipo o comité de planificación encargaría de impulsar el proceso de planificación, la aplicación y valoración de sus resultados.
4. Identificar y recoger la información que fuera necesaria y se encontraba disponible para orientar la toma de decisiones.

Estas acciones fueron aclaradas y explicadas por Acevedo, A. (2013) y responden al objetivo de este proyecto de estudio.

Etapas 2: Definir la misión y visión; ante todo se definió de forma clara y concisa estos dos términos medulares, ya que ellos motivaban y describían el propósito de la organización.

- **La Visión:** debía describir un escenario altamente deseado por la dirección de la organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, que construyó en la mente un estado futuro deseable que permitió tener una claridad sobre lo que se pensó hacer y a dónde se quería llegar en una organización. La visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo. Lo más importante fue que fuera clara y concisa, que identificara claramente a la organización y que ejerciera una influencia motivadora y orientada a la acción. El enunciado de la visión debía ser consistente con los valores y cultura de la organización, representaba un desafío para ésta y debía ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, debía ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.
- **La Misión:** fue considerada como el elemento más importante dentro de cualquier organización, de aquí se desprendió el objetivo general de la institución, ya que el mismo en palabras de este autor comunicaba "su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia". Debía ser un enunciado corto que describiera el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; definió el beneficio que pretendía dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización. El enunciado de la misión debía ser corto, con un máximo de 40 palabras. Todo el personal de la organización pudo articularla, y aquéllos fuera de la organización debían poder entenderla, además debía transmitir:
 1. *¿Quién estaba haciendo el trabajo?*
 2. *¿Qué se estaba haciendo?*
 3. *¿Dónde se estaba haciendo?*

4. *¿Por qué se estaba haciendo?*
5. *¿Para quién se estaba haciendo (beneficiario)?*

Etapa 3: Análisis y diagnóstico; en esta fase se realizó una exploración de la organización de cara al futuro, donde se investigaron las condiciones externas e internas de la organización, un estudio del mercado, de los intereses, demandas y expectativas de los usuarios y de la propia organización. Es importante resaltar que durante este proceso se utilizó una herramienta llamada análisis estratégico FODA (Fortalezas y Debilidades Internas, y las Oportunidades y Amenazas).

Etapa 4: Determinación de objetivos y estrategias; luego de conocer con detalle la situación de la organización fue posible establecer cuáles fueron las prioridades que delimitaban y seleccionaban los objetivos en torno al proceso de cambio que vendría. La construcción de los objetivos debían iniciar con la visión y la misión, estos se dividirían en objetivos estratégicos o globales, se concretó en objetivos de nivel intermedio y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo. Se debían ordenar en función de su importancia, desde los de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los más operativos que se ubicaban en los inferiores. También se debió indicar lo que deseaba lograr y las posibles estrategias que se aplicaban para lograrlo. En la selección y formulación de las estrategias, que descubrieron las acciones requeridas para conseguir los objetivos, debían desprenderse de una estrategia global y fueron tantas como fueran requeridas, también debían ser evaluadas para determinar cuáles de ellas representaban una garantía de éxito: aprovechando las fortalezas y oportunidades; y reduciendo los riesgos que se presentaban.

Etapa 5: Plan de acción y recomendaciones para la implantación; una vez que se establecieron los objetivos y estrategias siguió la fase del plan de

acción que correspondía al ámbito operativo y consistió en organizar tareas que pusieran en marcha las estrategias establecidas. El tema de la implementación se dividió en cuatro (4) componentes principales:

1. Diseñar las estructuras organizacionales apropiadas.
2. Diseñar los sistemas de control.
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
4. Manejar el conflicto, la política y el cambio.

Para lograr el funcionamiento de la estrategia, independientemente si esta es intentada o emergente, la organización necesitó adoptar la estructura correcta. Para organizar el plan de acción se sugirió nombrar una comisión o comité de planificación cuya finalidad fue la de orientar e impulsar el proceso y tomar las decisiones más relevantes, no sólo durante el diseño del plan, sino también a lo largo de su implementación, esto permitió:

- ✓ Se lograron transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo.
- ✓ No se perdió el control de las intervenciones que se fueran poniendo en marcha.
- ✓ Se redujo los riesgos de posibles fracasos.
- ✓ Se minimizó o controló las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.
- ✓ Se estableció una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas suponían oportunidades de mejora inmediata (corto plazo), otras pudieron abordarse a medio plazo y otras, por su envergadura, importancia y complejidad, logrando sus efectos en un cierto plazo.
- ✓ Se definió el rol de quiénes fueron los responsables de cada elemento concreto del perfil estratégico. Ello implicaba establecer responsabilidades en los distintos niveles (Junta Directiva, Gerentes, personal técnico, etc.)

Se consideró importante señalar que se acordó, previa conversación con el cliente, que el proceso de intervención que ADN consultores realizaría fuera realizado hasta esta etapa y sobre la cual se remitieron el análisis de resultados, recomendaciones y acuerdos.

De igual forma es oportuno mencionar este punto que las recomendaciones y acuerdos se explican en las siguientes fases o etapas del proceso.

Etapa 6: Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan; las estrategias no eran fijas. Si una estrategia en particular no funcionaba, entonces podía y debía cambiarse. Esto hizo que el seguimiento y la evaluación fuera una parte muy importante del ciclo de planificación. Esto detectó las desviaciones de lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas. Se requirió contar con una estructura y un sistema de información apropiado, de igual forma, como con un conjunto de indicadores directos e indirectos que permitieron:

- ✓ Comprobar en qué momento se habían alcanzado los objetivos en los distintos niveles.
- ✓ Examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos

Fue esencial que contar con un sistema de medición sencillo, con el fin de evitar de invertir mucho tiempo y recursos en recolectar y sistematizar la información, asimismo hubo que determinar la frecuencia de la medición de los resultados, objetivos y quiénes se responsabilizaban de dichas valoraciones en cada caso.

Etapa 7: Redacción del plan estratégico; el proceso continuará a futuro con esta etapa para así cerrar el ciclo de Festitoldos Litoral (más estamos a la espera del cliente), ya que el planteamiento del perfil organizacional

finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas preliminares. A diferencia de los pasos anteriores, para esta etapa es imprescindible asegurar la participación y el acuerdo entre los principales implicados, la redacción del documento final del Plan estratégico debe encargarse a una persona (o un equipo muy reducido) que, recogiendo la información generada en el proceso, la sistematice y la presente de forma ordenada. Una vez se elabore, el plan estratégico se deberá volver a circular con el fin de que sea revisado, analizado críticamente y que recoja las opiniones de los distintos miembros de la organización, antes de proceder a su redacción en una versión definitiva. Es recomendable, que el mismo debe ser comunicado a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle, para así generar el sentido de pertenencia.

3.2. Sistema de Variables

Parafraseando a Ramírez (2004, p.121) una variable es una condición capaz de sufrir transformaciones variando de una o más maneras. Para Arias (1999, p.43) “un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar definidas de manera operacional, es decir en función de sus indicadores de medida”.

Las variables y/o dimensiones a estudiar se delimitan a continuación en el cuadro de operacionalidad.

3.3. Cuadro de Operacionalización

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Definiciones	Fuentes	Técnicas	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la Misión, Visión y Valores de la Organización de manera participativa. • Diseñar la configuración organizacional de Festkoldos Litoral. • Diseñar un plan estratégico que contribuya a mejorar las situaciones que se presenten en función de las fortalezas de la organización. 	La Empresa como Sistema	La empresa está estructurada y funciona a manera similar de un organismo biológico. Ya que su objetivo es aparente multiplicarse e interactuar con el ambiente, evolucionar.	Visión	Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.	Modelo de Milán Juranovic	Taller de orientación estratégica y Cuestionario	Taller de integración - Acompañado de Dinámicas experienciales Cuestionario ParteC
			Misión	Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.			
			Valores	Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Es el marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.			
			Estrategia	Surge de la necesidad de tomar en cuenta los diferentes aspectos que intervienen para la mejor elaboración del camino a seguir para mantener el rumbo y alcanzar un objetivo a futuro.			
			Estructura Organizacional	Es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas.			

Cuadro 1 – Cuadro de Operacionalidad

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4. Marco Metodológico

En este capítulo se “diseñó detalladamente la estrategia para obtener la información y se detallaron las actividades que se llevaron a cabo para dar respuesta a los objetivos planteados” (Lerma, 2004, p.63).

Como todo estudio de investigación se requirió, guiarse por algunos lineamientos teóricos metodológicos preestablecidos que ayudaron a resolver un problema o satisfacer necesidades organizacionales planteadas. En tal sentido, en este capitulo indicaremos el tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la población y muestra, el procedimiento a seguir y por último la operacionalización de las dimensiones.

En tal sentido, se explica el procedimiento metodológico que se siguió.

4.1. Tipo de Investigación

Para el obtener respuesta al problema planteado este trabajo especial de grado se enmarcó en un tipo en Investigación Aplicada, en su modalidad de Acción, la cual fue utilizada por haberse practicado una intervención.

Este tipo de Investigación se encuentra muy asociada al Desarrollo Organizacional como proceso de investigación –acción en una organización- estableció para mejorar el funcionamiento de esta organización” tal como lo afirma (French y Bell, citado en Bordelau et als., 2000, p.152) y, donde su

propósito no es predecir, sino cambiar el estado actual a un estado mejorado.

Como se mencionó anteriormente, el propósito de la investigación acción no fue el de explicar sino ayudar, por lo tanto, fue exploratorio y descriptivo. Según Bartolomé citado en Latorre (2007, p.24) “es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales”. Es decir, permite reconstruir las prácticas a través del cambio, proponiendo mejoras y aprendiendo continuamente de esos cambios.

Dentro de las características de este tipo de investigación, parafraseando a Latorre (2007, p.25) se encuentran las siguientes:

- ✓ Las personas trabajan para mejorar la práctica, por ello es participativa
- ✓ Se realiza en grupo, por lo que es colaborativa
- ✓ Es un proceso sistemático de aprendizaje orientado a la praxis
- ✓ Induce a teorizar sobre la práctica
- ✓ Realiza análisis crítico de las situaciones
- ✓ Procede progresivamente a cambios más amplios
- ✓ La validez de la investigación se logra a través de estrategias cualitativas.

Por lo antes expuesto podemos decir que los datos de la investigación acción provinieron del terreno tales como; reuniones de grupo, observaciones, entrevistas, entre otros.

4.1.1. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados;

Los datos que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación fueron obtenidos por una fuente primaria. Según Rojas (2002, p.57) la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, los que llamamos como datos propios.

En referencia a lo antes mencionado, como no se disponía de información detallada acorde con los objetivos establecidos para la investigación se diseñaron sistemas de información que se ajustaron a las necesidades del estudio que se realizó. En tal sentido, para el diseño de la intervención de este perfil estratégico se utilizó el tipo de investigación, por ser la primera vez que será levantada esta información en la organización.

4.1.2. Tipo de Investigación según la estrategia metodológica;

La estrategia teórica que se estableció fue de tipo cualitativa, lo que le da validez a la investigación. A este respecto la investigación cualitativa “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observada (Taylor y Bogdan, 1990, p.20). Con este enfoque se entienden los acontecimientos, valores, normas, desde las perspectivas de los propios sujetos que la experimentan.

De acuerdo con Vieytes (2004, p.613) la investigación cualitativa “nos propone acceder a subjetividad del otro en pos de encontrar el mundo que a través de esa indagación se nos abre”. Es entender las ideas, significados y comportamientos de los otros sujetos desde sus mismas voces, experiencias y construcciones, se da una relación sujeto – sujeto.

4.1.3. Tipo de Investigación según sus objetivos;

De acuerdo a los objetivos planteados en este estudio se determinó que el estudio fue de tipo descriptivo, según Fernández, Fernández y Baptista (2003) “el investigador debe describir momentos y situaciones buscando especificar propiedades importantes de individuos, grupos, y cualquier otro fenómeno que pueda someterse análisis”. Parafraseando este argumento podemos decir que lo que buscamos es especificar propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

4.1.4. Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos;

La investigación se definió como transversal o sincrónica, debido a que se realizó el estudio en un momento dado. Según Arnau (2006, p.7) se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”, tal como sucede con la empresa estudio Festitoldos Litoral.

También, Barrantes Echeverría (2007) definió a los estudios transversales (sincrónico) como los que estudian aspectos de desarrollo de los sujetos en un momento determinado.

4.2. Diseño de la Investigación

Se apoyó estratégicamente en un diseño de campo, ya que para la investigación - acción se requirió la obtención de datos primarios directamente en el terreno (toda la organización) a través de la utilización de diversas técnicas, tales como: observación participante, entrevistas, reuniones de grupo, revisión de documentos de la organización.

En tal sentido, Los datos que serán usados para el presente proyecto, se obtendrán de las opiniones que las personas que conforman el ápice estratégico de Festitoldos Litoral, más tres (3) personas que formen parte del nivel operativo u obrero, que serán seleccionados por el cliente. Esto con la finalidad de obtener diferentes visiones y/o perspectivas de la situación real de la organización.

Con los resultados que se obtengan de esta aplicación más los datos que se levanten en la Fase 1 “Taller de orientación estratégica” se buscará alinear las ideas para el desarrollo del marco estratégico, objetivo de esta investigación.

4.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para este proceso de intervención fueron:

- ✓ Taller de Orientación Estratégica
- ✓ Diseño de la Base estructural

Según Maya, A. (2007, p.11) menciona que el Taller “es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica a través de una instancia que llegue al participante con su futuro campo de acción y lo haga conocer su realidad objetiva”. Tomando como referencia al enunciado de Maya, aplica a la perfección con la técnica seleccionada, ya que esta técnica fue utilizada para que los participantes aprendan haciendo algo junto con la guía de un facilitador, quién les dio las bases teóricas que les permitieron reconocer en su campo de acción la utilidad de los términos presentados en el taller a su realidad. El problema planteado, dio respuesta ya que se contaba con la opinión de todos los miembros del grupo para llegar a una toma de decisiones colectiva, utilizando la técnica de la tormenta de ideas para incentivar la generación de nuevas ideas.

De las conclusiones y recomendaciones recogidas del proyecto de investigación diagnóstico realizado por Acevedo (2013) se diseñaron las bases de dicho instrumento, que tendrá por nombre “Taller de orientación estratégica”. En tal sentido, a través de esta técnica se buscaba explicar los conceptos referentes a planificación entre ellos: Visión, Misión, Valores, entre otros, junto a dinámicas o técnicas experienciales con la finalidad de que los participantes se conectaran aún más con la actividad, así obtener la percepción individual y grupal, que fue insumo primordial e invaluable, para el desarrollo de las bases organizacionales de Festitoldos Litoral.

Durante el desarrollo del taller, se aplicó un cuestionario que fue utilizado para el levantamiento de un Mapa Estratégico. Estos son: misión-Parte C, formulación de enunciado de misión, perfil estratégico. Estos

cuestionarios serán aplicados a los integrantes del ápice estratégico (alta Gerencia) de la organización, con el fin de levantar información valiosa sobre la percepción de cada uno de ellos. Esto con la finalidad de alinear las ideas de todos los integrantes de la organización para el desarrollo de las bases estructurales.

FICHA TECNICA TALLER	
Nombre del taller	Taller de Orientación Estratégica – Festitoldos Litoral
Objetivo general	Facilitar a los participantes seleccionados por Festitoldos Litoral a el conocimiento esencial de los principales aspectos relacionados con las base organizacionales
Objetivo específico	Que los participantes seleccionados se motiven y sean capaces de aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las base organizacionales de Festitoldos Litoral
Duración	6 horas.
Dirigido a	Socios Propietarios, Gerente de Operaciones y 3 colaboradores seleccionados por la alta Gerencia.
Estrategia metodológica	Exposición del facilitador, discusiones grupales, dinámicas grupales.
Resultado esperado	Que los participantes asimilen los conocimientos relacionados a las bases organizacionales y la apliquen Festitoldos Litoral.

Tabla 1 - Ficha Técnica “Taller de Orientación Estratégica-Festitoldos Litoral”

La técnica de cuestionario, que consistió en la aplicación de un instrumento de medición, el cual estaba conformado por preguntas abiertas o cerradas, y se utilizaba con la finalidad de obtener información que sirvió como indicador o punto de partida para implementar mejoras en el ambiente

organizacional de Festitoldos Litoral. Según (Sabino, 1992, p.121) “es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas. En tal caso de entrega al respondente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas”.

Esta técnica permitió obtener información de forma rápida, ahorrando tiempo y recurso humano, pudo aplicarse de forma directa, esto con el fin de tener en las manos un instrumento confiable y que fuera validado por la muestra seleccionada y así evitar distorsiones en los resultados.

FICHA TECNICA MAPA ESTRATÉGICO	
Nombre de la actividad	Mapa Estratégico – Festitoldos Litoral
Objetivo general	Obtener información que pueda servir como indicador o punto de partida para implementar mejoras en ambientes organizacionales
Objetivo específico	Obtener información confiable y que sea validado por la muestra seleccionada para evitar distorsiones en los resultados que se presentarán
Duración	2 horas
Dirigido a	Alta Gerencia de Festitoldos Litoral – 3 personas
Estrategia metodológica	Exposición del facilitador, discusiones grupales, cuestionario “ParteC”
Resultado esperado	Alinear los resultados obtenidos del taller de orientación estratégica con la percepción de la alta gerencia. Esto con el fin de dar respuestas cercanas y acordes a su actual situación.

Tabla 2- Ficha Técnica “Mapa Estratégico. Modelo Parte C- Festitoldos Litoral”

Se emplearon y diseñaron los dos (2) instrumentos antes mencionados porque sirvieron de guía para validar la opinión del grupo seleccionado para la muestra, lo que permitió levantar información relevante y necesaria para

identificar las creencias, visiones, juicios, necesidades reales de los colaboradores y responsables de Festitoldos Litoral.

4.4. Población y Muestra

La población o universo “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” y la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población” (Arias, 1999, p.49).

La población de Festitoldos Litoral es de aproximadamente 25 personas en total (Población total) y la muestra que será objeto de estudio estará conformada a la Alta Gerencia de conformada por tres (3) personas más tres (3) colaboradores que conforman el nivel operativo u obrero (previamente seleccionados por el cliente)por lo que se consideró que la muestra es intencional.

En tal sentido, la muestra la definiremos según (Arias, 1999, p.49) como un Muestreo No Probabilístico, intencional, ya que la selección de los elementos fue realizada con base a un criterio, no fue escogido al azar, ni de forma fortuita, sino que se analizó detenidamente la muestra a seleccionar en base a características relevantes.

El objetivo del muestreo en esta investigación cualitativa no fue la de extender al universo los conocimientos obtenidos a partir del estudio de la muestra, sino aprehender en toda su riqueza la perspectiva de los participantes, por lo tanto, lo que se buscaba era captar en profundidad sus vivencias, sentimientos y razones. En tal sentido se puede decir que el criterio utilizado en la selección de la muestra fue el de la pertinencia, ya que se buscó conseguir la identificación y lograr el concurso de los participantes (informantes representativos) que aportaran la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos.

4.5. Procedimientos a seguir para la intervención:

En este punto se realizó una descripción y explicación de la secuencia de los pasos llevados a cabo para dar respuesta al planteamiento del problema, de acuerdo a la metodología escogida, así como en las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Con la puesta en marcha de este proceso de intervención se dio inicio a un proceso de auto-valoración y autoevaluación, donde se produjo información adecuada y confiable que fue de utilidad para alcanzar los objetivos de la presente investigación.

Los resultados del informe en la fase diagnóstico elaborado por Acevedo, A. (2013) sirvieron de base para el análisis de los fundamentos de la presente investigación, que proporcionó información valiosa sobre Festitoldos Litoral, que ADN Consultores utilizó para basar sus planes de acción para el diseño que ayudo a dar respuesta a la problemática que presentaba la empresa y que se consideraban claves para la elaboración de las técnicas e instrumentos, que sirvieron para levantar los datos y dar respuesta al cliente en base a su realidad y problemáticas específicas.

La coordinación para el mejor desarrollo de esta investigación y la organización del levantamiento de información para la posterior presentación de los resultados se planteó que este proceso debía realizarse en cinco (5) Fases, las cuales presentamos a continuación en el siguiente cuadro informativo con la correspondiente explicación por Fase propuesta:

Fases	Objetivos
I	Levantamiento de la Información
II	Aplicación Taller de Orientación Estratégica y Diseño de las Bases Estructurales
III	Procesamiento y análisis de resultados
IV	Preparación del informe de intervención
V	Presentación de informe de intervención al cliente

Cuadro 2 – Cuadro Informativo del proceso de intervención

- ✓ **Fase I: Levantamiento de Información;** Se requirió primordialmente, de una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información (alta gerencia de Festitoldos Litoral). Se utilizaron los resultados detallados en el informe del proyecto de investigación diagnóstico realizado por el consultor Acevedo, A. (2013) cuya información fue de insumo para el diseño de un “Taller de orientación estratégica” explicado anteriormente. Este tuvo como objetivo dar a conocer los términos que se usarán durante la actividad, aclarar o explicar conceptos y manejar un mismo concepto para así evitar confusiones. Este taller estuvo complementado con actividades y/o dinámicas que permitieron desde la experiencia de los participantes, conectarse con el objetivo del taller, y lo hicieran suyo. Esto con el fin de no incurrir en interpretaciones erróneas, retrasos y desperdicio de recursos. Los resultados fueron discutidos y validados con el cliente para atajar a tiempo cualquier situación que pueda presentarse.
- ✓ **Fase II: Aplicación del Taller de Orientación Estratégica y Diseño de las Bases Estructurales;** Tanto el “Taller de Orientación Estratégica”, como las dinámicas y modelos que se utilizaron, fueron aplicados y puestos en marcha una vez que el proyecto propuesto fue aprobado, en las instalaciones de Festitoldos Litoral ubicadas en Maiquetía, Zona del Litoral Central. En previo acuerdo con el cliente se fijó una fecha, hora, lugar dónde se llevó a cabo el desarrollo de las actividades. Una vez definidos todos los detalles que se requerían para su implementación (material y equipos tecnológicos), se convocó a los participantes, se organizó, planificó y coordinó la logística del evento con antelación, adquiriendo todo el material e insumos que correspondían o eran necesarios para las dinámicas.

El taller de Orientación Estratégica tuvo como objetivo aclarar y explicar los términos de interés como: Visión, Misión, Valores, FODA,

entre otros que eran de interés para el cliente. Para que hubiera una mayor conexión con los participantes se adicionó a cada una de las Fases o Ejercicios del proyecto dinámicas y/o técnicas experienciales para dar mayor contexto, mayor comprensión a cada uno de los términos que fueron tocados en el taller y con los cuales se esperaba que quedaran claros porque con ellos se pretendía diseñar el perfil estratégico de Festitoldos Litoral.

Seguidamente se presenta la hoja de ruta del taller de orientación estratégica diseñado para Festitoldos Litoral y la cual fue ajustada según requerimientos del cliente:

ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	RECURSOS
Presentación y Revisión de expectativas	<ul style="list-style-type: none"> Se dará la bienvenida a los participantes, haciendo entrega de material con información del taller. Se indicarán los motivos por los cuales se está impartiendo el taller, así como las normas para su desarrollo Se hará la presentación de los facilitadores presentación de los participantes. Se preguntará a cada uno de los participantes sus expectativas con relación al taller 	20min	Carpetas que contenga material de teórico de la actividad y presentación de los facilitadores de ADN Consultores Pizarra acrílica, marcadores, borrador y/o Láminas de Papel Bond y marcadores
Presentación de conceptos	Se dará objetivos y de que se trata el taller y explicarán aspectos relevantes.	15 min	Video Beam, presentación en PowerPoint y/o material impreso
Contenido y Dinámica	<p>Se desarrollarán los conceptos y aspectos relacionados con las Bases Estratégicas, Misión y Visión</p> <p>Visión: Dinámica del Collage</p> <p>Misión: Dinámica del árbol</p>	120 min	Láminas de Papel Bond, Post-it, Marcadores, Pega, Tijeras, Revistas
Descanso		15 min	Se realizará un Coffee Break
Contenido y Dinámica	Se desarrollarán los conceptos y aspectos relacionados con la Valores y FODA	120 min	Video Beam, presentación en

	Valores: Dinámica del Refugio FODA: Análisis del Entorno		PowerPoint y/o material de con la Hoja de cada dinámica
Contenido y Dinámica	Se desarrollarán los conceptos y aspectos relacionados con la dinámica Mapa Estratégico (ParteC)	60 min	Video Beam, presentación en PowerPoint y/o material de con las Hojas de las dinámicas
Cierre	Se verificará si el taller ha cumplido con las expectativas de cada uno de los participantes, agradecimiento y despedida.	10 min	

Duración Total de la Actividad

55 min

Tabla 3 – Hoja de Ruta del Taller Orientación Estratégica – Festitoldos Litoral

Cómo se observa en la hoja de ruta del taller de Orientación Estratégica se inició el proceso con la presentación del grupo (a fin de romper el hielo y que cada uno conociera sus actividades tanto dentro como fuera de Festitoldos Litoral) luego se procedió a realizar la presentación de los conceptos, proporcionándole una carpeta a cada participante con la presentación del contenido del taller, se les explico el objetivo principal que se buscaban alcanzar, el cual consistía en establecer la Visión, Misión, Valores y descubrir el FODA de Festitoldos Litoral se dejó claro que el trabajo se realizaría en grupo, y que para el logro del objetivo acudiríamos al participación actividad usando sus propias ideas, opiniones o pensamiento década uno de los participantes.

Para obtener la Visión de la empresa se planteó la pregunta ¿Qué es la visión?, al no obtener respuesta se explicó el concepto, pautas para su formulación y que respondiera a la pregunta ¿Dónde queremos llegar? Para mejorar la comprensión del grupo se realizó un ejercicio o dinámica llamada la técnica “El Collage”; su finalidad fue la de facilitar

la comunicación en pequeños grupos (romper el hielo) y permitir la expresión de tensiones, intereses y motivaciones personales, para así alinearlos a la idea del planteamiento de la visión, lo que permitió se abrieran.

Se les pidió a los participantes que se imaginaran cómo se veían en los próximos 5 años: Profesionalmente, Familiarmente, En Festitoldos Litoral, En el país. Esto les permitió construir un “collage” de lo que visualizaban, utilizando los materiales que se colocaron a su disposición (Láminas de papel bond, post-it, Revistas, tijeras, pegamento, Periódicos, Marcadores, entre otros) y se encontraban sobre las mesas dispuestas para esta dinámica de trabajo. Luego se les pidió que explicaran sus collage y que según lo que ellos visualizaban nos escribieran en una hoja tres palabras claves que representen su visión. Se recopilaron las hojas, se dividió al grupo en equipos e intercambiaron las hojas y a los nuevos equipos se les pidió que escogieran una palabra clave por mesa y escribieran una conclusión en equipo, haciendo mención a una frase inspiradora, realista y fácil de aprender que describa la visión. Para ello se les proporcionó una hoja en blanco para que colocaran su enunciado en base a las siguientes preguntas:

- ▶ Qué debo hacer
- ▶ Que no debo hacer
- ▶ ¿Cómo nos gustaría ser reconocidos o recordados?

Para ello se empleó la dinámica “El árbol; su propósito fue ofrecer una forma creativa y accesible de apropiarse, utilizar y manejar, un modelo de interpretación estructural de un grupo y su entorno, logrando entenderlos como un todo para así establecer la Misión de la organización. Se les proporciono a cada uno de los participantes de

material (láminas de papel bond, marcadores, post-it, tijeras, pega de barra, etc.) donde dejaron volar su imaginación y a través de un montaje.

Con respecto a la Misión el contenido se enfocó en los siguientes aspectos: ¿qué es la misión?, sus características, pautas para construirla, y se dieron las preguntas que debían estar contenidas en este enunciado. Para agilizar la ubicación de este enunciado

- ▶ ¿Para qué existe la Organización?
- ▶ ¿Qué necesidades satisface?
- ▶ ¿A quién satisface?
- ▶ ¿Qué valor provee a quienes satisface?

Continuando con el proceso para definir la misión y delimitar ciertos aspectos relacionados, por lo que se les pidió a los asistentes que se pensarán en la siguiente acotación y respondieran a la siguiente pregunta: *"Supongamos que podemos cerrar Festitoldos Litoral sin consecuencias económicas adversas para los empleados o los propietarios."*

- ▶ ¿Por qué no cerrarlo?
- ▶ ¿Qué perdería el mundo si Festitoldos Litoral dejara de existir?
- ▶ ¿Qué perderíamos nosotros? Contéstela de tal manera que la respuesta sea válida ahora y dentro de cien años

Se les pidió que compartieran lo que habían entendido, pensaba o aclaran dudas y luego se les facilitó una hoja para que cada uno escribiera un párrafo que no excediera de cinco (5) líneas dando respuesta las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Para qué existe Festitoldos Litoral?
- ✓ Escriba la conclusión del equipo.

Cada miembro, fue indicando lo que piensa, con relación a cada uno de los puntos en discusión y se presentó a través de una lluvia de ideas el planteamiento de la Misión de la organización.

Luego se procedió al planteamiento de los Valores de la organización para ello, se explicó el concepto y pidió que no se confundieran con las prácticas operacionales específicas de la organización. Para establecer una mejor comprensión de los conceptos se utilizó la dinámica “El Refugio Subterráneo”; cuyo objetivo fue aclarar el término de valores y conceptos morales. Provocando un ejercicio de consenso a fin de demostrar su dificultad y ubicar los valores que los identifiquen. Posteriormente se pidió a los asistentes que se preguntaran: *¿Si cambiaran las circunstancias y nos penalizaran por este valor lo seguirían sosteniendo?* En conjunto se realizó una lluvia de ideas, se recolectaron las conclusiones de cada equipo y se dio un enunciado para que definieran los valores que consideraban registrarían desde ese momento a Festitoldos Litoral.

Lo mismo se realizó con FODA, planteando cada uno de los conceptos se realizó en conjunto utilizando la dinámica “Análisis del Entorno”; por medio del cual se levantó información importante sobre la percepción de los participantes ante las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que consideraban relevantes para la organización. un análisis del entorno y se colocaron en papel bond cada uno de las ideas de los participantes.

Los consultores registraron toda la información en las láminas de papel bond que realizaron los asistentes asegurando una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros, en cada uno de los temas discutidos. En todo momento se dejaron plasmados; sus ideas,

opiniones y pensamientos. Durante la sesión se buscó siempre asegurar una atmósfera positiva, evitando la emisión de prejuicios sobre las diversas opiniones y buscando el consenso entre los miembros.

Para el cierre de la actividad se les indicó que se procesarían cada una de las actividades y dinámicas realizadas ese día, y se procedería a la elaboración de un documento contentivo del perfil estratégico de Festitoldos Litoral que se entregaría a la Alta Gerencia y ellos les informarían de los resultados y próximos pasos.

Se le pidió a la alta Gerencia unos minutos más de su tiempo para aplicar un cuestionario, el cual fue usado el modelo Mapa Estratégico conformado por: misión Parte C, formulación de enunciados de Misión y el perfil estratégico. Este fue aplicado sólo a la alta Gerencia de la organización para conocer su percepción y alinearla con los resultados que se obtuvieron del Taller de Orientación Estratégica. Esto con la finalidad de conocer y analizar información clave para la investigación.

Una vez finalizado el proceso de intervención se comunicó nuevamente a la Alta Gerencia que se elaboraría un informe de intervención que contendría aspectos estratégicos indicados en las fases anteriores a saber:

1. ¿Quiénes somos?
2. Misión, Visión y Valores.
3. Objetivos y Estrategias.
4. Resultados esperados.
5. Recomendaciones.

✓ **Fase III: Procesamiento y Análisis de resultados;** La información que se desprendió tanto del Taller de Orientación Estratégica como de

cuestionario fue procesada y analizada, según correspondió. La forma como se organizó la información recolectada fue por medio de aspectos claves a considerar: como el diseño de procedimientos y/o programas para manejar las cantidades grandes de información que se levantaron de este proceso, al igual que el almacenamiento eficiente y recuperable de la información, como el ordenamiento de la misma. Como método de ordenamiento no se tomaron en cuenta la fuente de donde se obtuvo la información.

✓ **Fase IV: Preparación del informe de intervención;** En esta fase se realizó un informe donde se identificaron los resultados obtenidos del estudio, donde se aclararon los puntos de interés para la intervención como la visión, misión, valores, entre otros puntos que salieron como resultado del estudio realizado. Dicho informe de intervención contiene aspectos estratégicos como:

1. ¿Quiénes somos?
2. Misión, Visión y Valores.
3. Objetivos y Estrategias.
4. Resultados esperados.
5. Recomendaciones.

✓ **Fase V: Presentación del informe intervención al cliente;** Se prepararon los datos más relevantes del estudio que se realizó en un informe completo que incluya conclusiones y recomendaciones para exponerlos al cliente.

Se convocó a una reunión para la presentación del informe, donde se presentarán los resultados, recomendaciones y pasos a seguir, tomando en cuenta las prioridades del cliente y el plan de acción de servicios acordado en las reuniones iniciales.

4.5. Cronograma de actividades:

		2012			2013					
		MESES								
FASES	ACTIVIDADES	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MZO	ABR	MYO	JUN
FASE I	Selección del cliente	■								
	Reunión con el cliente	■	■							
	Elaboración de Oferta de servicios		■							
	Presentación y aprobación de la oferta de servicios		■							
FASE II	Diseño y elaboración del instrumento y taller		■							
	Preparación de las técnicas a la alta gerencia			■						
FASE III	Presentación de las técnicas a la alta gerencia				■	■				
	Feedback del cliente				■	■				
FASE IV	Procesamiento y ajuste de los resultados obtenidos					■	■			
	Presentación final de la intervención al cliente							■		
FASE V	Elaboración del taller de orientación estratégica							■		
	Aplicación del cuestionario a la alta gerencia							■		
FASE VI	Procesamiento y análisis de los resultados obtenidos								■	
	Elaboración del informe de intervención								■	
	Presentación de los resultados y cierre									■

Cuadro 3 - Cronograma de actividades

CAPITULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos del desarrollo del proceso de intervención realizado a Festitoldos Litoral. Esto con la finalidad de diseñar y desarrollar un perfil estratégico sólido que guíe sus pasos hacia un objetivo común y claro, con el cual la alta gerencia dirigirá a la organización de una forma más organizada para llevarlos al éxito organizacional que buscan alcanzar, debido a que contarán con un marco de referencia sobre el cual trabajar en los próximos años y así continuar con su crecimiento, consolidación y para poder responder a los retos que en el futuro se les pueda presentar.

Para el diseño de las bases estructurales se tomó en cuenta la capacidad y el potencial que tiene Festitoldos Litoral para crear un servicio de calidad que los posea dentro de los tres (3) mejores del mercado y lograr captar más clientes, llegando aquellos que la competencia no atiende dentro de su segmento de mercado. Lo antes expuesto responden a lineamientos que organizacionalmente hablando, tienen como objetivo concretar su visión, misión, objetivos, estrategias y valores, que dejen bien claro aspectos, como: ¿quiénes son?, ¿qué son? y ¿qué quieren hacer para lograr su consolidación en el futuro?

Las reuniones y puesta en marcha del taller de “orientación organizacional” se llevaron a cabo en su mayoría en las instalaciones de Festitoldos Litoral ubicadas en Maiquetía, Edo Vargas.

Las actividades programadas para este proyecto de intervención se realizaron en un espacio acorde e ideal para el desarrollo del “Taller de orientación estratégica”, dentro del cual se tiene programado realizar dinámicas que ayuden a la integración de grupo y comprensión de los conceptos que se desean compartir para lograr el objetivo del proceso de intervención el cual consiste en desarrollar y diseñar el perfil estratégico para Festitoldos Litoral.

Durante la realización del taller, se pudo observar en el grupo de participantes que en todo momento hubo un ambiente de apertura, cordialidad y trabajo en equipo. Las intervenciones de cada uno de los asistentes fueron escuchadas y tomadas en cuenta, no se manifestó o se observó censura ante las ideas o pensamientos, todas las decisiones se tomaron a mutuo acuerdo y a satisfacción de los involucrados.

Se considera primordial que para el éxito del este proceso y proyecto de intervención se forme y/o designe un equipo responsable que se encargue de la aplicación integrada de diversas metodologías para lograr la optimización del trabajo.

La realización del proceso de intervención para el diseño y desarrollo del perfil estratégico del presente proyecto se basó en el Modelo de Planificación de los siete pasos de Timothy Galpin, tal como se mencionó en el marco teórico referencial, pero en base al acuerdo establecido entre las partes el alcance de esta investigación y por consecuencia del factor tiempo, solo se desarrollaron cinco (5) de ellos, cuatro (4) enfocados en los aspectos estratégicos y uno (1) enfocado en los aspectos operativos de Festitoldos Litoral, como se observa en el gráfico a continuación:

Fases del proceso de intervención



Fig. 2- Fases del proceso de Intervención. Datos propios

A través de la puesta en marcha del “Taller de orientación estratégica” se levantaron como resultado los siguientes productos, que se obtuvieron de cada una de las fases del proceso antes mencionadas en la Fig. 3 (Fases del proceso de intervención). Productos: Misión, Visión, Valores, Matriz FODA y Plan de acción.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

5.1. Declaración de la Visión

En esta etapa se logró que los participantes seleccionados comprendieran los conceptos básicos relacionados con el tema de la Visión. Ante todo se dio a entender el concepto, adicionalmente se reforzó el entendimiento a través de la dinámica del “collage” con la finalidad de romper el hielo y aligerar el clima, con una dinámica divertida y relajada, donde ellos se conocieran más del espacio de trabajo en el cual se desenvuelven cada día. Esto ayudo a hilar la dinámica “el árbol”, la cual estaba directamente relacionada con el objetivo del taller establecer en conjunto la Visión de Festitoldos Litoral, de esta se logró encontrar la forma que ellos mismos propusieran una frase inspiradora, realista y que pueda llevarse a cabo en el tiempo. El consenso grupal arrojó el siguiente resultado:

“Lograr la consolidación de Festitoldos Litoral como la primera empresa de Servicios Premium en el montaje de toldos, tarimas y carpas para eventos sociales a nivel nacional, sobre pasando las expectativas de sus clientes con el apoyo de un capital humano calificado y motivado”.

De este enunciado se identificaron los siguientes conceptos claves:

- ✓ **CONSOLIDACIÓN:** que Festitoldos Litoral alcance su estabilidad, sostenibilidad y solidez, tanto financiera como organizacional, y que esta situación perdure en el tiempo.
- ✓ **EMPRESA DE SERVICIOS PREMIUM:** que Festitoldos Litoral se convierta en una organización referencial, como empresa que presta servicios de calidad (Premium) en el montaje de tarimas, toldos y carpas para eventos sociales (privados, corporativos y gubernamentales) y que genera buenas oportunidades laborales para todos sus colaboradores.
- ✓ **EVENTOS SOCIALES A NIVEL NACIONAL:** convertir a Festitoldos Litoral en la primera empresa de servicios en el montaje de toldos, tarimas y carpas para todo tipo de evento social, a todo lo largo y ancho del territorio nacional venezolano.
- ✓ **EXPECTATIVAS DE SUS CLIENTES:** que Festitoldos Litoral se gane un lugar en la "mente" de sus clientes (particulares, corporativos y gubernamentales) y por ende, su lealtad. Sobre pasar las expectativas propias y de los clientes que soliciten sus servicios, es su estandarte para así lograr posesionarse en el sector del mercado donde se desarrolla.
- ✓ **CAPITAL HUMANO CLASIFICADO Y MOTIVADO:** contar con el respaldo, trabajo y colaboración de un equipo de trabajo responsable, preparado y calificado en hacer realidad los sueños e ideas de los

clientes, ya que cuentan con un clima organizacional estable que los motiva a crecer y escalar posiciones proyectándolos a futuro.

El proceso para lograr la visión de Festitoldos Litoral fue algo complejo al inicio, ya que como primera actividad a realizar en el taller, los participantes se sintieron algo incómodos con el arranque, pero gracias a las dinámicas se logró la apertura y activación del grupo, el consenso durante la lluvia de ideas y participación de los asistentes fue evolucionando con el pasar del tiempo encontrando en todo el equipo una sinergia en aquello que los mueve, los inspira al logro de sus metas y que expresa claramente un sentir colectivo de a dónde quieren llegar, como bien lo expresa la frase explicada anteriormente.

5.2. Planteamiento de la Misión

Para esta etapa se logró que los participantes comprendieran e internalizaran de una forma más rápida los conceptos básicos relacionados con el tema de la Misión. Al inicio se les pasó el formato No.1, para que cada uno colocara allí lo que pensaba sobre la misión de la organización, se observó que estaban encaminados, pero no tenían mucha idea de lo que ese concepto significa y enfocaron sus respuestas hacia los valores.

En esta oportunidad, para iniciar al proceso y establecer la misión, se tomaron el tiempo requerido para ello y participando activamente, generando una lluvia de ideas que al final sirvieron para concretar el siguiente enunciado:

“Ofrecer un servicio de calidad Premium que convierta los sueños de nuestros clientes, en eventos hechos una realidad”

Se identificaron los siguientes conceptos claves dentro de la Misión:

- ✓ **SERVICIOS DE CALIDAD PREMIUM:** que Festitoldos Litoral se convierta en una organización referencial, como empresa que presta

servicios de calidad (Premium) en el montaje de toldos, tarimas y toldos para eventos privados y/o corporativos y que genera buenas oportunidades laborales para todos sus colaboradores.

- ✓ **CONVERTIR LOS SUEÑOS:** es la forma de ayudar, colaborar o participar en el logro del deseo más anhelado de un cliente (empresa pública o privada) en realidades a través de un conjunto de servicios que cubran las necesidades planteadas.
- ✓ **NUESTROS CLIENTES:** toda persona natural o jurídica (empresa privada o ente público) que utiliza los servicios de Festitoldos Litoral.
- ✓ **EVENTOS:** suceso, acontecimiento o hecho que ocurre, especialmente cuando es de cierta importancia para un cliente Festitoldos, que se acepta, se propone o se pacta con el cliente.
- ✓ **REALIDAD:** verdad o hecho que ocurre verdaderamente, en contraposición a lo que un cliente Festitoldos podría imaginarse.

5.3. Declaración de los Valores

Los valores se determinaron con base en los principios fundamentales que orientan los procesos de toma de decisiones, el comportamiento y la acción de todos los asistentes que conforman el equipo de Festitoldos Litoral. Para llegar a una mayor comprensión de los conceptos se realizó la dinámica “El Refugio”, lo que permitió despejar dudas y aclarar lo que se esperaba obtener de esta etapa del taller. Del listado de valores presentado los asistentes dieron respuestas alineadas y adecuadas totalmente a sus creencias, pero se fueron agrupando de acuerdo con las semejanzas en algunos de los conceptos. Por consenso se seleccionaron y ordenaron de la siguiente manera:

- ✓ **Excelencia en cada una de las actividades;** haremos en todo momento el mayor esfuerzo para que el trabajo, tareas, responsabilidades y en general todas las actuaciones, reflejen lo mejor

de nuestras capacidades, con el fin de mantener siempre en alto el prestigio Festitoldos Litoral y el de todos sus integrantes.

- ✓ **Confidencialidad;** actuaremos responsablemente en el manejo de la información de Festitoldos Litoral, de sus integrantes, clientes o de personas u organizaciones relacionadas. No haremos pública información que tenga carácter privado o confidencial.
- ✓ **Solidaridad y disposición a contribuir al bienestar de otros;** aceptaremos las observaciones de nuestros compañeros acerca de las situaciones en las que pudiera estar incumpliendo con las obligaciones y compromisos que se han asumido como integrante de la Festitoldos Litoral. Asimismo, asumimos la responsabilidad de ayudar a nuestros compañeros a cumplir estas obligaciones y compromisos.
- ✓ **Innovación, flexibilidad y adaptación;** prepararnos ante los diferentes cambios del entorno socio político del país y exigencias de nuestros clientes
- ✓ **Puntualidad;** cumpliremos con los tiempos de entrega, montaje y desmontaje que se establezcan con el cliente o proveedores procuraremos mejorar continuamente mediante aportes constructivos y colaboraremos para asegurar su cumplimiento. Nunca utilizaremos el incumplimiento de otros como justificación para incumplir con lo acordado. Actuaremos en todo momento de acuerdo con los compromisos asumidos.
- ✓ **Responsabilidad y compromiso al realizar las tareas programadas;** siempre actuaremos con rectitud y justicia. Nunca nos aprovecharemos indebidamente de mis compañeros o de Festitoldos Litoral en beneficio propio. En ningún momento presentaremos como nuestras ideas o trabajos de otras personas, ni proporcionaremos información falsa a sabiendas de ello.

- ✓ **Respeto por cada uno de los integrantes de Festitoldos Litoral;** escucharemos con atención y respeto a nuestros compañeros, profesores y demás integrantes de Festitoldos Litoral. En las intervenciones nos abstendremos de utilizar un lenguaje despectivo, vulgar o agresivo. No discriminaremos a persona alguna por sus opiniones, características o creencias.
- ✓ **Lealtad organizacional;** defenderemos los valores y el patrimonio de Festitoldos Litoral. En nuestra conducta tendremos en cuenta que representamos a la empresa y nuestras acciones pueden afectar su reputación. Cuando estemos en desacuerdo con decisiones o declaraciones de otros compañeros, haremos nuestros planteamientos o críticas de acuerdo con los valores de Festitoldos Litoral.

5.4. Declaración de FODA

Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para Festitoldos Litoral fueron resultado de un análisis del entorno que se realizó a la empresa con la ayuda de todos los asistentes. La participaron arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ **Fortalezas**
 - Hacemos los sueños más increíbles de nuestros clientes en realidades
 - Ofrecemos variedad en el montaje de tarimas toldos y carpas
 - Servicio y productos de Calidad Premium
 - Contar con un personal técnico calificado y especializado
 - Alta Gerencia con años de experiencia y conocimiento del negocio
 - Excelentes alianzas estratégicas con reconocidas promotoras de eventos
 - Participación en la Feria de eventos más grande del país

✓ **Oportunidades**

- Grandes oportunidades de crecimiento por la demanda del mercado
- Ser comparadas con empresas similares con años en el mercado
- Costos competitivos
- Participar en más eventos del área de entretenimiento
- Llegar a más clientes abarcando aquellos que la competencia no llega
- Contar con una fuerza de ventas que promueva o dé a conocer sus servicios
- Delegación de tareas y responsabilidades
- Más presencia en publicidad y mercadeo
- Explotar la técnica de mercadeo – Boca a boca

✓ **Debilidades**

- Ubicación de la sede principal de Festitoldos Litoral
- Falta de más unidades de transportes que los ayude a poder cubrir más eventos
- Pocos años de presencia en el mercado lo que genera desconfianza en el cliente
- Servicios posesionados como muy elitescos lo que no permite llegar a todos los consumidores

✓ **Amenazas**

- Confrontación entre el personal técnico
- Competencia de tradición y renombre
- Entorno socio-político

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Presentación de conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Toda empresa en crecimiento Festitoldos Litoral, enfrenta constante procesos de transformación, con el fin de mejorar cada día la calidad de sus servicios, se hace necesario realizar la implementación de nuevas estrategias, esquemas, herramientas de desarrollo, que en sus inicios, no fueron consideradas. Es por ello que, después de detectar diversos problemas que presenta Festitoldos Litoral, gracias al diagnóstico realizado por Acevedo, A. (2013) donde recomendó elaborar un Marco Estratégico que los ayudara a ver más allá del tiempo y el espacio, para construir un futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar, cuáles serán sus objetivos y estrategias, entre otros aspectos relevantes para una organización con un crecimiento como el que presentan, se hacía necesario poner manos a la obra para la elaboración y diseño de un Marco Estratégico que serviría de guía al recoger en ese documento la razón de ser la organización, su Visión, Misión, Valores, FODA y las acciones que se deban llevar a cabo para conseguirlos.

En tal sentido y a consecuencia de un entorno altamente dinámico y cambiante, y cada vez más competitivo, se origina una necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus clientes o proveedores, además de la necesidad de una gestión transparente, organizada y

estratégica, todos estos aspectos obligaron a Festitoldos Litoral a introducir un perfil estratégico que los identifique y organice sobre todo en la asignación actividades, recursos y en la toma de decisiones.

Por lo antes expuesto, se puede confirmar que la intervención realizada a Festitoldos Litoral les proporcionó un marco organizacional formal y sólido, que los ayudará a mejorar su horizonte organizacional, ya que cuentan con una identidad clara y objetivos definidos. Finalmente, mejorará progresivamente la comprensión de sus propios procesos y el desempeño de sus actividades para el logro de sus metas, se resolverán de manera efectiva problemas, haciendo a la organización más competitiva, ya que apuestan a mejorar su desempeño organizacional, ya que el trabajo realizado será presentado en base a una realidad y problemas específicos.

La Alta Gerencia de Festitoldos Litoral al vivenciar el beneficio que los resultados de esta investigación traerán para el crecimiento organizacional que desean alcanzar; buscará continuar con el proceso de autoevaluación constante, que pueda materializar de una forma los objetivos, metas que a corto y mediano plazo aspiran alcanzar, esto les permitirá fijar un rumbo claro, con una gestión transparente, una toma de decisión racional y construir el máximo posible de consenso, compromiso y alineación de todos los colaboradores para ir en la dirección señalada y de esta manera lograr su sustentabilidad en el futuro.

El logro más importante que Festitoldos Litoral alcanzará, será pasar de ser una organización cuyos miembros no tenían definida claramente su dirección y las acciones a tomar, a una organización estructurada, con una misión, visión, valores, objetivos y estrategias claros que les permitirá alcanzar sus metas y lograr su consolidación tan pronto el perfil estratégico sea dado a conocer e implementado.

6.2. Recomendaciones

Se les recomienda a la Alta Gerencia de Festitoldos Litoral continuar con la implementación y mantener una constante autoevaluación del marco estratégico presentando; ya que esto les permitirá establecer metas concretas, innovar, anticipar y proporcionar una dirección clara hacia todos los colaboradores Vs. lo que se necesita hacer o sea necesario realizar, para lograr que se promuevan los cambios institucionales orientados, principalmente, a dar respuestas efectivas a las demandas de un mercado cambiante y complejo, lo que les permitirá diseñar una oferta de servicios competitiva y atractiva que agregará valor a ellos mismos, al igual que a sus clientes y proveedores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.

Arnau, J. (1996). *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencia y comportamiento*. Barcelona, Edición de la Universitat de Barcelona. Extraído el 20 de Octubre, 2012.

http://books.google.co.ve/books?id=VXlz3-Sxuh4C&pg=PA1&dq=M%C3%A9todos+y+t%C3%A9nicas+avanzadas+de+an%C3%A1lisis+de+datos+en+ciencias+del+comportamiento&hl=es-419&sa=X&ei=h7ZPUYzzFuPJ0gGHv4GoAw&redir_esc=y#

Barrantes, R. (2009). *Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Costa Rica Editorial EUNED. Extraído el 20 de Octubre, 2012.

<http://books.google.co.ve/books?id=N2Yzr3IKBLIC&printsec=frontcover&dq=Investigaci%C3%B3n+un+camino+al+conocimiento&hl=es-419&sa=X&ei=Z7dPUZzjD7KM0QGOkHIDw&ved=0CCIQ6AEwAA#>

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación. Extraído el 20 de Octubre 2012.

http://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&dq=M%C3%A9todolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+para+administraci%C3%B3n,+econom%C3%ADa,+humanidades+y+ciencias+sociales&hl=es-

[419&sa=X&ei=g7hPUdXOEgKA0AGS0IGgBA&ved=0CCQQ6AEwAA#v=onepage&q=M%C3%A9todolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20para%20administraci%C3%B3n%20de%20econom%C3%ADa%20de%20humanidades%20y%20ciencias%20sociales&f=false](http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-know-how)

Bordeleau, Y., Brunet, L. Haccoun, R. Rigny, A. y Savoie, A. (2000). *Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Colombia: Mc. Graw Hill Interamericana S.A.

Cleghorn, L. (2005). *Gestión Ética para una Organización Competitiva*. Colombia: Editorial San Pablo: Extraído 02 de Noviembre, 2012

<http://books.google.co.ve/books?id=9AfBgRIT-SUC&pg=PA1&dq=Gesti%C3%B3n+%C3%89tica+para+una+Organizaci%C3%B3n+Competitiva.&hl=es-419&sa=X&ei=KLIPUZ-kG8nJ0gGAq4HYBA&ved=0CCIQ6AEwAA#>

Contabilidad en línea. Consulta realizada el 02 de febrero, 2013
<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>

Francés, Antonio. (2006). *Estrategias y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Johansen, O. (2004). *Anatomía de la Empresa. Una Teoría General de las Organizaciones Sociales*. México: Limusa. S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.

Juranovic, M. (1971). *Fundamentos de Sistemas y Sistemas de Información Gerencial*. Síntesis de cursos dictados en las Universidad Católica Andrés Bello y en la Escuela Nacional de Administración Pública. Caracas.

Juranovic, M. (1976). *La empresa como sistema. Un nuevo enfoque para la Administración Científica*. Caracas.

Koontz, H. y Weichrich, H. (Eds.) (1998). *Administración. Una perspectiva global*. (11ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Lerma, H. (2004). *Metodología de la investigación. Propuesta, Anteproyecto y Proyecto*. (2da Ed. Colombia: Ecoe Ediciones. Extraído el 30 de Octubre, 2012.

<http://books.google.co.ve/books?id=XL7ecoiY4qwC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.+Propuesta.+Anteproyecto+y+Proyecto&hl=es-419&sa=X&ei=NbpPUYjEJcTY0gHWn4CABA&ved=0CCIQ6AEwAA#>

Maya, A. (Eds.) (2007). *Taller Educativo ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo. Cómo evaluarlo*. (2da. Ed). Bogotá, Colombia: Cooperativa Magistral Monasterio.

Ramírez, T. (2004). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Venezuela, Editorial Panapo.

Rojas, R. (2006). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés. S.A. de C.V. Extraído el 30 de Octubre, 2012.
<http://books.google.co.ve/books?id=INHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+para+realizar+Investi>

[gaciones+ Sociales.&hl=es-419&sa=X&ei=I7tPUYyXD4_J0AHb6YH4Bg&ved=0CCIQ6AEwAA#](https://www.google.com/search?q=gaciones+ Sociales.&hl=es-419&sa=X&ei=I7tPUYyXD4_J0AHb6YH4Bg&ved=0CCIQ6AEwAA#)

Universidad Católica Andrés Bello (2011). *Breve Instructivo para la presentación del proyecto de trabajo especial de grado*. Caracas.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones Mercado y Sociedad*. Buenos Aires Editorial de las Ciencias.

ANEXOS



OFERTA DE SERVICIOS

Considerando a Festitoldos Litoral (en adelante Festitoldos), es una empresa venezolana con 3 años en el mercado venezolano de servicios de montaje de toldos, tarimas y carpas a todo cliente particular o corporativo.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer el diseño de las bases estructurales para la mejora organizacional con el fin de incrementar la identidad corporativa, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado por Acevedo en el 2013.

Objetivos Específicos

1. en el diagnóstico realizado por Acevedo en el 2013 en acciones e indicadores concretos para la mejora de la empresa como sistema.
2. Diseñar, desarrollar y alinear la visión, misión, valores y FODA de Festitoldos.
3. Diseñar e implementar estrategias para su implementación.

ACTIVIDADES A REALIZAR:

1. Diseñar un taller de orientación estratégica basado en los resultados de Acevedo, 2013

2. Aplicación del taller de Orientación Estratégica con el fin de levantar las bases organizacionales en base a la perspectiva de los colaboradores seleccionados.
3. Levantamiento del Mapa Estratégico en base al Mapa Estratégico (ParteC) aplicado a la alta Gerencia de Festitoldos Litoral
4. Desarrollo, alineación y diseño de las bases estructurales
5. Presentación de los resultados a la Alta Gerencia de Festitoldos
6. Presentación de los resultados a todos los colaboradores de Festitoldos

PRODUCTOS A ENTREGAR:

- Visión, Misión, Valores y FODA de la empresa.
- Informe de resultados obtenidos en cada una de las actividades realizadas.
- Propuesta de recomendaciones al cliente de actividades complementarias a realizar dentro de la empresa para dar seguimiento a la implementación de mejoras.

PREMISAS PARA EJECUTAR LA OFERTA

Para poder ejecutar la Oferta, es necesario que la Empresa Contratante, esté dispuesta a facilitar información específica de sus actividades y que disponga de un responsable para trabajar en forma conjunta, en sesiones de trabajo, y mantener un flujo de intercambio de información para aclarar o ampliar información.

ADN Consultores garantiza la calidad de su equipo.

METODOLOGÍA A IMPLEMENTAR EN LAS ACTIVIDADES

Todas las sesiones de clase incluirán exposiciones de los facilitadores y la participación de los asistentes en dinámicas de trabajo y en general actividades centradas en el participante.

LUGAR Y HORARIO

Las actividades podrán ser dictadas en las instalaciones seleccionadas por **Festitoldos Litoral** siempre y cuando satisfagan los requerimientos de espacio, equipamiento y apoyo logístico, requeridos para el adecuado desarrollo de las actividades. Así mismo podrá dictarse en las instalaciones seleccionadas por ADN Consultores que se ajusten a las dinámicas de la actividad (contratación fuera de esta propuesta).

Los días y fechas de ejecución de la actividad se establecerán de común acuerdo y dependerá de la disponibilidad de agenda de las partes, para la cual se convenga llevar a cabo la actividad.

PARTICIPANTES

Las actividades han sido diseñadas para atender hasta 06 participantes, los cuales serán seleccionados por **Festitoldos Litoral**.

COMPROMISOS

En caso de realizarse en las instalaciones de **FESTITOLDOS LITORAL**

<p>De ADN Consultores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dictar las horas de clase convenidas y conducir las actividades prácticas • Seleccionar y reproducir el material didáctico, en caso de ser requerido para cumplir los objetivos del curso • Traslado de los facilitadores • Otorgar certificados de asistencia 	<p>De Festitoldos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el tiempo requerido para la asistencia de los participantes a las actividades • Proporcionar instalaciones, apoyo logístico y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades (video beam, rotafolio, laptop, marcadores de colores varios, pizarra acrílica, láminas de papel Bond, post it, revistas, tijeras y pegas, tirro, etc.) • Proveer almuerzos y refrigerios a los participantes y profesores, en caso de ser requerido por el horario seleccionado <p>De los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir activamente al 80% de las horas programadas • Asistir puntualmente a todas las sesiones de clase
--	---

En caso de realizarse en instalaciones seleccionadas por ADN Consultores, C.A.

<p>De ADN Consultores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dictar las horas de clase convenidas y conducir las actividades prácticas • Seleccionar y reproducir el material didáctico, en caso de ser requerido para cumplir los objetivos del curso • Proporcionar instalaciones, apoyo logístico y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades. • Proveer almuerzos y refrigerios a los participantes y profesores, en caso de ser requerido por el horario seleccionado • Otorgar certificados de asistencia 	<p>De Festitoldos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el tiempo requerido para la asistencia de los participantes a las actividades <p>De los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir activamente al 80% de las horas programadas • Asistir puntualmente a todas las sesiones de clase
--	---

PROPUESTA DE ACTIVIDADES

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LA ALTA GERENCIA FESTITOLDOS	
Objetivos	Traducir de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado por Acevedo en el 2013.
Duración	2 horas
Dirigido a	Alta gerencia
Contenido de la actividad	Presentación del Plan de Intervención
Metodología	Presentaciones orales, establecer contrato psicológico, sesión de preguntas y respuestas

PRESENTACIÓN RESULTADOS A TODOS LOS COLABORADORES FESTITOLDOS	
Objetivos	Comunicar los resultados y estrategias a implementarse
Duración	2 hora
Dirigido a	Todos los colaboradores de Festitoldos Litoral
Contenido de la actividad	Presentación a todos los colaboradores de Telecom del Plan Omega
Metodología	Presentación oral, sesión de preguntas y respuestas

TALLER DE ORIENTACION ESTRATEGICA	
Objetivos	Diseño y desarrollo de: visión, misión, valores y FODA
Duración	1 días entrenamiento teórico y práctico, complementado con trabajo de diagnóstico
Dirigido a	Grupo conformado por 6 participantes, por: <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 Socios-propietarios ✓ 1 Gerente de operaciones ✓ 3 Colaboradores seleccionados por el cliente

Contenido de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos: Visión, misión, valores y FODA • Dinámicas: Collage, El Árbol, El Refugio y Análisis del Entorno
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Tormenta de ideas y grupos focales

CIERRE	
Objetivos	Análisis comparativo de expectativas Vs. resultados obtenidos
Duración	3 horas
Dirigido a	Alta gerencia y colaboradores Festitoldos
Contenido de la actividad	Análisis de resultados y recomendaciones en función de los mismos.
Metodología	Reunión de trabajo, sesión de preguntas y respuestas.



ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

En consideración a que Festitoldos Litoral (En adelante EL CLIENTE) y ADN Consultores intercambiarán información confidencial a fines de la negociación y ejecución de la presente oferta de servicios, ambas partes están de acuerdo con y se comprometen a cumplir los siguientes términos y condiciones del presente acuerdo.

A partir de la fecha señalada en el presente documento y durante el desarrollo de los servicios profesionales, toda información proporcionada para la realización de este proyecto será utilizada únicamente con los fines para los cuales fue suministrada y son considerados estrictamente confidenciales.

Sin perjuicio de las demás disposiciones contenidas en este documento, toda la información, comunicaciones enviadas, por una de las partes a la otra, durante la ejecución de la presente oferta de servicio, no deberá ser reproducida, usada o divulgada, total o parcialmente, para ningún otro propósito que no sea la evaluación, desarrollo y ejecución de la misma.

PROPUESTA ECONÓMICA Y CONDICIONES DE PAGO

De acuerdo a la información anteriormente suministrada se realizará un *“Taller de Orientación Estratégica”* con su ejecución In Company (Cupo máximo de participantes 6 personas por actividad). Este precio no incluye el IVA, ni cualquier otro impuesto de ley.

ADN Consultores, C.A. reprogramadas o suspender el Taller. En caso que el cliente solicite cambio de fecha o suspensión de la actividad contratada,

debe realizarlo en un período de cinco (5) días hábiles antes del inicio de la actividad.

Dado que nuestra filosofía se basa en promover resultados tangibles y sustentables en el tiempo como principal valor en nuestra actuación como consultores, haciendo entrega de un informe de resultados al CLIENTE.

Los términos de esta propuesta tienen una validez de 30 días calendario contados a partir de la fecha de recepción de la misma. En caso de retraso en la aceptación de esta propuesta más allá de los 30 días, le agradecemos tener en cuenta posibles cambios en los valores de inversión como resultado de las variaciones en el índice de inflación. Los nuevos precios se determinarán de común acuerdo teniendo en cuenta estas variaciones.

Elaborado por Consultor Autorizado: Zhandra Figueroa Coello

Aprobado por:

ADN Consultores



Festitoldos Litoral





Taller de Orientación Estratégica para FESTITOLDOS LITORAL

Elaborado por: Alberto Acevedo y Zhandra Figueroa
Asesorados: Prof. Ricardo Petit

Objetivos del Taller de Orientación Estratégica

- Presentar resultados del Diagnóstico
- Desarrollar Misión, Visión y Valores
- Desarrollar Matriz FODA
- Acordar próximos pasos



Mapa Estratégico



Ejercicio 1: la Visión

Definición:

- ▶ La visión es la imagen del futuro que desea alcanzar Festitoldos Litoral.
- ▶ Debe ser compartida, motivadora e inspiradora.
- ▶ Es la que determina en forma dinámica el sentido de dirección a seguir (¿Donde queremos llegar?), promoviendo una tensión creativa que hace que la Organización construya su futuro y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.



Ejercicio 1: la Visión

1. Imagine cómo se ve usted en los próximos 5 años:
 - Profesionalmente
 - Familiarmente
 - En Festitoldos Litoral
 - En tu país
2. Construya un "collage" de lo que visualizó con los materiales que se encuentran en su mesa de trabajo
3. Escriba tres palabras claves que representen su visión
4. Recopile todas las palabras claves de los miembros de la mesa
5. Escriba la conclusión del equipo. Un frase inspiradora, realista y fácil de aprender que describa la visión. Use el formato 2
6. Revise la conclusión del equipo y si requiere alguna modificación hágala.



Ejercicio 1: la Visión

En base a lo que trabajamos anteriormente, mencione en una frase la visión de Festitoldos Litoral, recordando que debe contener..

- ▶ Qué debo hacer
- ▶ Que no debo hacer
- ▶ ¿Cómo nos gustaría ser reconocidos o recordados?....



Ejercicio 1: La Misión

Definición:

La Misión es la razón de ser de la organización. La razón fundamental de la existencia de Festitoldos Litoral, más allá de sólo ganar dinero (Estrella permanente que brilla en el horizonte).

Sirve como punto de referencia para la toma de decisiones y la fijación de objetivos y metas, así como para la determinación de los procesos, actividades, programas y proyectos que debe llevar a cabo la organización



Ejercicio 1: la Misión

- ▶ **La Misión** responde por tanto a los siguientes interrogantes :
 - ✓ ¿Para qué existe la Organización?
 - ✓ ¿Qué necesidades satisface?
 - ✓ ¿A quién satisface?
 - ✓ ¿Qué valor provee a quienes satisface?



Ejercicio 2: la Misión

Hágase las siguientes preguntas ante la siguiente acotación:

“Supongamos que podemos cerrar Festitoldos Litoral sin consecuencias económicas adversas para los empleados o los propietarios”.

- ▶ ¿Por qué no cerrarlo?
- ▶ ¿Qué perdería el mundo si Festitoldos Litoral dejara de existir?
- ▶ ¿Qué perderíamos nosotros? Contéstela de tal manera que la respuesta sea válida ahora y dentro de cien años



Ejercicio 2: la Misión

- Comparta su entendimiento y aclare dudas.
- De acuerdo a las respuestas dadas anteriormente, escriba en un párrafo que no excede de cinco (5) líneas
 - ✓ ¿Para qué existe Festitoldos Litoral?
 - ✓ Escriba la conclusión del equipo.
 - ✓ Revise la conclusión del equipo y si requiere alguna modificación hágala.



Ejercicio 2: la Misión

En base a lo que trabajamos pudiéramos decir que..

- ▶ Festitoldos Litoral existe para...



Ejercicio 3: los Valores

Definición: Son los principios fundamentales definidos y adoptados por **Festitoldos Litoral**, que orientan el proceso de toma de decisiones y el comportamiento, la actitud y la acción de todos los individuos, equipos y unidades de trabajo que la integran. Constituyen la base para definir los criterios y estándares de gestión, organización y control que soportan la ética y el funcionamiento de la organización en el logro de sus objetivos.

Importante:

No hay que confundirlos con prácticas operacionales específicas.



Ejercicio 3: los Valores

- ▶ Comparta entendimiento de los conceptos planteados.
- ▶ En caso de dudas aclarelas
- ▶ Hágase la siguiente pregunta:
¿Si cambiaran las circunstancias y nos penalizaran por este valor lo seguirían sosteniendo?
- ▶ Si existe alguna sugerencia indíquela.
- ▶ Escriba la conclusión del equipo.



Ejercicio 3: los Valores

Luego de tener claros los conceptos, consideramos que estamos preparados para responder al siguiente enunciado..

- ▶ Los valores de Festitoldos Litoral son....



Análisis del Entorno

FODA, compuesto por las dimensiones internas y externas que pueden favorecer (+) o limitar (-) el éxito del plan del negocio, a saber:

FORTALEZAS (+, interno)

Habilidades, recursos, capacidades y/o competencias medulares que nos permitirían aprovechar oportunidades (O's) o descalabrar amenazas (A's), en vías a lograr los objetivos.

OPORTUNIDADES (+, externo)

Posibilidades aprovechables para el logro de nuestros objetivos, identificadas como resultado del escrutinio externo.

DEBILIDADES (-, interno)

Falta de habilidades, recursos, capacidades y/o competencias que nos hacen vulnerables a las amenazas (A's) identificadas o que (curiosamente) nos permiten aprovechar oportunidades (O's), en vías a lograr los objetivos.

AMENAZAS (-, externo)

Peligros o riesgos latentes que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos, identificados como resultado del escrutinio externo.



Análisis del Entorno

ENTORNO *(EJEMPLO)*

FORTALEZAS -	DEBILIDADES -
OPORTUNIDADES -	AMENAZAS -

DATOS Internos (Ver Data Indicadores de gestión)
--

DATOS ENTORNO . Análisis Desempeño y Capacidad Organizacional vs. organismos similares y oportunidades de Mercado Nacional. . Análisis de Escenarios del Entorno y del Negocio
--



Análisis del Entorno

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

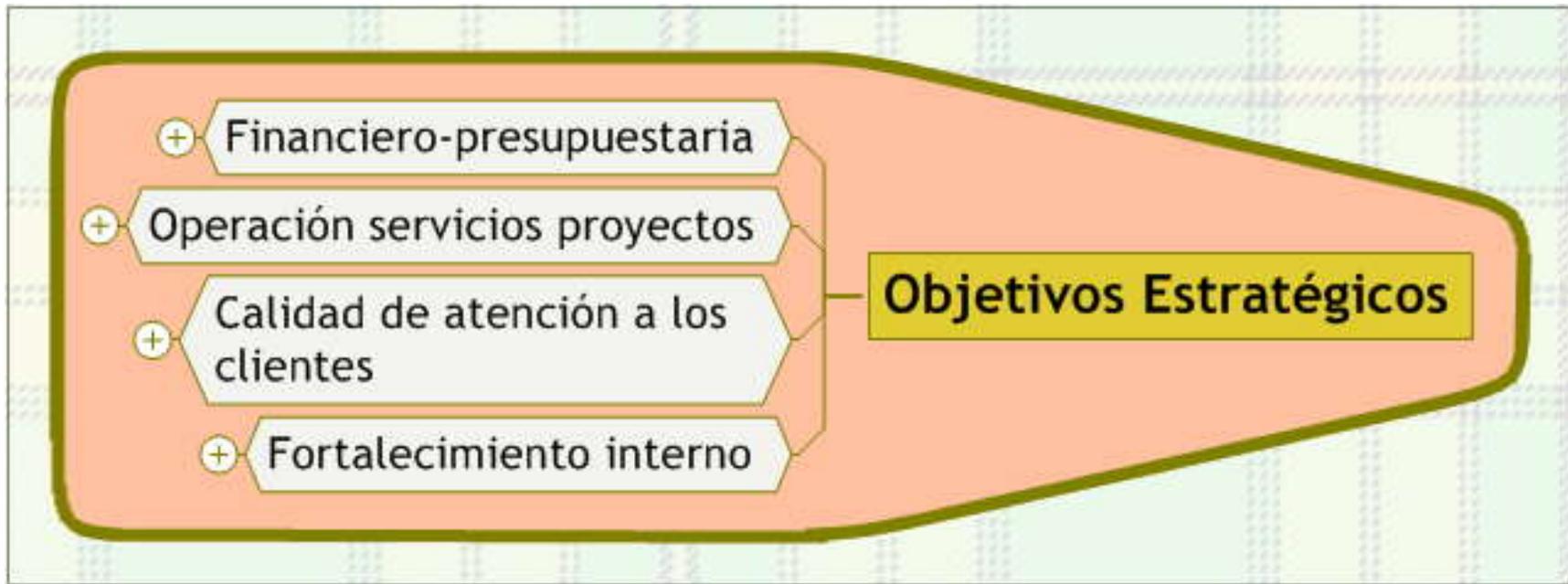
AMENAZAS



Taller de Orientación Estratégica



Objetivos Estratégicos



Mapa Estratégico



CONCLUSIONES

Bases Estructurales sólidas

- ▶ Visión
- ▶ Misión
- ▶ Valores
- ▶ FODA

Próximos pasos:

- ✓ Integrar las nuevas Bases a todos los colaboradores, para que se identifiquen y la sientan suya





!MUCHAS GRACIAS!



Taller de Orientación Estratégica