



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA DEL
DESEMPEÑO LABORAL EN CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE C.A,**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

YENIFER ZUMEY, BORGES

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Julio 2016

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, en el nombre de Jesús nuestro Sr y Salvador, solo por él estamos aquí y podemos realizar todo lo que nos proponemos, a quien doy gracias por guiarme en cada uno de mis pasos y darme la sabiduría para salir adelante en mi vida.

Así mismo a mi familia: Mi madre y mi padre Gisela y Humberto por darme la oportunidad de venir a este mundo, a mi amada abuela Lucrecia, quien ayudo en mi crianza y me llevo por el camino de Dios e inculco valores y principios morales fundamentales en mi vida personal y profesional, a mi esposo Leonel quien cada día forma parte de todos mis logros sabiendo darme el amor y el apoyo para seguir adelante en todo momento, a mis hermanas Zuleima, Yuleima por brindarme ese amor infinito que me llena de gran alegría y acompañarme en todos esos momentos de alegría y de tristeza, a mi hermano Alexander por estar a mi lado y darme esas palabras de sabiduría que he necesitado.

Con cariño...

Zumey Borges

AGRADECIMIENTOS

A **Carelys Vargas...** por ser mi compañera en esta investigación y darme ese apoyo invaluable para que todo esto fuese posible.

A mis inolvidables compañeras y amigas “**Carlys, Annick, Zulix y Adrina** por estar a mi lado durante todos estos tres años”, sin duda alguna me queda de cada una de ellas recuerdos que marcan mi vida personal y profesional en un antes y un después.

A **Doris Ochoa**, mi gran amiga, compañera de trabajo y consejera por creer en mí y brindarme ese apoyo incondicional para lograr este proyecto.

A **Ricardo López** por abrirme las puertas de su empresa para desarrollar esta investigación, quien con gran amabilidad y paciencia me atendió en cada momento.

A **Ricardo Petit**, mi profe querido y estimado por sus apoyo incondicional, compartir todo su conocimiento, experiencia y sabiduría.

Al equipo de trabajo del Post grado de Desarrollo Organizacional: **Ana Albella, Dorkis Belisario, Jorge Cabrera** y todos los profesores que apoyaron y nutrieron de todo su conocimiento y amplia experiencia profesional, especialmente a mi profe **Pedro Navarro**.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 El Problema de Investigación	3
1.2 Justificación del Problema de Investigación.....	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4 Alcance y Delimitaciones	7
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	8
2.1 Reseña Histórica	8
2.2 Misión	8
2.3 Visión.....	9
2.4 Estructura Organizativa	9
CAPITULO III: MARCO TEORICO	12
3.1 Antecedentes de la investigación.....	12
3.2. Bases Teóricas	13
3.2.1 Desarrollo Organizacional	13
3.2.2 Estructuras de las Organizaciones.....	16
3.2.3 Intervenciones del DO.....	19
3.2.4 Diseños de las Intervenciones del DO	20
3.2.5. Principios administrativos.....	23
3.2.6 Planeación	24
3.2.6.1 Tipos de Planeación	25
3.2.6.2 Importancia de la Planeación	26
3.2.6.3 Ventajas.....	26

3.2.6.4 Herramientas de la planeación.....	27
3.2.7 Planeación Estratégica	27
3.2.7.1 El plan estratégico	28
3.2.7.2 Elementos del plan estratégico.....	28
3.2.7.3 El proceso de planeación estratégica.....	29
3.2.8 Importancia de la Planeación Estratégica.....	29
3.2.9 La misión.....	30
3.2.10 La visión.....	32
3.2.11 Los objetivos organizacionales.....	35
3.2.12 Los valores.....	36
3.2.13 Teorías de los valores	37
3.2.13.1 El subjetivismo axiológico.....	37
3.2.14 Características de los valores	38
3.2.15 Clasificación de los valores	39
3.2.14 Diseño Instruccional	40
3.2.15 Modelo ADDIE.....	44
3.2.15.1 Pasos del modelo ADDIE.....	44
3.3. Sistema de Variables.....	46
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	47
4.1. Tipo de Investigación.....	47
4.2. Diseño de investigación	48
4.3. Instrumento de Recolección de Datos.....	48
4.4. Técnicas	50
4.5. Población y Muestra	50
4.6. Procedimiento	51
4.6.1 Diseño y Desarrollo.....	51
4.6.2 Especificación	52
4.6.3 Implantación.....	53
4.6.4 Evaluación.....	54
4.7 Operacionalización de Variables	55
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN	56

5.1. Análisis	56
5.2 Diseño y Desarrollo	57
5.2.1 Misión organizacional	57
5.2.3 Objetivos estratégicos	60
5.2.4 Valores	60
5.3 implantación	63
5.3.1 Misión acordada:	63
5.3.2 Visión acordada.....	64
5.3.3 Objetivos acordados	64
5.3.4 Valores acordados	65
5.3.5 Resumen de acuerdos	66
5.4 Evaluación	68
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS	75
Anexo 1: Propuesta de Intervención.....	75
Anexo 2: Lectura: Conceptos Básicos: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.....	76
Anexo 3: Guía de la Dinámica: Lectura eficiente	77
Anexo 4: Guía de la Dinámica: Lluvia de idea (variante: tarjetas)	78
Anexo 5: Guía de características y preguntas para la formulación de la visión.....	80
Anexo 6: Guía de características y principios para la formulación de los objetivos estratégicos	81
Anexo 7: Resultados de la primera sesión de componentes de Plan estratégico.....	82
Anexo 8: Guía de Dinámica: ¿Qué Sabemos?.....	85

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Citadino's Bakery & Food Service C.A.....	10
Figura 2 Principios de la Administración.....	25
Figura 3 La Planeación.....	26
Figura 4 Herramientas y principios del proceso de planeación estratégica.....	28
Figura 5 Elementos del plan estratégico.....	30
Figura 6 Proceso de la planeación estratégica.....	30
Figura 7 Clasificación de los valores.....	45
Figura 8 Modelo General para el Diseño de la Instrucción.....	46
Figura 9 Modelo para la planificación de la estrategia instruccional.....	47
Figura 10 Modelo de diseño instruccional ADDIE.....	50

TABLAS

Tabla 1 Hoja de ruta.....	49
Tabla 2 Guía de preguntas y respuestas (Misión) de Lluvia de Ideas.....	58
Tabla 4 Guía de preguntas y respuestas (Visión) de Lluvia de Ideas.....	59
Tabla 5 Guía de preguntas y respuestas (Objetivos Estratégicos) de Lluvia de Ideas.....	63
Tabla 6 Compromisos para definir los valores.....	66

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Título de la Investigación: Propuesta de Planeación Estratégica para la mejora del desempeño laboral en Citadino's Bakery & Food Service C.A,

RESUMEN

Autor: Yenifer Zumey, Borges

Asesor: Ricardo Petit

La presente investigación tiene por finalidad desarrollar los componentes del plan estratégico de la empresa Citadino's Bakery & Food Service C.A en cuanto a la Misión, Visión, Objetivos Estratégico y Valores con el fin de mejorar el desempeño laboral en la organización. Se realizó una revisión bibliográfica del marco corporativo de la organización y su historia, para encuadrarlo en la teoría Organizacional de Minzbertg (1984), así mismo se planifico una intervención organizacional fundamentada en un guion de preguntas según la metodología de Serna (2008) para la estructuración del marco corporativo que se dividió en dos partes, la primera sesión se realizó con los gerentes de área en donde se definió la misión y la visión y los objetivos estratégicos, la segunda sesión se realizó con empleados de diferentes departamentos donde se definieron los valores que guiarán la conducta de los miembros de la organización en el futuro, todo el proceso estuvo enmarcado en la teoría de diseño instruccional (basado en el modelo ADI) para facilitar el procesos de aprendizaje y acompañamiento en la definición de los componentes. El tipo de estudio es la investigación aplicada en su modalidad de investigación desarrollo, el diseño de investigación de acuerdo al cómo se obtuvieron los datos fue transaccional. La población estuvo conformada por 24 miembros de la organización según la técnica muestreo intencional. Los datos fueron recogidos mediante la técnica de Lluvia de ideas; y los datos obtenidos se analizaron de forma cualitativa utilizando las técnicas de categorización para el análisis de contenido. Los resultados permitieron concientizar y generar compromisos para acciones futuras en pro de mejorar desempeño de los trabajadores.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Diseño Instruccional, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones modernas el tema de la estructura es fundamental ya que esta da forma a los procesos y determina en gran parte el funcionamiento y los niveles de eficiencia con el que se realiza el trabajo. Actualmente las organizaciones suelen tener definidos los procesos que involucran todo su aparato productivo, sin embargo existen organizaciones más pequeñas que aún les falta hacer énfasis en este tema para llegar a un nivel de eficiencia superior al que tienen en la actualidad.

Se puede definir la estructura organizacional como la capacidad que tiene una organización de dividir el trabajo y asignar funciones o responsabilidades a personas y grupos pertenecientes a la misma y de igual manera también la estructura comprende las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo (Luthaus, Adrien, Anderson, Carden, Plinio, 2002).

Por ende los miembros de la organización deben tener claro los medios por los cuales se relacionaran y canalizaran los procesos para que estos contribuyan a mantener estándares de desempeño adecuados.

Para que esto tenga lugar la organización necesita tener objetivos estratégicos definidos, que vayan enlazados con la misión, visión y valores organizacionales, de modo que la empresa sea eficiente al tener una estructura adecuada y funcional que le permita alcanzar fácilmente los objetivos propuestos.

En la organización Citadino's Bakery & Food Service C.A, tanto los objetivos como la misión, visión y valores no se encuentran definidos, por lo que, precisarlos y delimitarlos contribuirá a estructurar la organización y encaminarla hacia el aumento de su eficiencia, ya que se orientarán de forma más organizada y consiente hacia las metas que se planteen.

En el capítulo I se define el problema de investigación, se plantea la interrogante y la justificación, se definen los objetivos de la misma. Por último se presenta el alcance y las delimitaciones del proyecto.

Capítulo II: “Marco Organizacional” Se presenta a la organización, en cuanto a su reseña histórica, misión, visión, valores y estructura.

Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial” Se encuentra los antecedentes de la investigación así como las diversas teorías que sustentan la misma.

Capítulo IV: “Marco Metodológico” Esta contenido por la metodología que se utilizó en el desarrollo del proyecto, en donde se señala el tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de datos, población y muestra, operacionalización de las variables.

Capítulo V: “Desarrollo de la Intervención” se plasman los resultados obtenidos de cada de las sesiones realizadas para el desarrollo de la intervención.

Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones” se expone el detalle de los objetivos alcanzados y las recomendaciones realizadas a la empresa para que pueda hacer seguimiento y tomar acciones futuras.

Por último presentamos las referencias bibliográficas del estudio y los anexos, en donde podemos encontrar el instrumento aplicado a los sujetos del estudio.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El Problema de Investigación

Habiendo realizado en el 2015 previamente un estudio diagnóstico en la empresa Citadino's Bakery & Food Service C.A por medio de la aplicación de un instrumento para medir la percepción de los trabajadores en cuanto al clima organizacional, basado en la teoría de Litwin y Stringer (1968) el cual está basado en 9 dimensiones (Cooperación, Relaciones, Responsabilidad, Conflicto, Estándares de Desempeño, Riesgo, Recompensa y Estructura), se obtuvieron los siguientes resultados: El Clima Organizacional fue valorado como “Bueno” en líneas generales lo que indica una percepción aceptable de los miembros de la organización en cuanto los factores que podrían influir en la satisfacción laboral.

Las dimensiones mejor valoradas por los trabajadores fueron: Identidad seguida por Cooperación, Relaciones, Responsabilidad y Conflicto, lo cual evidencia un alto nivel de identificación con la organización siendo así un elevado nivel del sentido de pertenencia hacia esta, los trabajadores comparten sus objetivos personales con los de la organización.

La variable con la percepción más “Baja”, fue Estándares de Desempeño con el menor promedio general, seguida de Riesgo, Recompensa y Estructura.

Presentados estos resultados del diagnóstico y discutidos con la gerencia general, nace la necesidad por parte de la organización de realizar una intervención que permita mejorar el desempeño de los trabajadores abordando una o varias de las variables que presentaron una percepción más baja.

La gerencia de CBFC considera que debe seguir una línea coherente entre lo importante y lo urgente, que a su vez le permita a futuro iniciar un proceso de cambio continuo donde se atiendan todos los factores que permitan a la organización ser eficiente y efectiva en el tiempo.

La organización le planteo al equipo consultor la posibilidad de encaminar un proceso de cambio que permita abordar la las variables de Estándares de Desempeño

Estructura de forma incremental, lo cual a futuro pueda impactar en la gestión de la organización y el desempeño de los trabajadores, por lo que el equipo consultor le presentó una propuesta para desarrollar algunos componentes del plan estratégico (ver anexo 1)

¿Los elementos del plan estratégico en Citadino's Bakery & Food Service C.A en cuanto a la estructuración de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores, va a contribuir con el desempeño de los trabajadores?

1.2 Justificación del Problema de Investigación

Las organizaciones en la actualidad se ven obligadas a realizar cambios en su estructura y organización, reaccionando a los cambios del entorno empresarial en el que se desenvuelven. La empresa Citadino's Bakery & Food Service C.A (CBFC) desde su fundación ha desarrollado sus operaciones de una forma sencilla y práctica, atendiendo día a día a las necesidades del entorno, incrementando su cartera de clientes y así mismo sus ventas, captando capital humano valioso para la organización que contribuye con el logro de las metas, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado de la distribución de productos de consumo masivo, específicamente en el sector de la repostería, panaderías y cadenas de restaurantes de comida rápida.

Luego del diagnóstico de Clima Organizacional desarrollado en el 2015, CBFS se ha planteado la necesidad de mejorar el desempeño de sus empleados en cuanto a dos de las variables fundamentales previamente evaluadas como lo son: Estructura y estándares de desempeño.

Para la gerencia de CBFS es de suma importancia la percepción que tienen sus trabajadores sobre el clima organizacional y sobre todo poder establecer mecanismos que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización e impacten en el desempeño de los trabajadores.

Según lo definido por Litwin y Stinger (1968) sobre las dimensiones para medir el Clima Organizacional se refiere a *Estructura* como la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos,

trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo, la medida en que la organización pone en énfasis la burocracia, control y estructura, o bien, el énfasis en un ambiente de trabajo libre, informal, no estructurado (el polo opuesto), así mismo define *Estándares de desempeño* como la preocupación o énfasis hacia el establecimiento de normas, procedimientos, instrucciones, normas alineadas a la producción y/o rendimiento, ambas están estrechamente ligadas a la intención estratégica de la empresa, la cual es definida por Hitt y otros (2006) como “aquello que, en última instancia, la empresa quiere ser y hacer” pag 197.

Con el fin de establecer un proceso de cambio planeado que impacte y contribuya al desempeño de los trabajadores, la organización ve a la planeación estratégica como una herramienta vital que le permitirá atacar situaciones de contingencia para enfrentar cambios y brindara apoyo y orientación a los trabajadores en la ejecución de su trabajo logrando un mejor desempeño laboral de la empresa.

Debido a lo antes expuesto, podemos citar a Mintzberg en su investigación de 1984, donde identifica que la estructura de las organizaciones representa un instrumento básico para la consecución de la estrategia.

Mintzberg (1984) hace referencia a las Normas ISO 9001:2000 la cual define a la Estructura como: responsabilidad, autoridad, y comunicación (la alta gerencia debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades y sean comunes dentro de las organización).

La estructura de la organización según Mintzberg (1984) se podría definir como un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, seguido después de la coordinación de las mismas.

Mintzberg (1984) identifica siete (7) mecanismos para la coordinación del trabajo:

- Adaptación mutua.
- Supervisión directa.
- Normalización de procesos.
- Normalización de actividades.

- Normalización de normas.

Según la clasificación de Munch (2010, p.190) CBFS es una empresa familiar, la cual define como: “aquellas donde los socios de la empresa, así como los directivos son miembros de una familia”.

Para Leach (1999) las empresas familiares se enfrentan a desafíos comerciales del entorno en que se desenvuelven, una de las desventajas que están presentan es la modernización de prácticas obsoletas, cuyas practicas con frecuencia es producto de la adaptación al desarrollo de la tecnología y al mercado, es por esto que la organización se encuentra en la necesidad de abordar las áreas de oportunidad actuales para ser más eficiente y efectiva en el desarrollo de sus actividades.

Senge (1994, p.137) al referirse a las organizaciones inteligentes afirma “no solucione los síntomas. Las soluciones que abordan los síntomas y no las causas fundamentales del problema a lo sumo brindan beneficios a corto plazo. Eventualmente el problema resurge y crece la presión por una respuesta ante el síntoma”.

CBFS en la actualidad carece de un marco estratégico referencial que contribuya con el desempeño de sus trabajadores, es por esto, que al tener conocimiento en la actualidad sobre las áreas de oportunidad y aspectos que pueden ser mejorados para que la organización siga siendo productiva, la empresa se plantea la posibilidad de iniciar un proceso que permita la implementación de un Plan Estratégico en cuanto a la Misión, Visión, Objetivos estratégicos y valores organizacionales.

De modo que realizando una intervención que permita abordar los aspectos relacionados al plan estratégico de la organización se espera mejorar el desempeño de los trabajadores y afianzar la identidad organizacional.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar los componentes del plan estratégico de Citadino's Bakery & Food Service C.A en sus variables de Misión, Visión, Objetivos Estratégico y Valores para apoyar a mejorar el desempeño de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diseñar el componente estratégico en cuanto a la misión.
2. Diseñar el componente estratégico en cuanto a la visión.
3. Diseñar el componente estratégico en cuanto a los objetivos estratégicos.
4. Construir con los trabajadores los valores corporativos que regirán el desempeño en la organización.

1.4 Alcance y Delimitaciones

La presente investigación tiene como finalidad desarrollar los componentes del plan estratégico en cuanto a misión, visión, objetivos organizacionales y valores en la empresa Citadino's Bakery & Food Service C.A, para lo cual se realizará una intervención en dos partes en la que se definirán con la dirección y gerencia misión, visión y objetivos estratégicos, con el resto de los empleados los valores organizacionales. Los resultados a obtener estarán encaminados a optimizar el desempeño de la organización.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Reseña Histórica

La empresa Citadino's Bakery & Food Service C.A (CBFS) es una empresa familiar constituida por 41 empleados, esta surgió en los años 90 a partir de la división organizativa de la empresa Cisapi C.A, en donde los dueños de esta decidieron separarse y constituir los que es hoy en día CBFS . estos cuentan con una sede ubicada en Boleíta, caracas en donde se encuentran las oficinas administrativas y centro de operaciones.

Esta compañía se dedica a la venta y distribución de alimentos y accesorios de repostería, contando con una variedad de clientes importantes como panaderías, pastelerías restaurantes, entre otros, ubicados en la región capital y del centro del país.

Esta compañía se encuentra constituida por 41 empleados distribuidas en las siguientes áreas organizativas: 5 Gerencia, 6 Administración, Ventas 19 y Almacén 9, 1 Mensajería, 1 Mantenimiento, todos ubicados en la cede principal.

Por ser una compañía distribuidora de mercancía ha tenido que enfrentar la situación económica actual del contexto venezolano por lo que han atravesado problemas con la mercancía ya que esta no llega con la misma frecuencia que solía hacerlo, motivo por el cual, la organización se ha venido adaptando a la situación con una serie de cambios y medidas de redistribución de ventas que afecta todo el funcionamiento de la compañía. Sin embargo la organización se ha mantenido a flote brindando sus servicios de venta y distribución a sus principales clientes.

2.2 Misión

Es aquella que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la

contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional (Serna, 2008).

La organización no tiene definida la misión.

2.3 Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008).

La organización no tiene definida la visión.

2.3 Valores

Según Matilla (2009) los valores son los prescriptores del comportamiento y conformadores de las actitudes dentro de la empresa, la cual configura una estructura de tipo cognitivo que le permiten interpretar y orientarse en el entorno organizacional. Los valores en la empresa no se encuentran definidos.

2.4 Estructura Organizativa

La estructura organizativa es la definición de actividades delimitadas en la división del trabajo de tal modo que permita alcanzar los objetivos en un ambiente dinámico basados en un sistema de información y decisión de forma tal que sea capaz de adaptarse a los imperativos del medio. (De Val, 1997). A continuación se muestra la estructura Organizativa de CBFS.

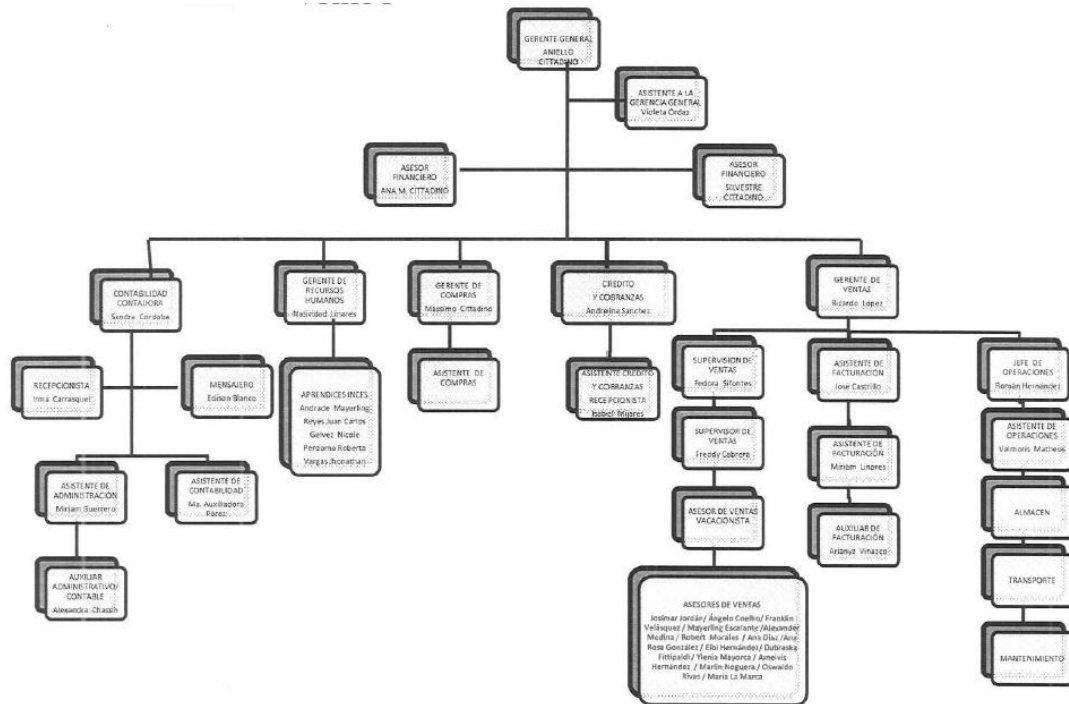


Figura 1. Organigrama de Citadino's Bakery & Food Service C.A aprobado por la junta directiva.

2.4.1 Estructura Organizativa de Citadino's Bakery & Food Service C.A según Henry Mintzberg.

La empresa Citadino's Bakery & Food Service C.A (CBFS) es una empresa pequeña, esta cuenta con una sola sede de donde se lleva a cabo tanto la parte administrativa, como sus operaciones, lo cual profundizara en el marco teorico.

Según la teoría de Mintzberg (1984) sobre la clasificación de la estructura de las organizaciones CBFS se puede clasificar entre la *sencilla* la cual es parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico, como ejemplo, una pequeña empresa rígidamente controlada personalmente por su propietario, una empresa en crisis, una organización deseosa de cambios fundamentales.

Las características de CBFS según la teoría de Mintzberg (1984), son las siguientes:

1. Parte fundamental: Ápice estratégico.

2. Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.

3. Parámetros de Diseño:

Especialización del puesto: Poca

Preparación y adoctrinamiento: Poca

Formalización de comportamiento: Poca

Agrupación: Funcional

Tamaño de las unidades: Amplia

Sistema de planificación y control: Poca

Dispositivos de enlace: Poca

Descentralización: Centralización

Tamaño: Pequeña

Edad: Joven

Sistema Técnico: Poco sofisticado

Entorno: Sencillo y dinámico

Poder: Fuerte por el director

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1 Antecedentes de la investigación.

Aguirre (2014) realizo una investigación presentada a la Coordinación de Facultad de Humanidades de Quetzaltenango en Guatemala, para obtener el título de Licenciado en Psicología Industrial Organizacional, para la cual se planteó como objetivo general, determinar la influencia de la planeación estratégica en la productividad laboral de los colaboradores del Hotel del Campo ubicado en la ciudad de Quetzaltenango, y como objetivos específicos : Identificar el conocimiento que tienen los colaboradores del Hotel del Campo sobre la planeación estratégica de su empresa, determinar la productividad laboral de los colaboradores y verificar como los colaboradores analizan la importancia de la planeación estratégica y la productividad laboral en el Hotel del Campo, el diseño de la investigación es de tipo descriptivo y los datos para la recolección de datos fueron recolectados por medio de un instrumentó en escala de Rensis Likert, fundamentado y elaborado en función de las variables planeación estratégica y productividad laboral. *La investigación dio como resultado que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción del servicio. Se recomendó a la gerencia general del Hotel del Campo realizar una reunión donde se elabore el F.O.D.A de la empresa para determinar las necesidades internas y externas y la elaboración de la planeación estratégica para la obtención de resultados óptimos y de calidad para elevar la productividad laboral.*

Ruiz, K. (2011), basó su investigación de trabajo especial de grado, en diseñar la planificación estratégica para una empresa de pintura, la cual tuvo como finalidad descubrir los errores u omisiones que se estaban suscitando en la organización, para mejorar sus políticas internas, procesos productivos, manejo logístico, inclusión de nuevas tecnologías, políticas internas, innovación de productos manejo del recurso

humano, exportaciones, entre otras áreas, para optimizar su posicionamiento en el mercado local. La hipótesis planteada fue que la planificación estratégica es un instrumento con el cual es posible definir los factores para poder posicionar la marca de la pintura en el mercado local y optimar el desempeño de una empresa que fabrica y comercializa su producto. *El resultado obtenido es que la planificación estratégica es un instrumento que ayudará a la organización con su posicionamiento en el mercado local, al mismo tiempo demostró que una planificación estratégica adecuada se da cuando existe comunicación y compromiso entre todos los niveles de la empresa, ya que son factores claves para su éxito.* Finalmente afirma que delimitar los objetivos, medios, actividades y herramientas guiará a la organización hacia a ser más competitiva, productiva y eficiente en el futuro.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1 Desarrollo Organizacional

Para Chiavenato (2001) el Desarrollo Organizacional surge como una como un movimiento de gran viabilidad dentro del campo de comportamiento en las organizaciones, el cual ha estado principalmente orientado a establecer estrategia de cambio organizacional planeado mediante la elaboración de medios de diagnóstico, intervención y cambio lo que ha llevado a la modificación de las estructuras en conjunto con modificaciones del comportamiento, para que las organizaciones sean más eficaces y efectivas. Todo este movimiento ha estado incorporado a la teoría de los sistemas y las técnicas de sensibilización que han sido estudiadas por Lewin.

Para comprender el conjunto elementos que componen el Desarrollo Organizacional a continuación se hace referencia a algunos conceptos fundamentales como los siguientes:

Según Chiavenato (2007) cita a Lawrence y Lorsh, (1972) define la organización como “la coordinación distintas actividades de participantes individuales con el objetivo de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”.

El concepto de cultura es ampliamente definido por diversos autores, para (Chiavenato, 2007, p.418) cultura es una forma de vida el cual conforma un “sistema

de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.”

Los procesos de cambio se caracterizan por que surgen por consecuencia de fuerzas que crean la necesidad de cambio en las organizaciones, así mismo Chiavenato (2007) indica que existen en las organizaciones 4 clases de cambio:

1. *Cambios estructurales*: los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información interna y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.

2. *Cambios en la tecnología*: los que afectan a las máquinas, los equipos y las instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.

3. *Cambios en los productos o servicios*: los que afectan los resultados o las salidas de la organización.

4. *Cambios culturales*: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Las organizaciones funcionan como sistemas sociales en la cual las personas interactúan adaptándose a los cambios internos y externos convirtiéndose así en sistemas flexibles al entorno, haciéndose de esta forma adaptable para poder cumplir con las metas y objetivos.

Según French y Bell (1996) el desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos, las actividades que se para el mejoramiento de su funcionamiento se llevan a cabo mediante las intervenciones de DO, lo cual constituye una serie de actividades estructuradas, todos los conceptos enunciados se encuentran íntimamente relacionados con el DO, de esta forma, el proceso de DO busca realizar un cambio planeado el cual abarca un todo de la organización, y representa un proceso a largo

plazo que va orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización.

Chiavenato (2007) cita a (Shein, E, 1980, p.25) el cual identifica los elementos de todo esfuerzo de DO son:

1. Una orientación a largo plazo.
2. Los esfuerzos dirigidos hacia la eficiencia global de la organización en su conjunto y no de una parte de ella.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

(Bennis, W, 1xxx, p.23-27) señala cuatro condiciones básicas que darán origen al DO:

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
 - a) Un nuevo concepto del hombre, basado en un mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultra simplificado, inocente, del tipo que aprieta botones.
 - b) Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado coacción y la amenaza.
 - c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basados en ideas humanísticos – democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

3.2.2 Estructuras de las Organizaciones

3.2.2.1 Henry Mintzberg: La estructura de las organizaciones.

Henry Mintzberg en sus estudios realizados “La estructuración de las organizaciones” (1979) y en “Diseño de las organizaciones eficientes” (1990) identifico componentes esenciales en las organizaciones, sus investigaciones fueron enfocadas hacia la estrategia gerencial y la definición de las diferentes estructuras de las organizaciones.

La estructura de las organizaciones según lo planteado por Henry Mintzberg se define como: un conjunto de todas las formas en que está dividido el trabajo.

Así mismo Henry Mintzberg identifica siete mecanismos que consiguen la coordinación del trabajo, los cuales se consideran como elementos básicos de una estructura y que contribuyen a la cohesión de las organizaciones, los cuales son:

1. Adaptación mutua: En este mecanismo la coordinación de la organización se consigue a través de una simple comunicación informal.
2. Supervisión directa: La directiva de la organización asume la responsabilidad del trabajo de los demás integrantes de la organización, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
3. Normalización de procesos: La coordinación se logra con la especificación directa del contenido de trabajo de los miembros de la organización, haciendo énfasis en el personal operativo.
4. Normalización de Resultados: Se fundamenta en la especificación de aquellas metas y objetivos que quieren alcanzar.
5. Normalización de habilidades: Consiste en determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional del empleado. Normalmente los conocimientos son adquiridos fuera de la organización como por ejemplo en: escuelas, centros de formación profesional y universitaria.
6. Normalización de las normas: La coordinación se logra mediante el compartir de creencias, valores, normas y reglas comunes de los trabajadores.

7. Comunicación: Es el nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales, los procesos de comunicación buscan modificar comportamientos, actitudes y la forma de presentaciones o conocimientos. Mueve a las personas a hacer cosas que no harían de forma espontánea.

Posterior a la identificación de los mecanismos de coordinación del trabajo Henry Mintzberg identifica las partes fundamentales de la organización como las siguientes:

1. Núcleo de operaciones.
2. El ápice estratégico
3. La línea Media.
4. La tecnoestructura.
5. El staff de soporte.
6. La ideología.
7. Los sistemas de información.

Para definir el funcionamiento conjunto de las organizaciones, luego de identificar los mecanismos de coordinación y las partes de la estructura, Mintzberg (1984) plantea que las partes están unidas entre sí por medio de flujos según una serie de diferentes escuelas del pensamiento sobre la teoría la teoría organizativa, que podrían determinar la coordinación, y los identifica de la forma siguiente:

1. De autoridad
2. De flujos de trabajo
3. De información
4. De procesos de decisión
5. De comunicación
6. De trabajo
7. De procesos de decisión ad hoc

Para el diseño de la organizacional es esencial la utilización de una serie de parámetros que forman parte fundamental en la división y alcance de la coordinación,

tal y como lo señala Mintzberg (1984) estos están agrupados en 5 pasos que conforman a su vez, once actividades, las cuales se señalan a continuación:

1. Diseño de puestos:
 - a) Especialización de puestos
 - b) Formalización del comportamiento.
 - c) Preparación y adoctrinamiento.
2. Diseño de la superestructura.
 - a) Agrupación de las unidades.
 - b) Tamaño de la unidad.
3. Diseño de vínculos laterales.
 - a) Sistemas de planificación y control.
 - b) Dispositivos de enlace.
4. Diseño del sistema de toma de decisiones.
 - a) Descentralización vertical.
 - b) Descentralización horizontal.
5. Diseño del sistema de información.
 - a) Centralizado
 - b) Descentralizado.

Luego de haber identificado las partes de la organización, los mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia Mintzberg (1984) plantea siete modelos de configuraciones estructurales, en los cuales cada uno se encuentra direccionado por uno de los cinco mecanismos de coordinación, se evidencia la importancia de las partes de la organización y se identifica un específico modelo de descentralización, siendo estos:

1. Organización empresarial o estructura simple.
2. Organización maquinal o burocracia maquinal.
3. Organización profesional o burocracia profesional.
4. Organización diversificada o forma divisional.
5. Organización innovadora o adhocracia.
6. Organización misionera.

7. Organización política.

3.2.3 Intervenciones del DO

French y Bell (1996) definen el proceso de intervención como un conjunto de acciones que se emprenden para generar cambios deseados.

Según French y Bell (1996) Warner Burke describe las fases del DO en las siguientes:

Los programas del DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases que se despliegan a lo largo del tiempo. *Warner Burke* describe las siguientes fases de los programas DO:

- Entrada: Representa el contrato inicial entre el consultor y el cliente (Que estimuló al cliente a buscar un consultor)
- Hacer un contrato: establece expectativas mutuas (Aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra)
- El diagnóstico: Descubrir hechos (se trata de recopilar información y analizarla)
- Retroalimentación: el regreso de la información analizada al sistema cliente (la exploración de la información y el principio de que los datos son propiedad de los clientes.
- Planificar el cambio: El cliente decide cuales son los pasos que deben seguir, basándose en la información, se exploran y critican posibles alternativas para desarrollar los planes de acción.
- La intervención: acciones a poner en práctica para corregir problemas ó aprovechar las oportunidades
- La evaluación: Es la determinación de los efectos del programa.

Estas fases son directas y lógicas en su descripción, pero en práctica a menudo se traslapan mucho y se ven más como un proceso evolutivo que como una progresión lineal.

Para French y Bell (1996) el mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO, éstas son series de actividades

estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización.

Existen cuatro acciones que dan origen a la necesidad de las intervenciones del DO:

1. Existe un problema, algo se ha “roto”. Se llevan a cabo acciones correctivas para arreglar el problema.
2. Hay una oportunidad no realizada; algo que queremos está fuera de nuestro alcance. Se desarrollan acciones posibles para aprovechar la oportunidad.
3. Algunos aspectos de la organización están desalineados; ciertas partes de la organización están trabajando en propósitos contrarios. Se desarrollan actividades de alineación para que las cosas vuelvan a estar en sincronía.
4. Cambia la visión que guía a la compañía, la visión de ayer ya no es bastante buena. Se desarrollan acciones para crear las estructuras, los procesos y la cultura necesarias que apoyen la nueva visión para convertir esa nueva visión en una realidad

Según French y Bell (1996) las intervenciones del desarrollo organizacional tienden a enfocarse en los problemas reales, más que en los abstractos. Los problemas a los cuales se enfrentan los miembros de la organización son reales, no hipotéticos; los problemas por cuya solución se recompensa a los miembros son reales, no hipotéticos y los problemas decisivos para las necesidades de los miembros de la organización son reales, no hipotéticos.

3.2.4 Diseños de las Intervenciones del DO

Según French y Bell (1996) intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización (Grupos o Individuos que son el objetivo) se dedican a una tarea en donde las metas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional.

El trabajo en el desarrollo organizacional se lleva a cabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, por lo común guiados por un practicante del DO.

Hoy en día, hay intervenciones orientadas al desarrollo de equipos autodirigidos, de sistemas de trabajo de desempeño superior y de organizaciones autodiseñadas, así como modelos de cambio de sistemas a gran escala para ayudar las organizaciones a salir adelante y sobrevivir.

Para French y Bell (1996) los mecanismos causales fundamentales de las intervenciones, son:

Robert Blake y Jane Mouton identificaron los tipos de intervención siguientes:

- Intervención de discrepancia: atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes que luego conducen a una exploración.
- Intervención de teoría: Utiliza conocimientos de la conducta, la teoría para su explicación y las hipótesis implícitas en la conducta.
- Intervención procesal: Crítica de la forma en la cual se está haciendo algo afin de determinar si se están empleando los mejores métodos.
- Intervención de relación: enfoca la atención en las relaciones interpersonales en particular aquellos en donde existen poderosos sentimientos negativos para su exploración y posible solución.
- Intervención de experimentación: se someten a una prueba dos planes de acción diferente para conocer sus consecuencias antes de tomarse una decisión final.
- Intervención de dilema: se utiliza un dilema impuesto o imprevisto.
- Intervención de perspectiva: Desvía la atención de las acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos
- Intervención de la estructura de la organización: Requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad la organización.
- Intervención cultural: que examina tradiciones, precedentes y practicas.

Las intervenciones abordan diferentes aspectos. Uno de los resultados principales de una intervención es el incrementa la interacción y la comunicación

entre las partes. Otro de los resultados importantes de las intervenciones es el incremento en la retroalimentación, o en la responsabilidad.

Estos resultados diferenciales a menudo son exactamente lo que se necesita para producir el cambio en una situación particular dentro de la organización.

Podemos decir que los programas del DO están diseñados para alcanzar metas específicas y a menudo se combinan varias intervenciones en un paquete para alcanzar esas metas que podemos clasificar de la siguiente manera:

Actividades del Diagnóstico: Para cerciorarse del estado del sistema utilizan (los métodos disponibles que varían desde instrumentos proyectivos hasta los métodos más tradicionales de recopilación de datos como entrevistas, cuestionarios, encuestas etc.)

Actividades de formación de equipos: Son actividades diseñadas para incrementar la operación afectiva de los equipos del sistema.

Actividades intergrupo: Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un solo sistema, en vez de cómo dos subsistemas.

Actividades de retroalimentación de encuestas: Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.

Actividades de educación y capacitación: Diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo.

Actividades tecnoestructurales o estructurales: Diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

Actividades de consultoría de procesos: Son las actividades de parte del consultor que ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurren en el ambiente del cliente a actuar conforme a ellos.

Actividades de conciliación de terceras partes: Son las que llevan a cabo un consultor hábil que están diseñadas para ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal.

Actividades de orientación y consejo: Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje.

De acuerdo a lo antes indicado la presente investigación está basada en la fase de intervención para desarrollar el plan estratégico en cuanto a la visión, misión, objetivos estratégicos y valores organizacionales, lo cual permitirá a la organización mejorar aquellos aspectos identificados como áreas de oportunidad en el diagnóstico previo.

3.2.5. Principios administrativos

Según Munch (2010) indica que los principios administrativos representan verdades universales que han surgido por medio de la experiencia que ha sido debidamente comprobado, como un instrumento para aplicar la administración con el menor error posible, lo que contribuye a al éxito de la organización.

Munch en su edición del (2010) describe los principios administrativos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Munch (2010) identifica en un cuadro resumen las definiciones, importancia, etapa/proceso, principio y técnica:

Etapas/ concepto	Importancia	Etapas/ proceso	Principio	Técnicas
Planeación • Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.	• Permite escalar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. • Reduce los niveles de incertidumbre. • Permite hacer frente a las contingencias. • Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las conjeturas. • Es la base para el sistema de control.	• Filosofía • Valores • Misión • Propósitos • Premisas • Investigaciones • Objetivos • Estrategias • Políticas • Programas	Del objetivo • Unidad • Objetividad y cuantificación Del cambio de estrategias • Flexibilidad	Cuantitativas • CPM • PERT Cualitativas • Gráfica de Gantt • Análisis FODA
Organización • Consiste en el diseño y estructuración de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.	• Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente. • Reduce costos e incrementa la productividad. • Reduce o elimina la duplicidad de funciones.	División del trabajo • Jerarquización • Departamentalización • Descripción de funciones Coordinación	• Via jerárquica • Tramo de control • Delegación • Simplificación • Unidad de mando • Especialización	• Organigramas • Manuales • Diagramas de flujo o de procedimiento • Carta de distribución del trabajo • Análisis de puestos
Integración • Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. • Comprende recursos materiales, humanos tecnológicos y financieros.	• De la calidad de los insumos dependen los resultados (implica una reducción de costos). • Correcta selección de recursos humanos. • Especificación de las características, cantidad y calidad de los recursos.	• Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos • Diversificación de fuentes de abastecimiento • Elección de proveedores • Selección de recursos de acuerdo a estándares	• Cumplimiento de requisitos • Proveedor confiable • Adecuación • Calidad	Recursos humanos • Exámenes psicométricos • La entrevista • El análisis de puestos Otros recursos • Cuantitativos • Cualitativos
Dirección • Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.	• Ejecución de actividades. • Toma de decisiones. • Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas. • Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.	• Toma de decisiones • Motivación • Comunicación • Liderazgo	• Aprovechamiento del conflicto • Resolución del conflicto • Del objetivo de la supervisión directa • De la vía jerárquica	Cuantitativas • Modelos matemáticos • Programación lineal • Estadística • Camino crítico Cualitativas • Tormenta de ideas • Delphi
Control • Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenir y mejorarlos continuamente.	• Sirve para comprobar la efectividad de la gestión. • Promueve el aseguramiento de la calidad. • Protege los activos de la empresa. • Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.	• Establecimiento de estándares • Mediciones • Corrección Retroalimentación	• De la función controlada • De las desviaciones • Autocontrol • Excepción	• Sistemas de información • Gráficas y diagramas • Estudio de métodos • Indicadores • Control interno • Métodos cuantitativos

Figura 2 . Principios de la Administración.

Fuente: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo Munch, L.(2010).

La presente investigación parte del principio de la Planeación por ser la base de la Planeación Estratégica como herramienta de gestión empresarial, para el desarrollo de las mismas.

3.2.6 Planeación

Según Munch define la planeación como “la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a

lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito” (2010,p,41).

El proceso de planeación se idéntica en el siguiente mapa conceptual:

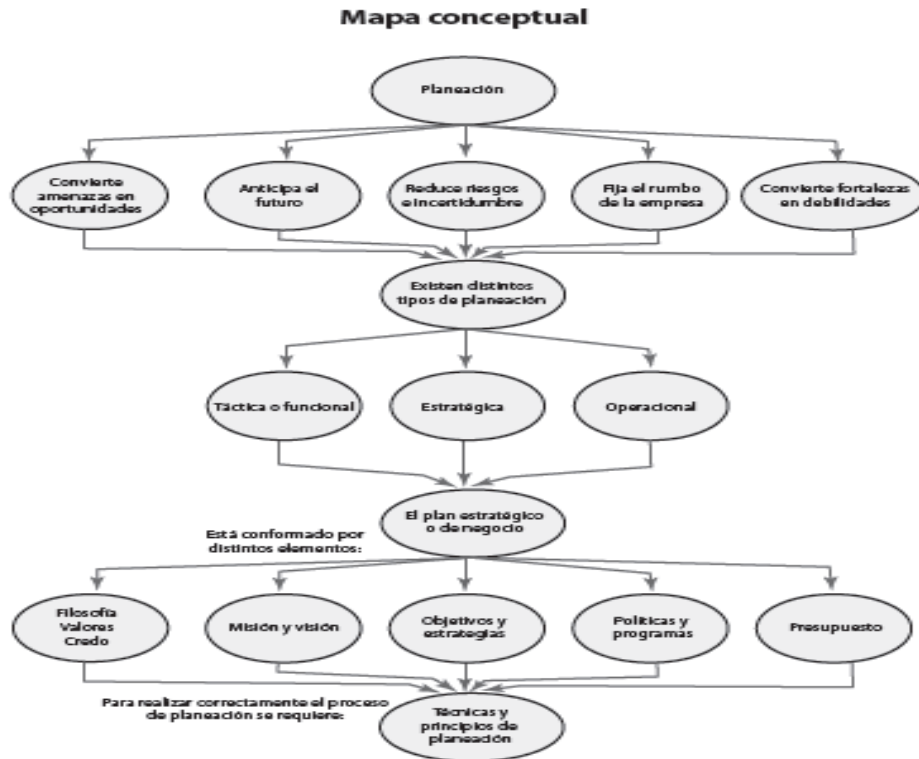


Figura 3 . La planeación.

Fuente: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo Munch, L.(2010).

3.2.6.1 Tipos de Planeación

Según Munch (2010) la clasificación de la planeación se establece según el nivel jerárquico en que se realice, el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, de la siguiente forma:

- *Estratégica*: se realiza en los altos niveles d la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- *Táctica o Funcional*: comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

- *Operativa*: se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

3.2.6.2 Importancia de la Planeación

La importancia de la planeación estratégica como se identifica como “Esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta previenen las contingencias y los cambios que pueden deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas” (Munch, 2011, p, 13)

3.2.6.3 Ventajas

Para Munch (2011) algunas de las ventajas de la planeación son:

1. La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
3. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
4. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
5. Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
6. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
7. Proporciona los elementos para efectuar el control.
8. La motivación se eleva sustancialmente cuando todos los miembros de la empresa saben hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
9. Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

3.2.6.4 Herramientas de la planeación.

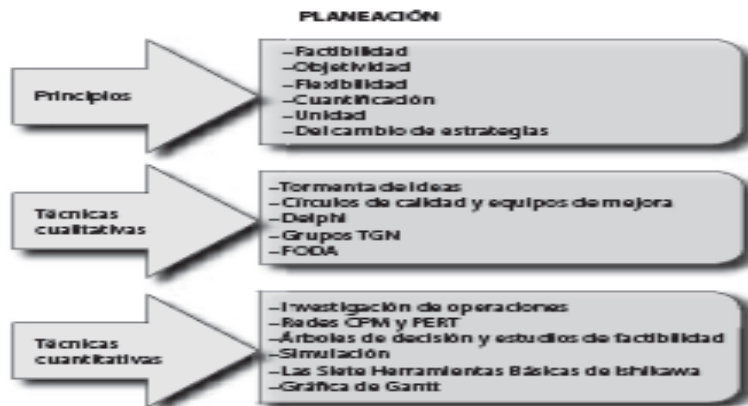


Figura 4 . Herramientas y principios del proceso de planeación estratégica.

Fuente: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo Munch, L.(2010).

3.2.7 Planeación Estratégica

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a una gama de avances tecnológicos, la globalización económica y una amplia competencia en el mercado que se desenvuelven, lo que las obliga cada día a establecer mecanismos que le permitan la supervivencia, es por ello que la planeación estratégica representa un mecanismo que permite a las organizaciones prepararse para estados futuros adaptándose al entorno y lograr sus objetivos.

Serna (2008) define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro

Para Munch (2010) la planeación estratégica se define como aquella que se realiza en los altos niveles de la organización y que se refiere la planeación general, normalmente, con frecuencia es definida a mediano y a largo plazo y representa el punto de inicio para la elaboración de los diferentes planes de los diferentes niveles de la organización.

3.2.7.1 El plan estratégico

El plan estratégico, también conocido como como plan maestro, es definido como aquel que plasma los elementos del proceso de planeación Munch (2010).

3.2.7.2 Elementos del plan estratégico.

El plan estratégico está integrado por ocho (8) elementos fundamentales, los cuales según Munch (2010) se definen como:

Filosofía: conjunto de valores, prácticas y creencias que son razón de ser de la organización.

- *Misión*: razón de ser, propósito o motivo por el cual existe.
- *Visión*: estado deseado futuro dela empresa.
- *Objetivos estratégicos*: resultados específicos que se desean lograr, medibles y cuantificables a un tiempo para lograr la mision.
- *Políticas*: son los alineamientos generales que son tomados en cuenta para tomar decisiones.
- *Estrategias*: representan el curso de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- *Programas*: son el detalle de un conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para la ejecución de las estrategias.
- *Presupuestos*: representan la proyección en forma cuantificada de los recursos que requiere la organización para cumplir con los objetivos.



Figura 5. Elementos del plan estratégico.

Fuente: Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo Munch, L.(2010).

3.2.7.3 El proceso de planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégica o también llamado planeación de negocio está integrado por una serie de pasos que definen el rumbo de la organización, Munch (2011) lo determina de la siguiente forma:



Figura 1.6. Proceso de planeación estratégica.

Figura 6. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Planeación estratégica, El rumbo hacia el éxito Munch, L.(2011).

3.2.8 Importancia de la Planeación Estratégica.

Según Goodstein (1997:9-10) la importancia de la planeación estratégica radica en los siguientes aspectos:

- Permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción que pueden llevar a cabo la visión.
- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.
- Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno.
- Proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

- La Planeación Estratégica debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planea adicionales en esos requerimientos.
- Permite tener una visión amplia del negocio donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del negocio o mercado.

Parafraseando a Thompson y Gamble (2012) el establecimiento de una visión, misión, objetivos estratégicos y valores organizacionales, son fundamentales para el éxito empresarial, el propósito, los resultados estratégicos y financieros planteados como metas, el modelo del negocio, las estrategias competitivas y las acciones internas que se tomen, en conjunto representan el *Plan Estratégico* que permitirá enfrentar situaciones futuras.

3.2.9 La misión.

Es aquella que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional (Serna, 2008).

Según Serna (2008) la misión se divide en dos grandes niveles: la primaria y la secundaria, identifica la primaria como aquella que indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la empresa, así mismo la secundaria soporta a la primaria en los términos de que involucra términos más completos involucrando en algunos casos a los actores más importantes.

La misión de las organizaciones enmarcan en líneas generales la naturaleza del negocio, para el logro de la visión, para Serna (2008) la misión debe principalmente dar respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el negocio?

Serna (2008) indica que la determinación de la Misión permite a la organización los siguientes aspectos:

- a) Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.

- b) Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- c) Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- d) Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y sus metas.
- e) Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente.

Para la formulación de la Misión, Serna (2008) identifica que la gerencia debe hacerse una serie de preguntas claves que servirán como punto de partida, las cuales son:

1. ¿En qué negocio estamos?: se debe tomar en cuenta el sector industrial en que se desempeña la organización, la intensidad, características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, los cambios financieros, y tecnológicos, que han venido afectando el negocio o que pudieran afectar.

2. ¿Para que existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?: se debe tomar en cuenta los motivos que explican la existencia de la compañía. Contribuir al desarrollo del país, generar fuerza de trabajo, transferir tecnología, producir know-how, asumir una responsabilidad social.

3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?: el desempeño exitoso de la empresa en el mercado se logra porque ésta tiene aptitudes distintivas que las diferencian de sus competidores, estas son lo que hacen explícita la ventaja competitiva de la empresa.

4. ¿Quiénes son nuestros clientes?: los clientes de las organizaciones dependerá de sus productos o servicios y los mercados, algunas empresas llegan directamente a los consumidores y otras llegan al usuario final a través de una cadena de intermediarios, es fundamental que exista una clara definición de los clientes, el compromiso de la organización con el cliente y el consumidor final.

5. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?: debe expresarse claramente los productos o servicios que clientes, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa.

6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?: los mercados deben ser identificados como segmentos micromercados y no en detalle de producto por producto, lo cual debe hacerse en los análisis de mercados.

7. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?: debe expresarse la forma como la organización llega a sus clientes para satisfacer sus necesidades y expectativas, los canales pueden ser distribuidores, representantes de ventas, vendedores directos, ventas por correo, etc.

8. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?: solo una empresa rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus colaboradores y accionistas. Debe quedar explícito el compromiso con la rentabilidad y el desarrollo de la empresa.

9. ¿Cuáles son los principios organizacionales?: los principios de la empresa deben ser reflejados de forma que puedan guiar el desempeño corporativo.

10. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?: la empresa debe cumplir con ciertas y muy específicas responsabilidades antes sus accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general.

Luego de realizar estas preguntas para la formulación de la visión, la organización debe tener en cuenta que: la misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedor y comprensiva de todos aquellos elementos que integran el negocio.

Así mismo como factor fundamental en la organización, la misión debe ser divulgada interna y externamente.

3.2.10 La visión.

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008).

Según Munch (2011) para establecer la Visión es de suma importancia hacerse la siguiente pregunta:

¿Hacia dónde vamos?

Para Serna (2008) la elaboración de una Visión está enmarcada por los siguientes elementos:

- *Formulada para los líderes de la organización:* en las organizaciones se supone que los líderes comprenden la filosofía de la y la misión de la empresa, así mismo entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores, conocen el negocio y entorno de la organización. Es por esto que al formular la visión de la organización, incorporan en ella su conocimiento de todos los actores de la organización y de sus grupos de referencia.
- *Dimensión del tiempo:* para formular la visión se debe tener en cuenta el horizonte de tiempo, esto dependerá de la dinámica del medio y del mercado en el cual se desempeña la empresa, cinco años podría ser un buen horizonte de tiempo, pero esto dependerá de cada empresa.
- *Integradora:* la visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, alentadora, realista y posible, debido a que una visión sin acción es una utopía y una acción sin visión representa un esfuerzo inútil.
- *Amplia y detallada:* la visión no está expresada en números ni en frases como: “quiero ser la mejor”, “seré la empresa más grande de américa”, en los términos que se elabora la visión deben expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el periodo escogido y cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. La formulación de la visión debe hacerse en términos de acción, amplia y detallada, en términos que podamos imaginarnos a futuro dentro del tiempo escogido.
- *Positiva y alentadora:* la visión debe ser inspiradora, que impulse el compromiso de pertenencia de la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. Debe redactarse en términos claros, de fácil comprensión y de

repetir, transmitir fuerza, para que pueda enmarcar el comportamiento laboral de los trabajadores.

- *Realista y posible*: la visión además de ser realista, debe inducir y propiciar a la acción, no puede ser un sueño inútil, debe representar un sueño posible, es por esto que su formulación debe tomar en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. La formulación de la visión debe representar un esfuerzo gerencial que esté basado en la experiencia y en el negocio como factor principal para anticipar el futuro.
- *Consistente*: la visión debe ser consistente con los principios corporativos, lo que evitara posibles confusiones e impulsara al desarrollo de políticas empresariales.
- *Difundida interna y externamente*: la visión debe ser reconocida por los clientes internos, externos y grupos de referencia. Es necesario que la empresa cuente con un sistema de difusión que haga posible su conocimiento y comprensión por todos los integrantes de la organización. La difusión de la visión debe ser parte de la *venta interna* o mercadeo interno como parte de una estrategia para el desarrollo futuro, la difusión a los clientes externos y grupos de referencia facilitara la incorporación y la lealtad.

Serna (2008) identifica que para formular la visión de la empresa, se pueden realizar las siguientes preguntas:

- 1) Si todo tuviera éxito, ¿Cómo sería la empresa en tres (3) años?
- 2) ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- 3) ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
- 4) ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- 5) ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?
- 6) ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Según lo planteado por Serna (2008) el establecimiento de la Visión requiere un compromiso por los integrantes de la empresa, estar preparados para el cambio y que se motive para la participación para el logro de las metas y objetivos. La organización debe tener la disposición para enfrentar los retos y ser flexible para poder ajustarse a las exigencias de la dinámica del entorno.

Los líderes de la organización deben ser capaces de desarrollar y motivar al talento humano para que la empresa crezca y se pueda desarrollar la visión.

3.2.11 Los objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización (Serna, 2008).

Así mismo Munch (2010) define los objetivos organizacionales como aquellos que representan los resultados que la empresa desea obtener, fines cuantitativos que deben alcanzarse en un tiempo específico.

Para lograr el cumplimiento y eficiencia de los objetivos, Serna (2008) indica que estos deben ser definidos por la alta gerencia de la organización y deben estar de acuerdo con la visión y la misión, así mismo servirán de referencia para los objetivos funcionales, deben ser medibles y con la posibilidad de ser evaluados por medio de indicadores globales de gestión.

Según Munch (2010) los objetivos organizacionales deben tener las siguientes características:

- a) Establecerse a un tiempo específico.
- b) Determinarse cuantitativamente.
- c) Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Para Serna (2008) para la formulación de los objetivos debe tomarse en cuenta aspectos generales de la empresa relacionados con:

- Rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de Ventas
- Participación en el mercado

- Ventas en dinero o en unidades
- Productividad/eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- Tecnología/ innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.
- Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país.
- Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento Humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Al establecer los objetivos, Serna (2008) considera que la organización deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El cómo y para qué áreas deben definirse, así mismo se recomienda tomar en cuenta todas las áreas de la organización.
- b) Cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
- c) Identificar los proyectos o áreas estratégicas en los cuales en los cuales se va centrar el esfuerzo de la organización.

Para Serna (2008) los objetivos organizacionales representan un factor integrador de la tarea de alta gerencia, por tanto estos deben estar reflejados en los planes funcionales y operativos de todas las unidades estratégicas de negocio, debido a que definen la dirección que desea seguir la empresa y el logro de la misión y la visión.

3.2.12 Los valores.

Los valores son definidos por Serna (2008) como ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que se opera.

Parafraseando a Seijo (2009) los valores son identificados como aquellos principios éticos respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional y que a su vez sirven de referencia para juzgar conductas. Se interpretan como los que dan sentido y significado a los acontecimientos de la vida, así mismo orientan al hombre en el mundo y fundamentan su proyecto de vida, son tomados como inspiraciones de juicios, perspectivas, visiones, objeto de intuición que se plasman por medio de las acciones.

3.2.13 Teorías de los valores

3.2.13.1 El subjetivismo axiológico

La perspectiva subjetivista parte de la idea de que es el sujeto quien otorga valor a las cosas, por lo que no puede ser ajeno a las valoraciones y su existencia solo es posible en las distintas reacciones que en él se produzcan, por lo tanto las cosas no son valiosas en sí mismas, es el ser humano quien les crea o da valor con su valoración. Seijo (2009) cita a Muñoz (1998) indicando que las tesis subjetivistas parten de una interpretación psicologista “en la medida que presuponen que el valor depende y se fundamenta en el sujeto que valora: así desde estas posiciones teóricas, el valor se ha identificado con algún hecho o estado psicológico”. La visión subjetivista admite que todo valor depende la aceptación del grupo social, de forma que algo puede ser definido como bueno, malo, según sea la valoración que le otorga un grupo social en su mayoría.

3.2.13.2 El objetivismo axiológico

El objetivismo axiológico en oposición al subjetivismo se considera como el valor desligado de la experiencia individual. Según Seijo (2009) citando a Fondizi (2001, p. 107) esta postura surge como “reacción contra el relativismo implícito en la interpretación subjetivista y la necesidad de hacer pie en un orden moral estable”, para los objetivistas es propiamente el hombre quien descubre el valor de las cosas.

Según esta proposición los valores van a tener valor por sí mismos al independientemente de cualquier realidad física o psíquica el ser humano es quien lo capta a través de su experiencia.

Las teorías axiológicas objetivas y subjetivas no han proporcionado argumentos que engloben todas las características atribuibles a los valores, por lo que han surgido como otras perspectivas que integran las características del subjetivismo-objetivismo.

3.2.14 Características de los valores

Según Seijo (2009) los valores tienen las siguientes características:

- *Polaridad:* se van a manifestar desdoblados en un valor positivo y en un valor negativo, en valores y antivalores. Todos los valores van a tener su correspondiente antivalor (bueno-malo, justoinjusto, salud-enfermedad, sabiduría-ignorancia). Por su naturaleza, los valores siempre van a ser deseados y aspirados por todos gracias a los beneficios que les reporta, ya sea placer, necesidad, deber. En cambio, los antivalores van a ser rechazados, por suponer carencias o perjuicios. Frondizi (2001) apunta al respecto que la ausencia de un valor no implica la existencia de su correspondiente antivalor. El antivalor existe por si mismo y no por consecuencia del valor positivo.
- *Gradación:* La gradación es la característica de los valores que hace referencia a la intensidad o fuerza que posee o se presenta un valor o un antivalor. No todos los valores o antivalores van a valer lo mismo. Esta característica se encuentra íntimamente relacionada con la polaridad e interviene además en la construcción de la jerarquía.
- *Infinitud:* Esta propiedad del valor está totalmente relacionada con su dimensión ideal en virtud que los valores suelen ser finalidades que nunca llegan a alcanzarse del todo. En este sentido, Gervilla (2003), en el caso de los valores, considera que el ser humano siempre va a aspirar a más. “Bajo distintas nomenclaturas pluralidad de realidades valiosas se hace presente en la vida individual de las personas como aspiración y conquista, siempre inacabadas del bien.

3.2.15 Clasificación de los valores

Para Seijo (2009) debido a la diversidad de los valores pueden ser clasificados de acuerdo a varios puntos de referencia, una de estas características está basada según su análisis de estudio.

Parafraseando a Seijo (2009) la clasificación o categorización brinda una vista amplia de los valores y su vez da la oportunidad de situar y comprender las conductas individuales y colectivas de un momento histórico concreto.

En el establecimiento de objetivos educativos, la clasificación de los valores es de suma importancia, en tal sentido la clasificación que han brindado los axiólogos e investigadores se ven influenciadas por la concepción de valor que defienden.

En el siguiente cuadro se muestra una clasificación de los valores empresariales:

AUTOR	AÑO	TÍTULO	SOBRE VALORES EMPRESARIALES
ALBION, M.	2007	<i>Fiel a ti mismo. Los valores también cuentan</i>	"CUALESQUIERA QUE SEAN LOS VALORES QUE USTED DECIDA COMO SUYOS, POSIBLEMENTE SU TAREA MÁS IMPORTANTE SEA HACERLOS VISIBLES A TRAVÉS DE SUS PALABRAS Y DE SUS ACTOS (...) VIVA ESTOS VALORES EN TODO LO QUE HAGA" (P. 158)
ÁLVAREZ DEMÓN, S.	2003	<i>Desde la Adversidad</i>	"LOS VALORES ENTENDIDOS, COMO LAS CONVICIONES E IDEAS IRREVOCABLES QUE GUÍAN E INSPIRAN EL HACER DIARIO DE UNA EMPRESA, NO SON UNA CUESTIÓN SOBRE LO QUE PREDICAR CON ENTUSIASMO SOSPECHOSO. SE TRATA DE UN POSICIONAMIENTO MORAL Y DE UNA DECISIÓN VITAL QUE PRACTICAR" (P. 246)
BALLVÉ, A. M., DEBELJUH, P.	2006	<i>Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido</i>	"LOS VALORES TIENEN QUE FORMAR PARTE DE LO QUE UNA EMPRESA HACE Y DECIDE" (P. 98)
HILLIER-FRY, C., AGUILAR LÓPEZ, J.	2006	<i>En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial</i>	"LOS VALORES DEFINIDOS POR LA COMPAÑÍA MARCAN EL ESTILO CON EL QUE SE QUIERE CONSEGUIR LA MISIÓN Y, POR TANTO, DESDE NUESTRO PUNTO DE VISTA, DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA COMO ELEMENTO CRÍTICO PARA DEFINIR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y, POR ENDE, LOS COMPORTAMIENTOS GRUPALES E INDIVIDUALES ESPERADOS DE LOS COMPONENTES DE LA EMPRESA" (P. 171) (NEIRA, E., IMPUESTO, F. DE ENAGÁS).
KLANN, G.	2007	<i>Building Character</i>	"VALUES IDENTIFY WHAT IS MOST IMPORTANT TO AN ORGANIZATION AND ITS CULTURE -ITS CORE PRINCIPLES, CONVICIONS, AND PRIORITIES. EVERY ORGANITZATION AND EVERY PERSON WITHIN IT HAS A VALUE SYSTEM" (P. 112).

LOZANO, J. M^a Y OTROS	2005	<i>Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad</i>	"LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, ORGANIZADA EN REDES, NOS OBLIGA A REPLANTEAR LA VINCULACIÓN ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES Y SU RIQUEZA ÉTICA. LA PREGUNTA ACERCA DE LA RIQUEZA ÉTICA DE LAS NACIONES SURGE CUANDO DESCUBRIMOS QUE LOS VALORES CONSTITUYEN LA TRAMA DE PRÁCTICAS SOCIALES, SEAN ÉSTAS ECONÓMICAS, PROFESIONALES, ASOCIATIVAS O POLÍTICAS. (...) LA RESPONSABILIDAD DE SU RIQUEZA ÉTICA CORRESPONDE A LOS ACTORES SOCIALES Y DEPENDE DE SUS PRÁCTICAS COTIDIANAS EN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN. EN EL SENO DE ESTAS PRÁCTICAS, LOS VALORES SON LO QUE NOS PERMITE ENTENDER, JUSTIFICAR, ORIENTAR Y, EN DEFINITIVA, HABLAR DE LO QUE HACEMOS" (P. 37).
O'DONNELL, K.	2007	<i>Valores humanos en la empresa</i>	"LOS VALORES NECESITAN TIEMPO PARA DAR RESULTADO, PERO SON UNA GARANTÍA DE SOSTENIBILIDAD. LA INMEDIATEZ ES EL GRAN ENEMIGO DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS VALORES" (P. 183).
NAVARRO, E. (COORD.)	2007	<i>Expertas en Personas</i>	"HABREMOS CONSEGUIDO INTERIORIZAR LOS VALORES Y TRANSFORMAR LA CULTURA CUANDO LAS PERSONAS QUE DEFINEN LAS POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN, AQUELLAS QUE SON RESPONSABLES DE LOS PROCESOS, LAS QUE APLICAN LOS PROCEDIMIENTOS, LAS QUE DISEÑAN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, LAS QUE VENDEN, LAS QUE LOS ENTREGAN, LAS QUE LOS MANTIENEN, HACEN SUYOS Y APLICAN ESOS VALORES EN SU TRABAJO, SEA CUAL SEA SU ÁMBITO DE RESPONSABILIDAD Y SEA CUAL SEA LA NATURALEZA DE SU TRABAJO" (P. 197) (GONZÁLEZ, C. DE SANITAS).
VAN DAALLEN, W., HUETE, L.	2004	<i>Ilusión y Beneficios. Motivar para crear valor</i>	"LAS EMPRESAS TIENEN QUE APRENDER A DEJAR DE CONSIDERAR A SUS EMPLEADOS COMO UN GRUPO HOMOGÉNEO Y A DISTINGUIR DISTINTOS TIPOS DE EMPLEADOS, SABIENDO QUE CADA UNO DE ELLOS SE RIGE POR VALORES Y MOTIVOS PROPIOS" (P. 35)

Figura 7. Clasificación de los valores empresariales.

Fuente: Ceijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. Argentina.

3.2.14 Diseño Instruccional

Para Szczurek (1989) en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que es igual al diseño de la instrucción, es necesario tener en cuenta los componentes que intervienen y sus interrelaciones.

El proceso de enseñanza-aprendizaje contiene elementos y directrices que orientan de forma que indican lo que se pueda lograr, generalmente están expresados en términos de lo que el estudiante podrá aprender, en consecuencia de la instrucción.

Peter, W. y otros, (2011) define el diseño de la instrucción como una tarea pragmática, basada en las teorías descriptivas y prescriptivas que tienen por objetivo producir una formación eficaz mediante el fortalecimiento de la respuesta la adquisición y construcción del conocimiento. Del diseño instruccional se han publicado diferentes modelos, los cuales intentan describir el proceso por el cual se produce la formación de calidad.

Para Szczurek (1989) los elementos y directrices del proceso de enseñanza-aprendizaje constituyen el “que” o “para que” del proceso de instrucción, los identifica de la siguiente forma:

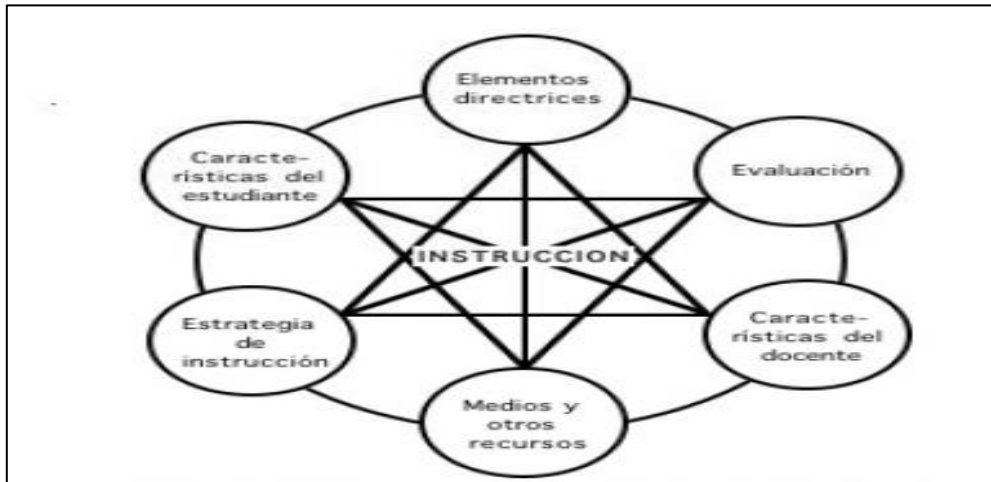


Figura 8. Modelo general para diseño de la instrucción.

Fuente: Szczurek, M. (1989).La estrategia instruccional. Investigación y Posgrado.

La estrategia como elemento del sistema instruccional se considera como un sistema a su vez con sus propios elementos, interrelaciones y propósito.

Szczurek (1989) define la estrategia instruccional como “un conjunto de acciones deliberadas y arreglos para llevar a cabo la situación enseñanza-aprendizaje” (p. 7), y considera los siguientes componentes: técnicas instruccionales, actividades, organización de la secuencia, organización de grupos, organización del tiempo y organización del ambiente.

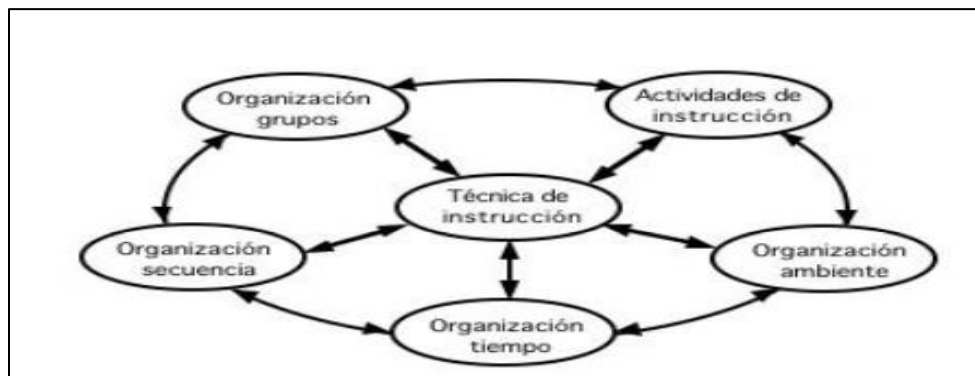


Figura 9 . Modelo para la planificación de la estrategia instruccional.

Fuente: Szczurek, M. (1989).La estrategia instruccional. Investigación y Posgrado.

A continuación definimos los elementos de la estrategia instruccional según Szcurek (1989) haciendo énfasis en la estructuración y elementos de la Estrategia Instruccional, la cual será un elemento fundamental para la lograr los objetivos de la presente investigación.

Técnica de Instrucción: son procedimientos regulares y funcionales más específicos que los métodos y generalmente propios de ciertas disciplinas, representan los procedimientos específicos para llevar a cabo el acto de instrucción, están delimitados por una serie de pasos o características definidas, las cuales contribuyen al logro de los objetivos y/o metas de instrucción propuestas. Para una determinada situación instruccional podría utilizarse una sola técnica, o con más frecuencia, una combinación de ellas. La selección de la técnica es fundamental en el proceso de la planificación de la estrategia instruccional.

La selección de la técnica dependerá de elementos como: Objetivos, contenido, fines y propósitos, las características de los estudiantes y características del docente.

Actividades de instrucción: es un plan detallado de actividades que va a depender de la técnica que se haya seleccionado, pues está determinada una serie de pasos a seguir. En esta sección se especifican no solo los pasos dentro del contexto particular, si no también aquellos determinados por rutinas administrativas y por el enfoque o teoría de aprendizaje o instrucción que se esté adoptando.

Organización de la secuencia: se refiere a la organización de los objetivos y contenidos en el orden el cual procederá la instrucción, se enumeran los objetivos terminales y contenidos generales, luego se hace igual con los objetivos y contenidos más específicos al realizar los análisis de tareas, de objetivos y de contenidos.

Para cada objetivo/contenido o grupo de objetivos/contenido hay que tomar en cuenta el responsable de controlarla. La secuencia puede estar controlada por el docente directamente, como lo es el caso de las presentaciones; por el docente indirectamente a través del material, como en los casos de instrucción programada o por el estudiante, en el caso de la técnica del descubrimiento.

- Secuencia lógico-jerárquica: esta se ordena de acuerdo a los requisitos o aprendizajes previos que requiere un aprendizaje nuevo. Por ejemplo, sumar es un requisito previo a la multiplicación y se debe aprender primero (son seriales), mientras que resta y multiplicación son paralelos.
- Secuencia regresiva: se estructura en forma lógico-jerárquica, el orden del aprendizaje se administra a la inversa, el estudiante aprende primero el último paso, habiéndosele dado todos los datos de los pasos anteriores.
- Secuencia cronológica: es típica en el aprendizaje de la historia, se efectúa según la ocurrencia de los hechos en el tiempo.
- Secuencia causal: es utilizada para el aprendizaje de relaciones causa-efecto como aquellas de fenómenos que estudian las ciencias.
- Secuencia en espiral: esta resulta útil cuando los objetivos/contenidos están entrelazados que es difícil profundizar en cualquiera sin conocimiento de los otros, es decir, cuando es importante tener una visión de conjunto para entender de lo que se trata.

Organización de los grupos: los grupos se definen como el conjunto de estudiantes, y pueden ser: pequeños, grandes o individual.

Organización del tiempo y del ambiente: la distribución del tiempo de instrucción tradicionalmente se hace en horas académicas, se debe tomar en cuenta los aspectos de la selección de la estrategia y el diseño instruccional.

Se puede estructurar de la siguiente forma: horario dividido en periodos regulares, horario dividido por el estudiante de acuerdo a su ritmo de aprendizaje, o mixto.

El ambiente de ser considerado un factor fundamental, el responsable debe intervenir en la regulación del ambiente instruccional, no debe centrarse únicamente en el estudiante, así mismo debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: el entorno visual, entorno acústico, entorno climático y la distribución del mobiliario para trabajar.

3.2.15 Modelo ADDIE

Para Peter, W. y otros, (2011) es un acrónimo que contiene los pasos claves de los muchos modelos de procesos de diseño instruccional: Analysis (Análisis), Design (diseño), Developmet (desarrollo), Implementation (implementación) y evaluation (evaluación). Estos pasos pueden tener un sentido secuencial o a sus ves pueden ser utilizados de manera ascendente y simultáneamente.

El modelo ADDIE se descompone de la siguiente forma:

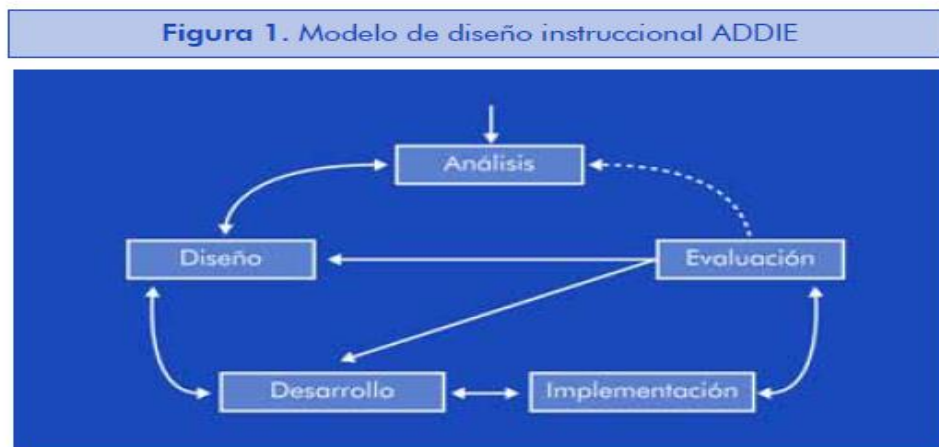


Figura 10. Modelo de diseño instruccional ADDIE.

Fuente: Peter, W. y otros, (2011). "Modelos de Diseño Instruccional". Universidad Abierta de Cataluña.

3.2.15.1 Pasos del modelo ADDIE

Análisis: comienza con el análisis del alumnado y el entorno, el resultado de este proceso será una descripción de un problema y una solución propuesta, el perfil de un alumno, y la descripción de las restricciones de los recursos. Se llevara a cabo una evaluación de necesidades para identificar y aclarar la problemática planteada, cuyo propósito es determinar la naturaleza exacta del problema organizativo y definir cómo resolverlo.

La evaluación de necesidades va dirigida a directores, clientes y aquellos que están relacionados con el grupo al que va dirigido, puede incluir una variedad de métodos de recolección de datos del análisis de documentos existentes, entrevistas individuales o grupales, la observación directa o sondeos escritos.

Diseño: se desarrolla un programa deteniéndose específicamente en el enfoque didáctico general y en el modo de secuenciar y dividir el contenido en las partes que le componen, en la fase de diseño se debe:

- Escribir los objetivos de la unidad o modulo.
- Diseñar la evaluación.
- Escoger los medios y el sistema para hacer llegar la información.
- Determinar el enfoque didáctico general.
- Planificar la formación: determinar las partes y el orden del contenido.
- Identificar los recursos

En esta fase se debe ordenar el contenido según la lógica y los principios didácticos, en este proceso de diseño de contenido es muy importante y se debe basar en la comprensión de la naturaleza del contenido y en cómo asimilan los participantes la nueva información.

Se debe decidir el enfoque instruccional general, Peter, W. y otros, Peter, W. y otros, cita Clark (2000) describe el enfoque receptivo, directivo, el descubrimiento guiado, el exploratorio y los denomina arquitectura de diseño.

Arquitectura	Características	Ejemplo	Propósito
Receptiva	Formación que proporciona información; pocas oportunidades para la actividad del alumno	Clases magistrales, Lecturas	Sesiones informativas frente a la construcción de habilidades; formación para alumnos avanzados.
Directiva	Organización del contenido en pequeños pasos; preguntas frecuentes con feedback.	Instrucción programada	Para enseñar habilidades procedimentales a principiantes.
Descubrimiento guiado	Formación que ofrece problemas para resolver, oportunidades para probar una habilidad, reflejo en resultados, revisión y posibilidad de corrección.	Aprendizaje cognitivo.	Para la enseñanza de habilidades basadas en principios.
Exploratorio	Formación que proporciona gran cantidad de recursos además de buenas ayudas a la navegación.	Utiliza la intranet para aprender.	Para alumnos con conocimiento previos y buenas habilidades de gestión de aprendizaje.

Figura 11. Arquitecturas del diseño de la instrucción.

Fuente: Elaboración propia: Peter, W. y otros, cita a Clark (2000). "Modelos de Diseño Instruccional". Universidad Abierta de Cataluña.

Desarrollo: corresponde a la aplicación de las actividades instruccionales, se desarrollan y se elabora si es necesario todo el material que se compartirá entre el facilitador y participante, se unen todos los elementos: material, actividades y formación.

Implementación: esta fase puede referirse a una implementación del programa, una implementación piloto o una implementación total del proyecto didáctico.

Evaluación: este proceso debería realizarse durante todo el proceso (evaluación formativa) y al final de la formación (evaluación sumativa). En la fase de evaluación debe incluirse la aplicación de los resultados para la mejora del proceso de formación. Las actividades que forman parte de la evaluación son:

- Realizar evaluaciones formativas y sumativas.
- Interpretar los resultados de las evaluaciones de los alumnos.
- Recoger las opiniones de los participantes.
- Revisar las actividades

3.3. Sistema de Variables

El termino variable es definido por diversos autores entre ellos variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es sustentable de medirse u observarse” (Hernández, R., y otros, 2010, p.93).

Una variable también es definida como “un símbolo al que se le asignan valores o números, por ejemplo X es una variable: es un símbolo al que se le asignan valores numéricos.” (Kerlinger, F., 2010, p.37).

Para la investigación en Citadino’s Bakery & Food Services (CB&FS) C.A se elaboró el sistema de las variables donde se indica la definición de la variable conceptual, la definición de las dimensiones y de los indicadores.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presentan los procedimientos que dieron lugar a las interrogantes planteadas, de este modo se dará a conocer el tipo de investigación utilizada para desarrollar el estudio, los instrumentos, técnicas, así como la población y muestra utilizada para esta intervención.

4.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizado en este trabajo es la investigación aplicada, ya que se quiere dar respuesta a una problemática específica. Este tipo de investigación según Calderón y Alzamora (2010) está caracterizada por su interés en la aplicación del conocimiento a la solución de un problema práctico inmediato, esta busca conocer, hacer, actuar, ara construir y modificar, preocupándose por la aplicación inmediata de una realidad concreta.

Para Cívicos y Hernández (2007) la investigación aplicada o práctica, se caracteriza por la forma en que se analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento éstas, lo que además permite desarrollar la creatividad e innovar.

Se utilizará la investigación aplicada de tipo desarrollo la cual según Moreno (1987) tiene como propósito utilizar los resultados de la investigación básica como la de la investigación aplicada para probar y diseñar nuevos materiales, productos, nuevos materiales, métodos y programas de acción para corroborar la teoría en campo para luego innovar e incorporar nuevos elementos.

La investigación desarrollo consta de cuatro etapas que son las siguientes:

Diseño y desarrollo: de nuevos productos y servicios de una organización, los cuales deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias mencionadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

Especificación: explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.

Implantación: de nuevos diseños organizacionales que están orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, la tecnología, el tamaño y la complejidad han sido determinantes para el rediseño de organizaciones que están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y a tomar la incertidumbre del mañana como una oportunidad de aprendizaje.

Evaluación: valorar el entorno actual de impresión de la empresa y comprender sus procesos empresariales; analizar datos.

4.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es el conjunto de decisiones estratégicas que toma el investigador, relacionadas con el dónde, cuándo, cómo recoger los datos, y el tipo de datos que se va recolectar, para garantizar la validez interna de su investigación. (Hurtado 2010).

Existen distintas categorías a tomar en cuenta a la hora de definir el diseño de investigación que se utilizará, así éste podría basarse en la fuente de obtención de los datos, la temporalidad y secuencialidad de las mediciones, la amplitud del foco que se le dará y/o la intervención del investigador y el control, el cómo se realizará la combinación se deja a criterio del investigador. (Hurtado, 2010) En cuanto al presente trabajo, la categoría de fuente de obtención de datos, está definido su diseño como de campo, porque los datos se obtuvieron a partir de la fuente directa y en su contexto natural, y de acuerdo a la temporalidad de obtención de los datos, como transaccional ya que la observación se realizó en un sólo momento con la intención de obtener un perfil del estado actual de la organización.

4.3. Instrumento de Recolección de Datos

Para levantar la visión, la misión y los objetivos de la organización se utilizó la dinámica de lluvia de ideas la cual según (Vargas & Bustillos, 1989) tiene por objetivo poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema, para así llegar a síntesis, conclusiones y acuerdos comunes.

Igualmente en la intervención se utilizó también como instrumento, la hoja de ruta, esta es una herramienta de gestión, un compendio del proceso de un proyecto, como la plasmación gráfica o literaria del itinerario que se debe seguir para cumplimentar las tareas necesarias, así como la secuencia que hay que observar para alcanzar la meta propuesta. Aguilá (2006).

Hoja de ruta : Componentes del Plan Estratégico Citadino's Bakery & Food Service C.A						
Objetivo General	Desarrollar los componentes del plan estratégico de Citadino's Bakery & Food Service C.A en sus variables de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos que permita mejorar el desempeño de la organización.					
Objetivo específico 1.	Diseñar los componentes del plan estratégico en cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos.					
Objetivos	Actividad	Sesión	Tiempo	Técnica	Instrumento	Recursos
1.Reconocimiento de los conceptos básicos, importancia de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos en el proceso de planificación estratégica.	Revisar con la Gerencia de CBFS conceptos básicos relacionados a la planeación estratégica: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y su importancia para el desempeño de la organización.	1	25min	Técnica Instruccional : Lectura Eficiente	Guía de lectura según : (Serna, 2008)	Hojas blancas
2. Explicar la metodología para la construcción de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.	Comprender la metodología para la Elaboración de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.	1	10min	Técnica Instruccional : Instruccional Expositiva	Guía de lectura según : (Serna, 2008)	Hojas blancas
3. Revisar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos con la Gerencia de CBFS.	Elaborar con la Gerencia de CBFS, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.	1	45min	Técnica Instruccional : Lluvia de Ideas	Guía de Preguntas estructuradas según : (Serna, 2008)	Trapo Azul, marcadores, cinta adhesiva, tiras de papel.
Objetivo específico 2.	Construir con los trabajadores los valores corporativos que regiran el desempeño en la organización.					
Objetivos	Actividad	Sesión	Tiempo	Técnica	Instrumento	Recursos
1. Definir el concepto básico de los Valores Corporativos.	Socializar el conocimiento de los participantes sobre los Valores Organizacionales	1	25min	Técnica Instruccional : ¿Qué sabemos?/ Palabras Claves 3.11	Guía de la Dinámica: ¿Qué Sabemos? 2.77/ Palabras Claves 3.11	Cartón, Marcadores, Tiras de Papel, Pega y Dado
2. Determinar los Valores Organizacionales con los trabajadores de CBFS.	Identificar los Valores que regiran el desempeño futuro de los trabajadores de CBFS.	1	25min	Técnica Instruccional : Lluvia de Ideas	Guía de Preguntas estructuradas según : (Serna, 2008)	Trapo Azul, marcadores, cinta adhesiva, tiras de papel.

Tabla 1: Hoja de Ruta
Fuente: Elaboración propia.

4.4. Técnicas

La recolección de los datos estará basada en la combinación de varias técnicas que se definen como se muestra a continuación:

1. **Diseño instruccional:** se encarga de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje (Bruner, 1969).
2. **Lluvia de ideas:** Poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes (Vargas y otros, 1989)
3. **Instruccional expositiva:** Es una técnica centrada básicamente en el instructor y consiste en la exposición verbal o del contenido de un tema o subtema, cuyo objetivo principal es proporcionar información amplia en poco tiempo y propiciar la reflexión y verificar la comprensión de los conceptos (Vargas y otros, 1989)

4.5. Población y Muestra

Según Juez y Díez (1997) la población se entiende por cualquier conjunto de elementos que tienen características comunes.

Para fines de la intervención se tomará como población a los trabajadores de la empresa Citadinos Bakery and Foods Services.

En cuanto a la muestra se define como un subconjunto de individuos pertenecientes a una población y representativos de la misma (Juez y Díez, 1997).

Ramírez (2007), sugiere que es importante seleccionar una muestra con características muy similares a la población y cuyo tamaño garantice la representatividad del resto, es decir, mientras más grande sea la muestra, más representativa esta será.

Por lo dicho anteriormente se decidió implementar un muestreo intencional, definido por Namakforoosh (2005) como aquel en donde todos los elementos muestrales en la población será seleccionado bajo estricto juicio personal del investigador, ya que este tiene conocimiento previo de los elementos poblacionales.

Por esto la muestra que se tomó en cuenta fueron 20 empleados de la empresa y los 4 gerentes de las áreas que conforman la organización, por lo que en total representaron 24 miembros entre empleados y gerentes.

4.6. Procedimiento

Para llevar a cabo las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de investigación, los procedimientos estuvieron fundamentados en las 4 etapas de la investigación desarrollo antes definidos:

4.6.1 Diseño y Desarrollo

Una vez realizado CBFS un diagnostico en el 2015, se estableció según los resultados de la investigación y en discusiones con el cliente la necesidad de desarrollar algunos componentes del plan estratégico en la empresa con el objetivo de encaminar a la organización hacia el logro de sus objetivos y metas, con el mayor índice de eficiencia posible.

Para el diseño de las actividades que harán posible la definición de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y construcción de los valores organizacionales, se decidió fundamentar todo el proceso en la metodología planteada por Serna (2008) definida en el capítulo de marco teórico, la cual consta de una serie de preguntas que fundamentan teóricamente los elementos y características en las que debemos basarnos para definir algunos componentes del plan estratégico.

Para el logro de los objetivos específicos 1, 2, 3 se estructuro una sesión de trabajo cuyo objetivo fue el diseño de los componentes del plan estratégico en cuanto a la misión, visión y objetivos estratégicos, la cual se compone de varios objetivos y actividades:

- a) *Objetivo:* Reconocimiento de los conceptos básicos, importancia de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos en el proceso de planificación estratégica.

Actividad: Revisar con la Gerencia de CBFS conceptos básicos relacionados a la planeación estratégica: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y su importancia para el desempeño de la organización.

- b) *Objetivo:* Explicar la metodología para la construcción de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Actividad: Comprender la metodología para la Elaboración de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

- c) *Objetivo:* Revisar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos con la Gerencia de CBFS.

Actividad: Elaborar con la Gerencia de CBFS, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Para el logro del objetivo específico 3, se estructuró una sesión de trabajo cuyo objetivo fue construir con los trabajadores los valores corporativos que regirán el desempeño de la organización, estuvo compuesta por los siguientes objetivos y actividades:

- d) *Objetivo:* Definir el concepto básico de valores corporativos.

Actividad: Socializar el conocimiento de los participantes sobre los valores corporativos.

- e) *Objetivo:* Determinar los valores organizacionales con los trabajadores

Actividad: Identificar los valores que regirán el desempeño futuro de los trabajadores.

4.6.2 Especificación

Con la finalidad de abarcar los objetivos de la investigación de forma sistemática, se dividió el proceso de intervención en dos sesiones en un mismo día, siendo cada una de cuatro horas académicas.

En la mañana se realizó la primera sesión con la directiva y personal gerencial con el fin de construir la misión, visión y objetivos estratégicos, la cual abarca diferentes actividades, entre estas:

- a) Introducción a la planeación estratégica: Proyección de un video “Importancia de la planeación estratégica”.
- b) Guía de lectura rápida sobre la planeación estratégica de acuerdo a la bibliografía revisada de Serna (2008).

- c) Exposición Instruccional sobre la bibliografía consultada.
- d) Guía de preguntas estructuradas según la metodología de Serna (2008) para el desarrollo de la lluvia de ideas, la cual fue presentada con la variante de tarjetas adhesivas en un tablero azul.
- e) Definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de acuerdo a los resultados obtenidos de la dinámica de lluvia de ideas.

En la sesión de la tarde se trabajó con el resto del personal de la empresa para construir los valores organizacionales los cuales servirán como patrón de conducta y comportamiento de los integrantes de la organización, esta sesión abarca diferentes actividades como :

- a) Introducción a los valores:
- b) Desarrollo de la Dinámica: “¿Que sabemos?”.
- c) Desarrollo de la dinámica de lluvia de ideas sobre los valores, con la variante de tarjetas adhesivas en un tablero azul.
- d) Identificación de los valores presentes y ausentes en la organización.
- e) Construcción de nuevos valores de acuerdo a los resultados obtenidos de la dinámica de lluvia de ideas.

4.6.3 Implantación

Las sesiones de trabajo para el desarrollo de la intervención se estructuró en la estrategia de diseño instruccional, basándose en los principios del aprendizaje para adultos, donde se pusieron en práctica dinámicas de grupo con la intención de que todos los participantes conocieran los temas que se abordarían de forma práctica y sencilla.

La sesión con los directivos se inició con un video que mostró la importancia de la planeación estratégica, luego se realizó la dinámica de “lectura eficiente” para introducir a la directiva y la gerencia en los temas que se abordarían, luego se realizó la dinámica lluvia de ideas con variante en tarjetas adhesivas en donde cada miembro de la directiva realizó su aporte a la construcción de la misión, visión y objetivos organizacionales.

La sesión con el personal general para la construcción de los valores, se inició con la difusión de la misión y la visión que fue definida previamente en la sesión anterior, luego de esto utilizamos recursos audiovisuales como la presentación de videos introductorios que les permitió conocer los conceptos básicos de los valores, antivalores, y su importancia en la empresa.

Para la construcción de los valores luego que se tuvo claro el tema, se realizó la dinámica ¿Qué Sabemos? Con el fin de definir los conceptos básicos de los valores corporativos y constatar el conocimiento que se tenía acerca de los mismos, los trabajadores aportaron sus ideas al respecto y fueron aclaradas las dudas sobre los conceptos, habiendo cumplido con esta fase, se realizó una lluvia de ideas con variantes en tarjetas adhesivas en un tablero azul en donde cada equipo dio a conocer sus ideas y propuestas para construir los valores organizacionales que regirán su desempeño futuro.

4.6.4 Evaluación

Al finalizar cada una de las sesiones se realizó una sistematización del aprendizaje con la técnica del retroalimentación en donde cada equipo expuso la percepción de lo más importante de la actividad y que conocimiento se llevarían, de igual manera los equipos identificaron la importancia de la identificación con la misión, visión, objetivos estratégicos y del compromiso al cumplir con los valores que ellos mismos definan para la organización.

4.7 Operacionalización de Variables

Objetivo General	Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
Desarrollar los componentes del plan estratégico de Citadino's Bakery & Food Service C.A en sus variables de Misión, Visión, Objetivos Estratégico y Valores que permita mejorar el desempeño de la organización.	1. Diseñar el componente estratégico en cuanto a la misión..	<p>Planeacion Estratégica: es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008).</p>	<p>Mision: es aquella que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional (Serna, 2008).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En qué negocio estamos? 2. Para que existe la empresa?Cuál es el propósito básico? 3. Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía? 4. Quienes son nuestros clientes? 5. Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros? 6. Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa? 7. Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros? 	Lluvia de Ideas	Guia de Preguntas según Serna (2010)
	2. Diseñar el componente estratégico en cuanto a la visión.		<p>Visión: es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es formulada para los líderes de la organización. 2. Dimensión del tiempo. 3. Integradora. 4. Amplia y detallada 5. Positiva y alentadora 6. Realista y responsable 7. Consistente 8. Difundida interna y externamente 		Guia de Preguntas según Serna (2010)
	3. Diseñar el componente estratégico en cuanto a los objetivos estratégicos.		<p>Valores: son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que se opera(Serna, 2008).</p>			Guion de Preguntas
	Construir con los trabajadores los valores corporativos que regirán el desempeño en la organización.		<p>Objetivos estratégicos: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización (Serna, 2008).</p>	<p>Rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de Ventas. Participación en el mercado. Ventas en dinero o en unidades. Productividad/eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras. Tecnología/ innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado.</p>		Guia de Preguntas según Serna (2010)

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

El presente capítulo resume los resultados de la intervención, así como el análisis de hallazgos encontrados los cuales están fundamentados en el marco teórico referencial, lo cual fue la base para la ejecución de los procedimientos aplicados.

Los resultados serán planteados según las 5 etapas del modelo ADDI: Análisis, Diseño, Desarrollo, implementación y Evaluación de las sesiones desarrolladas para la formulación de la misión, visión y objetivos estratégicos y construcción de los valores organizacionales, los cuales fueron definidos con los empleados.

5.1. Análisis

Partiendo de la necesidad del cliente para el desarrollo de los componentes del plan estratégico y habiendo evaluado la disposición de los empleados para el desarrollo de las actividades, se procedió en conjunto con la gerencia a determinar los departamentos y cantidad de empleados que participarían en las sesiones de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos planteados y se acordaron dos sesiones de trabajo.

Para el desarrollo de la primera sesión, la cual tiene por finalidad cumplir con los tres primeros objetivos específicos de investigación, se acordó la participación de los gerentes de las áreas de: Recursos Humanos, Ventas, Logística-Distribución y Contabilidad, siendo un total de 4 personas las cuales son profesionales en las áreas de Administración, Mercadeo y Relaciones Laborales, siendo ellos quienes definen y lideran los procesos administrativos de planificación y gestión de la organización. La sesión fue establecida para en un lapso de 4 horas académicas entre las 9: am y las 12:00m.

En la planificación de la segunda sesión para el desarrollo del cuarto objetivo específico en cuanto a la construcción de los valores, la gerencia escogió al azar a 20 empleados de diferentes áreas, debido a que la dinámica de trabajo diario no

permitiría que todos los trabajadores dejaran sus puestos de trabajo para participar en la actividad, la misma fue coordinada para desarrollarse en 4 horas académicas, entre las 2:00pm y las 5:00pm.

5.2 Diseño y Desarrollo

5.2.1 Misión organizacional

El desarrollo de la actividad estuvo estructurado en una dinámica de lluvia de ideas con variante en tarjetas adhesivas.

La actividad se realizó con el personal gerencial, participaron 4 personas que integran la Gerencia de Ventas, Contabilidad, Transporte y Distribución y Recursos Humanos.

Se inició con la proyección de un video que ejemplifica la importancia de la planificación estratégica:



Figura 11. Planeación Estratégica.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=iiG6Aqus-qo>

Con la exposición de este video se logró la introducir al grupo en la temática planteada, de lo cual surgieron diferentes comentarios e identificación con las actividades desarrolladas cotidianamente en el trabajo.

Luego se suministró al grupo una *Guía de lectura rápida* (ver anexo 2) para complementar la información y se dio una breve explicación a través de la técnica *Lectura eficiente* (ver anexo 3), los participantes realizaron diferentes preguntas referentes al tema en discusión.

Para iniciar el desarrollo de la actividad, se indicaron a los participantes las reglas, según la *Guía de Lluvia de Ideas* (ver anexo 4).

Iniciando el proceso se comenzó con una lectura secuencial del esquema de preguntas según la metodología de Serna (2008), cada pregunta realizada dio lugar a diversas respuestas de los participantes, la cuales se identifican a continuación:

Guía de Preguntas Según Serna (2008)	Lluvia de Ideas:
1. ¿En qué negocio estamos?	Distribución de productos: repostería, pastelería, panadería, dulcería.
2. ¿Para que existe la empresa?	Ofrecer servicio que genere rentabilidad y beneficios para los propietarios y sus colaboradores
¿Cuál es el propósito básico?	Distribuir y vender los productos ofrecidos a nuestros clientes.
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?	Asesoría y entrega oportuna de los productos ofrecidos.
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?	Restaurantes, panaderías, hoteles, pastelerías, funerarias, discotecas y confiterías.
5. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?	Presentes: Crema alta italiana, chocolates, mantequilla, galletas, dulcería de decoración, cajas para dulces, miel, artículos de repostería, harina de trigo, edulcorantes, y otros. Futuros: otros productos importados
6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?	Mercado venezolano.
7. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?	Distribución puerta a puerta por nuestro equipo de logística.
8. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?	Mantener nuestros índices de ventas mensual incrementarlos en 30% mes a mes.
9. ¿Cuáles son los principios organizacionales?	Atención al cliente, variedad de productos ofrecidos, retener a nuestro personal por más de 10 años.

Tabla 2: Guía de preguntas y respuestas (Misión) de Lluvia de Ideas
Fuente: Elaboración propia.





5.2.2 Visión organizacional

Para el desarrollo de esta actividad se dio continuidad al proceso planteado en la anterior y se procedió a realizar las preguntas correspondientes para la estructuración de la visión según la guía de características y preguntas para la formulación de la visión según metodología de Serna (2008) (ver anexo 5), donde cada pregunta realizada dio lugar a diversos comentarios, los cuales se identifican a continuación:

Guía de Preguntas Según Serna (2008)	Lluvia de Ideas:
Si todo tuviera éxito:	
1. ¿Cómo sería la empresa en tres (3) años?	Nos mantendremos en el mercado de distribución de productos de repostería, pastelería y dulcería.
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?	Recursos Humanos: estructura de procesos – desarrollo del personal Contabilidad: estructura de procesos y manuales Ventas: permanencia de mercancía en el mercado Distribución: distribución puntual
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?	Recursos Humanos: sistema de gestión Contabilidad: mejorar el sistema contable y de registros Ventas: sistema de pedidos automáticos Distribución: control de pedidos automáticos
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?	Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas, Distribución: sistematización de procesos
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?	Nuevos productos, sistemas de incentivos, recompensa, calidad y oportunidad de entrega de pedidos.
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?	Fuerza de ventas para impulsar los productos y permanecer en el mercado.

Tabla 3: Guía de preguntas y respuestas (Visión) de Lluvia de Ideas
Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Objetivos estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos se suministró a los participantes una guía de características y principios basados en la metodología de Serna (2008), para el desarrollo de la dinámica de lluvia de ideas (ver anexo 6), en la cual los participantes decidieron trabajar el en desarrollo de los objetivos de las siguientes áreas:

- Crecimiento
- Orientación al Cliente
- Desarrollo Tecnológico
- Rentabilidad
- Talento Humano



5.2.4 Valores

Para iniciar la actividad de construcción de los valores organizacionales se realizó una breve presentación de la misión y visión acordada con la gerencia de CBFC a los empleados, con la finalidad de que pudieran identificar la importancia de la existencia e identificación con la organización para su desempeño laboral (ver anexo 7).

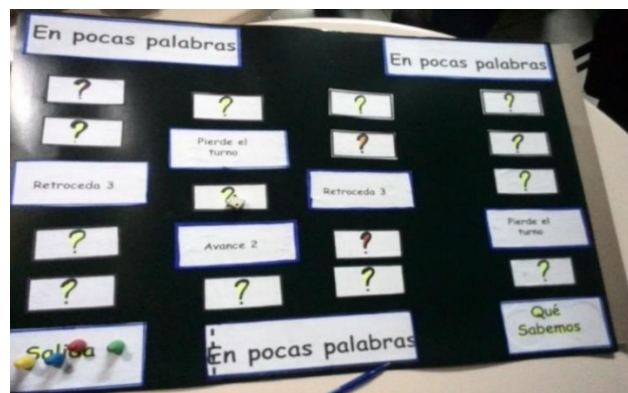
La construcción de los valores organizacionales se inició con la proyección de un video, con la finalidad de incorporar a los participantes al tema de los valores, definición, origen y bases teóricas.



Figura 11. Los valores.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=nU59m6fKWs0>

Luego de una breve instrucción al tema de los valores, se indicó al grupo el procedimiento para dar inicio la dinámica “¿Qué sabemos?” (Ver anexo 8), partiendo de las preguntas: ¿Qué sabemos de valores?, Dígalo en pocas palabras y ¿Cuáles son los valores presentes en la empresa? Y ¿Con que valor usted se compromete con la empresa?, lo cual permitió que se desarrollara al mismo tiempo la dinámica de lluvia de ideas, donde los participantes manifestaron sus conocimientos sobre los valores y sus compromisos de valor con la organización.





Guion de dinámica: ¿Qué sabemos?	
Preguntas	Lluvia de Ideas
¿Qué sabemos de valores?	Son guías, nos definen, son necesarios, ayudan a relacionarnos, son enseñados de a los niños, guían para tomar acciones correctamente, son determinados por las personas, algunas personas no tienen valores, son importantes.

¿Cuáles son los valores presentes en la empresa y los ausentes?	<p>Presentes: Apoyo, amistad, respeto, colaboración, lealtad, responsabilidad, atención al cliente, servicio.</p> <p>Ausentes: Compromiso, gratitud, empatía, igualdad.</p>
---	---

Tabla 4: Guía de preguntas y respuestas (Valores) de Lluvia de Ideas
Fuente: Elaboración propia

5.3 implantación

5.3.1 Misión acordada:

Luego de la actividad realizada se procedió a redactar la misión organizacional, partiendo de los principios teóricos que especifican el cómo la empresa pretende lograr y consolidar su existencia, la identificación de los mercados a los cuales se dirige, sus principales clientes y los productos que ofrece, tomando como base las respuestas indicadas por los participantes en la actividad de lluvia de ideas, la misión quedó acordada de la siguiente forma:

“En CBFS estamos dedicados al servicio de distribución y asesoría de productos para panadería, restaurantes y cadenas de comida rápida del mercado venezolano a nivel nacional, con el propósito de crear y mantener alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores, que nos permita crecer juntos a través de la satisfacción de los consumidores finales.”



5.3.2 Visión acordada

Posteriormente a la actividad realizada, tomando como referencia las ideas y comentarios de los participantes y la base teórica que hace referencia a que el planteamiento para la formulación de la visión debe ser el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro, y el camino que les permite establecer el rumbo para el desarrollo de lo esperado por la organización., se procedió a redactar la visión, quedando de la siguiente forma:

“Ser la empresa número uno en calidad de servicio, asesoría y distribución de productos para Panaderías, Restaurantes y Cadenas de Comida Rápida en el mercado venezolano.”

5.3.3 Objetivos acordados

Luego del desarrollo de la actividad de lluvia de ideas, se tomaron en cuenta todas las ideas propuestas con los gerentes de los diferentes departamentos y se acordó la formulación de diferentes objetivos para cada área de trabajo escogida previamente.

Objetivos estratégicos acordados	
Áreas estratégicas escogidas.	Lluvia de Ideas
Crecimiento	Captar clientes, asegurar la distribución de la mercancía, ofrecer nuevos productos, oportunidad en la entrega de pedidos, reconocimiento de nuestros colaboradores, compromiso.
Orientación al Cliente	Satisfacer a los clientes, asesoría especial, puntualidad en las entregas, atender a las quejas y reclamos de los clientes. Disminuir rechazo de pedidos por poca o ningún interés con los productos.
Desarrollo Tecnológico	Incorporar sistemas que permitan mejorar el servicio. Incrementar ventas, variedad de productos, nuevos clientes.
Rentabilidad	Mantener el índice de ventas, Incrementarlas en un 30% mensualmente, implementar metas claras para la rentabilidad.

Talento Humano	Sistema administrativo y de gestión, formación y desarrollo del personal, promover sistema de reconocimiento, establecer lineamientos para evaluar el desempeño. Incentivar al personal de ventas y fomentar el desarrollo de sus habilidades. Formar y desarrollar al personal.
-----------------------	---

Tabla 5: Guía de preguntas y respuestas (Objetivos Estratégicos) de Lluvia de Ideas
Fuente: Elaboración propia

Los objetivos fueron establecidos de la siguiente forma:

1. *Identificar el esfuerzo en lograr la utilización integral e intensiva de nuestros servicios para asegurar la permanencia y lealtad de nuestra clientela, ofreciendo servicios de calidad e innovar de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado.*
2. *Identificar las necesidades y expectativas del cliente procurando su vinculación permanente con la empresa, anticipándonos a resolver sus aspiraciones y problemas.*
3. *Desarrollar tecnológicamente y de manera integral a la organización para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente.*
4. *Garantizar la permanencia, crecimiento y generación de utilidades, velando por la productividad en términos de eficiencia y eficacia.*
5. *Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya su selección evaluación del desempeño, promoción y bienestar que permita el logro de objetivos organizacionales para alcanzar una óptima calidad de vida laboral.*

5.3.4 Valores acordados

Para determinar los valores que regirán el comportamiento de los trabajadores en la empresa para hacer posible el logro de la misión y la visión, se les pidió a cada grupo de trabajadores por departamento que establecieran un compromiso con la empresa para definir los valores:

Departamento	Trabajadores	Compromiso	Definición de los valores por los trabajadores
Administración	Linares Miriam Sanchez Andreina Vinazco Arianyz Castrillo José	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Seriedad • Amabilidad • Compañerismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar temprano y cumplir mis labores - Cumplir con lo prometido. - Atender a mis compañeros. - Apoyar en los problemas de mis compañeros.

Ventas	Gumarra Giovanni Fittipaldi Dubrazka González Ana Mayora Ylenia Díaz Ana	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Atención al Cliente • Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - No permitir que otros hurten los productos. - Estar atento a los pedidos. - Entregar los productos en buen estado y de mejor precio.
Almacén y Distribución	Montilla Neuro Guevara Manuel Arteaga Diógenes Blanco Carlos Ruiz Keiffer	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Empatía • Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar cuando alguien necesita información y ayuda. - Ponerse en el lugar del compañero - Encender a los demás y ser prudente.
Contabilidad	Narváz Liliana Pérez María Guerrero Miriam Carrasquel Irma	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Respeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser fiel a las normas de la empresa. - No agredir a otros.

Tabla 6: Compromisos para definir los valores.

Fuente: Elaboración propia

Después de establecido los compromisos con la organización, los valores establecidos son los siguientes:

- *Responsabilidad*
- *Seriedad*
- *Amabilidad*
- *Compañerismo*
- *Respeto*
- *Honestidad*
- *Atención al Cliente*
- *Calidad*
- *Compromiso*
- *Colaboración*
- *Empatía*
- *Confianza*

5.3.5 Resumen de acuerdos.

Finalizadas las actividades para la estructuración del plan estratégico en cuanto a la Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos, se presenta a continuación un resumen de los acuerdos:

Misión

“En CBFS estamos dedicados al servicio de distribución y asesoría de productos para panadería, restaurantes y cadenas de comida rápida del mercado venezolano a nivel nacional, con el propósito de crear y mantener alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores, que nos permita crecer juntos a través de la satisfacción de los consumidores finales.”

Visión

“Ser la empresa número uno en calidad de servicio, asesoría y distribución de productos para Panaderías, Restaurantes y Cadenas de Comida Rápida en el mercado venezolano.”

Objetivos Estratégicos

- 1. Identificar el esfuerzo en lograr la utilización integral e intensiva de nuestros servicios para asegurar la permanencia y lealtad de nuestra clientela, ofreciendo servicios de calidad e innovar de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado.*
- 2. Identificar las necesidades y expectativas del cliente procurando su vinculación permanente con la empresa, anticipándonos a resolver sus aspiraciones y problemas.*
- 3. Desarrollar tecnológicamente y de manera integral a la organización para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente.*
- 4. Garantizar la permanencia, crecimiento y generación de utilidades, velando por la productividad en términos de eficiencia y eficacia.*
- 5. Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya su selección evaluación del desempeño, promoción y bienestar que permita el logro de objetivos organizacionales para alcanzar una óptima calidad de vida laboral.*

Valores

- Responsabilidad*
- Seriedad*
- Amabilidad*
- Compañerismo*
- Respeto*

- *Honestidad*
- *Atención al Cliente*
- *Calidad*
- *Compromiso*
- *Colaboración*
- *Empatía*
- *Confianza*

5.4 Evaluación

Finalizadas las dinámicas de “¿Qué sabemos?” y “Lluvia de ideas”, se realizó una breve reunión con todos los participantes para evaluar el proceso de intervención, donde cada uno de ellos expreso su satisfacción con las actividades, así mismo dando respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué importancia tienen para usted las actividades realizadas?
2. ¿Cómo cree usted que estas actividades contribuirán al desarrollo de la organización?

Los participantes dieron diversas respuestas, entre estas:

- a) Satisfacción por saber cómo pueden comprometerse y colaborar con la empresa.
- b) Aportando ideas que pudieran contribuir a fortalecer los valores dentro de la empresa.
- c) Reconocen que hay valores ausentes y el compromiso que tienen en que se hagan presentes.
- d) Fortalecer los valores y darle mayor importancia para que no solo su desempeño sea mejor, sino para que el clima en la organización se mantenga y siga mejorando continuamente.

Como parte de la propuesta realizada al cliente se le hizo entrega de una presentación con la visión, misión, objetivos definidos y lista de valores construidos (ver anexo 7).

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo detalla las conclusiones y recomendaciones que surgieron del desarrollo de la presente investigación, la cual tiene como objetivo principal realizar una propuesta de planeación estratégica que permita mejorar el desempeño de los trabajadores de CBFS y que pueda así mismo impactar a futuro en el clima de la organización; la presentación de las conclusiones se expondrá en la misma secuencia del planteamiento de los objetivos específicos.

Inicialmente se puede concluir que los objetivos planteados para el logro de la investigación, fueron alcanzados en su totalidad, por lo que el cliente expreso estar satisfecho con el proceso de intervención realizado.

En relación al primer objetivo específico, el cual corresponde a la formulación de la misión organizacional, se cumplió en un 100%, debido a que se estructuró con la gerencia de la empresa enmarcada en el fundamento teórico y de acuerdo a las ideas formuladas por los participantes, lo que permitirá que la empresa pueda hacer explícita los fundamentos y principios que la guían, así mismo asegurar la consistencia y la claridad de los propósitos de la empresa, lo cual será el punto de referencia para las decisiones y objetivos, promoviendo el compromiso de los miembros de la organización, siendo más claro y explícito la definición del negocio.

Para el logro del segundo objetivo en cuanto a la visión corporativa se llevó a cabo en su totalidad, formulando una visión clara y específica que contempla las características teóricas y fundamentalmente enmarcada en las ideas claras de la gerencia, basadas en las expectativas y realidades del negocio en la actualidad, lo cual es fundamental para que se motive a todos los integrantes de la organización al logro de las metas planteadas y ajustarse a las exigencias y dinámicas constantes que demanda el entorno, la gerencia consiente de las limitaciones y oportunidades del mercado venezolano fue muy clara, consistente y realista en la formulación de la visión, no pretenden por ahora explorar mercados internacionales, sino permanecer en el mercado venezolano como lo han hecho durante más de veinte años.

En el desarrollo del tercer objetivo específico, para la formulación de los objetivos estratégicos de la organización, se culminó satisfactoriamente por completo, logrando que la gerencia estableciera según las prioridades de los departamentos cinco (5) objetivos principales, enmarcados en el Crecimiento, Orientación al Cliente, Desarrollo Tecnológico, Rentabilidad y Talento Humano , basándose en las expectativas y oportunidades de desarrollo planteadas por los departamentos de Contabilidad, Recursos Humanos, ventas y Distribución y logística, los objetivos planteados serán marco de referencia para reflejarlos en los planes funcionales y operativos futuros de cada uno de las unidades estratégicas de negocio.

El cuarto y último objetivo se planteó la construcción de los valores organizacionales con los trabajadores, el cual fue logrado en su totalidad, se establecieron compromisos por parte de los trabajadores, lo que a su vez dio como resultado la definición de los valores que regirán de ahora en adelante el desempeño de cada uno de ellos en el desarrollo de sus funciones e impactara en el clima de la organización, el establecimiento de los valores claros y sobre todo como parte de un compromiso, son fundamentales para la integración de la cultura de la organización.

Así mismo cabe destacar que uno de los principales logros de la investigación fue haber podido concientizar en los participantes la importancia de iniciar el proceso de implementación de los componentes del plan estratégico, lo que a futuro será la guía para actuar en el futuro y responder a las demandas del mercado y lograr un negocio más competitivo.

En cuanto a las recomendaciones se le indico al cliente hacer seguimiento al comportamiento de los trabajadores para reforzar los valores acordados, de modo que esto sea parte de la cultura de la empresa y a su vez tenga un impacto positivo en el desempeño.

Implementar estrategias para la divulgación interna y externa de la misión y la visión, orientado hacia el concientización para que se cumpla y contribuya con desarrollo y la satisfacción de sus necesidades.

Para la consolidación del plan estratégico se recomendó continuar desarrollando los demás componentes como lo son: la implementación de objetivos de área, políticas, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos, todo esto como parte del acercamiento al logro de la misión y visión definidas e impactar en el actuar de los trabajadores para que a su vez esto sea el reflejo de la organización ante los clientes y se visualice el proceso de cambio que se revertirá en clientes más satisfechos e identificados con el servicio brindado.

En cuanto los objetivos estratégicos establecidos se hicieron las siguientes recomendaciones:

Promover la participación, suministrándole información sobre los objetivos de la empresa, estimular la capacidad decisoria mediante un proceso de centralización que haga a cada quien más responsable de las tareas que ejerce, facilitando la creación de un clima laboral inspirado en derechos y responsabilidades mutuas.

Asignar responsables por área de trabajo para que se haga seguimiento corporativo a los objetivos estratégicos planteados.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilá, J. (2006). Hoja de Ruta para Directivos: Claves de Excelencia en la Nueva Globalidad. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Aguirre de León H. (2014). “Planeación estratégica y productividad laboral (Estudio realizado en el hotel del campo, quetzaltenango”. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango. Guatemala.
- Barragan R, Salman T, Ayllon V, Cordova J, Langer E, Sanjines J, Rojas R. (2001) Guía para la formulación y elaboración de proyectos de investigación. Tercera edición. Editorial Offser Boliviana Ltda. Bolivia.
- Bruner, J. (1969) Hacia una Teoría de la Instrucción. México, UTEHA.
- Calderón, J & Alzamora, L (2010) Metodología de la Investigación Científica en Postgrado. Lima. Ediciones Safe Creative.
- Ceijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. Argentina. Universidad UCEMA: Extraído el 22 de mayo desde [http://www.ucema.edu.ar/u/lm/ETICA_Y_NEGOCIOS -
ARTICULOS/Los valores personales y los valores corporativos.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/lm/ETICA_Y_NEGOCIOS_-_ARTICULOS/Los_valores_personales_y_los_valores_corporativos.pdf)
- Goodstein, Leonard - Nolan, Timothy M. – Pfeiffer, J. William. (1999) Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill. Colombia
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Hurtado B., J. (2010). *Metodología de investigación*. Cuarta edición. Quirón Ediciones. Bogotá-Caracas.
- Juez, P. & Diez, F. (1997) Probabilidad y Estadística en Medicina. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Lusthaus, C., Adriem, M., Anderson, G., Carden, F., Plinio G. (2002). Evaluación Organizacional Marco para Mejorar el Desempeño. Canadá. Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones y Desarrollo.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Primera edición. Editorial Ariel. España.
- Moreno, M. (1987). Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa. México. Editorial Progreso S.A.
- Moreno, C., Del Cerro, S. (2009) Valores empresariales: de la teoría a la práctica, un primer estudio. España. Universidad Ramón Llull. Extraído el 22 de mayo de <http://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Munch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Primera edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Munch, L. (2011). *Planeación Estratégica, El rumbo hacia el éxito*. Primera edición. Editorial Trillas. México.
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. México: Limusa Noriega Editores, Segunda Edición.
- Ramírez, T. (2007). ¿Cómo hacer un proyecto de investigación? Panapo. Caracas.
- Peter, W., Lynne, S., Albert, S., Lourdes, G., (2011). “*Modelos de Diseño Instruccional*”. Universidad Abierta de Cataluña. España. <http://aulavirtualkamn.wikispaces.com/file/view/2.+MODELOS+DE+DISE%C3%91O+INSTRUCCIONAL.pdf> , consultado el 14 de mayo de 2016.

- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Primera edición. Ediciones Granica. Argentina.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Décima edición. Panamericana editorial. Colombia.
- Szczurek, M. (1989). La estrategia instruccional. *Investigación y Posgrado*, 4(2), 7-26. Edición digital-sept 2002. https://www.google.co.ve/?gfe_rd=ssl&ei=Nvi8VuS2GoqC-AXcu7uICQ#q=estrategia+instruccional+mario+szczurek , consultado el 6 de Abril de 2016.
- Thompson A, Gamble J. (2012) *Administración Estratégica*. Decima Octava edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Vargas, L & Bustillos, G. (1989) *Técnicas Participativas para la Educación Popular*. Chile. Centro de Investigación y Desarrollo para la Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Propuesta de Intervención.

Propuesta de Intervención

  CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE C.A., PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO Lic. Zamey Borges Lic. Castry Viegas <small>Soluciones Integrales de Desarrollo Organizacional</small>	<h3>Objetivo</h3> <p>Desarrollar los componentes del plan estratégico de Citadino's Bakery & Food Service C.A en sus variables de Misión, Visión, Objetivos Estratégico y Valores que permita mejorar el desempeño de la organización.</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Marco corporativo</p>
<h3 style="text-align: center;">Recursos requeridos</h3> <p>Logísticos</p> <ul style="list-style-type: none">• Espacio físico para realizar las actividades. <p>Humanos</p> <p>Se requerirá el apoyo de la Gerencia General de la empresa; así como la participación activa de los diferentes líderes que conforman la organización.</p>	<h3 style="text-align: center;">Plan de Actividades</h3> <ul style="list-style-type: none">• Para la definición de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos se desarrollará una sesión de trabajo, la cual se compone de varios objetivos y actividades• Objetivo: Reconocimiento de los conceptos básicos, importancia de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos en el proceso de planificación estratégica.• Actividad: Revisar con la Gerencia de CBFS conceptos básicos relacionados a la planeación estratégica: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y su importancia para el desempeño de la organización.• Objetivo: Explicar la metodología para la construcción de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.• Actividad: Comprender la metodología para la Elaboración de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.• Objetivo: Revisar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos con la Gerencia de CBFS.• Actividad: Elaborar con la Gerencia de CBFS, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. <p style="text-align: right; font-size: small;">Marco corporativo</p>
<h3 style="text-align: center;">Plan de Actividades</h3> <p>Para la construcción de los valores que regirán el desempeño de la organización, se lleva a cabo una sesión de trabajo y estará compuesta por los siguientes objetivos y actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Objetivo: Definir el concepto básico de valores corporativos.• Actividad: Socializar el conocimiento de los participantes sobre los valores corporativos.• Objetivo: Determinar los valores organizacionales con los trabajadores• Actividad: Identificar los valores que regirán el desempeño futuro de los trabajadores. <p style="text-align: right; font-size: small;">Marco corporativo</p>	<h3 style="text-align: center;">Cronograma de Actividades</h3> <ul style="list-style-type: none">• Primera Sesión:• Tiene un lapso de 4 horas académicas entre las 9: am y las 12:00m.• Segunda Sesión:• Tiene un lapso de 4 horas académicas entre las 2:00pm y las 5:00pm. <p style="text-align: right; font-size: small;">Marco corporativo</p>
<h3 style="text-align: center;">Presentación de resultados</h3> <p>Sesión para evaluación:</p> <p>Tiene un lapso de 1/2 hora académica entre las 5:00pm y las 5:30pm.</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Marco corporativo</p>	<h3 style="text-align: center;">Entrega de Resultados</h3> <p>Las recomendaciones de las actividades y presentación de resultados, será pactado mutuo acuerdo en reunión con la Gerencia de CBFS.</p> <p style="text-align: right; font-size: small;">Marco corporativo</p>

Anexo 2: Lectura: Conceptos Básicos: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Lectura: Conceptos Básicos: Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008).

El plan estratégico

El plan estratégico, también conocido como como plan maestro, es definido como aquel que plasma los elementos del proceso de planeación Munch (2010).

Elementos del plan estratégico.

El plan estratégico está integrado por ocho (8) elementos fundamentales, los cuales se definen como:

- *Filosofía*: conjunto de valores, prácticas y creencias que son razón de ser de la organización.
- *Misión*: razón de ser, propósito o motivo por el cual existe.
- *Visión*: estado deseado futuro de la empresa.
- *Objetivos estratégicos*: resultados específicos que se desean lograr, medibles y cuantificables a un tiempo para lograr la misión.
- *Políticas*: son los alineamientos generales que son tomados en cuenta para tomar decisiones.
- *Estrategias*: representan el curso de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- *Programas*: son el detalle de un conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para la ejecución de las estrategias.
- *Presupuestos*: representan la proyección en forma cuantificada de los recursos que requiere la organización para cumplir con los objetivos.

Preguntas claves de la Planeación Estratégica:

¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?

¿A dónde vamos?

¿A dónde queremos ir?

La visión.

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Preguntas claves:

¿Hacia dónde vamos?

La misión.

Es aquella que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la empresa y concretar así su visión organizacional.

Preguntas claves:

¿A que nos dedicamos?, ¿Quiénes somos?

Los objetivos organizacionales.

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Preguntas claves:

¿Bajo qué criterios tomamos decisiones?

¿Cuáles son las áreas o departamentos

Anexo 3: Guía de la Dinámica: Lectura eficiente

Guía de la Dinámica: Lectura eficiente

Objetivo:

Ejercicio para simular el contenido de la lectura, ejercicio de síntesis: descubrir las ideas centrales de una lectura.

Material:

Periódicos, papel y lápiz

Desarrollo:

1. " Se divide a los participantes en grupos de 2 ó 3 Lectores
2. A cada grupo se le entrega un periódico (el mismo periódico y de la misma fecha).
3. Se les entrega doblado, y se les indica que tienen de tres a cinco minutos para leer las noticias completas que vienen en la primera página.
4. Los participantes deben leer en silencio.
- 5.- Una vez pasado el tiempo, quien coordina empieza a hacer una serie de preguntas que tiene preparadas en base a las noticias que se leyeron.
6. Cada grupo escribe una frase de respuesta. No se pueden repetir los titulares. Por cada respuesta cierta, el grupo recibe un punto. Gana el grupo que obtiene mayor puntaje.

Utilización:

Es un ejercicio muy útil para desarrollar la capacidad de comprensión a partir de los documentos Escritos.

Recomendaciones:

En lugar que los grupos escriban las respuestas, se puede hacer en forma oral, responde el grupo que primero levanta la mano; si es correcta gana un punto, si no, pierde un punto y otro grupo puede responder.

Es importante que las preguntas que se han elaborado sean sencillas y claras, tomando en cuenta el nivel del grupo.

Variaciones:

1. - El mismo ejercicio, sólo que en lugar de utilizar los periódicos, el grupo lee un texto.
2. El mismo procedimiento, sólo que en lugar que el grupo lea, el que coordina es quien lee el texto.

Anexo 4: Guía de la Dinámica: Lluvia de idea (variante: tarjetas)

Guía de la Dinámica: Lluvia de idea (variante: tarjetas)

Objetivo:

Poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre un tema y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

Desarrollo:

El coordinador debe hacer una pregunta clara, que exprese el objetivo que se persigue. La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad, de su experiencia.

Luego, cada participante debe decir una idea a la vez sobre lo que piensa acerca del tema.

Solamente se le pide al compañero que aclare lo que dice, en caso de que no se haya comprendido.

La cantidad de ideas que cada participante expresa puede ser determinado de ante mano por los coordinadores o puede no tener límites.

Todos los participantes deben decir por lo menos una idea.

Mientras los participantes van expresando sus ideas.

La anotación de la lluvia de ideas puede hacerse tal como van surgiendo, en desorden, si el objetivo es conocer la opinión que el grupo tiene de un tema específico; una vez terminado este paso se discute para escoger aquellas ideas que resuman la opinión de la mayoría del grupo, o se elaboran en grupo las conclusiones, realizándose un proceso de eliminación o recorte de ideas.

Si el objetivo es analizar los diferentes aspectos de un problema, o hacer el diagnóstico de una situación, es importante ir anotando las ideas con cierto orden.

a. Anotar desordenadamente las ideas que van surgiendo.

b. Agrupar las ideas similares en columnas.

Al final se obtendrán varias columnas o conjunto de ideas que nos indicaran por donde se concentra la mayoría de las opiniones del grupo, lo que permitirá ir profundizando cada aspecto del tema a lo largo de la discusión o proceso de formación.

Variación: Lluvia de ideas por tarjeta

Materiales: Papeles pequeños, lápices, cinta adhesiva o posticks.

Guía de la Dinámica: Instruccional expositiva

Es una técnica centrada básicamente en el instructor y consiste en la exposición verbal o del contenido de un tema o subtema.

Objetivos:

Proporcionar información amplia en poco tiempo

Propiciar la reflexión y verificar la comprensión de los conceptos.

Estructura:

Plantación: Preparación de la materia didáctica necesaria.

Selección del tema y preparación de la información que va a ser utilizada.

Ejecución:

El instructor ubica a los participantes en el tema indicando los antecedentes y una visión general. Se inicia el tema motivando al grupo y señalando los aspectos más relevantes a través de apoyos didácticos.

Se detalla el tema estableciendo una secuencia relacionándolos con los objetivos que se desea alcanzar.

Evaluación:

El instructor, en forma unilateral o con la colaboración de los participantes formula las conclusiones o aplicaciones concretas a la información expuesta.

Ventajas

Se puede aplicar tanto a grupos o de manera individual

Permite utilizar todo tipo de materiales y equipos didácticos

Permite aportar una información amplia sobre un tema en poco tiempo

Desventajas

No se ejercita la información

El grupo no participa en forma activa

No se aplica una evaluación formal ni individual.

Anexo 5: Guía de características y preguntas para la formulación de la visión.

Guía de características y preguntas para la formulación de la visión según Serna (2008)
<p style="text-align: center;">Características</p> <ol style="list-style-type: none">1. Es formulada para los líderes de la organización.2. Dimensión del tiempo.3. Integradora.4. Amplia y detallada5. Positiva y alentadora6. Realista y responsable7. Consistente8. Difundida interna y externamente
<p style="text-align: center;">Preguntas</p> <p>Si todo tuviera éxito:</p> <p>¿Cómo sería la empresa en tres (3) años?</p> <p>¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?</p> <p>¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?</p> <p>¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?</p> <p>¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?</p> <p>¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?</p>

Anexo 6: Guía de características y principios para la formulación de los objetivos estratégicos

Guía de características y principios para la formulación de los objetivos estratégicos según Serna (2008)
Características
<ul style="list-style-type: none"> • Establecerse a un tiempo específico. • Determinarse cuantitativamente. • Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.
Relación con:
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de Ventas. • Participación en el mercado. • Ventas en dinero o en unidades. • Productividad/eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo, otras. • Tecnología/ innovación: número de productos desarrollados y puestos en el mercado. • Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad. • Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector, en el país. • Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción. • Calidad del producto: reclamos, devoluciones, etc. • Servicio al cliente. • Desarrollo del talento Humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.
Áreas a tomar en cuenta:
Crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.

Anexo 7: Resultados de la primera sesión de componentes de Plan estratégico.

Resultados de la primera sesión de componentes de Plan estratégico



**CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE C.A.
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**

Lic. Zumev Borges
Lic. Carelys Vargas

Soluciones Integrales de Desarrollo Organizacional

Misión

- En CBFS estamos dedicados al servicio de distribución y asesoría de productos para panadería, restaurantes y cadenas de comida rápida del mercado venezolano a nivel nacional, con el propósito de crear y mantener alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores, que nos permita crecer juntos a través de la satisfacción de los consumidores finales.

Marco corporativo

Visión

- Ser la empresa número uno en calidad de servicio, asesoría y distribución de productos para Panaderías, Restaurantes y cadenas de comida Rápida en el mercado venezolano.

Marco corporativo

Objetivos estratégicos

- Crecimiento
Identificar el esfuerzo en lograr la utilización integral e intensiva de nuestros servicios para asegurar la permanencia y lealtad de nuestra clientela, ofreciendo servicios de calidad e innovar de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado.
- Orientación al Cliente
Identificar las necesidades y expectativas del cliente procurando su vinculación permanente con la empresa, anticipándonos a resolver sus aspiraciones y problemas.

Marco corporativo

Objetivos estratégicos

- Crecimiento
Identificar el esfuerzo en lograr la utilización integral e intensiva de nuestros servicios para asegurar la permanencia y lealtad de nuestra clientela, ofreciendo servicios de calidad e innovar de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado.
- Orientación al Cliente
Identificar las necesidades y expectativas del cliente procurando su vinculación permanente con la empresa, anticipándonos a resolver sus aspiraciones y problemas.

Marco corporativo

- Desarrollo Tecnológico
Desarrollar tecnológicamente y de manera integral a la organización para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente
- Rentabilidad
Garantizar la permanencia, crecimiento y generación de utilidades y competitividad, velando por la productividad en términos de eficiencia y eficacia en la aplicación de recursos mediante estrategias de productividad claramente definidas

Marco corporativo: Objetivos estratégicos

- Desarrollo del talento Humano
Diseñar un sistema para el manejo del recurso humano que incluya su selección evaluación del desempeño, promoción y bienestar que permita el logro de objetivos organizacionales para alcanzar una óptima calidad de vida laboral.

Marco corporativo: Objetivos estratégicos

“Definiendo Valores”



CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE C.A.
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

Definiendo valores

Haga clic para agregar subtítulo

Marco corporativo

La Axiología

Es una rama de Filosofía (del griego axios, valor o valioso; y logos, estudio o tratados) que se encarga del estudio de los valores, es la teoría de los valores y de los juicios de valor.

CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

Teorías de las axiologías



CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

Subjetividad

Supone que es el sujeto quien otorga valor a las cosas, por tanto las cosas no son valiosas en sí mismas; es el ser humano quien crea el valor con su valoración.

“el valor depende y se fundamenta en el sujeto que valora; así desde estas posiciones teóricas, el valor se ha identificado con algún hecho o estado psicológico”.

Esta teoría además sustenta que todo valor depende de la aceptación de un grupo social, de forma que algo se define como bueno, malo, en función de la valoración que le otorga el grupo social mayoritario.

CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

La objetividad

Parte del supuesto de que el valor, aunque objetivo, es ideal, le otorga una independencia total respecto al sujeto sosteniendo que los valores no son ni reacciones subjetivas ante los objetos, ni formas apriorísticas de la razón. Son objetos ideales, objetivos, en virtud que “valen” independientemente de las cosas y de la valoración objetiva de las personas.

Los valores van a tener valor por sí mismos al margen de cualquier realidad física o psíquica. Es el ser humano quien lo capta a través de su experiencia sensible.

CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

Los interrogantes y objeciones que siguen surgiendo desde cada una de las posturas anteriores en la determinación de la naturaleza de los valores, y muestran la complejidad del problema.

Ni el subjetivismo ni el objetivismo cardinales han sido capaces de proporcionar argumentos que engloben todas las características atribuibles a los valores.



CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

Ética

Disciplina filosófica que se orienta hacia la reflexión sobre la conducta moral.

Moral

Es el conjunto de normas y valores con los que una persona determina el curso de sus acciones y decisiones.

CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

¿Que son valores?

Principios éticos respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional y que a su vez sirven de referencia para juzgar conductas.

- ✓ Dan sentido y significado a los acontecimientos de la vida.
- ✓ Orientan al hombre en el mundo y fundamentan su proyecto de vida.
- ✓ Inspiraciones de juicios, perspectivas, visiones.



CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

¿Que son antivalores?
Lo opuesto a un valor



CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

¿Cuáles son tus valores?



CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

¿Valores corporativos o empresariales?

Son aquellos definidos por la empresa que marcan el estilo con que se quiere seguir la misión, y por tanto deben ser tenidos en cuenta como elemento crítico para definir la cultura de la organización y por ende los comportamientos grupales e individuales esperados por la empresa.

CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Marco corporativo

¿Qué valores están presentes en CBFC?

CITADINO'S BAKERY & FOOD SERVICE -Valores

Anexo 8: Guía de Dinámica: ¿Qué Sabemos?

Guía de Dinámica: ¿Qué Sabemos?

Objetivo:

Socializar el conocimiento que los participantes tienen sobre un determinado tema, problema o situación.

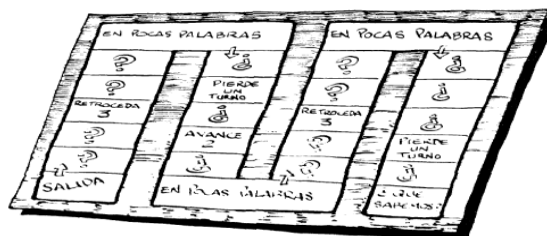
Materiales:

- 1 hoja de papel grande (30 x 50 cm), tarjetas o papeles pequeños
- 1 dado

Preparación:

Se trata de utilizar un juego de mesa como motivación para ir intercambiando ideas y opiniones.

1 - En la hoja de papel se dibuja el siguiente tablero:



Quien coordina debe escoger un tema, problema o situación importante para el grupo, sobre el que girará el juego.

Luego elaborará unas 20 a 40 preguntas sobre el tema. (La mayoría para ser contestadas por una persona y las otras que deberían con testar todos). Se escribe una pregunta en cada tarjeta.

Detrás de las tarjetas con preguntas individuales se dibuja un signo de interrogación, y detrás de las colectivas se escribe: "Dígalos con pocas palabras"

Desarrollo:

- Se forman 6 equipos de dos o tres personas cada uno.
- Los participantes se colocan alrededor del tablero, al lado del cual se colocan los dos grupos de tarjetas de preguntas.
- Se rifa quién inicia el juego: cada equipo tirará el dado y quien tenga más puntos comienza. Luego se sigue hacia la izquierda.
- Cada equipo coloca en el punto de salida un objeto que lo identifique, como podría ser un botón, una moneda, una caja u otro objeto.
- Al equipo que le toca el primer turno inicia el juego tirando el dado, y si, por ejemplo, le sale la cantidad de cinco, avanza cinco casillas y si esa casilla es de signo de interrogación, sacará la primera tarjeta de ese grupo y leerá en voz alta la tarjeta y la responderá en voz alta ante el resto de jugadores y público.
- Si un jugador cae en la casilla de "pocas palabras" deberá coger una tarjeta de este grupo, la lee en voz alta y le pide al resto de los jugadores que en pocas palabras cada uno le dé respuesta en voz alta.
- Las respuestas deben contestarse de inmediato para que la técnica no resulte pesada. Un jugador puede caer en una casilla que diga pierde una jugada o en una casilla en que dice que retroceda tres casillas o que saque una tarjeta de pocas palabras. Cada jugador debe acatar esa orden y si al retroceder le toca una casilla de signo de interrogación, debe leer y contestar la pregunta correspondiente.
- El juego se termina cuando todos los jugadores llegan a la casilla de llegada.
- Para terminar el juego, se debe obtener la cantidad exacta y necesaria para avanzar hasta la casilla de "llegada".
- Por ejemplo, si a un jugador le faltan tres casillas para terminar el juego, y al tirar el dado saca la cantidad de cinco, deberá avanzar tres casillas y devolverse dos.

