

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DESARROLLO DE MARCO ESTRATÉGICO EN SUS DIMENSIONES
VISIÓN, MISIÓN, VALORES E IDENTIFICACIÓN DE LOS
COLABORADORES CON ESTA VARIABLE
Caso: Grupo Fernandes De Jesús e hijos c.a

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

YINESKA MUNDARAIN GÓMEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Ricardo Petit

Caracas, 20 de Junio de 2016

INDICE GENERAL

	Pág
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I.-	
1.- El problema de investigación.....	10
1.1.- Planteamiento del problema.....	10
1.2.-Justificación de la investigación.....	12
1.3.-Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1.- Objetivo general.....	13
1.3.2.- Objetivos específicos.....	13
CAPITULO II.-	
2.- Marco organizacional.....	14
2.1.- Empresa familiar.....	14
2.2.- Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	15
2.3.-Sociedad holding como naturaleza de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a.....	19
CAPITULO III.-	
3.- Marco teórico y referencial.....	21
3.1.- Antecedentes de la investigación.....	21
3.2.- Bases teóricas.....	22
3.2.1.- Planeación estratégica.....	22
3.2.1.1.- Etapas de la planificación estratégica.....	27
3.2.1.2.- Importancia de la declaración de misión y visión.....	28

3.2.1.2.1.1.- Visión.....	29
3.2.1.2.1.2.- Misión.....	31
3.2.1.2.1.3.-Valores.....	34
3.2.1.2.1.3.1.- Matriz axiológica de valores.....	38
3.2.2.- Servicio al cliente interno.....	39
3.2.2.1.- Tipos de clientes.....	40
3.2.3.- Cultura de servicio.....	41
3.2.3.1.- El triángulo del servicio interno.....	44
3.2.3.2.- Un plan para el servicio	45
3.2.3.2.1.- Misión de servicio.....	46
3.2.3.2.2.- Paquete de servicios.....	49
3.2.3.2.3.- Programa detallado de acciones para el servicio.....	50
CAPITULO IV.-	
4.- Marco metodológico.....	52
4.1.- Tipo y diseño de la investigación.....	52
4.1.1.- Tipos de investigación según su finalidad.....	52
4.1.2.- Fuente de los datos.....	53
4.1.3.- Tipos de investigación según el momento de recolección de data	53
4.1.4.- Técnicas.....	54
4.1.5.- Población y muestra.....	56
4.1.6.- Procedimiento a seguir.....	57
4.1.7.- Operacionalización de variables.....	61
CAPITULO V.-	
5. Desarrollo de la intervención.....	63
5.1 Planificación de la intervención.....	63

5.1.1 Diseño instruccional.....	64
5.2 Ejecución de la intervención.....	67
5.2.1 Misión, visión y valores de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a	67
5.2.2 Identificación de los colaboradores.....	68
5.2.2.1 Plan de servicios.....	74
5.2.2.2.1 Establecimiento de acuerdo.....	76
5.2.2.2.2 Programas de acción de servicio.....	77
 CAPITULO VI.-	
6.- Conclusiones y recomendaciones.....	79
6.1 Conclusiones.....	79
6.2 Recomendaciones.....	80
 ANEXOS	 82
 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	 100

INDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla 1.- Fortalezas y debilidades de las áreas funcionales.....	11
Tabla 2.- Aspectos organizativos que caracterizan a Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a.....	17
Tabla 3.- Características estructurales a partir del Modelo de Mitzberg.....	19
Tabla 4.- Presentación de resultados de Aluminiologo.....	70
Tabla 5.- Presentación de resultados de Multitek.....	71
Tabla 6.- Presentación de resultados de Apetoi.....	73
Tabla 7.- Misión de Servicio por Departamento.....	74
Tabla 8.- Paquete de servicio por Departamento.....	75

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Yineska Mundarain

Asesor: Ricardo Petit

Resumen

El presente trabajo contempla entre sus objetivos desarrollar los elementos del marco estratégico de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a, correspondientes a la misión, visión y valores. Estos elementos iniciales constituyeron el punto de partida que permitió sentar las bases para desplegar una intervención que pretendió desarrollar en los colaboradores identificación con la razón de ser de dicha organización, que como un holding de empresas comúnmente concebido para prestar apoyo y soporte de las actividades administrativas a las unidades de negocio, apunta al servicio.

El trabajo se circunscribió a la categoría de investigación aplicada, en su modalidad de investigación- desarrollo, los datos han sido tomados de primera mano y de tipo transversal. Las técnicas llevadas a cabo en el marco de “jornadas de alineación” serán dinámicas de sensibilización, talleres y juntas de formación intergrupales de equipos.

La intervención desplegada a partir de este trabajo de investigación arrojó como productos la declaración de misión y visión corporativa, definición de los valores conductores de la cultura organizacional desde una perspectiva participativa. A partir de esta base, en correspondencia a generar identificación de los colaboradores con los elementos visión, misión y valores se obtuvo el plan de servicios: misión de servicio por cada departamento de la empresa, el paquete de servicio conforme a las

necesidades manifiestas por las unidades de negocio que fungen como clientes, y el programa de acción de servicio circunscrito a una serie de acuerdos entre las partes.

Palabras clave: Holding de empresas, marco estratégico, misión, visión, valores, identificación, plan de servicios

INTRODUCCIÓN

Un mundo tan globalizado y tecnológico exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. Delimitar en primer lugar el propósito de la organización, así como la idea de futuro que se quiere para la empresa permite en primer lugar, definir y promover la identidad corporativa de la organización, que posteriormente facilitará la dirección del esfuerzo de todos los colaboradores hacia un norte común. Esto se hace mucho más necesario en las pequeñas y medianas empresas, donde se hace imperativo competir con empresas más grandes y organizadas para subsistir en el mercado.

La intervención que se generó en el marco de este trabajo de grado, plantea como objetivos en primer lugar, desarrollar los elementos estratégicos: Misión, visión, valores desde un enfoque participativo que involucre a los colaboradores de la organización. Y en segundo lugar; generar una intervención que permita a los miembros de la empresa Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a. identificarse con la misión, visión y valores recién construida por ellos mismos, tomando como punto de partida que la naturaleza a la que responde la organización como holding de empresas, es el servicio. El presente trabajo plantea seis capítulos que recogen el basamento y sustancia de la intervención realizada.

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema, su justificación y la formulación de los objetivos tanto generales como específicos.

En el capítulo II tiene lugar el Marco organizacional del trabajo, en donde se explica la naturaleza de la empresa objeto de esta intervención, se expone a Grupo Fernandes de Jesús e hijos como una empresa familiar de

una sociedad holding como atributo clave para entender el propósito de la empresa frente a las demás unidades de negocio.

En el capítulo III se despliega el marco teórico en dos grandes bloques de contenido que conforman la columna vertebral del basamento de este trabajo: Planificación estratégica en sus elementos misión, visión y valores por un lado, y servicio que es en esencia la razón de ser de la empresa por el otro.

En el capítulo IV se hace mención al tipo, diseño, modalidad de la investigación, así como a las técnicas e instrumentos, operacionalización de variables y procedimiento llevado a cabo para recabar los resultados.

En el capítulo V de análisis de resultados, tiene lugar el desarrollo de la intervención, donde se explican las fases de planificación y ejecución de la intervención, y se muestran los productos que lograron ser desarrollados a través de la misma.

En el capítulo VI se detallan las conclusiones a las que se llegaron a través de la intervención, así como las recomendaciones que buscan generar un aporte sobre el trabajo ya realizado.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En 2005, una empresa familiar venezolana inicia operaciones en Catia en la ciudad de Caracas, se trata de un taller dedicado a la carpintería del aluminio como técnicamente se conoce este oficio, específicamente en la fabricación de puertas, ventanas, fachadas, puertas de baño, puertas de banco y estructuras diversas en aluminio y cristal. En el mismo lugar contaban con espacios de comercialización bajo el nombre de *ALUMINIOLOGO C.A.*, al poco tiempo con la creciente demanda el Director general de la empresa decide separar las unidades de negocio. Posteriormente, abren en Gran Caracas 3 sucursales más de *ALUMINIOLOGO C.A.* y ubican la actividad manufacturera en Tacagua – Edo. Vargas, bajo el nombre comercial de *MULTITEK C.A.* Más recientemente los accionistas de la organización invierten en un emprendimiento digital de comercialización de servicios de carpinteros metálicos que actualmente se encuentra en fase beta o de desarrollo, denominado *APETOI*. Para sostener la gestión administrativa de estas unidades de negocio se creó un holding de empresas bajo la denominación de *Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a.*, esta estructura cuenta con un departamento de Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología y Legal.

A finales de 2015, el Director General pretende iniciar un proceso de planificación estratégica en todas las unidades de negocio, a partir de lo que denomina “Charlas estratégicas”, espacios de intercambio y participación con los colaboradores para estructurar misión, visión, valores, y una serie de procesos diagnósticos que darían lugar a objetivos estratégicos que

finalizaría en el levantamiento de planes e indicadores para medirlos, no obstante cuando inicia el proceso en Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a, los Directivos manifiestan haberse encontrado con dificultades que los llevaron a acudir a consultoría externa. Entre ellas, las siguientes:

- Entre los colaboradores de la empresa no hay claridad sobre la identidad de la organización y sobre su propósito.
- Necesidad de orientar a los colaboradores de la empresa hacia la prestación de servicios para las unidades de negocio, ante los resultados arrojados en un proceso exploratorio previo. El resumen de los resultados de dicho proceso se muestran en la siguiente tabla.

TABLA 1
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

Área Funcional	Fortalezas	Debilidades
Tecnología	Buena velocidad de respuesta ante emergencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Poca atención a las UN • No hay mantenimiento preventivo • No existe conectividad entre negocios • Pocos equipos disponibles
RRHH	Se prioriza al personal interno cuando hay vacantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Poca personal en RRHH • Deficiencia en comunicación • Fallas en la entrega de uniformes • Se rezaga el contrato • No hay descripción de cargo • Mala notificación a la hora del despido • Deficiencia en evaluación • Pago impuntual de nóminas • Falta de políticas de motivación y salarios • Poca capacitación
Finanzas	Solución ante emergencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación • Tardanza en procesos de verificación de pagos
Legal	Capacidad de respuesta ante situaciones de riesgo o conflicto.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta asesorías y capacitación en aspectos sensibles de la ley

En virtud de generar alguna referencia que permita a la empresa identificarse como una entidad independiente, cuyo propósito radica en el servicio y potenciar el valor agregado que generan en las unidades de negocio que atienden, la interrogante que pretendió dar respuesta esta investigación es la siguiente: ¿Cuál será el marco estratégico de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a en sus dimensiones misión, visión, valores y de qué manera se puede fomentar entre sus colaboradores una mayor identificación con esta variable desde la perspectiva del servicio?

1.2 Justificación de la investigación

La planeación estratégica es para toda empresa un proceso pedagógico y participativo que permite definir el propósito de una organización y fijar el rumbo, a su vez que facilita priorizar planes de acción que proporcionen un mejor desempeño organizacional. Para términos de la organización donde se desarrollará esta intervención, la definición de los elementos básicos del direccionamiento estratégicos (misión, visión, valores) serán de gran importancia pues permitirá clarificar el rol que tiene la organización en el acompañamiento de otras unidades de negocio, así como definir en la percepción de los colaboradores la identidad propia que debe poseer la organización para ser exitosa. Generalmente, las empresas familiares cambian en su operatividad constantemente, deben competir con empresas más grandes y estructuradas, lo que las obliga a estar constantemente cambiando para buscar maneras más rentables de operar, en ese cambio constante, los colaboradores pueden verse inmersos en mucha confusión. Tal es el caso de la organización objeto de esta intervención.

La importancia de esta intervención radicó en aportar mayor claridad mediante una metodología participativa que facilitaría en los colaboradores

el entendimiento del rol que ocupa la organización Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a dentro del grupo de empresas, así como generar espacios de intercambio que permitan fijar el rumbo hacia donde debe dirigirse la empresa y cómo actuar de manera más cónsona a su propósito, que en su naturaleza de holding de empresas debería estar orientado a acompañar, soportar, apoyar desde el rol administrativo a las unidades de negocio.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar el marco estratégico de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a en sus dimensiones misión, visión, valores y la identificación de sus colaboradores con esta variable desde la perspectiva del servicio como naturaleza del holding.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar los elementos estratégicos: Misión, visión, valores desde un enfoque participativo que involucre a los colaboradores de la organización.
- Generar una intervención que permita a los colaboradores de la empresa identificarse con la misión, visión y valores recién construida por ellos mismos, desde la perspectiva del servicio como naturaleza del holding, cuyo producto sea un plan de servicios.

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Empresa familiar

Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. es una empresa que nace en 2014, como una oficina de soporte de gestión administrativa para apoyar a las diferentes unidades de negocio, que orientan su actividad hacia el negocio de la carpintería del aluminio y afines. El Director General concibe la empresa para evitar multiplicar la función administrativa entre la cantidad de negocios existentes y por abrir, orientando la naturaleza de la misma a lo que se conoce como un holding de empresas o sociedad holding.

La historia de las unidades de negocio tiene fecha de partida en 2005, cuando inicia *ALUMINIOLOGO* c.a como empresa de comercialización de productos de la carpintería del aluminio que a la par mantenía un pequeño taller que fabricaba puertas, ventanas, y estructuras metálicas en general, en la localidad de Catia como una iniciativa de capital familiar de los Fernandes de Jesús, dirigido principalmente por el hijo mayor de la familia, Javier Fernandes. A medida que la empresa fue creciendo se separaron los negocios, la manufacturera ahora era *MULTITEK*, cuyo galpón está ubicado en Tacagua y ahora no solo se encarga de la fabricación, sino que tiene capacidad para atender obras a nivel nacional. Más recientemente los accionistas de la organización invierten en un emprendimiento digital de comercialización de servicios de carpinteros metálicos que actualmente se encuentra en fase beta denominado *APETOI*, y conforme la empresa ha ido creciendo los hermanos, primos y amigos del fundador fueron plegándose al proyecto como socios, algunos de ellos dirigirán nuevas unidades de negocio que están próximas a abrir, tal es el caso de *VITRIO*, empresa de

mecanizado y distribución de vidrio; *PROZOR*, Centro de distribución, estas últimas con sede en Tacagua.

Estas condiciones de funcionamiento hacen que se caracterice a la empresa como familiar. Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta (Amat, 2000).

Empresa familiar es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos, entrando a su vez su categorización en pequeña y mediana empresa (PyME). De acuerdo a Husenman (1998), sus problemas específicos están asociados al entrelazamiento de las cuestiones familiares con las decisiones inherentes al ámbito empresarial.

2.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

A los fines de abordar los desafíos de la empresa familiar, resulta útil analizar las ventajas y desventajas de la misma, de las que no escapa Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a.

Entre las ventajas se presenta como un valor esencial el compromiso con la empresa. La presencia de familiares y amigos, algunos incluso con participación en el componente accionario genera lealtades y sentido del deber hacia el éxito de la empresa. Muchas organizaciones, incluida la que forma parte del objeto de este estudio, empiezan su puesta en marcha siendo familiares debido a la escasez de recursos con la que parten la

mayoría de los negocios y emprendimientos. Según Ariza y Fernandez (2012), los problemas que pueden presentarse para las empresas familiares, suelen clasificarse en externos e internos. Entre los primeros contamos con: falta de crédito, costo elevado de los insumos y maquinarias. Entre los segundos encontramos: escasa organización y profesionalización, carencia de organigrama, descripción de funciones y una política de remuneraciones vinculada a la productividad, falta de control del flujo de caja, carencia de ciertas habilidades gerenciales como la toma de decisiones racionales y otras de índole interpersonal.

Levinson (1998) reseña las ventajas de este tipo de empresa enumerando los siguientes puntos: el compromiso, seguido por el conocimiento; la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero; la planeación a largo plazo; una cultura estable; la rapidez en la toma de decisiones; los valores de la confiabilidad y el orgullo personal. Por su parte, las desventajas pueden ser reseñadas en virtud de los denominados “problemas clásicos” , no están organizados en torno a un plan estratégico, no cuentan con misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los procedimientos no están estructurados, en algunos casos no existe diseño de puestos o las responsabilidades pueden estar repartidas de modo difuso, las decisiones están totalmente concentradas en la figura del fundador y en muchos casos las influencias familiares mediatizan la toma de decisiones en cuanto a las estrategias.

Para Levinson (1998), las desventajas de este tipo de empresas, estarían dadas a partir de la rigidez del fundador, los desafíos comerciales, la modernización de las técnicas ya obsoletas, el manejo de las transiciones, el incremento de capital, la sucesión, los conflictos emocionales, el liderazgo y su grado de legitimidad y la mezcla de intereses.

Algunos aspectos organizativos que definen el funcionamiento de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a, a partir del modelo de Ariza y Fernandez (2012) para caracterizar empresas de tipo familiar se resumen en la siguiente tabla:

TABLA 2
ASPECTOS ORGANIZATIVOS QUE CARACTERIZAN A GRUPO FERNANDES DE JESÚS E HIJOS C.A.

Aspectos organizativos	Características
Estructura organizativa	Crecimiento marcado por la incorporación de familiares y amigos como accionistas del
Organización	Misión, visión, valores confusas entre unidades de negocios
Procedimientos	Poco estandarizados.
Normas	Implícitas, tácitas, sobreentendidas, en algunos casos inexistentes
Sistema decisor	Mayor centralización, las decisiones se concentran en la figura del Director General
Mecanismo de coordinación	Fundamentalmente la supervisión directa o mando. También la colaboración.
Formulación de estrategias	Unipersonal en algunos aspectos.
Comunicación	Flujos ascendentes, descendentes y laterales

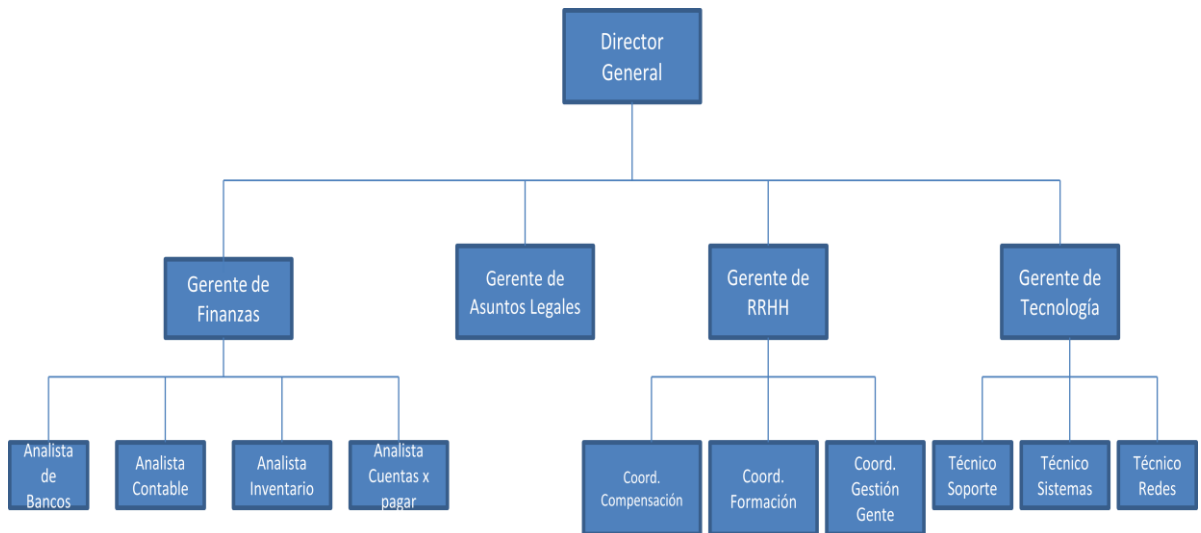
La estructura organizacional de la empresa en la caracterización de Mitzberg (1985) sería *organización empresarial o estructura simple* "... La estructura es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en unos

pocos gerentes que dominan a un grupo de personas (...) Una pequeña empresa controlada personalmente por su propietario...” (Brull y Gil, 2005, pág.14)

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

ORGANIGRAMA 1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La siguiente tabla, caracteriza este tipo de organizaciones a partir del modelo de Mitzberg (1985)

TABLA 3

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES A PARTIR DEL MODELO DE MITZBERG

Parte fundamental	Ápice estratégico
Mecanismo de coordinación	Supervisión directa
Parámetros de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización del puesto: Poca • Preparación y adoctrinamiento: Poca • Formalización del comportamiento: Poca • Agrupación: Funcional • Sistema de Planificación y control: Poco • Dispositivos de enlace: Poco • Descentralización: Centralización
Factores de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño: Pequeña • Edad: Joven • Sistema técnico: Poco sofisticado • Poder: Fuerte por el Director

2.3 Sociedad holding como naturaleza de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a.

Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. se crea a posteriori del desarrollo de las unidades de negocio pioneras, con el fin de prestar apoyo y soporte administrativo a ALUMINIOLOGO c.a. y MULTITEK c.a y otras que como ya se hizo referencia, están en fase beta o de desarrollo como es el caso de APETOI y las más próximas a iniciar operaciones VITRIO y PROZOR.

Este modo de funcionar es lo que caracteriza a la empresa con lo que se conoce como un *Holding de empresas*. Según Grandío y Rama (2003, pág 51-52) “...La sociedad holding es una persona jurídica cuyo objeto social principal consiste en la tenencia de participaciones en otras sociedades, así como en controlar y gestionar las actividades desarrolladas por las sociedades participadas o prestarles servicios de apoyo en áreas como asesoramiento fiscal o legal, contabilidad o financiación, etc. A fin que esta estructura cobre sentido, el objeto social de la sociedad holding suele ser (...) la prestación de una serie de servicios de apoyo a la gestión de sociedades participadas: Contabilidad, servicios de tesorería, obtención de recursos financieros para las entidades del grupo, servicios de asesoramiento jurídico y fiscal etc...”

En el caso particular, los servicios que presta la empresa son: gestión de contabilidad, finanzas, recursos humanos, soporte técnico y gestión de tecnología de información, y asistencia y asesoría legal.

Según Ginebra (1997) la sociedad holding o el holding de empresas es un esquema de funcionamiento común en las empresas familiares cuyos negocios se van diversificando a partir del crecimiento de la organización, como una forma de evitar multiplicar la función administrativa por la cantidad de empresas de un grupo accionario.

La naturaleza de este tipo de empresas más que el control es el servicio, es por ello que la intervención que tendrá lugar en esta organización buscará orientar los elementos del marco estratégico (Misión, visión, valores) así como la identificación de los colaboradores hacia estos elementos y hacia el servicio.

CAPITULO III

3 MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la investigación

Oviedo (2005) en su trabajo especial de grado para optar a la especialización en Gerencia de Proyectos de la UCAB titulado “Planificación estratégica con balanced scorecard para una empresa de prefabricados de la construcción” plantea entre sus objetivos formular los principales lineamientos estratégicos de empresa, tanto permanentes como lo son misión y valores; como los semipermanentes, refiriéndose éste último a la visión de la organización. Todo esto mediante las perspectivas que plantea la metodología de Balanced scorecard de Kaplan y Norton y mediante un abordaje participativo de representantes de la organización que se solicitó para “...Permitir que las necesidades y experiencias de las distintas operaciones de la empresa quedaran reflejadas en el marco estratégico...” (Oviedo, 2005, pág.40)

De igual modo, Santos Machado (2012) en su trabajo “Diseño, aplicación y mejoría de una metodología de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa, con base en la construcción de un competidor imaginario” somete a las organizaciones objeto de su estudio a un proceso cualitativo de construcción de los elementos de la planificación estratégica a través de talleres o workshops que recogían las impresiones de múltiples “informantes claves” de las organizaciones, aspectos relevantes en base a preguntas que apuntaban a elaborar aspectos como la definición de misión, objetivos estratégicos, planes de acción. El autor rescata que “...la mayor virtud de esta metodología es su carácter participativo e integrador, que estimula la creatividad tan vital para el pensamiento estratégico. Otro

resultado del método es tratar asuntos tan complejos, tales como la planificación estratégica, sin complicaciones, le da agilidad y velocidad, se puede desarrollar en un corto período de tiempo (alrededor de 20 horas, de 6 a 9 reuniones). Esta virtud es un requisito para las pequeñas y medianas empresas, que no suelen tener éxito en el desarrollo de la planificación estratégica, precisamente por su necesidad de tiempo y porque la información cuantitativa no siempre está disponible...” (Santos, 2012, pág. 116, 117)

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Planeación estratégica

Hoy en día cada vez son más las organizaciones que debido a las demandas del entorno, los cambios motivados por la introducción de nuevas tecnologías y la búsqueda constante de formas más rentables de proceder valoran un espacio de la vida organizacional para pensar en la estrategia que conducirá el rumbo de la empresa. Para Henderson (1989) la estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva y que además la expanda. Para Jack Welch CEO de General Electric “...Estrategia significa realizar elecciones muy claras acerca de cómo competir ya que no se puede dar todo a todo el mundo, sin importar el tamaño de tu negocio ni la cantidad de dinero que disponga (...) La estrategia se puede reducir a una serie de pasos, que de ser comprendidos adecuadamente pueden aplicar se tanto a la pizzería de la esquina como a una corporación del tamaño de General Electric...”. Esta serie de pasos que plantea Welch pueden significar el éxito o fracaso de la organización, en otras palabras, todo lo que una empresa es el día de hoy, para bien o para mal, es la consecuencia de las decisiones tomadas años atrás. El estado de la empresa dentro de algunos años será consecuencia directa de las decisiones que se tomen hoy.

Hablar de estrategia es en consecuencia, ajustar las actividades de una organización a su capacidad de recursos, para lo cual es necesario saber qué se hace, definir objetivos, y establecer planes de acción. Para Humberto Serna “La planificación 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. Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?” (Serna, 2.007, pag.55)

Los elementos fundamentales para la formulación del plan estratégico son:

- **Visión:** Es la idea de futuro que se quiere para la empresa. ¿Cuál es el futuro deseado?, ¿Cómo queremos estar y cómo queremos que nos vean en ese futuro?.
- **Misión:** ¿A qué nos dedicamos hoy?, ¿Cuál es el objetivo del negocio?, ¿Qué hacemos bien?.
- **Valores:** Conductas consideradas como positivas en la cultura de la organización.

- Acciones estratégicas: Diseño de las actividades que permitirán lograr los objetivos.
- Objetivos estratégicos: Permiten medir a través de indicadores el logro de la visión que se plantea la organización.

El análisis estratégico estudia la posición estratégica de la empresa al preguntarse ¿Qué cambios ocurren en el entorno?, ¿Qué consecuencias traerán para la organización y sus actividades?, ¿A qué aspiran los accionistas? Para este estudio se utilizan diversas herramientas. Entre ellas se encuentra el PEST (Su nombre equivale a las siglas en inglés “*political, economics, social, technological*”) esta herramienta establece la importancia de las influencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Otra herramienta de las más conocidas es la matriz de crecimiento del mercado/participación de la empresa, de la Boston *Consulting Group*. También se conocen otras herramientas como el análisis de los factores claves de Porter y el análisis FODA también conocido como SWOT.

Luego de lo cual se llega a la formulación de acciones que consisten en diseñar tácticas para alcanzar los fines propuestos.

Pero en resumen, se trata de analizar los cambios reales y posibles en el entorno, las capacidades o recursos con los que cuenta la empresa, las expectativas de crecimiento y desarrollo de sus directivos y los objetivos que se plantean dentro del marco cultural, económico, político que se define. Y de acuerdo a esos análisis, definir los cambios y las modificaciones necesarias en la empresa para ajustarse a las nuevas realidades.

El proceso estratégico es sin duda un proceso riguroso que amerita que quienes lo lleven a cabo se apoyen de consultores con conocimientos robustos en el tema. A propósito Humberto Serna afirma que el estratega

“...Debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y, en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso al ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros...” (Serna, 2007, pág.58)

Eduardo Betancourt ¹ resalta una serie de beneficios que se desprenden de la planificación estratégica reconocidos por la mayor parte de directivos de empresas, entre ellos:

- La definición y promoción de la identidad corporativa (Valores y cultura, misión, políticas fundamentales y visión)
- La identificación de las variables del entorno que puedan influir (Positiva o negativamente) en las empresas y de los diversos escenarios que se pueden presentar, con la finalidad de prever posibles cursos de acción que permitan la supervivencia y el desarrollo de la empresa.
- El reconocimiento de las debilidades internas de la organización y de las acciones correctivas requeridas para su fortalecimiento.
- La alineación del personal en torno a los objetivos prioritarios de la empresa.
- La creación de compromiso y participación de todos los integrantes de la misma al desarrollo y ejecución de las acciones requeridas para alcanzar los objetivos y la visión.

¹ Consultor organizacional, coordinador académico del Programa Avanzado de Gestión estratégica y del Programa de Dirección estratégica de RRHH de la UCAB

Sin duda la planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Los gerentes saben hoy en día, que si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornaran más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

Greenley (1986) declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

1. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
2. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
3. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de actividades.
4. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.
6. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar oportunidades.
7. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección y tiempo a la corrección de decisiones equivocada o relacionadas con éstas.
8. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
10. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
11. Estimula el pensamiento previsor.

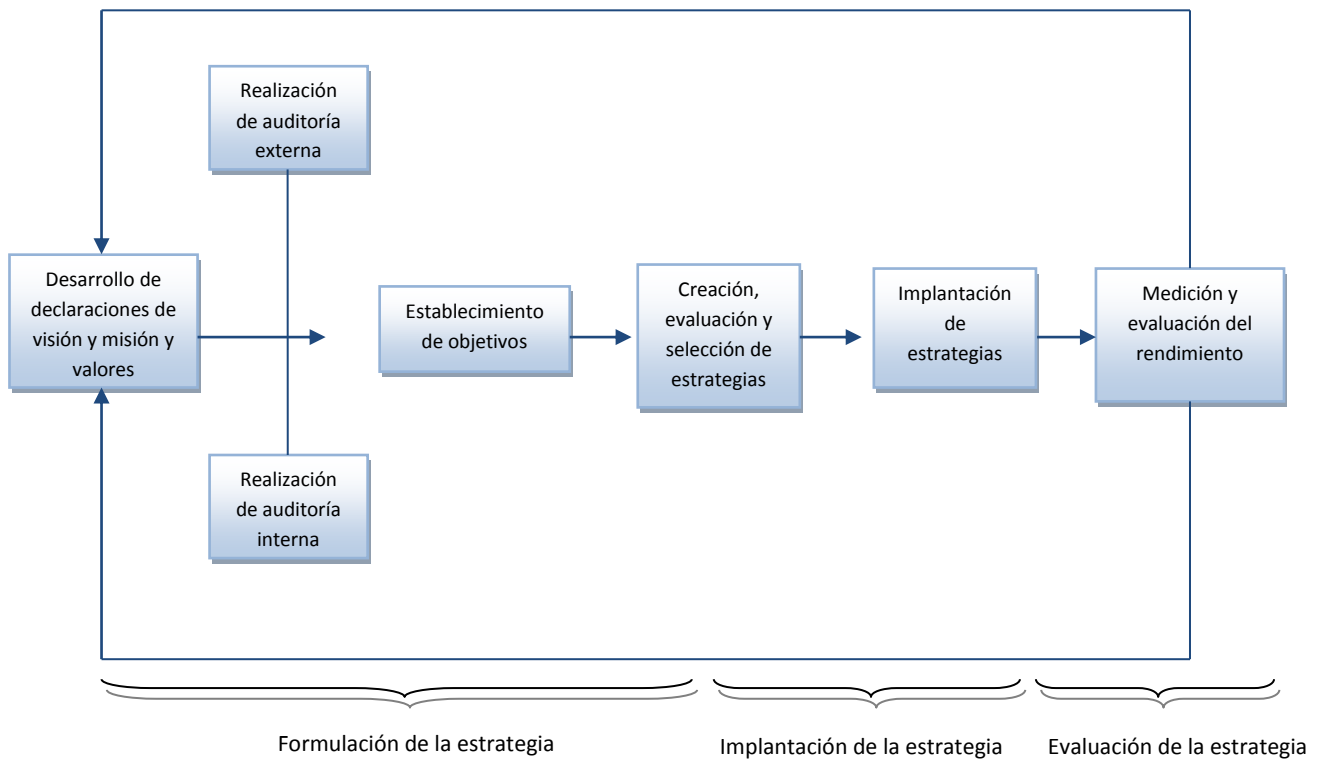
12. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
14. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

3.2.1.1 Etapas de la Planificación estratégica

Para David (2003) la planificación estratégica presenta tres etapas: La formulación de la estrategia, implantación y evaluación de la estrategia. Tal y como se muestra en la Figura 1

FIGURA 1

Modelo integral de planeación estratégica



Fuente: Fred R. David, "How companies define their misión", long range planning 22, num 3 (junio de 1988):40

La formulación de la estrategia incluye para David (2003) la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia supone para David (2003) que la empresa establezca los objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, mientras que de *la evaluación de la estrategia* se derivan que estrategias no funcionan adecuadamente y cuales resultaron adecuadas para el logro de los objetivos que conducen al logro de la visión planteada por la empresa.

Para términos de este trabajo y según el modelo de David (1988), la intervención abarcará el desarrollo de la declaración de misión, visión y valores organizacionales correspondientes a la fase inicial de la formulación de la estrategia.

3.2.1.2 Importancia de la declaración de visión y misión

Ciertamente muchos directores de empresa saben que contar con una misión y visión le da rumbo y sentido de orientación a la empresa, más aún cuando esta es del conocimiento de todos los colaboradores y más aún cuando el nivel de participación y por ende de involucramiento de la gente es mayor. David (2003) cita algunas investigaciones que dieron como resultado algún tipo de correlación entre las declaraciones de misión y los resultados de la empresa “Rarick y Vitton (1995) descubrieron que las empresas con una declaración de la misión formal poseen el doble del rendimiento

promedio sobre el capital contable de los accionistas que las empresas sin una declaración de misión formal; Bart y Baetz (1998) encontraron una relación positiva entre las declaraciones de misión y visión y el rendimiento de las empresas; Business week informa que las empresas que usan declaraciones de misión y visión muestran un rendimiento 30% más alto sobre ciertos índices financieros que las empresas que no utilizan dichas declaraciones...” (David, 2003, pág.66)

3.2.1.2.1 Visión

“Una visión de futuro sin acción es un sueño, acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo”

Joel Barker

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Pero además de ello, establecer la visión de una empresa también permite inspirar y motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella, además de darle identidad y personalidad a la empresa, cimentar las bases para la cultura organizacional y proyectar una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general.

Según Humberto Serna (2007) “la visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor (...) La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro (...) Sirve de guía en la

formulación de estrategias a la vez que proporciona un propósito a la organización (...)Se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos...” (Serna, 2007, pag.61).

Para Hitt, Black y Porter (2006) la Visión corporativa es la intención estratégica, esta debe buscar captar de forma general la identidad, el rumbo y el nivel de las aspiraciones de la organización, es la piedra angular de la planificación estratégica y como tal uno de sus objetivos primordiales debe ser el de inspirar a la gente, pero también debe ser sin duda, un propósito de expansión, “es decir, que para lograr su intención estratégica, la organización debe expandirse mucho más allá de donde se encuentra en la actualidad y en la práctica, para que una declaración de intención estratégica resulte eficaz deberá transmitir una imagen general de la aspiración y generar una respuesta emocional intensa en solo unas cuantas palabras...” (Hitt, Black, Porter, 2006, pág.198).

Vemos algunos ejemplos de visión de empresas venezolanas:

❖ Banesco, Banco Universal:

Innovación y eficiencia con sentido humano

•*Ser líderes en experiencia de cliente:*

Ofrecer modelos de atención y servicios personalizados, que sean integrales, sencillos, rápidos y confiables, a través de la mejor red omnicanal del país.

•*Ser pioneros en innovación:*

Llegar a conocer tan en profundidad las necesidades y hábitos de nuestros clientes para que podamos anticipar sus requerimientos con productos,

servicios y canales innovadores, integrados tecnológicamente y que den como resultado una mejor calidad de vida.

•*Ser ejemplo de sentido humano:*

Seguir preparando al mejor talento humano para impulsar en equilibrio rentabilidad y calidad humana, dejando como huella los más altos estándares de calidad y desempeño.

❖ Laboratorios Leti:

Convertirnos en la Empresa de referencia de la industria Farmacéutica Venezolana, manteniendo nuestro liderazgo y garantizar el ofrecer productos farmacéuticos para brindar salud y bienestar a la población.

3.2.1.2.2 Misión

La misión suele ser más extensa en detalles que la visión, y articula el propósito fundamental de la organización. Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, "...Una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa (...) denominada en ocasiones una declaración del credo, del propósito, de la filosofía, una declaración de creencias, de principios de negocios, revela lo que una empresa desea ser y a quien quiere servir..." (David, 2003, pág.59).

Drucker (1974) conceptualiza la misión como "... El fundamento de prioridades, estrategias, planes, tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cual es el negocio de una empresa. Una empresa laminadora de acero produce acero, una empresa ferroviaria conduce trenes para transportar carga y pasajeros,

una empresa afianzadora asegura riesgos contra incendios y un banco presta dinero. En realidad ¿Cuál es nuestro negocio? Es casi siempre una pregunta difícil y la respuesta correcta es evidente. La respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, pues solo ellos pueden garantizar que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar su rumbo y establecer sus objetivos. (Drucker, 1974, pág. 61).

Para Humberto Serna (2008) "...La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos (...) La misión debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización (...) La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa..." (Serna, 2008, pág. 61)

Para García-Tenorio y Pérez (1996) Una declaración efectiva de la misión de una empresa debe definir su propósito fundamental, que probablemente será único en relación con las demás empresas del sector en el que actúa, identificando el alcance y pretensiones de la empresa en términos de producto, servicio o mercado. La misión debe dotar a la organización de una identidad propia, una forma especial de satisfacer necesidades, en definitiva, de un reconocimiento que le permitirá identificarse de los competidores y ganar prestigio. Se trata, por lo tanto, de una declaración duradera. Cuando esta declaración tiene una concepción formal se puede presentar en un documento escrito bajo diversas denominaciones:

“declaración de propósitos”, “filosofía de la empresa”, “definición de la empresa”, etc. Con independencia de la denominación utilizada, la declaración de la misión proporciona a la empresa la identificación de sus prioridades en términos estratégicos y operativos. Es, por lo tanto, el punto de partida para el diseño de estructuras e incluso de la dirección.

Algunas preguntas que debe contestar una misión corporativa, son las siguientes:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico?
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?
5. ¿Cuáles son los productos o servicios?
6. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
7. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

David (2003) afirma que aunque la misión puede variar en extensión, contenido y formato, generalmente debe presentar 9 componentes básicos:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: Geográficamente, ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
5. Interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

7. Concepto propio: ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública: ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
9. Interés en los empleados: ¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?

Vemos algunos ejemplos de misión de empresas venezolanas:

❖ **Empresas Polar:**

En Empresas Polar el sentido de nuestro trabajo es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de los venezolanos y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor. Cada uno de nosotros trabaja con pasión aportando al bien de las personas, de las comunidades y del país. Nuestro trabajo está al servicio del bien individual y común, en la medida en que cumplimos con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población.

❖ **Tiendas Beco:**

Comercializar productos de calidad a través de dinámicas tiendas por departamento especializadas en categorías y ofrecer servicios de valor agregado, para satisfacer las aspiraciones de los consumidores.

3.2.1.2.3 Valores

Los valores son el componente más importante de la cultura organizacional y de ellos se derivan las políticas, normas, ritos y otros elementos que en su conjunto determinan la cultura organizacional. Son

principios que guían la conducta de los miembros independientemente de los objetivos, y por ende son más permanentes en el tiempo.

Para Hitt, Black y Porter (2006) “...Los valores se definen como las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o personal o socialmente preferibles que otras. Los valores son como el troco de un árbol: más difícil que observar a la distancia que el contorno de las ramas y las hojas, pero imprescindible para la nutrición y el tamaño del árbol. En lo fundamental, los valores son guías del comportamiento, puesto que definen lo que es bueno y lo debería ser así como lo que es malo y no debería ser...” (Hitt, Black y Porter, 2006, pág.127)

Para Humberto Serna (2008), “... los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción (...) Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas los valores dictan la elección de la estrategia misma (...) Son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional...” (Serna, 2008, pág. 116).

Blanchard y O’Connor (1997), mencionan que el éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días. Así que conociendo los valores requeridos, el siguiente paso es saber si en la empresa están presentes o no. Si lo están, debe alinearse la organización alrededor de ellos y si no lo están, entonces habrá que desarrollarlos.

Un aspecto importante de destacar en la elaboración de la identidad corporativa en cuanto a los valores, es que para que estos puedan ser recordados e internalizados fácilmente por los colaboradores de la empresa, deben limitarse en cuanto a número, una lista muy larga de valores tal y

como es la tendencia de algunas organizaciones entorpecería desvirtuaría el propósito al hacerlos difícil de recordar y le hacen perder efectividad.

En 2004, Booz Allen Hamilton y el Aspen institute condujeron un estudio global en corporaciones en 30 países acerca del rol que estaban jugando los valores en las organizaciones. En el marco de este estudio se encuestaron 365 ejecutivos de empresas. Un hallazgo significativo, comparado con las prácticas de hace diez años, es que un gran número de empresas están haciendo sus valores explícitos. Algunas empresas como Xerox consideran que los valores corporativos han ayudado a la empresa a salir a flote en las peores crisis de su historia, hasta el punto de establecer “vivir los valores” como uno de los cinco objetivos de comportamiento en los últimos años.

La mayoría de las empresas están yendo más allá de establecer y publicar valores. Se están comprometiendo en esfuerzos para convertir a sus empresas en organizaciones gerenciadas por valores. Para ellos realizan esfuerzos de adiestramiento en valores, evaluación de ejecutivos y personal a su adherencia a los valores, así como empleo de expertos en valores que ayuden a identificar como el tema afecta el desempeño corporativo.

Las conclusiones fundamentales de la encuesta de Booz Allen Hamilton y el Aspen institute indican lo siguiente:

- El comportamiento ético es un componente medular de las actividades de la empresa.
- La mayoría de las empresas creen que los valores influyen en dos importantes áreas estratégicas: relaciones y reputación, aunque no ven un vínculo directo con ganancias o crecimiento.
- La mayoría de las empresas no miden su “ROV” (retorno de valores, expresión similar a ROI, retorno de inversión)

- Las empresas con mejor desempeño relacionan valores con operaciones.
- La práctica de los valores varía significativamente por región. Las compañías europeas y asiáticas tienden más que las norteamericanas a enfatizar valores relacionados con el rol de la empresa en la sociedad tales como responsabilidad social y ambiental.
- El énfasis de los presidentes de empresas tiene mucha importancia. El 85% de las respuestas dicen que las empresas confían en el apoyo explícito del presidente para reforzar los valores y el 77% dice que ese soporte es una de las más efectivas prácticas para reforzar la capacidad de la empresa para actuar según sus valores.

Los valores más repetidos por las empresas encuestadas fueron los siguientes:

- Comportamiento ético e integridad 90%
- Compromiso con los clientes 88%
- Compromiso con los empleados 78%
- Trabajo en equipo y confianza 76%
- Compromiso con los accionistas 69%
- Apertura y franqueza 69%
- Responsabilidad 68%
- Responsabilidad social y ciudadana 65%
- Innovación y emprendimiento 60%
- Orientación al éxito 50%
- Responsabilidad ambiental 46%
- Iniciativa 44%
- Compromiso con la diversidad 41%
- Adaptabilidad 31%

Los valores organizacionales son los que construyen la identidad de la empresa y forman la médula de la cultura corporativa. La organización debe asegurarse que sus valores estén claramente definidos y que cada miembro de la organización adopte estos valores como suyos, esto se puede lograr cuando los líderes muestran con hechos cómo se viven éstos en la empresa. Los valores organizacionales deben guiar el comportamiento de los colaboradores, fomentar que esto sea así va más allá de las acostumbradas campañas puntuales de valores, los valores organizacionales deben estar alineados con las necesidades del negocio y se deben mantenerse a través del ejemplo. Son en sí, el eje básico en la gestión del compromiso y obtención de resultados.

3.2.1.2.3.1 Matriz Axiológica de valores

Serna (2008) explica que la matriz axiológica es una herramienta que permite formular la escala de valores de acuerdo a los grupos de referencia de la organización.

A través de un ejercicio estratégico de la alta gerencia, se deben definir:

- a) Principios y valores corporativos: Para esto, la pregunta a responder es ¿Cuál es el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional?

- b) Grupos de interés o grupos de referencia: La pregunta a responder sería: ¿Con qué personas e instituciones interactúa la empresa?. Generalmente los grupos de interés suelen ser proveedores, clientes, colaboradores, accionistas, el estado, etc.

“...Una vez que se han definido los valores e identificado los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará identificar los valores que a cada uno de ellos compete. Realizar la matriz servirá de base para la formulación de los principios corporativos (...) Será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización. (Serna, 2008, pág.118).

3.2.2 Servicio al cliente interno

“...Peter Drucker sugiere que una de las cosas más importantes que puede hacer una organización es determinar exactamente en qué actividad está. Esto es especialmente cierto para las organizaciones de servicio. Cuál es precisamente su meta, con frecuencia puede no aparecer nítidamente a que ningún producto tangible sale de la línea de producción” (Albrecht, 1990, pág.63)

Cuando se hace mención al concepto de servicio al cliente, generalmente se alude a generar una ventaja comparativa a través del mismo, es usado constantemente como una herramienta de mercadeo, sin embargo el servicio al cliente debe ser parte de la cultura organizacional, debe ser parte del repertorio de aptitudes de todo nuevo talento que ingrese en una organización, debe ser una competencia a potenciar en todo plan de capacitación, porque esencialmente todos en alguna medida servimos a otros y a la vez somos clientes, algunas veces internos, en otras ocasiones externos, sin importar desde qué perspectiva, el servicio determina todos los tipos de interacción. Para Kottler, el servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer”.

Para Humberto Domínguez “Servicio al cliente significa proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en una mayor grado

de satisfacción, y que además sea concordante con su objetivo. Por lo tanto, se fundamenta el servicio al cliente en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto en el nivel de la interacción con ellos, como en el diseño de los escenarios en los cuales se presta el servicio” (Domínguez Collins, 2006, pág. 7).

3.2.2.1 Tipos de clientes

Desde el punto de vista de una empresa es necesario categorizar a los clientes con un sentido más amplio, ya que se debe incluir dentro de estas categorías al propio personal de la empresa puesto que es uno de los actores principales que intervienen en la prestación del servicio:

- Cliente Interno: El cliente no solamente es quien tiene la relación comercial con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse una valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa que sirve de soporte y que ayuda a la organización a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos: El cliente interno. “...El personal que labora dentro de la empresa es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, de la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción total del cliente externo (...) Cada empleado de la organización se convierte en un cliente interno conforme recibe su insumo, información, tarea, etc de otro empleado; a su vez el se convierte en proveedor de otro u otros clientes internos. Hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos” (Domínguez Collins, 2006, pág.4).

- Cliente Externo: Se puede considerar en esta categoría al consumidor final, quien es el que tiene la última palabra en cuanto a que el producto o servicio que recibe tiene una ventaja comparativa con respecto al que proporciona la competencia. Es el que esta fuera de la empresa y el que compra los productos o adquiere los servicios que esta genera "... El cliente externo aparece en el umbral de la empresa en donde el cliente interno ya ha ejecutado todas aquellas actividades que son necesarias dentro de la cadena de valor de la organización, tanto en las unidades de apoyo como en las unidades operativas, y cuyo objetivo es el de procesar todas las tareas que agreguen valor al producto y así poder cumplir con las expectativas de nuestro mercado objetivo (...) El cliente externo se puede mirar como un individuo que es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él no habría una razón de ser para los negocios. Se le conoce también con el nombre, desde el punto de vista del ciclo comercial, como grupo objetivo que pasa por cliente potencial, luego comprador eventual hasta llegar a ser cliente habitual. (Domínguez Collins, 2006, pág.6).

3.2.3 Cultura de Servicio

La cultura del servicio puede ser entendida como la utilización de las mejores estrategias del recurso humano, técnico y tecnológico que permitan una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes comprometidos: personas, empresas y comunidades. Significa ayudar a otros, interesarse significativamente por los demás y donde todos salgan beneficiados.

El concepto tiene su origen en las áreas comerciales de una compañía y se asocia generalmente como un término relativo a las ventas de una empresa y al servicio al cliente, pero su significado, necesidad y aplicación va mucho más allá que su utilidad comercial para los ingresos de una empresa. Como en todos los ambientes donde el ser humano interactúa con otros, se

habla de colaboración para entregar lo mejor que se tiene como persona para ayudar a otros en un ambiente determinado.

La cultura de servicio en una organización es un marco de valores compartidos y creencias que le dan sentido a sus miembros y les confieren las pautas de conducta dentro de ella. En fin es un conjunto de expresiones, ideas y creencias que tienen los miembros de la organización, donde existen una serie de ideales compartidos que se constituyen en normas y lineamientos aplicados al quehacer y al trabajo diario.

La cultura de servicio está orientada a la satisfacción del cliente o usuario del servicio mediante una atención esmerada y efectiva por parte de los miembros de la organización y esto debe hacerse de manera que se premie la satisfacción del cliente en un marco de respeto y justicia hacia los valores de la organización, orientados tanto hacia ese cliente como para los miembros del grupo u organización.

Entonces podemos decir que esos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen como deberían comportarse los empleados en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior

Pero la cultura de servicio en la organización tiene varias formas de manifestarse dentro de una organización, en elementos visibles y tangibles, y los invisibles o no tangibles. Los primeros están conformados por todas aquella, creencias, valores, normas, dogmas, conductas, simbolismos, slogans y mensajes que definen a la organización per se.

La cultura tiene en la organización diversos elementos tanto visibles como invisibles, que definen una cultura y un comportamiento, las empresas tienen claramente definidas su visión, misión y valores, pero esto al final pueden solamente ser palabras que poca relación tienen con la forma en

cómo la gente se comporta. Pero hay reglas no escritas dentro de toda organización que definen su código de conducta y el comportamiento de las personas que la integran, las cuales están, no pocas veces, en contraposición con esas reglas escritas, o sea, contra los procedimientos y las políticas de la organización. Es por esto que dentro de toda organización, además de las reglas y normas escritas hay que trabajar constantemente para crear y mantener una cultura corporativa, y en este sentido, tanto los jefes, cómo los líderes en general debe ser un ejemplo constante de esa cultura que se quiere crear, promocionar y fomentar dentro de la organización.

“... Una cultura de servicio es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad del servicio, puesto que esta cumple una función básica en el éxito de la empresa...” (Albrecht, 1992, pág.116)

Para Albrecht (1992) Una cultura de servicio se genera a partir de la interacción de una serie de fuerzas, la más fuerte de las cuales probablemente sea la influencia del presidente ejecutivo y de los ejecutivos de nivel superior. La naturaleza del entorno comercial de la organización y los modelos de los hábitos competitivos de los protagonistas de dicho entorno también conforman un incentivo, donde también la cultura nacional y social de las personas que conforman el personal también tiene una enorme influencia. En forma ideal, todos estos factores se unen para crear un alto compromiso individual y colectivo hacia el logro de un servicio excelente como valor central de la supervivencia y prosperidad de la empresa.

Según Albrecht (1992), algunas características distintivas que forman parte de la cultura de servicio de una organización son las siguientes:

1. Existe una visión o un concepto claro de servicio
2. Los ejecutivos predicán y enseñan constantemente el evangelio del servicio.

3. Los gerentes toman como modelo del comportamiento el mensaje que el cliente está primero.
4. Se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas.
5. Se recompensa el servicio de calidad.

Para Albrecht (1992) La cultura de servicio en una organización está marcada porque en la visión de la organización hay una clara orientación de las pautas de la organización hacia el servicio. El cual debe describir la naturaleza especial de la oferta de servicio.

3.1.3.1 El triángulo del servicio interno

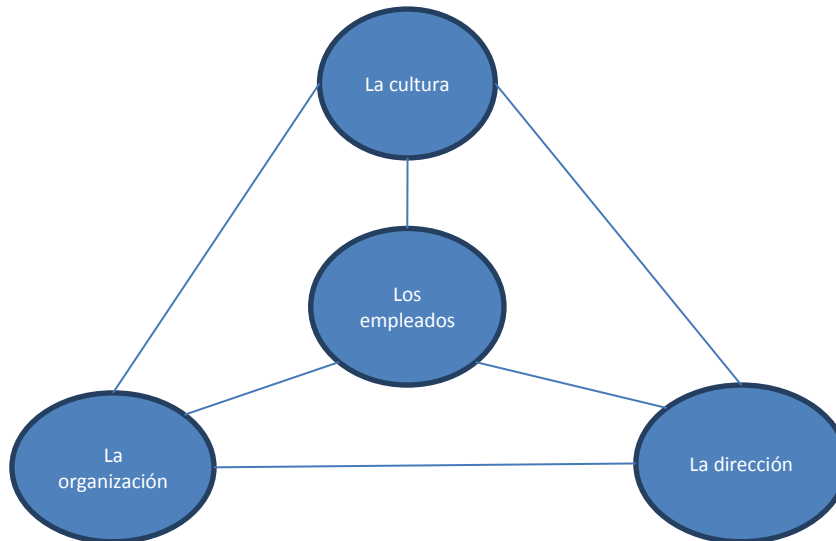
El triángulo del servicio es un concepto de Karl Albrecht (1992) y es una figura que conforma el concepto de servicio interno que tiene una empresa y que representa la exitosa organización de servicios. Cuenta con empleados comprometidos con el servicio que toman sus pautas tres elementos existentes en su entorno:

1. La cultura de la organización
2. La dirección a la que están sujetos
3. La estructura de la organización

Donde en el centro de la figura está representado por los empleados, tal y como se muestra en la Figura 2

FIGURA 2

El triángulo del servicio interno



El triángulo del servicio interno sugiere que el empleado necesita el respaldo de las tres fuentes: La cultura, los líderes y la estructura, y los sistemas de la organización. Si todos estos elementos se encuentran perfectamente alineados detrás del empleado, este pondrá lo mejor de sí para prestar el servicio, ya sea al cliente externo o al interno.

3.2.3.2 Un plan para el servicio

Abordar un plan de servicio es un trabajo arduo, como ya vimos en líneas anteriores, la orientación al servicio es un tema que se debe abordar dentro del marco de la cultura organizacional, desde el planteamiento de la visión y valores del negocio.

Para iniciar un primer abordaje de plan de servicio tomaremos como punto de partida y para fines de esta investigación las siguientes propuestas de Karl Albrecht (1992):

- Misión de servicio
- Paquete de servicios
- Programa detallado de acciones para el servicio (Una primera aproximación para analizar calidad y costos del servicio)

3.2.3.2.1 Misión de servicio

Una empresa de servicios, como ya hemos visto, debe contar además de una visión que contenga en sí misma el espíritu del servicio como brújula del funcionamiento y perfeccionamiento de la empresa, por supuesto debe contar con una misión corporativa. Pero cada área funcional o cada departamento, debe contar con una misión de servicio cuyo fin es determinar cuál es realmente la tarea del departamento, es decir, el valor o beneficio que sus actividades pueden aportar para el bien de la organización.

Para estructurar una misión de servicio, lo primero que se debe hacer es pensar en los aportes más que en las funciones. Para esto, las preguntas a las que cada departamento debe dar respuesta son las siguientes:

- ✓ ¿Cuál es el supuesto resultado de su tarea?
- ✓ ¿Qué es lo que intenta que suceda en la organización?
- ✓ ¿Qué situaciones dan cuenta de un verdadero esfuerzo realizado por su departamento?

Si cada departamento sabe cómo contribuir al éxito de la organización, será mucho más fácil definir, dar forma, ajustar, planificar y fijar objetivos para las actividades que deben realizarse.

Según Albrecht (1992), una buena enunciación de misión comunica tres cosas:

1. Quién es el cliente del servicio
2. El valor o aporte proporcionado a dicho cliente
3. Los medios y circunstancias especiales para ofrecer el servicio

“... No hay formas o formatos correctos para expresar una misión. Después de todo, una enunciación de una misión es el producto del punto de vista del gerente sobre el aporte del departamento...” (Albrecht, 1992, pág.189) No obstante, Albrecht (1992) aconseja incluir algunas características en un enunciado de misión eficaz, estas son las siguientes:

1. Debe ser razonablemente breve
2. Debe residir en el valor que se envía al cliente
3. Debe explicar los medios para lograr el objetivo, pero no ser detallado en cuanto a actividades específicas.
4. No debe incluir lugares comunes.
5. Debe centrarse razonablemente en la descripción del servicio.
6. Debe poder ponerse en práctica, es decir, sugerir pautas generales necesarias para lograr sus objetivos.
7. Se debe poder hacer responsable de su cumplimiento al departamento correspondiente; explicar lo que ese grupo espera lograr.

Albrecht (1992) también explica que en la misión pueda que existan dos aspectos en el aporte. Uno por supuesto en la misión de servicio. Éste es el aporte que realiza un departamento para ayudar a otras personas y grupos a cumplir con sus funciones. Pero también puede existir una segunda misión, la de supervisar. El departamento deberá lograr que ambas sean compatibles “...Una misión de supervisión es la que usted cumple al defender y preservar una determinada causa en toda la organización. Por ejemplo, el

departamento de personal generalmente se encuentra defendiendo valores tales como la igualdad de oportunidades, el cumplimiento de las leyes laborales (...) Estos temas pueden afectar menos a los departamentos que son sus clientes en un marco de referencia del servicio y más en un marco de referencia de supervisión (...) El punto clave al pensar en una misión de servicio y la misión de supervisión como una función única reside en compatibilizarlas y evitar que sean exclusivas o antagónicas (...) En un servicio interno eficaz, la misión de servicio y la de supervisión van juntas. El gerente trata en todo momento de mantener un equilibrio entre el valor y la conveniencia para el cliente y la adecuada atención al objeto de su defensa...” (Albrecht, 1992, pág. 185,186)

La misión del servicio debe ser transmitida con entusiasmo y se aconseja hacerlo con ciertas formalidades.

- 1°) El gerente convoca una reunión a todo el personal involucrado.
- 2°) Debe estar bien preparado para la presentación.
- 3°) La reunión deberá ser breve, ágil, ajustarse al tema y mostrar imaginación.
- 4°) Presentar el rumbo y dar idea de qué ocurrirá más adelante.
- 5°) Estar dispuesto a escuchar preguntas, comentarios y retroinformación.

Es importante tener presente que a toda persona que ingrese a la organización se le debe explicar la misión y el rumbo.

Definida claramente la misión, es necesario entusiasmar al equipo en el proceso de búsqueda de problemas de calidad en el servicio y cómo resolverlos. Se recomienda:

- 1 °) Identificar sistemas con impacto en el cliente interno (recorrir a la lista de momentos de la verdad)

2°) Analizarlos desde el punto de vista del cliente, para descubrir la influencia que tienen sobre las imágenes que ellos se forman respecto del servicio (positivas o negativas).

3°) Establecer la forma de mejorar los sistemas.

3.2.3.2.2 Paquete de servicios

Para Albrecht (1992) Uno de los conceptos más útiles en la gerencia del servicio es la noción de paquete de servicios. Este término que nació en Escandinavia se usa mucho para evaluar los niveles de los servicios. Los expertos en gerencia del servicio difieren en las definiciones, pero casi todos están de acuerdo en la idea central de lo que es un paquete de servicio: *El paquete de servicios es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente.* "...El paquete de servicios da un marco de referencia para pensar sistemáticamente en el sistema de prestación. El paquete de servicios se deriva lógicamente de su estrategia de servicio. Constituye el valor básico que entrega. El sistema de servicio se deriva entonces de la definición del paquete de servicios (...) Excepcionalmente los paquetes de servicio se inician pequeños y se desarrollan con el tiempo. Pero si requieren un replanteamiento, es útil regresar a los primeros principios y meditar a través de todo el proyecto a la luz de la estrategia de servicio (...) El paquete de servicio es el centro de la mesa de su oferta de servicios. Sin el paquete de servicios un negocio no tiene sentido. Necesita reflejar la lógica predominante de su estrategia de servicio y necesita ofrecer un conjunto natural y compatible de bienes, servicios y experiencias que se conjuguen en la mente del cliente para formar una impresión de gran valor..." (Albrecht, 1990, pág. 80).

La definición del paquete de servicios exige una clara comprensión de los deseos, necesidades y expectativas de los clientes, una clara estrategia

para prestar el servicio y mucha creatividad y gran criterio sobre el mercado. Una vez definido claramente el paquete de servicios, se estará en condiciones de emprender el diseño o rediseño del sistema de servicio con miras a maximizar la fuerza de la posición competitiva...”(Albrecht, 1990, pág. 82)

3.2.3.2.3 Programa detallado de acciones para el servicio

El Programa detallado de acciones para el servicio es una herramienta sencilla y eficaz para analizar y mejorar la calidad del servicio. Se trata de describir de modo secuencial el ciclo del servicio o los pasos que suceden en una operación de servicio particular. “...Es un método de diagramación en etapas lógicas que trata de las acciones que el empleado supuestamente debe realizar...” (Albrecht, 1992, pág. 217)

Un programa detallado de acción para el servicio debe responder a un enfoque sencillo que permita al personal de la organización determinar qué es lo importante en lo que hace con y para el cliente y que lo faculte para analizar el proceso por su cuenta y establecer la mejor forma de hacerlo. Se trata de graficar la interacción de los sectores de la organización y de las funciones realizadas por el equipo de trabajo.

El programa incluye al cliente, a la persona o al departamento que está en contacto con el cliente, y todos los demás departamentos de la organización, debe mostrar la línea temporal de los procesos que deben llevarse a cabo con éxito para satisfacer la necesidad del cliente.

El programa sirve también para analizar los costos del servicio y la calidad a nivel de la organización. Algunas preguntas que surgen de la revisión de estos programas son las siguientes:

- ✓ ¿Cuánto dura el proceso?
- ✓ ¿Cuántas etapas tiene?
- ✓ ¿Se puede agilizar el proceso?

“...Una vez que se ha logrado que todo el mundo esté de acuerdo con lo que ocurre en realidad en un proceso determinado del servicio – que puede ser un problema en sí- puede dedicarse a buscar las formas de mejorarlo...” (Albrecht, 1992, pág. 22)

CAPITULO IV

4 MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo y diseño de la investigación

4.1.1 Tipo de investigación según su finalidad

Para términos de este proyecto, la investigación realizada fue *aplicada*. Para Murillo (2008),” la investigación aplicada, recibe ese nombre, o incluso investigación práctica o empírica que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad se conoce como investigación aplicada (...) Ésta entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general, además del bagaje de nuevos conocimientos que enriquecen la disciplina...”

La investigación aplicada se contempló bajo la modalidad de investigación – Desarrollo, la cual tiene como propósito, utilizar tanto los resultados de la investigación básica, como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve (Moreno, 1987)

La investigación – Desarrollo contempla en su esquema 4 fases de acción

1. 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.

2. 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.

3. 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.

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

4.1.2 Fuente de los datos

Para el desarrollo de la intervención se echaron mano de las siguientes fuentes:

- Fuentes secundarias: Información escrita que fue recopilada y transcrita. Dentro de estas se encuentran los textos especializados, revistas, monografías, entre otros.
- Fuentes primarias: Corresponde a la información oral y/o escrita recopilada directamente de las personas que serán objeto de esta intervención, a través de técnicas participativas y cuestionarios.

4.1.3 Tipo de investigación según el momento en que se recogen los datos

A términos de esta intervención, el estudio fue de tipo *transaccional*, ya que se tiene lugar en un momento específico. "...Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores (...) en los estudios transversales se estudian en un mismo momento distintos individuos, los cuales representan distintas etapas de desarrollo" (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010, pág 125)

4.1.4 Técnicas

Para términos de este trabajo, las técnicas que se desplegaron a lo largo de la intervención, responden al Marco de las *jornadas de alineación*, "... La alineación designa una característica de la relación entre dos o más partes. Indica hasta qué punto las propiedades, operaciones y características de un sistema respaldan la eficiencia del otro..."(Cummings y Worley, 2008), los talleres y dinámicas que se llevaron a cabo apuntaran a una mejor alineación entre cada subsistema, ya sea interdepartamental como interempresas. Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- Dinámicas de sensibilización: La palabra sensibilización se utiliza para todo aquello que sirve para que la persona esté más en contacto con alguna parte de sí misma o de su mundo externo, que abra sus sentidos e incremente su conciencia respecto a ello. Las dinámicas de sensibilización apuntan a desarrollar la habilidad para predecir lo que un individuo sentirá o

dirá acerca de sí misma, de los otros o de algún fenómeno de su entorno. Dentro del grupo de sensibilización, se puede afirmar que es posible que se registren las modificaciones en la capacidad individual de autoevaluación y evaluación de los demás, posterior a la experiencia de grupo (Rodríguez, 1991)

- Taller: Para Alfonso Siliceo, un taller “Es un proceso de aprendizaje en el aquí y en el ahora, haciendo, más que revisando (...) Aborda un tema determinado, pero en forma más flexible que sistemática, sometiendo y adaptando de continuo el esquema del contenido a la obtención progresiva del aprendizaje” (Siliceo, 2007, pag, 177-178). Para este autor un taller supone para el instructor gran interacción con la audiencia, así como mayor abundancia de ejercicios prácticos durante la jornada. “La función del instructor supone un importante porcentaje de asesoría en el manejo de materiales didácticos, que incluyen algunas notas técnicas y abundantes ejercicios prácticos” (Siliceo, 2007, pag, 178).

Para términos de esta intervención, se realizó un primer taller impartido en tres sesiones de trabajo que estuvo dirigido a construir los elementos estratégicos de la organización (Misión, visión, valores). Posteriormente, se realizó un segundo taller impartido como antesala a trabajar la identificación de las personas con la razón de ser de la organización a partir de los elementos estratégicos, desde una perspectiva de orientación al servicio que se corresponde con la naturaleza de la organización, y que dió lugar a las juntas de formación de equipos intergrupales.

- Juntas de formación de equipos intergrupales: Con este tipo de técnica, equipos de trabajo que pueden ser de diversa naturaleza pueden mejorar su dinámica de trabajo. “El propósito de esta junta es llegar a un entendimiento

mutuo que aliente la cooperación, y reduzca el aislamiento, la competencia y la lucha. El proceso involucra:

- ✓ Un esfuerzo deliberado para sacar a la superficie el resentimiento y la desconfianza escondidos.
- ✓ Un intento para diferenciar los hechos de la fantasía.
- ✓ Una búsqueda de maneras en que los dos equipos puedan ayudarse mejor para lograr metas comunes.
- ✓ Una determinación de ser útil explícitamente” (Fordyce y Weill,1976 pág.110)

Para términos de esta intervención los dos grupos que participaron en esta junta de formación de equipos intergrupales fueron las Gerencias de los Departamentos funcionales que componen la estructura de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a. , y los Directores ejecutivos de las unidades de negocio (Clientes) Aluminiologo c.a., Multitek c.a. y Apetoi c.a.

4.1.5 Población y muestra

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La población estudiada, se refiere a la cual se pretende generalizar los resultados. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010,)

La intervención llevada a cabo en la organización consta de dos partes. Para efectos de iniciar un proceso de alineación y levantar los aspectos del plan estratégico de la organización (Misión, visión y valores), la población objetivo de la intervención participante, fue la totalidad de la plantilla de la organización, es decir los 33 colaboradores, quienes hicieron aportes significativos al proceso de construcción para que la Junta Directiva finalmente definiera los elementos misión y visión.

Para términos de la segunda parte de la intervención, en cuanto a desarrollar la identificación de los colaboradores hacia el servicio, como propósito fundamental de la organización en que laboran la cual responde a un Holding de empresas, se desplegaron actividades puntuales como la junta de formación de equipo intergrupal, cuyo objetivo radicó en generar espacios de intercambio que facilitarían la construcción de un plan de servicios de las unidades funcionales de Grupo Fernandes de Jesús de Hijos c.a. adaptadas a las necesidades de sus clientes. Para ello participaron además de los colaboradores de las áreas funcionales, los directores ejecutivos de las unidades de negocio - clientes (Aluminiologo, Multitek, Apetoi).

4.1.6 Procedimiento

Para profundizar sobre el procedimiento llevado a cabo para esta intervención, se rescatan las fases vinculadas a la investigación aplicada en su modalidad de investigación desarrollo:

Fase 1: Diseño y desarrollo: Los recursos y estrategias utilizados durante la intervención en virtud del logro de los objetivos planteados, se explican a partir del diseño instruccional contemplado para la intervención. Un diseño instruccional es un modo de organizar y planificar cualquier tipo de conocimiento a modo de hacerlo instrumentable en la instrucción. Más profundamente, para Chadwick (1977) el diseño de instrucción comprende un proceso tecnológico, basado en la psicología del aprendizaje humano, el análisis de la operacionalización de la tarea y el enfoque de sistemas, que especifican las necesidades, los objetivos, los contenidos y los medios instruccionales. "...El diseño instruccional organiza de forma sistemática el conjunto de componentes de naturaleza instruccional y admite satisfacer las

necesidades y metas específicas de forma eficiente...” (Cordova, 2002, pág.13).

Fase II: Especificación: Los nuevos materiales que se desarrollaron a partir de la intervención son el marco estratégico de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. en sus componentes Misión, visión, valores, así como la formulación del plan de servicios de los departamentos de Finanzas, RRHH, Legal y Tecnología en sus aspectos: Misión de servicios, paquete de servicios, programa de acción de servicios.

Fase III: Implantación: La implantación de este nuevo diseño organizacional, se inicia en las jornadas de alineación de la empresa “... La alineación designa una característica de la relación entre dos o más partes. Indica hasta qué punto las propiedades, operaciones y características de un sistema respaldan la eficiencia del otro...”(Cummings y Worley, 2008). La implantación apunta a una mejor alineación entre cada subsistema, ya sea interdepartamental como interempresas, tomando como punto de partida el propósito al que responde la organización, a través de un proceso de construcción colectiva de los elementos del marco estratégico: Misión, visión, valores de un holding de empresas como lo es Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a, llevando estos elementos filosóficos a su instrumentación a través de un plan de servicios consensuados entre las necesidades de una parte y las potencialidades que puede brindar la otra parte.

En el marco de jornadas de alineación se contemplaron una serie de actividades de sensibilización y de participación para construir el marco estratégico de la organización en sus elementos: Misión, visión, valores, así como el plan de servicios que permitiría a la empresa mayor conocimiento por parte de los colaboradores sobre lo que se espera de ellos en función del propósito y naturaleza de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. como

holding de empresas, así como de las necesidades de las unidades de negocio que funcionan como clientes de esta organización. Así pues, generar mayor identificación de los colaboradores con los elementos del marco estratégico es uno de los propósitos fundamentales sobre el cual se desplegó esta intervención.

En base a una metodología participativa, los Directivos de la organización pudieron recoger aportes de los colaboradores de la organización para finalmente definir y comunicar la misión y la visión correspondientes al marco estratégico de la empresa.

Para introducir a la organización a un plan de servicios, se facilitaron talleres para que los gerentes de las unidades funcionales aprendieran a levantar la misión de servicios, el paquete de servicios y el programa de acción de servicios de cada uno de sus departamentos. Para poder desarrollar un plan de servicios a la medida de las necesidades de las unidades de negocio se les pidió a los Directores Ejecutivos, (quienes son los representantes de las unidades de negocio) realizar presentaciones en donde explicarían a los colaboradores de la empresa la misión, visión, objetivos de cada unidad de negocio para el año 2016 y cómo generarían mayor valor las unidades funcionales de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a sobre su quehacer. El feedback resultante de esta actividad es la presentación preliminar por parte de los Gerentes de las unidades funcionales de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. de un plan de servicios ajustado, pero perfectible en la medida a que se vayan obteniendo los resultados en la práctica para las unidades de negocio.

Fase IV: Evaluación: Para valorar la impresión de la empresa, se hizo necesario diseñar un instrumento que permitiera levantar información sobre la relevancia y pertinencia de la intervención en la organización, que se

sugiere sea pasado a los colaboradores una vez que se hagan las versiones finales del plan de servicios. El formato sugerido puede ser consultado en el Anexo 1

4.1.6 Operacionalización de variables

Desarrollar el marco estratégico de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a en sus dimensiones misión, visión, valores y la identificación de sus colaboradores con esta variable desde la perspectiva del servicio como naturaleza del holding.					
Objetivos específicos	Variables	Definición de variables	Dimensiones	Técnicas	Items
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los elementos estratégicos: Misión, visión, valores desde un enfoque participativo que involucre a los colaboradores de la organización. 	Marco estratégico	<p>Según Humberto Serna Gómez (2011, pág 58-59) “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro a dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”</p>	<p><u>Misión:</u> Según Peter Drucker, citado por Fred R. David (2003, pág. 59) “Plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión? (...) es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa...”</p>	<p>Taller en el marco de jornadas de alineación:</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Por qué somos como somos? Por Javier Fernandes (Director Gral) Matriz de evaluación de Misión 	<ol style="list-style-type: none"> ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico? ¿Cuáles son los elementos diferenciales? ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son los productos o servicios? ¿Cuáles son los principios organizacionales? ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?
			<p><u>Visión:</u> Según Humberto Serna Gómez (2011, pág.72) “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa esté de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”</p>	<p>Taller en el marco de jornadas de alineación:</p> <p>Charla de clarificación de rumbo de la alta gerencia, Video “El poder de una visión” de Joel Barker</p>	<ol style="list-style-type: none"> ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Dentro de cuánto tiempo? ¿Por qué razones queremos ser reconocidos?
			<p><u>Valores:</u> Según Milton Rokeach, citado por Humberto Serna (2011, pág.72) “Es una estándar que guía y determina la acción, las actitudes frente a los objetivos y las situaciones, la ideología, la forma de presentarse a los demás y los esfuerzos por influenciar a otros”</p>	<p>Taller en el marco de jornadas de alineación:</p> <p>Matriz axiológica de valores</p>	<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional? ¿Cuáles son los grupos de referencia con los que interactuará la organización y el principio corporativo que regirá esta relación?

<ul style="list-style-type: none"> • Generar una intervención que permita a los colaboradores de la empresa identificarse con la misión, visión y valores recién construida por ellos mismos, desde la perspectiva del servicio como naturaleza del holding, cuyo producto sea un plan de servicios. 	Servicio	Según Karl Albrecht (1990, pág 36) “Aunque el servicio obviamente, es diferente a un producto físico sigue siendo un producto. Un producto de servicio es cualquier incidente de hacer para otros por una gratificación”	<u>Misión de servicio:</u> Según Karl Albrecht (1990, pág 187) “Es una expresión por escrito del aporte que realiza un departamento en términos operativos al éxito de una organización”	Taller en el marco de jornadas de alineación: Junta de formación de equipo intergrupala	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Quién es el cliente o beneficiario? 2. ¿Cuál es el valor o aporte que proporciona el departamento al cliente? 3. ¿Cuáles son los medios para ofrecer el servicio?
			<u>Paquete de servicios:</u> Según Karl Albrecht (1990, pág 80) “es la suma total de los bienes, servicios y experiencias ofrecidos al cliente”	Junta de formación de equipo intergrupala	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué servicios ofrece el Departamento?
			<u>Programa detallado de acciones para el servicio:</u> Según Karl Albrecht (1990, pág 217) “Es un método de diagramación en etapas lógicas que trata de las acciones que el empleado debe realizar (...) incluye al cliente, la persona o el departamento que está en contacto con el cliente y a los demás departamentos de la organización”	Junta de formación de equipo intergrupala	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuales etapas conforman el proceso de prestación del servicio? 2. ¿Qué sectores o funciones participan?

Bibliografía:

- David, Fred R. (2003).Administración estratégica. (9na Ed.). México: Pearson Educación
- Serna Gómez, Humberto (2011). Gerencia estratégica. (10ma Ed.) Colombia: 3R Editores
- Albrecht, Karl (1990). Gerencia de servicio. Colombia: Legis
- Albrecht, Karl (1992). Servicio al cliente interno. España: Paidós

CAPITULO V

5 DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

5.1 Planificación de la intervención

En reuniones preparatorias, se determinó por sugerencia de los directivos, el involucramiento de los colaboradores de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. en el proceso de construcción de los elementos del marco estratégico que se contemplan en este trabajo, que si bien finalmente la Directiva generaría el producto final en el caso de la misión y visión, los aportes de los colaboradores podrían generar valor agregado en cuanto a que la participación y el involucramiento podrían generar mayor compromiso

De igual modo, se generaron las agendas correspondientes para las convocatorias en virtud de los lapsos que de mejor manera convenían a la empresa.

Además, en virtud de generar mayor comprensión del status de la organización por parte de los colaboradores, se convino en introducir en el esquema de la presentación inicial un refrescamiento sobre los motivos que permitieron concebir la empresa así como su posición con respecto a las demás unidades de negocio y el por qué de su estructura organizativa.

A continuación se presenta el diseño instruccional que explica la planificación y organización de las actividades contempladas para la intervención.

5.1.1 Diseño instruccional

Objetivos	Contenido	Técnicas	Metodología	Tiempo	Recursos
Desarrollar los elementos estratégicos: Misión, visión, valores desde un enfoque participativo que involucre a los colaboradores de la organización.	Alineación: ¿Qué es? ¿Por qué es importante alinearnos?	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de Sensibilización 	Se forman tres equipos, cada equipo nombra un líder. Todos los integrantes deben dibujar un paisaje en dos minutos (Casa, árbol, carro) en un pliego de papel bond, todos tomando un mismo marcador, el líder es el único que orienta los trazos (Diciendo derecha, izquierda, recto, etc) Al finalizar, se evalúan los resultados y se rescata el mensaje de trabajar todos con un rumbo claro y empujando los esfuerzos a una dirección común.	30 min	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam • 3 pliegos de papel bond, marcadores
	Misión: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es? • Preguntas a las que responde • Elementos de la matriz de evaluación de la misión • Ejemplos de misión 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller • ¿Por qué somos como somos? Por Javier Fernandes (Dir. General) • Matriz de evaluación de Misión 	Taller: Disertación de notas técnicas sobre el contenido a tratar en este momento de la instrucción, presentación y evaluación los resultados del diagnóstico organizacional realizado en las UN en Septiembre 2015. Ejercicio práctico contemplado en el taller: Matriz de evaluación de misión: Tres equipos de trabajo redactan su misión, para evaluar si la misión cumple con los lineamientos técnicos pegan en un mural las respuestas que su redacción de misión da a cada uno de los lineamientos técnicos que orientan la misión, finalmente la alta gerencia construye en conjunto la versión definitiva.	4 Horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam • Láminas de papel bond, tirro, marcadores
	Visión: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es? • Importancia de la visión • El poder de una visión • Visión de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller • Sensibilización: Disertación en video de Joel Barker “El poder de una visión” • Charla de “Orientando el rumbo” (Dir. General) 	Taller: Disertación de notas técnicas sobre el contenido a tratar en este momento de la instrucción. Actividad de sensibilización: Foro sobre el video de 30 minutos de Joel Barker “El poder de una visión”. Charla de la alta gerencia Espacio de intercambio: El auditorio hace feed back sobre la visión que comunica la alta Gerencia.	4,3 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam
	Valores <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué son? • Formulación de los valores • Importancia 	<ul style="list-style-type: none"> • Taller 	Taller: Disertación de notas técnicas sobre el contenido a tratar en este momento de la instrucción. Ejercicio práctico contemplado en el taller: Matriz de evaluación de misión: En una lámina de papel bond se hace un cuadro de doble entrada. Se pregunta al auditorio cuáles son las audiencias de interés para la organización (clientes, proveedores, accionistas, etc), se pregunta cuales creen que son los principios corporativos que deben regir la relación con esos grupos de interés, luego se reparten 6 fichas de (X) a cada colaborador, y van pasando uno a uno marcando los valores que a juicio de cada uno son los más significativos. Los 6 más marcados se tomarán como valores de la organización.	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam, láminas de papel bond, tirro, fichas de equis (X), marcadores

Objetivos	Contenido	Técnicas	Metodología	Tiempo	Recursos
Generar una intervención que permita a los colaboradores de la empresa identificarse con la misión, visión y valores recién construida por ellos mismos, desde la perspectiva del servicio como naturaleza del holding, cuyo producto sea un plan de servicios.	<p>Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temas especiales de servicio interno por Departamento • Misión de Servicio interno • Ejemplos de misión de servicio • Portafolio de servicio: ¿Qué es? • Programa de acción de servicio: Método de diagramación 	Taller en el marco de jornadas de alineación:	<p>Taller: Disertación de notas técnicas sobre el contenido a tratar en este momento de la instrucción.</p> <p>Ejercicio práctico contemplado en el taller:</p> <p>Se invita a cada gerente de Departamento junto con su equipo a llenar un cuestionario en el que puedan redactar la misión de servicio de su departamento, el portafolio de servicios que ofrece a sus clientes (Unidades de negocio) y a diagramar el modo en el que entregan los servicios más relevantes (programa de acción de servicio).</p>	4 Horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam • Cuestionario
		Dinámica de sensibilización	<p>Se les pide a todos los colaboradores, tanto unidades funcionales de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a., como unidades de negocio que hagan un círculo, se les proporciona una pelota con el que deben iniciar una secuencia de entrega y recibo de la pelota (P.ej Ana le pasa a Luis en una "Bombita" Luis a María rodando por el piso, etc). Cuando se completa la secuencia, en una segunda ronda se intenta hacer el intercambio de forma más fluida y respetando los requerimientos de entrega y recibo de la pelota, si la pelota llega sin caerse al último colaborador del equipo se considera que el equipo son 100% efectivo. Luego, se inician nuevas rondas de intercambio adicionando una pelota cada ronda hasta encontrarse tres en juego.</p> <p>La dinámica permitirá sensibilizar al equipo en que la organización se encuentra en momento de construir modos de ajuste en cuanto a entrega y recibo de requerimientos específicos, en la medida en que unidades funcionales y unidades de negocio interactúen más y sean más comunicativos, esto permitirá finalmente lograr un 100% de efectividad entre ambos.</p>	45 Min	<ul style="list-style-type: none"> • Pelotas
		Junta de Formación de equipos intergrupales	<p>Se reparte a cada director de unidad de negocio un cuestionario y posteriormente se invita a que realicen una presentación con las respuestas, en donde muestren a los colaboradores de la estructura de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a.: Misión y visión de su negocio, objetivos estratégicos contemplados en su planificación 2016, y qué respondan a la pregunta: ¿Cómo generarían valor cada departamento funcional de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a. (Recursos humanos, Finanzas, Legal, Tecnología) a mi negocio?. Esta presentación permite a cada gerente de las unidades funcionales de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. tomar nota sobre las necesidades puntuales de sus clientes y ajustar el plan de servicio de su departamento a las demandas particulares de cada unidad de negocio.</p>	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam • Cuestionario

Objetivos	Contenido	Técnicas	Metodología	Tiempo	Recursos
<p>Generar una intervención que permita a los colaboradores de la empresa identificarse con la misión, visión y valores recién construida por ellos mismos, desde la perspectiva del servicio como naturaleza del holding, cuyo producto sea un plan de servicios.</p>	<p>Servicio: Temas especiales de servicio interno por Departamento Misión de Servicio interno Ejemplos de misión de servicio Portafolio de servicio: ¿Qué es? Programa de acción de servicio</p>	<p>Junta de Formación de equipos intergrupales</p>	<p>Se invita a cada Gerente de las unidades funcionales de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a. que presenten a las unidades de negocio, la misión de servicio del Departamento, el portafolio de servicio ajustado a medida y el programa de acción de servicio. Esta actividad abre el espacio para que cada unidad de negocio clarifique dudas sobre el alcance de servicios y se establezcan planes conjuntos que orienten el modo en el que se entregarán los servicios, así como el seguimiento de las acciones del servicio y la evaluación del mismo.</p>	<p>6 Horas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Video beam

5.2 Ejecución de la intervención

Esta intervención incluyó talleres y dinámicas participativas como elementos conductores que facilitaron la obtención de los productos que se interesaban recoger. En el anexo 2 se puede observar la presentación utilizada para dichos fines.

De las actividades contempladas en esta intervención, en cumplimiento al primer objetivo específico se logró generar como producto; la misión, visión y valores de la empresa.

5.2.1 Visión, misión y valores de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a.

Misión Corporativa

Somos un equipo profesional multidisciplinario dedicado a brindar servicios de asesoría, apoyo y soporte de gestión en materia legal, tecnológica, financiera y de recursos humanos para nuestras unidades de negocio. La clave de nuestro trabajo es el compromiso e integridad para brindar soluciones efectivas, identificando oportunidades en los problemas con el firme propósito de generar mayor rentabilidad y sinergia entre nuestros clientes.

Visión Corporativa

En 2017 Grupo Fernández de Jesús e Hijos c.a será una empresa consolidada en la prestación de servicios administrativos, que a partir de una identidad propia, será capaz de generar sentido de pertenencia a nuestros

colaboradores, así como maximizar beneficios a nuestros clientes a partir de un talento humano proactivo y competente, a través un portafolio de servicios innovador.

Valores Organizacionales

Orientación al servicio

Compromiso

Proactividad

Responsabilidad

Confianza

Trabajo en equipo

5.2.2 Identificación de los colaboradores hacia la razón de ser de la organización

El segundo objetivo planteado para los efectos de este trabajo era, en el marco de las jornadas de alineación orquestar una intervención que permitiera fomentar la identificación de los colaboradores con la razón de ser de la organización, tomando como punto de partida que la naturaleza de la empresa y la razón por la que fue concebida por sus fundadores era la de un holding de empresas, cuyo objetivo apunta a prestar apoyo y soporte en servicios de capital humano, legal, finanzas y tecnología. Entonces, a partir de las inquietudes que la Junta directiva comunicaba a través de los resultados recogidos en el diagnóstico previo elaborado por ellos, el cual se recoge en el planteamiento del problema del presente trabajo, se procedió a trabajar la manera sobre cómo los colaboradores de la empresa pudiesen poner en práctica la misión, visión y valores ya estructurados para ese momento a través de la construcción colectiva de las bases de un plan de cultura de servicios, cuyos entregables fueron: Misión de servicio, paquete

de servicios por Departamento y programa de acción de servicios. Para lograrlo, se continuaron impartiendo los talleres y dinámicas tal y como se muestra en el anexo 2.

Una vez culminados los talleres, los gerentes de cada departamento de la empresa, estuvieron en capacidad de realizar en conjunto con su equipo de trabajo la misión, paquete de servicios y programa de acción de servicios. No obstante para generar un documento más adecuado a las necesidades de los clientes, se les pidió a los Directores Ejecutivos de las tres unidades de negocio operativas que fungen como clientes de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a., participar en el proceso bajo la técnica de junta de equipo intergrupala, a través de una presentación que recogiera los siguientes aspectos:

- Misión, visión y objetivos organizacionales para 2016
- Servicios que demanda de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a por área funcional

Los resultados de esa presentación **por unidad de negocio** se recogen en las siguientes tablas:

TABLA 4

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE **ALUMINIOLOGO c.a.**

Unidad de negocio: ALUMINIOLOGO c.a.	
<p><u>Misión:</u> En Alumiñólogo estamos comprometidos con el sector de carpintería metálica en Venezuela. Es por esto que año tras año ofrecemos soluciones integrales en perfilería de aluminio, vidrio, productos estandarizados y herramientas a hogares, profesionales del aluminio, ingenieros y arquitectos. Todo esto es posible gracias a un fuerte compromiso, perseverancia ante los retos y un equipo con pasión por lo que hace. A través de la propuesta de valor “tienda de una sola parada”, acompañamos a nuestros clientes en sus necesidades, generando relaciones a largo plazo; y creamos vínculos con nuestros proveedores a fin de posicionarnos como la marca insigne del aluminio.</p>	<p><u>Visión:</u> En dos años Alumiñólogo será una empresa consolidada en la comercialización de vidrio y aluminio en la Gran Caracas. Les ofreceremos a carpinteros metálicos, hogares y compañía todos los productos del ramo en un solo lugar.</p> <p><u>Objetivos 2016:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener precios competitivos. • Ofrecer líneas de productos completas para carpintero metálico. • Consolidar inventarios. • Incrementar el valor de nuestra marca. • Potenciar productos estandarizados. • Coordinar una imagen cónsona entre nuestras tiendas. • Diseñar alianzas comerciales con proveedores.

Servicios que demanda ALUMINIOLOGO c.a. por área funcional del equipo de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a	
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento en la gestión óptima de los equipos. • Mejorar el sistema de conexión entre tiendas. • Control efectivo de cámaras. • Mejorar seguridad de las tiendas. • Mantenimiento de los equipos (seguridad). • Creación de una página que facilite comercialización. • Posicionamiento Web (motores de búsqueda).
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros mensuales. • Departamento de inventario. • Creación de un plan financiero alineado a nuestros planes

	<p>estratégicos y operativos (inversiones, gastos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reporte mensual de gastos. • Control de cajas al día vencido. • Cursos financieros. • Control periódico de verificación de carteleras fiscales. • Metodología de pagos de servicios públicos. • Estados financieros mensuales. • Creación de un plan financiero alineado a nuestros planes estratégicos y operativos (inversiones, gastos). • Reporte mensual de gastos. • Control de cajas al día vencido. • Control periódico de verificación de carteleras fiscales. • Metodología de pagos de servicios públicos.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos en materia legal. • Asesoría en caso de despido. • Plan de acción ante entes gubernamentales (simulacros).
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de estructura de sueldos (bonos y salarios base). • Política de beneficios complementarios a los ingresos ordinarios. • Mayor capacidad de respuesta para incorporar talento. • Capacitación/formación • Seguimiento exhaustivo del biométrico.

TABLA 5

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE **MULTITEK c.a.**

Unidad de negocio: MULTITEK c.a.	
<p><u>Misión:</u> En MULTITEK construimos confianza y sinergia fabricando productos competitivos de mínimo impacto ambiental; Aluminio y Vidrio son nuestros elementos.</p>	<p><u>Visión:</u> Ser reconocido como proveedores de productos en Vidrio y Aluminio a nivel nacional cuya base permita en el mediano plazo incursionar en mercados internacionales.</p>

Objetivos 2016:

- Terminar los trabajos de obra a tiempo
- Robustecer la fuerza comercial de Multitek
- Buscar nuevos distribuidores de productos estándar
- Lanzar el producto de ventanas estándar en los modelos Ecobel Y Panorámica
- Desarrollar las Maquetas y Software del SHOWROOM
- Implementar el software *GAIA SOFT* para cálculo de costos y presupuestos

Servicios que demanda **MULTITEK c.a.** por área funcional del equipo de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a

<p>Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none">• Supervisar y Mantener todos los equipos informáticos de la Empresa• Presentar Asesoría al Usuario en temas Informáticos de todos los equipos y sistemas• Hacer Mantenimiento preventivo y correctivo de los Equipos y sus Sistemas• Velar por el buen funcionamiento de las Redes Informáticas• Velar por la Seguridad y Almacenamiento de nuestra Data• Administrar Respaldos de Información• Administrar la Gestión de Desarrollo Informático• Administrar los Usuarios y permisología del Software• Supervisar y Mantener en buen funcionamiento los equipos de Telefonía, CCTV, Censores de Movimientos, Biométrico, Cerco Eléctrico y Central de Incendios• Implementación del Sistema RFID Y SEGURIDAD• Administración de la Plataforma WEB y 2.0• Implementación del Proyecto NUBE• Asesoramiento , creación de Diseño WEB
<p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none">• Gestión de Prestamos• Gestión de Carteras de Inversiones a Corto Plazo• Aperturas de Cuentas• Mantenimiento de Líneas de Crédito• Factibilidad Financiera de Proyectos• Representación ante los Bancos• Planificación Fiscal y Tributaria• Conciliación Bancaria• Entrega de los Estados Financieros e indicadores de Gestión

Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en forma directa en las actividades de recuperación de mora y proteger legalmente los bienes patrimoniales • Presentar denuncias por ilícitos que se cometan en perjuicio de los Intereses de la Empresa
RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento, Selección, Adiestramiento y Capacitación del Talento Humano • Asesoramiento y Calculo del Tabulador Salarial • Actividades de responsabilidad social

TABLA 6

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE **APETOI c.a.**

Unidad de negocio: APETOI c.a.	
<u>Misión:</u> Somos una mano amiga a la hora de la búsqueda de servicios para el hogar, de manera fácil, rápida y confiable a través de la web	<u>Visión:</u> Ser la primera referencia global para la búsqueda de servicios para el hogar en la web
<u>Objetivos 2016:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de marca a nivel nacional. • Incorporar más de 8.000 clientes activos al portal. • Monetizar a través del cliente publicidad. • Optimizar el método de contratación. • Tener un promedio de 3000 visitas diarias a la web. 	

Servicios que demanda APETOI c.a. por área funcional del equipo de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a	
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Sin requerimientos, ya que como especialistas en la materia se autogestionan
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Créditos. • Apertura de cuentas bancarias. • Asesoramiento financiero. • Seguimiento de pago de impuestos. • Creación de balances. • Documentos contables.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías en caso de despido. • Cursos en materia legal en temas asociados a comercio electrónico

RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Pago de nóminas • Capacitación del personal • Apoyo en temas de manejo de personal (cursos, indicadores, etc)
-------------	--

5.2.2.1 Plan de Servicios

En respuesta a los requerimientos de cada unidad de negocio, y bajo la técnica de la Junta de equipo intergrupala, los gerentes de cada Departamento elaboraron los elementos del plan servicios: Misión de servicio, paquete de servicios que ofrecen de acuerdo a las necesidades de las unidades de negocio y programas de acción de servicios, a partir de los lineamientos impartidos en los talleres. En las tablas subsiguientes se detalla la información

TABLA 7

MISIÓN DE SERVICIO POR DEPARTAMENTO DE GRUPO FERNANDES DE JESÚS E HIJOS C.A

Departamento	Misión de Servicio del Departamento
Finanzas	Prestamos colaboración y brindamos soluciones en materia contable, financiera y administrativa. Apoyamos a Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. y unidades de negocio a lograr la mayor rentabilidad a corto plazo.
Tecnología	Brindamos servicios de consultoría, soporte técnico y mantenimiento tanto en Software como en hardware, para así mantener el buen funcionamiento de los equipos informáticos de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. y unidades de negocio, apuntando a satisfacer las necesidades de los usuarios, y resolviendo las incidencias de fallas a la brevedad posible.
Legal	Brindamos asesoría en materia legal a Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. y unidades de negocio aliadas, anticipándonos a sus necesidades y aspiraciones, implementando estrategias, enfocándonos en la resolución y prevención de conflictos.

Recursos Humanos	Nos ocupamos de garantizar el crecimiento de las empresas a partir de la gestión de la competitividad del talento humano de Grupo Fernandes y las unidades de negocio, mediante estrategias integrales de selección de talento, formación y desarrollo, así como de fortalecimiento de la calidad de vida y bienestar laboral del recurso humano de las empresas, a modo de facilitar el logro de los objetivos de cada uno de nuestras áreas asociadas y negocios aliados.
-------------------------	---

TABLA 8

PAQUETE DE SERVICIO POR DEPARTAMENTO

Departamento	Paquete de servicios por Departamento
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de operaciones contables ✓ Gestión de obligaciones tributarias ✓ Gestión de cuentas por pagar (proveedores, servicios, nóminas) ✓ Intermediación bancaria ✓ Gestión de inventario y valuación
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorías en requerimiento tecnológicos en la cuanto a dotación y necesidades de equipos ✓ Soporte técnico remoto y presencial ✓ Mantenimiento preventivo ✓ Gestión de infraestructura de redes y centrales telefónicas ✓ Asesoría y gestión de sistemas de seguridad empresarial ✓ Soporte en servidores ✓ Diseño de páginas web e imagen corporativa
Legal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redacción, revisión y protocolización de documentos y contratos ✓ Acompañamiento y asesoría en resolución de conflictos y fiscalizaciones ✓ Gestión de permisología ante entes gubernamentales ✓ Asesoría y gestoría en materia mercantil, laboral, fiscal y propiedad intelectual
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dotación de talento ✓ Planes de capacitación ✓ Gestión administrativa de nómina y obligaciones patronales en el marco de la gestión de riesgos ✓ Arquitectura organizacional ✓ Evaluación y gestión del desempeño ✓ Baterías de actividades de integración, motivación y enfoque social

5.2.2.2.1 Establecimiento de acuerdos para construir un programa de acción de servicios

A través de las juntas de equipo intergrupales, se llegaron a los siguientes acuerdos:

- Los requerimientos de servicios siempre serían canalizados desde el Director Ejecutivo de la Unidad de negocio al Gerente del Departamento que compete.
- Los requerimientos más urgentes que demandan las unidades de negocio, los cuales son: Dotación del Talento (Recursos Humanos) y Gestión de cuentas por pagar a proveedores (Finanzas) serían generados por el Director Ejecutivo de la unidad de negocio, a través de formularios vía web que permitirían levantar la información requerida para procesar el requerimiento y esta llegaría en tiempo real al correo corporativo del Gerente de área, quien canalizaría a través de su equipo la solución del requerimiento.
- La Gerencia de Finanzas acordó en convocar mensualmente a los Directores ejecutivos de modo individual, para presentar los estados de resultados financieros por negocio.
- El Departamento de tecnología desarrolló una herramienta de *helpdesk* que permite levantar requerimientos y hacer seguimiento de incidencias desde cualquier unidad de negocio.
- Se acordó que a mediano plazo, y conforme al progreso de la herramienta de *helpdesk* y al progreso de los acuerdos en la entrega

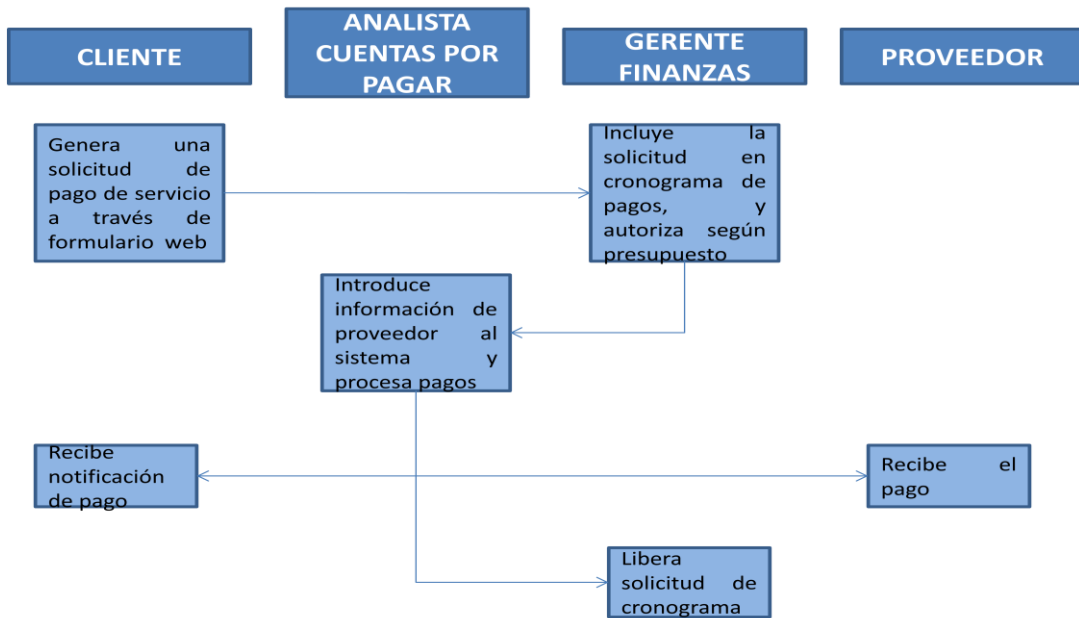
de servicios, desarrollar una herramienta más amplia que concentraría todos los departamentos, y que permitiese levantar requerimientos, hacerles seguimiento así como evaluar la efectividad y el tiempo de respuesta en que se resuelven los problemas.

- Para establecer un espacio de encuentro entre los Directores de las unidades de negocio y los gerentes de departamento, se acordó realizar reuniones mensuales de Comité, a través del cual se establecieran líneas de acción para resolver problemas en conjunto.

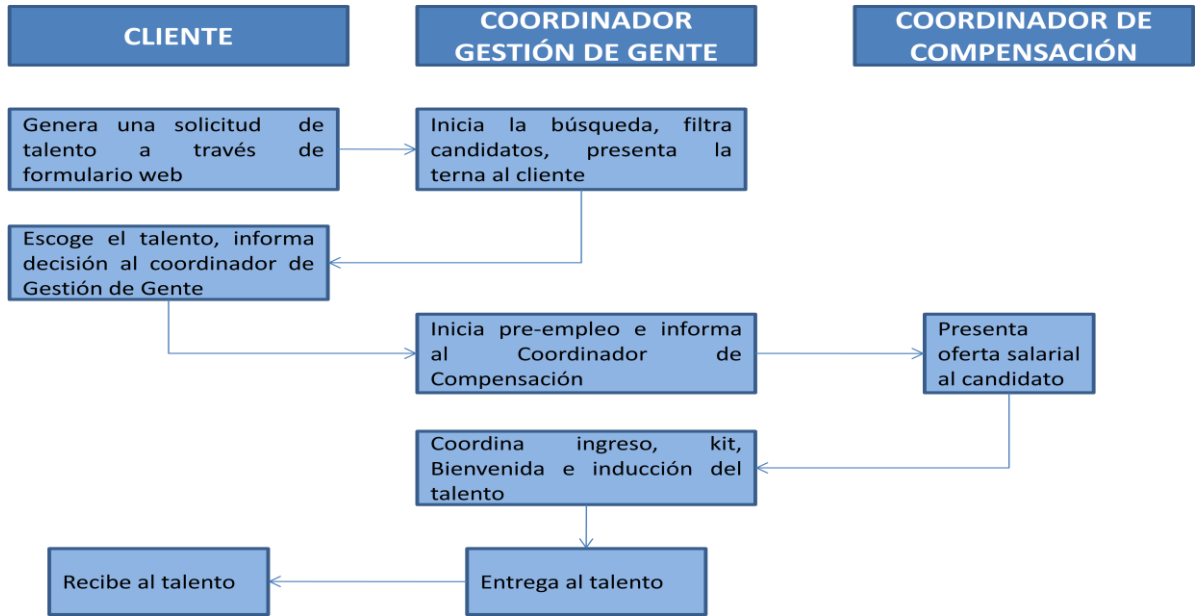
5.2.2.2 Programas de acción de servicio (PAS)

En el marco de las juntas de equipo intergrupales celebradas, se lograron acuerdos en cuanto a la entrega de los tres servicios más demandados por las unidades de negocio, los cuales según la metodología explicada en los talleres fueron diagramados y se muestran a continuación:

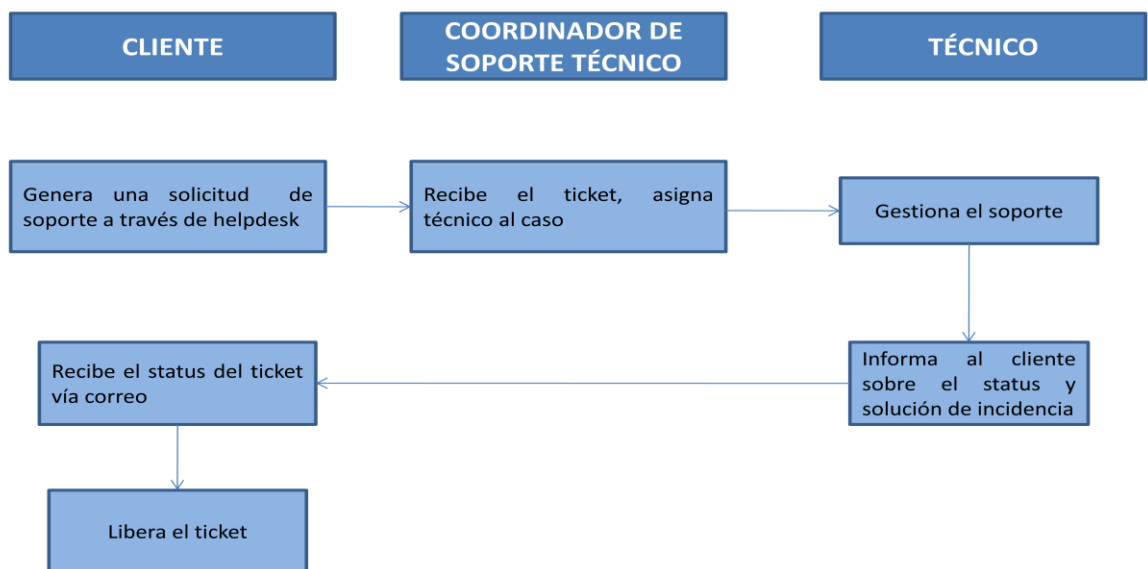
PROGRAMA ASOCIADO AL SERVICIO: CUENTAS POR PAGAR DEPARTAMENTO DE FINANZAS



**PROGRAMA ASOCIADO AL SERVICIO: DOTACIÓN DE TALENTO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**



**PROGRAMA ASOCIADO AL SERVICIO: SOLUCIÓN DE INCIDENCIAS TECNOLÓGICAS
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA**



CAPITULO VI

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

La intervención que se desplegó en Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a., tuvo como objetivos en primer lugar, desarrollar los elementos del plan estratégico: Misión, visión y valores organizacionales a través de un enfoque pedagógico y participativo que permitió el involucramiento de todos los colaboradores. Los aportes realizados nutrieron el documento final que realizó la Junta Directiva de la empresa, y que posteriormente fue comunicada desde el sentido de construcción colectiva que los directivos lideraron, en virtud de orientar el rumbo de la empresa y los esfuerzos de todos los colaboradores a un norte común.

Desde este documento que recogió misión, visión y valores de la organización, se pretendió trabajar la identificación de los colaboradores con estos elementos desde una perspectiva de servicio, dado que la empresa es un holding y la naturaleza de este tipo de organizaciones estriba en la prestación de servicios de apoyo, para el caso de la empresa objeto de esta intervención: Asesoría Legal y financiera, gestión de recursos humanos y soporte tecnológico. Para lograr este segundo objetivo fue necesario escuchar a los clientes, que son unidades de negocio que también forman parte del grupo de empresas y que reciben estos servicios, con el objetivo de alinear esfuerzos. Una vez que las unidades de negocio manifestaron los objetivos que deseaban lograr y cómo querían ser acompañados por las actividades de soporte, las áreas funcionales de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a. estuvieron en capacidad de iniciar la construcción de un plan de servicios, a través de la técnica de junta de formación de equipos intergrupales,

en una metodología que tenía por objetivo fundamental escuchar al intercomunicador y entre ambas partes construir acuerdos en cuanto a la prestación de servicios alineados a las necesidades y exigencias de los clientes. De este modo, cada gerente de área funcional a través del acompañamiento pedagógico que se proporcionó a través de los talleres, lograron realizar la misión de servicios, el paquete de servicios y el programa de acción de servicios como un primer producto que permitió tender puentes de acción entre ambas partes.

Durante el proceso de construcción de los elementos del marco estratégico fue determinante la participación de los colaboradores de la empresa, las dinámicas de sensibilización jugaron un rol primordial para que las personas pudieran internalizar la necesidad de fijar un rumbo y orientar esfuerzos conjuntos. De igual modo, para construir el plan de servicio fue fundamental para los colaboradores de Grupo Fernandes de Jesús e hijos c.a, invitar a los clientes a formar parte de las juntas de equipo y escuchar sus objetivos organizacionales y necesidades, desde un diálogo franco y sincero se pudo consensuar sobre los servicios que respaldan el quehacer organizacional de las unidades de negocio, y a través de la construcción de programas de acción de servicios bajo la metodología de Karl Albrecht diagramar las formas de entrega de los servicios fundamentales.

6.2 Recomendaciones

Los documentos que se generaron a través de esta intervención son el punto de partida para decisiones subsiguientes dentro de la empresa. Los elementos del marco estratégico requieren de constante revisión por parte de los directivos de Grupo Fernandes de Jesús e Hijos c.a, ya que históricamente la organización se ha caracterizado por estar en constante cambio debido al crecimiento exponencial de sus unidades de negocio.

Es importante que la empresa tome en cuenta que el plan de servicio inicial obtenido a través de esta intervención, es un documento base desde donde es necesario que se establezcan muchos más acuerdos que permitan mejorar la eficacia en la prestación de servicios, en virtud de acompañar a las unidades de negocio en el logro de sus objetivos.

Es necesario para la empresa que se sigan generando los espacios de intercambio que faciliten la alineación entre las partes, de modo tal que los servicios se vayan acomodando paulatinamente a las necesidades de los clientes, es la única manera de darle continuidad a los ajustes y evaluar si los esfuerzos están rindiendo frutos.

En el mediano plazo y una vez que hayan madurado los servicios y entregas de los mismos, se requiere que la empresa se apoye en auditorías del servicio al cliente orientadas a verificar e interpretar la totalidad de las interacciones con el cliente. Para esto, es necesario que la empresa ya tenga claros los criterios de la calidad del servicio en el sentido de medir la satisfacción del cliente.

ANEXO 1

Evaluación de la intervención

El presente formato tiene como objetivo evaluar la metodología, contenidos, utilidad y aplicabilidad de la intervención, así como las capacidades del facilitador.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada enunciado y responda bajo su criterio, marcando con una equis (X) en la casilla que le parece que más se adapta al planteamiento.

ITEMS	Completamente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Metodología					
1) Las actividades contempladas para facilitar la intervención han sido pertinentes a la temática					
2) Las actividades estuvieron estructuradas de modo digerible y amigable					
3) La duración de la intervención ha sido la adecuada					
Contenido					
1) Los objetivos de la intervención fueron presentados y cumplidos satisfactoriamente					
2) La temática planteada durante las actividades de intervención responden a las expectativas de las mismas					
3) El nivel de profundidad de la temática abordada durante la intervención ha sido adecuada					
Utilidad y aplicabilidad					
1) La intervención ha sido relevante para el quehacer organizacional					
2) La intervención ha dejado nuevos conocimientos en el participante					
3) La intervención y sus resultados han sido útiles y aplicables como herramienta de mejora					
El Facilitador					
1) El facilitador tiene conocimiento de la temática					
2) El facilitador ha conducido la intervención de manera amena y pedagógica					
3) El facilitador se hace entender con claridad					

ANEXO 2



"Ocúpense de los medios y el fin se ocupará de sí mismo"

M. Ghandi

Lineamientos de la Jornada

- La actividad es 100% participativa y reflexiva.
- Es un proceso en construcción colectiva para determinar una mejor manera de hacer las cosas y de crecer juntos.
- Los resultados dependerán del compromiso de todos.



Normas



- Respetar la indicación de inicio y fin de la jornada.
- Colocar los teléfonos en vibra-call.

Programa de la Actividad

➤ 1era Parte:

- Alineación: ¿Qué es y Por qué alinearnos?
- Temas estructurales
- Afinando la misión
- Importancia de la visión de GF: El Poder de una visión (Joel Barker)
- Valores conductores

➤ 2da Parte:

- Moviéndonos hacia una cultura de servicio interno
- Temas especiales de servicio interno por departamentos
- Reordenamiento de los sistemas para el servicio interno: (Plan estratégico de servicios)
 - Misión de servicio
 - Portafolio de servicios
 - Programa detallado de acciones + políticas de servicio
 - Diseño de divulgación del plan



¿Qué es Alineación?*

- La alineación designa una característica de la relación entre dos o más partes.
- Indica hasta qué punto las propiedades, operaciones y característica de un sistema respaldan la eficiencia de otro.
- Del mismo modo que los dientes de dos ruedas de un reloj han de encajar perfectamente para que de la hora, también las partes de una empresa han de combinarse para ser eficientes.



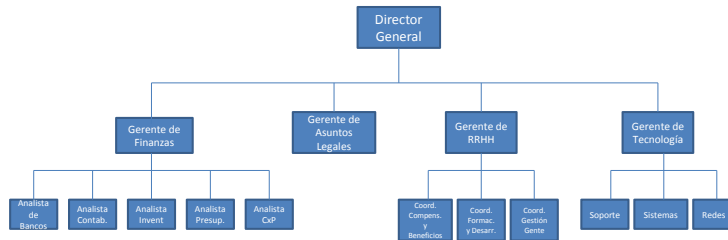
* Tomado de Cummings y Worley (2008), pág.88

Temas estructurales de Grupo Fernandes

¿Por qué somos como somos?
Por Javier Fernandes (Director General)



Estructura GF



Comité de socios



Misión corporativa GF

- Es una declaración duradera de características diferenciales que distingue a una organización de otras similares.
- Debe definir lo que la organización es.
- Específica
- Formulación en términos claros.
- Debe soportar la consolidación de la imagen corporativa, tanto interna como externa.



Misión corporativa GF



Preguntas a las que responde:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico?
3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?
5. ¿Cuáles son los productos o servicios?
6. ¿Cuáles son los principios organizacionales?
7. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

Ejemplos de Misión corporativa

- Alcatel Colombia: *El compromiso central de Alcatel de Colombia S.A. es la satisfacción del cliente, suministrándole soluciones integrales de comunicación de la más avanzada tecnología en todos los campos, garantizando su eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.*
- Empresas Polar: *En Empresas Polar el sentido de nuestro trabajo es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de los venezolanos y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor. Cada uno de nosotros trabaja con pasión aportando al bien de las personas, de las comunidades y del país. Nuestro trabajo está al servicio del bien individual y común, en la medida en que cumplimos con los diferentes grupos relacionados y participamos solidariamente con los sectores más vulnerables de la población.*
- Empresas El Morro: *Procesar y vender vidrios, extruir, pintar y anodizar perfiles de aluminio y diseñar e instalar estructuras acristaladas que satisfagan las necesidades de los clientes nacionales e internacionales, mediante un equipo humano competente, motivado y comprometido y la utilización de tecnologías de punta que contribuyen a alcanzar la excelencia y la rentabilidad esperada por sus inversionistas.*
- Galeno 2.0 (Empresa consultora española): *Llevar a cabo servicios de consultoría y formación de alta calidad para aquellos clientes que aspiran a la mejor optimización de sus organizaciones mediante la mejora de la competitividad en el ámbito empresarial y la modernización administrativa, desde la perspectiva de mejora continua, innovación y calidad en la gestión; por todo ello conseguiremos en todo momento la **SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES.***

Visión corporativa GF

- Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección.
- Es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.
- Una visión potente inspira y motiva a los miembros de la empresa y fomenta la identificación y el compromiso.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Dentro de cuánto tiempo?
- ¿Por qué razones queremos ser reconocidos?



Ejemplos de Visión corporativa

- Toyota liderará el camino hacia el futuro de la movilidad, enriqueciendo vidas alrededor del mundo con los métodos más seguros y responsables de movilizar a las personas.
- Galeno 2.0 (Empresa consultora española): Llegar a ser un referente en el sector, con liderazgo en los servicios, caracterizándonos por fomentar e implantar sistemas avanzados en gestión.
Ser reconocidos por la mentalidad de servicio al cliente y por la profesionalidad de sus CONSULTORES Y FORMADORES.
- Bimbo: En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

EL PODER DE UNA VISIÓN



ORIENTANDO EL RUMBO



¿A dónde queremos ir?
Por Javier Fernandes

Dinámica Grupal



Valores corporativos

- ¿Cuáles son mis principios éticos?
- ¿Cuáles son mis criterios de gestión?
- ¿Qué cultura corporativa quiero?



Preguntas de la Matriz axiológica

- ¿Cuáles son los valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional?
- ¿Cuáles son los grupos de referencia con los que interactuará la organización y el principio corporativo que regirá esta relación?

Valores corporativos



Matriz axiológica de Valores

Dinámica Grupal



Cultura de Servicio

- Es una forma de hacer las cosas
- Influye sobre el comportamiento y las relaciones de la gente
- Valora enormemente la calidad del servicio
- Cumple una función básica en el éxito de la empresa



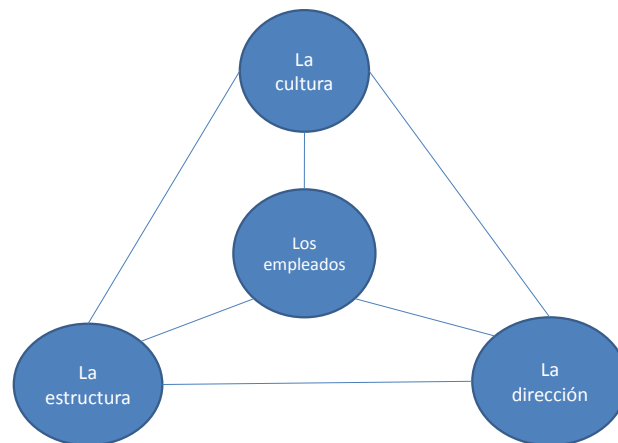
Necesidad de migrar hacia una cultura de servicio
Casos de éxito

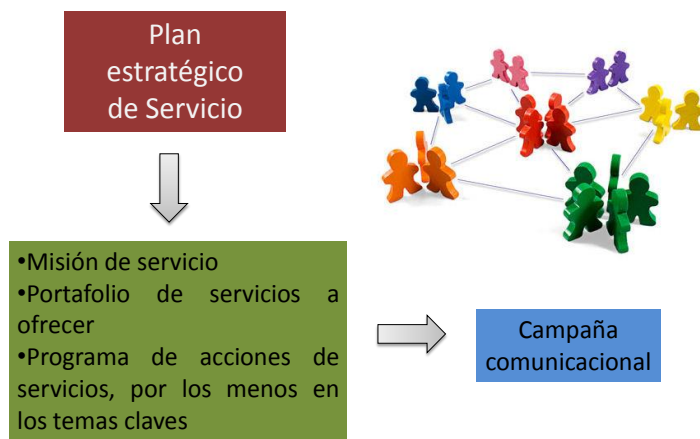


Plan de reordenamiento para el servicio interno



Triángulo del servicio interno





Plan de servicio interno

Establecer la misión de servicio

- 1.- Quién es el **cliente o beneficiario**
- 2.- El valor o **aporte proporcionado** a dicho cliente
- 3.- **Medios** o circunstancias para ofrecer el servicio



Características de la misión de servicio

- Razonablemente breve
- Explicar los medios para lograr objetivos, pero no detallados en cuanto a funciones.
- Debe centrarse en la descripción del servicio
- Debe poder ponerse en práctica
- Explica lo que ese grupo espera lograr



Ejemplos de enunciados de misión de servicio

- Un departamento de informática: *Permitimos que los directivos, gerentes y empleados de esta organización puedan lograr sus objetivos mediante la información, brindándoles servicios de procesamiento de data y apoyo técnicos fiables y actualizados*
- Un departamento de RRPP: *Ayudamos a los directivos de la compañía en todas las áreas claves de la operación a comunicar sus mensajes al público adecuado y brindándoles asesoramiento, asistencia y conocimientos técnicos les damos la oportunidad de comunicar sus mensajes con el impacto deseado.*
- Un departamento de Seguridad: *Hacemos posible que la gente trabaje de forma segura y sin temor de lastimarse en cualquier parte de las instalaciones de la organización, incrementando la conciencia sobre seguridad, educando, capacitando y proveyendo equipos. Además ofrecemos nuestra experiencia especial en análisis de seguridad y prvencción de accidentes”*

Paquete de servicios

- Debe partir de la pregunta:
¿Quién es el cliente?,
¿Cuáles son sus
necesidades?



- Responde al ¿Qué
ofrecemos para generar
valor a nuestro cliente?

Programa de acción de servicio

- Conjunto de procedimiento de manejo de la información.
- Serie de acciones realizadas que involucran al cliente.
- Flujo de acontecimientos basados en **reglas**.



¿Cómo abordamos la campaña comunicacional?

- Kick off
- Presentación de portafolio y PAS a audiencias interesadas localizadas en otras sedes.
- Carpetas compartidas, correos (lo más atractivo posibles)
- Otros que permitan lograr el objetivo



Gracias!

"Ocupense de los medios y el fin se ocupará de sí mismo"

M. Ghandi

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, Karl (1990). Gerencia de servicio. Colombia: Legis
- Albrecht, Karl (1992). Servicio al cliente interno. España: Paidós
- Amat, J. M. (1998). La continuidad de la empresa familiar. España: Gestión 2000
- Ariza, J.A., Fernandez , L. (2012) Familiares empleados en la empresa ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? Institución Universitaria de la Compañía de Jesús (Universidad de Córdoba).
- Blanchard k, O´Connor M. (1997). Administración por valores. Bogotá: Grupo Norma
- Brull, E., Gil, M. (2005). Mitzberg: La estructuración de las organizaciones. Cuadernos de gestión: España.
- Chadwick, C. (1977). Tecnología educacional para el docente. Buenos Aires: Paidós
- Córdoba, D. (2002). El diseño instruccional: Dos tendencias y una transición esperada. Docencia Universitaria. Vol. 3, N° 1, pp. 13
- Cummings, T., Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio (8ª ed.) Traducido en México: Cengage learning
- David, Fred R. (2003). Administración estratégica. (9na Ed.) México: Pearson Educación
- Domínguez, H. (2006). El servicio invisible. (1° Ed.) Colombia: Ecoe ediciones
- Fordyce, J. , Weil, R. (1976). Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos: Fondo educativo interamericano

García- Tenorio, J., Pérez, M. (1996). La misión corporativa: Una declaración de propósito estable. N°6, pp. 4 [en línea] : [Fecha de consulta: 06 de marzo de 2016] Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9696110173A/10630>

Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares. Su dirección y continuidad. México: Ed. Panorama

Grandío, A. (2003). Creación de empresas. España: Netbiblo

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.(2010). Metodología de la investigación (5ª ed.) México: Mc Graw – Hill.

Hitt, M., Black, J., Porter, L. (2006).Administración (9ºed.) México: Pearson

Husenman, S. (1998). Psicología de la empresa familiar. Iniciativa emprendedora y empresa familiar. N° 11, julio-agosto, pp. 4-9

Kelly C., Kocourek, P., Mc Graw, N. Samuelson J. Deriving value from corporate values. Estudio de Booz Allen Hamilton - Aspen institute. [en línea] 2005: [Fecha de consulta: 06 de marzo de 2016] Disponible en: <https://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/VALUE%20SURVEY%2520FINAL.PDF>

Levinson, R. E. (1998). Dirección en familia. Iniciativa emprendedora y empresa familiar. N° 10, mayo-junio, pp. 20-25

Oviedo, A. (2005). Planificación estratégica con balanced scorecard para una empresa de prefabricados de la construcción. UCAB, Caracas

Rodrigues, A. (1991). Psicología Social. México: Trillas

Santos, N. (2012). Diseño, aplicación y mejoría de una metodología de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa, con base en la construcción de un competidor imaginario Revista Ibero-Americana de Estrategia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 92-119 [en línea]: [Fecha de consulta: 21 de mayo de 2016] Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=5577a636-20b4-472b-b6bd-804da74b4490%40sessionmgr4001&hid=4201>

Siliceo, A. (2007) Capacitación y desarrollo de personal. (3°ed.) México: Limusa

Serna, H. (2008). Gerencia estratégica (10° ed.). Colombia: 3R Editores

Vargas, Z. La investigación aplicada: Una forma de conocerlas realidades con evidencia científica. Educación [en línea] 2009, 33 (Sin mes): [Fecha de consulta: 06 de marzo de 2016] Disponible en:<<http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=44015082010>> ISSN 0379-7082