



Dirección de Postgrados Desarrollo Organizacional
Dirección de Área Humanidades y Educación
Dirección General Estudios de Postgrados

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:
COMERCIO “EL ALMENDRÓN DE CHACAO”**

Presentado en la Universidad Católica Andrés Bello

Por: Lic. Eduardo J. Frontado Sánchez

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesoría del Profesor: Ana Teresa Albella P.

Caracas, julio de 2016

CB: 102201

Dedicatoria:

A mi amada Mujer Maravilla, quien a lo largo de 29 años de lucha constante ha logrado ser del tamaño de mis sueños y me ha dado las herramientas para creer en mí mismo, demostrándome su amor incondicional en todo momento.

GRACIAS POR DEMOSTRARME QUE JUNTOS TODO ES POSIBLE.

A mi muy recordada y amada abuela Rosita, quien espero que desde donde quiera que esté, junto a mi hermano Feliciano celebren nuestro triunfo.

Agradecimientos

A mi Mujer Maravilla por ser como es conmigo.

A María Teresa Bello por abrirme las puertas de su negocio permitiéndome la realización de este trabajo.

A mi Papá, quien haciendo gala de su muy particular estilo ha estado presente.

A mi inolvidable trio de mujeres: La Mujer Maravilla, Dorkis y Ana Te, quienes han hecho mi estancia en el post grado más grata, enseñándome que no debo empujar porque en definitiva no hay baranda.

A Ana Teresa por siempre creer en mí y sacar lo mejor de mi potencial intelectual para guiarme con la gran paciencia que la caracteriza.

A Jorge por su paciencia y por siempre tener un chiste en la boca en el momento oportuno.

A mis mejores amigos del Postgrado Félix Quijada, Maryhuska Méndez, Paola Polo y Sarai Larrazábal por hacer las clases más divertidas

A mi gran amigo Vicente Lecuna, de quien solo he recibido palabras de admiración, cariño y respeto, siguiendo con atención cada uno de mis pasos para realizar un acompañamiento desde el afecto

A mi amada Doñita, quien a pesar de la distancia ha sido un elemento clave en el transcurso de este proceso

A Elisa Izquierdo, quien crece y me acompaña en cada éxito.

A Nidia Forero, quien siempre demuestra su cariño incondicional con hechos concretos.

A Ernesto, porque siempre con paciencia trata de hacer lo mejor que puede.

Título

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES MISIÓN, VISIÓN Y VALORES: COMERCIO “EL ALMENDRÓN DE CHACAO”

RESUMEN

“El Almendrón en Chacao” es una empresa de tipo familiar, dedicada a la comercialización, mayoritariamente de frutos secos, no perecederos, así como artículos especializados de repostería y dieta mediterránea, bajo la modalidad de venta por gramos y detallada, a solicitud de cada cliente.

El Objetivo General de esta investigación fue: “Desarrollar un Proceso de Intervención que facilitara la incorporación de la Planificación Estratégica en sus componentes de Visión, Misión y Valores, para la estratégica estructuración del negocio”.

Como Objetivos Específicos: Hemos diseñado conjuntamente con el cliente los componentes en el área de Planificación Estratégica. Analizamos los distintos Procesos Macro, que, como consecuencia de la definición de los componentes básicos de la Planificación Estratégica, permitieron obtener mejoras en el funcionamiento de los mismos. Por último, propusimos una Estructura que optimizó la eficacia organizacional.

En la ejecución de esta intervención tomamos como base el Modelo de la Planificación Estratégica definido por Serna, Humberto. (2008). Además, tomamos como referencia la teoría de las Empresas Familiares de Vallejo (2005), La Metodología utilizada en el Proceso de Intervención fue del Tipo Aplicada bajo la modalidad de Investigación Desarrollo.

La técnica que empleamos en el diseño de las sesiones de trabajo con el sistema cliente, tomó como base el Modelo ADDIE y se diseñó la hoja de ruta para la actividad.

Los resultados obtenidos en esta Investigación fueron la definición de los tópicos, Misión, Visión y Valores dentro de la Organización, así como una propuesta de estructura para la misma.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Empresas Familiares, Intervenciones, Desarrollo Organizacional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:	7
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1.- Planteamiento del Problema	9
1.2. Justificación de la Investigación:	10
1.3. Objetivos de la Investigación:.....	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1. Reseña Histórica.....	12
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	15
3.1. Marco Teórico de Referencia:	15
3.1.1. Glosario de Términos:	15
3.1.2. Bases Teóricas:.....	17
3.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:	17
3.1.4 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	19
3.1.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:	19
3.1.6 TEORÍA PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA:	20
3.1.7 La Cultura Organizacional.....	25
3.1.8 TEORÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	33
3.1.9 DISEÑOS INSTRUCCIONALES:	38
Modelo de Dick y Carey (1978):.....	43
Modelo ASSURE de Heinich y Col. (1993)	45
Modelo de Gagné (1965).....	47
Modelo de Gagné y Briggs (1976)	48
Modelo de Jonassen (1999).....	51
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
4.1 Tipo y Diseño de investigación	56
4.2 Técnicas e Instrumentos:	59
4.2.1 Diseño Instruccional:.....	59

4.2.1.1	El Modelo Addie:.....	60
4.2.1.2	Metodología Lego Serious Play:	60
4.3	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	62
	Figura 10 – Tabla de Operacionalización de Variables	62
	Planificación Estratégica	62
4.4	HOJA DE RUTA PLANIFICACIÓN INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	64
4.5	Población y Muestra:.....	67
	CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	68
5.2	Planificación y Diseño de Intervención Organizacional.....	68
5.3	Hojas de Ruta Establecidas	70
5.1.1.1	HOJA DE RUTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	71
5.1.1.2	Hoja de Ruta de Análisis de Procesos	76
5.1.1.3	Hoja de Ruta de Propuesta de estructura organizacional	79
5.2	DESARROLLO / IMPLANTACIÓN	82
5.3	ANÁLISIS.....	82
5.4	DISEÑO	83
5.5	DESARROLLO.....	83
5.6	IMPLEMENTACIÓN	90
5.7	EVALUACIÓN.....	91
	CAPÍTULO VI: PROCESAMIENTO DE RESULTADOS:.....	92
6.1	Resultados obtenidos del proceso de Intervención Organizacional	92
6.1.1*	Definición y establecimiento de los valores corporativos de Misión, Visión y Valores.....	92
6.2	Definición de una estructura Organizacional adaptada a las necesidades de la Empresa: Organigrama	93
6.3	Beneficios adicionales percibidos.....	94
	CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	95
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	96
9.-	ANEXOS:.....	98

INTRODUCCIÓN:

El Trabajo que se presenta a continuación tiene como finalidad el cumplimiento de un requisito establecido para optar por el Título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Por ello se seleccionó una empresa pequeña, de tipo familiar, de crecimiento espontáneo e ingenio, sin ningún tipo de estructura ni parámetros organizacionales, solo la creatividad y el esfuerzo de un núcleo familiar de gran disciplina de trabajo, conformado por el padre, la madre y la hija.

Todo ello como elemento clave para visualizar el reto del cambio y ver la gestación de una estructura organizativa, económicamente rentable y capaz de perdurar en el tiempo, aún sobre la vida útil de sus miembros.

En el Capítulo I encontraremos el problema planteado como objeto de estudio para la investigación que se presenta a continuación, así como las preguntas que nos sirvieron como guía para el desarrollo del trabajo. En dicho capítulo se desarrollarán los Objetivos de la Investigación y la justificación de los mismos.

En el Capítulo II presentamos todo lo referente a la Reseña Histórica de la organización objeto de este estudio.

En el Capítulo III tenemos de manera amplia y detallada todas y cada una de las bases teóricas especificando autor y año que respaldaron nuestra investigación.

En el Capítulo IV se desarrolló todo lo referente a la Metodología de la Investigación, así como los instrumentos y técnicas que se emplearon en el desarrollo de la misma.

En el Capítulo V se encuentra la propuesta de intervención organizacional para la organización objeto de estudio, la cual se dividió en tres destacadas fases tales como: planificación y diseño, implementación, desarrollo y resultados

En el Capítulo VI se tiene el análisis de resultados producto de la intervención organizacional realizada.

Por último, en el Capítulo VII se presentaron las conclusiones y recomendaciones que sugirieron para dicho caso de estudio.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- Planteamiento del Problema

La organización el Almendrón en Chacao, es una empresa de corte familiar, fundada en los años 90, siendo en sus inicios una perfumería especializada, y como consecuencia de la situación del país, para el año 2002, debió cambiar de ramo y se transformó en una empresa, pionera en la comercialización al detal de frutos secos, productos no perecederos y especializados, el cual representa, no solo un modelo novedoso de comercialización de estos insumos, no existía ninguno que ofreciera estos productos y en esta modalidad, sino que además es una alternativa muy exitosa desde el punto de vista de rentabilidad del negocio.

El resultado del diagnóstico realizado en el año 2015 en la empresa El Almendrón de Chacao y la consideración, que, si bien era un negocio económicamente exitoso, desde el punto de vista financiero, no cumplía con los parámetros mínimos de estructura necesarios de acuerdo a los componentes principales que rigen la Planificación Estratégica.

No contaba con un Organigrama, en el cual se definiera la Estructura de mando o cargos, al igual que sus Metas y Objetivos, no existía la definición de Misión, Visión y Valores, elementos básicos imprescindibles en la Planificación Estratégica. Más aún los destinos y herramientas de la empresa se encontraban atados al criterio de uno de sus miembros, sin que los mismos estuviesen debidamente documentados.

Las consideraciones de los elementos antes mencionados nos llevaron a establecer la necesidad de una intervención a nivel de la Planificación Estratégica en sus componentes de Visión, Misión y Valores. Es

decir, la creación de principios corporativos que permitieran lineamientos estratégicos.

Nuestra pregunta de investigación: ¿Cuál sería la estrategia más recomendable para el abordaje de un Proceso de Planificación Estratégica en una empresa de tipo familiar para su funcionamiento óptimo en los componentes de Misión, Visión y Valores? ¿Cuál sería la estructura organizacional más conveniente para dicho negocio?

1.2. Justificación de la Investigación:

El Almendrón en Chacao puede ser definida como una empresa de corte familiar, integrada por el trío de padre, madre e hija, donde los procesos no estaban establecidos ni definidos, solo eran situaciones puntuales que generaban acciones y reacciones, dentro de la dinámica del negocio.

Con la incorporación de la Planificación Estratégica se logró el establecimiento de un rumbo, es decir determinar cuál sería el futuro del negocio, aun cuando en los actuales momentos sus propietarios no ven otra alternativa que la venta del mismo. Así mismo, esta incorporación de la Planificación Estratégica permitió visualizar las potencialidades del negocio, demostrándoles que es posible que dicho negocio pueda funcionar de manera armónica y rentable sin la presencia física de sus propietarios.

Desde el punto de vista del consultor, resulta una oportunidad invaluable poder realizar un trabajo académico que permita su tránsito desde lo general, realización de la selección del Problema y su Diagnóstico, hasta lo particular, poder establecer las acciones o intervenciones necesarias para la incorporación de la empresa a la dinámica del Desarrollo Organizacional.

1.3. Objetivos de la Investigación:

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un proceso de intervención que facilite la incorporación de la Planificación Estratégica en sus componentes de Visión, Misión y Valores, para la estratégica estructuración del negocio.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar conjuntamente con el cliente los componentes principales en el área de Planificación Estratégica Misión, Visión y Valores.
- Analizar los procesos macro, que como consecuencia de la definición de los componentes básicos de la Planificación Estratégica permitan obtener mejoras en el funcionamiento de los mismos.
- Proponer una Estructura que mantenga o mejore la eficacia organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Reseña Histórica

“EL ALMENDRON EN CHACAO”, comienza en la actividad comercial en los inicios del año 1990, cuando Delia de Bello, proveniente de las Islas Canarias y su esposo Mario Bello, de origen venezolano, deciden fundar una perfumería en la avenida Francisco de Miranda en Chacao, esta perfumería seguía los pasos de otro negocio similar en la zona. En el desarrollo se fueron especializando con líneas de productos importados tales como perfumes, productos de belleza y maquillaje, área que trabajaba directamente su hija Teresa Bello, quien al pasar del tiempo asumió su rol de generación de relevo en la conducción de la gestión diaria de la empresa.

A finales del año 2001, el entorno país y sus dificultades económicas, los lleva a replantearse el negocio para buscar nuevos derroteros que le permitieran acceder a productos del ramo alimenticio, pues la situación del país se vislumbraba complicada debido al cierre de tantas fábricas e industrias y convenía el traslado a un área de público con menores ingresos y mayor consumo.

En este punto, es el criterio de la Sra. Delia de Bello, el que se impone, y se concreta la idea de fundar El Almendrón en Chacao, abriendo sus puertas al público por primera vez en el año 2002, dejando atrás 10 años de experiencia en el mercado de las perfumerías. Más el momento, los obliga a reinventarse como negocio familiar y comienzan con una gama de frutos secos (maní, almendras, pistachos, merey) vendidos en la modalidad de detal por kilos o gramos, lo que les permite, aprovechar al máximo el área de

su local pues los productos ocupan poco espacio, potenciando así su posibilidad de aumentar el volumen de venta.

Por ser una empresa concebida como un negocio familiar no tiene definida una Estructura Organizacional como tal. Sin embargo, tienen bien definidas los roles ya que los tres socios se dividen las responsabilidades.

La trayectoria y permanencia en el mercado de este negocio se debe a la capacidad para innovar de la señora Delia Bello y una amplia visión de negocio a largo de plazo de la hija, Teresa Bello, ambas socias-propietarias. La atención al público, en la actualidad, está bajo la responsabilidad de todos los propietarios.

A lo largo de los últimos 5 años, Delia Bello buscando diferenciarse de sus competidores en la zona, decide incorporar productos especiales para celíacos y diabéticos, incluyen además productos de pastelería artesanal, así como productos para repostería. De esta forma El Almendrón en Chacao ha funcionado de manera rentable en un espacio físico de 4 metros de frente por 25 de metros de largo y con un depósito que está a escasos metros del punto de venta.

Circunstancias particulares de salud de los padres han obligado, en este momento, a Teresa Bello a asumir todos los roles y responsabilidades de la conducción del negocio, haciendo más difícil su labor, pues no posee documentación de respaldo para la ejecución de las distintas labores que incluye la operación del mismo, por lo que resulta muy difícil delegar en otras personas.

El Almendrón en Chacao trabaja líneas de crédito con una importante entidad bancaria para la adquisición de productos y de esta forma garantiza el surtido constante de mercancía al negocio.

El Almendrón en Chacao posee una ubicación privilegiada, por la exclusividad de la zona y fácil acceso tanto para quien la visita en vehículo o en transporte público, es paso obligado para el acceso a la Estación de Metro de Chacao, Línea 1, entrada Nord-este y por si fuese poco, posee al lado un estacionamiento público, una parada de autobús y un semáforo que permite el cruce peatonal hacia la acera sur de la avenida Miranda, lo que le permite a los peatones y conductores de los vehículos tener tiempo suficiente para notar el negocio desde sus automóviles.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1. Marco Teórico de Referencia:

3.1.1. Glosario de Términos:

- **Desarrollo Organizacional:** “Es una serie de Teorías, Valores, Estrategias y Técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado de escenarios de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante alteraciones de las conductas de los miembros en el trabajo” Porras y Robertson1992, pág. 28.

- **Empresas Familiares:** Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones cumplir ciertas tareas y distribuirse beneficios de forma justa. Pronegocios.net.

- **Gerencia Estratégica:** Según Fred R. David, la Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

- **Misión:** Es un enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

Ésta es considerada el elemento más importante dentro de cualquier organización, de aquí se desprende el objetivo general de la institución, ya que el mismo en palabras de este autor comunica "...su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia.

- **Visión:** Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización. La Visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

- **Valores:** Según Ruiz, 2000, los Valores de una Organización son una guía de la conducta deseada que servirá para generar la Misión y la Visión.

- **Estructuras Organizacionales:** Según Robins 2004, una estructura organizacional, se refiere a la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre gerentes y empleados e incluso entre los departamentos.

- **Diseño Instruccional:** Es un proceso sistemático, planificado y estructurado donde se produce una variedad de materiales educativos adaptados a las necesidades de los educandos asegurándose así la calidad del aprendizaje.

- **Investigación Aplicada:** Según Sabino, 1993, pág. 18: La Investigación es Aplicada si los conocimientos a obtener son insumos

necesarios para proceder luego a la acción. El propósito del trabajo busca la resolución de problemas, es decir, resultados aportados a la investigación, implementar técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar problemas.

- **Investigación – Desarrollo:** De acuerdo a los autores, González Castellano, Roberto A. - Yll Levin Mario y Curiel Lorenzo, Lilian de, en su trabajo Metodología de la Investigación primera parte, Universidad de Matanzas, 2003, define la Investigación – Desarrollo como: “Aquellas en las cuales, aunque se llega a la solución de un problema concreto, no se alcanza un grado de terminación tal que permita su aplicación comercial directa”.

3.1.2. Bases Teóricas:

Se refiere a los conceptos y criterios utilizados como sustento en el desarrollo de esta investigación, a saber:

3.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

Para la definición de la clasificación de la organización utilizamos los criterios establecidos por Henri Mintzberg, 1979, el cual establece que “para realizar la caracterización y conocimiento de la organización, debemos tomar en cuenta la situación de la organización, su edad, dimensión física y económica, así como el ámbito en que opera o compite y la tecnología que utiliza”.

Siendo los elementos que configuran la parte fundamental de la estructura los siguientes:

- **Núcleo de Operaciones:** se refiere al número de personas que realizan las tareas directas del Almendrón tales como

empaques, despacho y cobro, el mismo está formado por 5 personas: 2 en caja y 3 en despacho y pre-empaque.

- **Ápice Estratégico:** está conformado por los directivos responsables del cumplimiento de la misión y el proceso de supervisión y control de todo el sistema.

Toda vez que la empresa no posee definición de Misión, sus propietarios, quienes actúan como directivos, son los responsables de la supervisión, corrección y establecimiento del proceso de empaque, venta y cobro.

- **Línea Media:** Se refiere a las personas que realizan las tareas entre el Ápice Estratégico y el Núcleo Operativo.

En este caso, dado que la dirección y operación de la empresa, la realizan el núcleo familiar, por razones de desarrollo o tiempo de gestión, la Línea Media que solía estar a cargo de la hija, ya no existe pues la hija ha tenido que asumir la responsabilidad del mando por avanzada edad de los padres, quienes han pasado a ser apoyo logístico a la persona que antes desempeñaba el cargo de línea media. Es decir, la Línea Media pasó a formar parte de Dirección Estratégica y logística de la empresa.

- **La Tecno Estructura:** La complejidad del negocio, es tan básica que tan solo requiere el uso de balanzas para el peso de los productos, empaquetado en bolsas efectuado en el momento y el uso de un programa de computación especialmente diseñado para este método de trabajo.
- **El Staff de Soporte:** existe una unidad especializada, responsable de llevar a cabo los procesos relativos a la administración, contabilidad, seguro social, nómina, gastos generales, tales como renta de local, servicios, Impuesto Sobre la Renta, Impuestos Municipales y cargas sociales, la cual está

compartido por un contador externo por una parte y la propietaria.

- La Ideología: representa las creencias de la organización en cuanto a identidad y vida propia, la cual fue definida en el momento de realizar el cambio de ramo en 2002, por la madre, quien estuvo analizando y pensando hacia donde se inclinarían, la forma de operación la implementación de procesos necesarios para acometer el nuevo negocio.
- Edad de la Organización: fundada en el año 2002, cuenta a la fecha con 14 años de experiencia en el ramo, lo que nos permite ubicarla en la categoría de empresa joven, sin embargo, no se debe ubicar dentro de la definición de empresa en fase de expansión dadas las características del núcleo familiar, avanzada edad de sus propietarios y agotamiento del miembro más joven.

3.1.4 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El Almendrón en Chacao es una organización de corte familiar la cual actualmente se encuentra integrada por 8 empleados en su totalidad distribuidos de la siguiente forma: un trio familiar conformado por padre, madre e hija y cinco empleados distribuidos entre el área de caja y atención al cliente respectivamente.

3.1.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:

Con respecto a los componentes de la Planificación Estratégica es importante resaltar que la empresa objeto de este Estudio, "El Almendrón en Chacao, no poseía ninguno de ellos, es decir no contaba con la definición de

sus componentes básicos como son: Misión, Visión, Valores, Organigrama, descripción de cargos ni línea de mando.

3.1.6 TEORÍA PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA:

En 1954 Peter Drucker aborda la planificación estratégica por primera vez, esta teoría ha servido a las empresas para dar respuestas a muchas situaciones que se presentan, sirve como plataforma para anticiparse o estar preparados para lo que vendrá, a través de la Planeación Estratégica los gerentes pueden evaluar, de alguna forma pudiéramos decir que la Planificación Estratégica nos ayuda a tener una visión global de la situaciones anticiparnos no solo a los movimientos del entorno incluso podemos anticiparnos a los movimientos internos, a conocer que herramientas tiene la empresa para enfrentar los nuevos retos situaciones y conflictos.

La Planificación Estratégica es una herramienta versátil, que no solo ayuda a enfrentar problemas, sino que también sirve de guía para construir el futuro de la empresa, bajo el conocimiento de las fortalezas y las debilidades internas, así como las oportunidades, las amenazas externas, a través de ella comprendemos la importancia del trabajo en equipo, la comunicación y el desarrollo de una identidad corporativa para el logro de los objetivos.

Según Humberto Serna (2008, 55) 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 actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.”

Serna se plantea en el mismo capítulo una serie de interrogantes que serán fundamentales para el proceso y las detallamos a continuación:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo Llegar?
- ¿Cómo medir que se están logrando los objetivos?

Adicionalmente plantea los componentes fundamentales:

- Los Estrategas.
- El Direccionamiento.
- El Diagnóstico.
- Las Opciones.
- La Formulación Estratégica.
- La Auditoría Estratégica.

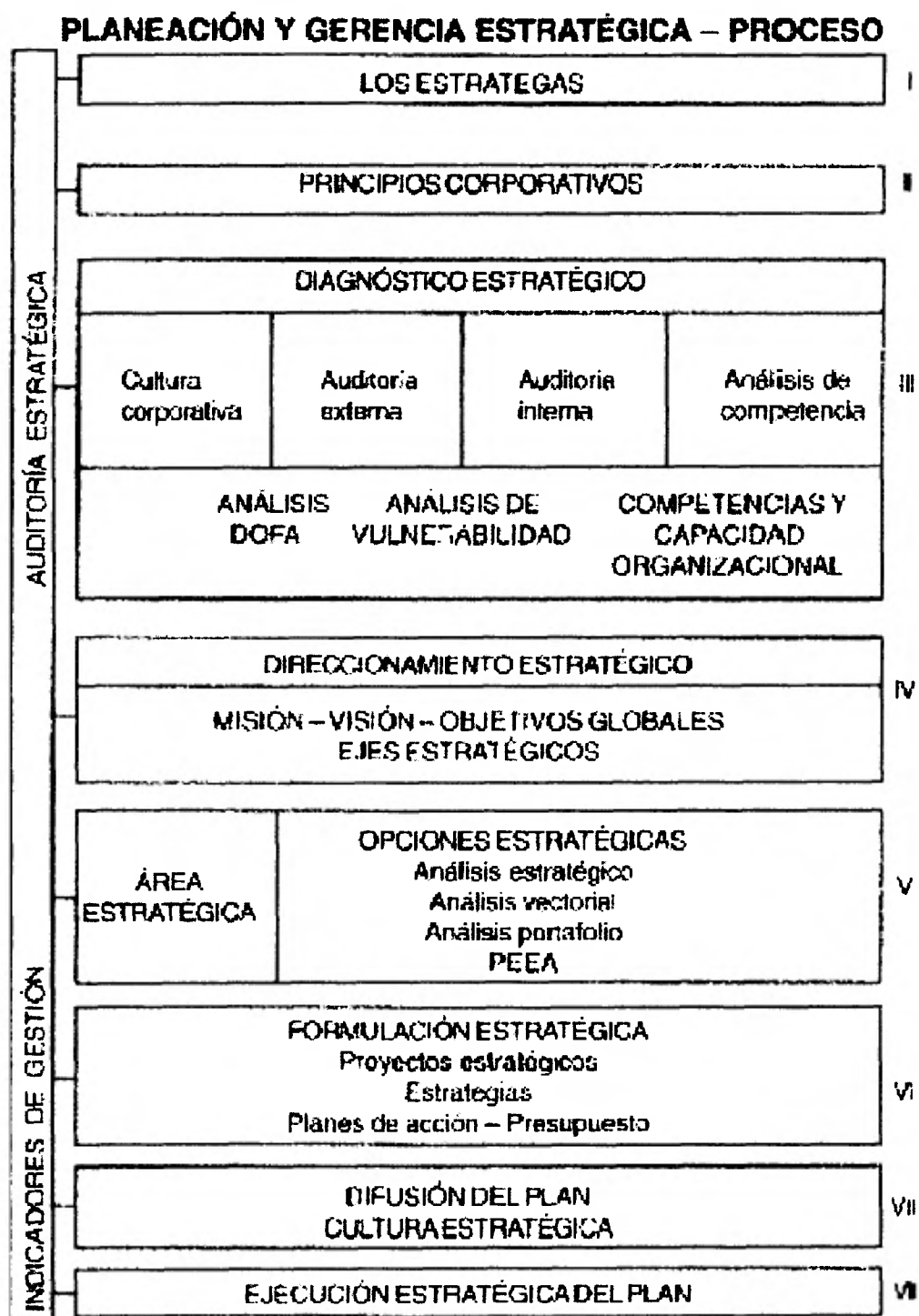


Fig. 1. La Planeación Estratégica como Proceso

Responder a las interrogantes del proceso de Planificación se hace obligatorio, ya que con ellas los estrategas podrán conocer el centro de operaciones, como el entorno influye sobre sus procesos, la productividad y la rapidez que tengan para adaptarse a los nuevos escenarios, el conocimiento de sus competencias organizaciones es conocer cuáles son las habilidades que hacen que la empresa sea productiva, rentable competitiva, de tal forma que estarán enfocados en contratar personas que posean esas habilidades o darle formación al personal para que las desarrolle, deben hacer que todos los miembros la conozcan y comprendan porque esas competencia son esenciales para el logro de los objetivos.

El Diseño de los Objetivos de la Empresa, incluyendo los pasos que se deben seguir para lograrlos deben ser del dominio de todos los miembros, cada persona debe conocer la Misión, la Visión y Valores que distinguen a la Empresa y el aporte de cada unidad en logro de esos objetivos, lo que se espera, cuando se espera y como se espera que cada uno de ellos ayuden a la Empresa.

Y finalmente, lo más importante la Medición, desarrollar los indicadores o instrumentos de medición permitirá saber el tiempo que tomará lograr los objetivos o si se deben hacer cambios al plan en caso de ser necesario.

En tal sentido conociendo la importancia de cada paso del proceso, es oportuno abordar la Teoría de los Componentes sugerida por Serna.

Los Estrategas, son los directivos de la empresa, quienes trazan los objetivos de la empresa, las Políticas, Misión, Visión y Valores, sin embargo Serna amplía el círculo e incluye a todos los gerentes de área de la empresa, ya que una vez que los directivos diseñan el Plan Estratégico, cada área

debe diseñar su propio Plan Estratégico alineado al general, por ejemplo si la empresa es de servicios y su uno de sus objetivos es ampliar la plantilla de servicios de 150 empleados a 200, los planes del área de Recursos Humanos deberían estar orientados a retención del talento, desarrollo de estrategias de captación y desarrollo de marca laboral, como garantía para la prestación de los servicios, lo que convierte al Gerente de RRHH en un estratega sin necesidad de estar en la Junta Directiva.

Direccionamiento Estratégico: es fundamental que la empresa antes de hacer su Planeación Estratégica, tenga claro cuáles son las necesidades que esperan resolver o cuales son las interrogantes que esperan responder con ella, pueden ir desde incrementar las utilidades del negocio, mantenerse en el mercado, conquistar nuevos mercados, soportar una crisis económica o apalancar el crecimiento sano de la empresa, definir es fundamental y es lo que entendemos por direccionamiento estratégico, que según Serna está integrado por los Principios Corporativos, la Misión y la Visión .

Citando a Serna (2008,59) Los Principios Corporativos “Son el conjunto de Valores, Creencias y Normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.

También nos aporta Serna (2008, p.115) que los Principios Corporativos son “el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos”.

En tal sentido la cultura organizacional es la espina dorsal para definir el direccionamiento estratégico y definir la escala de valores se vuelve fundamental, aun cuando no todas las empresas la tienen documentada, la

cultura organizacional y los valores existen y son únicas para cada organización, puede parecerse entre una u otra empresa del mismo sector, pero nunca serán exactamente iguales, nosotros podríamos afirmar que la Cultura Organizacional es como la huella digital de la empresa, todos tienen una, pueden haber coincidencias pero nunca serán exactamente iguales a otras.

3.1.7 La Cultura Organizacional

Según Serna (2008 133), “La Cultura Organizacional es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planeadas”. Es por ello que Serna considera imposible que las estrategias de la empresa estén separadas de la cultura organizacional, ya que una garantiza el éxito de la otra.

Los factores que definen la cultura organizacional son los siguientes:

- **Los Fundadores**, sus principios, sus iniciativas y la comprensión que tienen de la organización.
- **El Estilo de Dirección**, que es fundamental para el éxito de la organización, como influyen en sus empleados, como transmiten los aspectos fundamentales del negocio.
- **La Claridad de los Principios Organizacionales**, estos deben estar al alcance de todos los miembros y deben ser consecuentes con el comportamiento de los líderes de la empresa.

- **Autonomía Individual**, es importante que los miembros de una empresa cuenten con algún nivel de autonomía, para exponer sus ideas y ponerlas en práctica, no siempre una empresa que centraliza sus decisiones es una empresa exitosa, en este caso es importante que los directivos definan en cada posición cual es nivel de autonomía y que los miembros se sientan en libertad de sugerir.
- **Estructura**, existen diferentes estructuras, lo importante es que respondan a las necesidades de la empresa, las empresas grandes tienen a tener unas fuertes estructuras jerárquicas y responden a sus necesidades de control, las estructuras planas permiten estar más cerca del cliente.
- **Sistema de Recompensas**, reconocimientos y sanciones, es importante que los miembros conozcan cuales son las conductas o tareas que valora la organización, así como el conocimiento de cuáles son los beneficios que obtendrán.
- **El Estímulo al Riesgo**, está estrechamente relacionado con el tipo de empresa, sin embargo, este define como es el proceso de toma de decisiones de las empresas, si sus gerentes no son estipulados a asumir ciertos riesgos, los procesos de decisiones pueden volverse lentos y a su vez hacer lenta la forma en que responde a los problemas que se le presentan.
- **Direccionamiento Estratégico**, puede ser a corto, mediano o largo plazo, depende mucho de la empresa, por ejemplo, las empresas muy operativas tienden a ser más cortoplacistas, lo importante es definir claramente que es lo más conveniente para la empresa, a los fines de

asumir un direccionamiento estratégico que se adapte a su situación actual y su entorno.

- **El Talento Humano**, es importante conocer el talento humano que se adecúa a la empresa y sus objetivos, su educación, compromiso, sentido de pertenencia y si necesitan alguna experiencia previa. Así mismo es importante que estén remunerados acorde al trabajo que realizan, que sean recompensados cuando logran sus objetivos y reconocidos públicamente como parte de un sistema de reconocimiento justo.

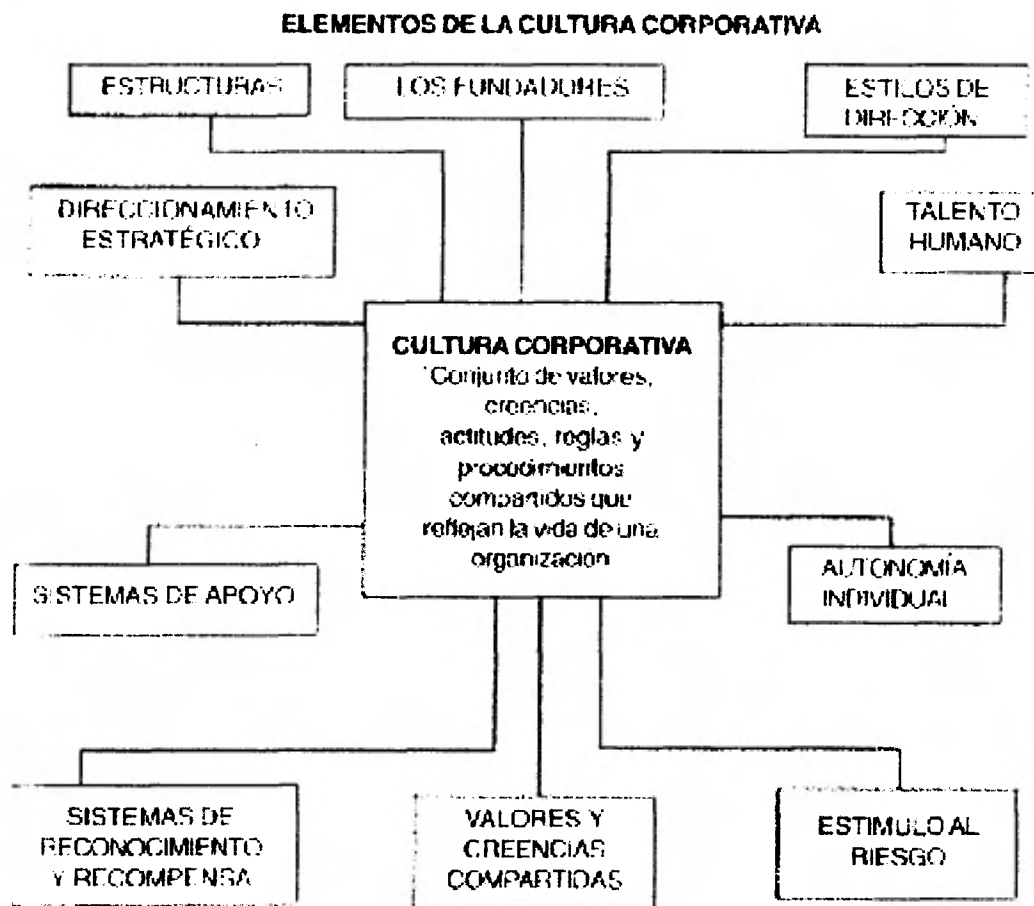


Fig. 2. Elementos de la cultura organizacional de Serna

Los Valores

Los Valores de la empresa, parafraseando a Serna (2008), son la guía que utiliza la gerencia para determinar su Misión, Visión y Objetivos, los Valores son aquellas cosas en la que cree la organización, por lo cual también servirán de guía para elegir una estrategia y son aquellos a los que la empresa presta atención.

Estos Valores de la empresa normalmente están implícitos en los procesos operativos y si hacemos una observación detallada quedarán al descubierto, sin embargo, el poder que existe en definirlos, comunicarlos correcta y efectivamente, es lo que puede garantizar el éxito de la empresa.

Direccionamiento Estratégico

En esta fase de la Planeación Estratégica es importante definir la Visión, Misión y Objetivos Generales de la empresa, aun cuando estos objetivos parecen claros, como generar utilidades, hay que profundizar para conocer el cómo, para qué y cuándo, esta información que sirve de guía a los miembros de las empresas, no puede haber planeación estratégica sin haber establecido éstos primero.

La Misión

La Misión de la empresa según Serna (2008, p.201), describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, para el logro de su visión.

La Misión es la formulación de los propósitos de una organización, que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento sus operaciones,

sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos.

En estos términos es importante que la misión responda a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Cuáles son sus propósitos?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál es su responsabilidad frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?



Fig. 3. Diagrama de la Misión

La Visión

El siguiente paso en la Planeación Estratégica es la definición de la Visión de la empresa, su importancia radica es que en ella se contiene el futuro de la organización, a dónde se dirige, al igual que los pasos anteriores está definida por los directivos de la empresa, debe tener un carácter factible, ya que se verá reflejada en logro de los objetivos y será tangible en los proyectos que se implemente para lograrla.

Citando a Serna (2008, p. 61), la Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que provoca el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La Visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos y debe integrar al equipo gerencial

a su alrededor. Adicionalmente Serna también la define como una tarea gerencial de gran importancia pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

La Visión de la empresa puede expresarse a conveniencia de la empresa a corto, mediano o largo plazo, todo dependerá de lo que los estrategas decidan para ella en el futuro, es la guía para los miembros y a través de ella se diseñan los proyectos y los indicadores que servirán para medir el alcance los objetivos trazados, parafraseando a Serna: “es el lazo que une el presente con el futuro, ya que permite trazar el camino desde donde están hacia donde quieren ir”.

Objetivos Globales

Esta fase de la Planeación concluye con la determinación de los Objetivos Globales, que es donde la Misión y la Visión se hacen realidad. Es responsabilidad de los directivos de la empresa definirlos, para seguir con el ejemplo anterior de una empresa que tienen como objetivo global aumentar su cartera de clientes en la prestación de servicios, también deben determinar los tiempos en que esperan cumplir con ese objetivo, de tal forma que todas las gerencias involucradas puedan diseñar su propia planeación estratégica entorno al objetivo general.

En tal sentido Serna (2008, p. 225) define los Objetivos Globales como los resultados globales que una organización espera alcanzar, en el desarrollo y Operacionalización completa de su misión. Por ser globales estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa.

Es así como de los objetivos globales se desprenden los objetivos funcionales del resto de las gerencias y es de vital importancia que puedan ser medibles. Siguiendo nuestro ejemplo anterior, los indicadores de un aumento en la cartera de clientes podría ser cantidad de nuevos servicios logrados en la gerencia de ventas y cantidad de ingresos, egresos y antigüedad promedio en la gerencia de recursos humanos como comprobación de que los mismos están cubiertos con las personas necesarias.

A continuación, veremos los puntos que deben incluirse en la definición de los objetivos globales:

- La Rentabilidad y Utilidades (en dinero) Porcentaje de Ventas.
- La Participación en el Mercado.
- Productividad.
- Tecnología / Innovación.
- Responsabilidad Social.
- Imagen Corporativa.
- Resultados para los Accionistas.
- Calidad del Producto.
- Servicio al Cliente.

- Desarrollo del Talento Humano.

3.1.8 TEORÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Actualmente no se han encontrado bases sólidas en relación al concepto de Empresas Familiares, en tal sentido hemos utilizado los conceptos disponibles en la WEB, a continuación, algunos conceptos que nos apoyarán para conocer y entender las empresas familiares:

Según la investigación de Vallejo Martos para la universidad de Jaen (2005), agrupo varias definiciones de empresas familiares, Barnes y Hersson (1976) definen la empresa familiar como aquella en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia, mientras que Davis y Harveston (1998) amplían como aquellas que se diferencian de las empresas tradicionales por hallarse su propiedad controlada por miembros de una misma familia, lo que a su vez, les permite ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma.

En el artículo de la revista electrónica de gerencia.com se define a una empresa familiar como: “Un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y repartirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida siempre y cuando algunos de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa”.

También se encontró en el Blog Retos de una empresa familiar, una definición fácil del concepto, mantiene que “las empresas familiares son **compañías creadas y gestionadas por una sola familia**. Hasta aquí la

definición es correcta. Sin embargo, en la práctica se materializa de formas distintas, y debe incluir el aspecto de la sucesión.

Así, en el contexto profesional se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su **objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar**”.

Entre las características de las empresas familiares destacan las siguientes:

1. La **capacidad de voto mayoritaria** debe residir en los miembros de la familia que fundaron la compañía o en los que los sucedieron heredando el patrimonio y – en muchas ocasiones – la gestión de la misma.
2. Esa mayoría de votos se puede tener de manera **directa o indirecta**.
3. Al menos un representante de la familia o pariente debe **participar en la gestión o gobierno** de la compañía.

En este sentido, muchas compañías importantes tienen en sus orígenes el ser empresas familiares. Los cambios constantes y para mantenerse han tenido que abrirse a los nuevos tiempos, en otros casos la necesidad de ingreso de capital para cumplir los nuevos planes y en otros la falta de sucesores, estas empresas han tenido que abrir su composición accionaria y su gestión a agentes ajenos a la familia, para garantizar la permanencia o supervivencia del negocio y así han dejado de ser empresas familiares.

Fortalezas:

- a. La transmisión de los valores y la cultura familiar.
- b. La cercanía con sus empleados que sienten que pueden trabajar al lado de los socios de la empresa.
- c. La cercanía con el cliente.
- d. La flexibilidad y la capacidad para cambiar planes y adaptarse con rapidez sin la burocracia de las juntas directivas.
- e. La Empresa Familiar se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones.

Debilidades:

- f. La falta de sucesores o de preparación adecuada en los mismos puede conducir a la desaparición de la compañía.
- g. La renuncia a documentar procesos por temor al plagio y la competencia.

Las Empresas Familiares han sido por años fuentes de empleos muy deseadas, muchas de ellas con excelente clima laboral, los empleados que saben que están a la vista de los dueños de forma constante, se esfuerzan por realizar su trabajo de forma eficaz, porque en situaciones difíciles las Empresas Familiares tienden a entender a sus empleados desde su contexto familiar y apoyarlo.

En mayo del 2008 la revista Veneconomía publicó un artículo acerca de un estudio realizado a las empresas familiares venezolanas, esta investigación estuvo dirigida por “Family Council Consulting International Group (FCCI),” y abarcó a 31 empresas familiares de 11 sectores, el concepto base para el estudio fue el del profesor emérito Miguel Ángel Gallo, quien conceptualizando a través de las siguientes características:

- Una o dos familias poseen el 50% de la propiedad.
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
- Los miembros de la familia consideran que la misma será transferida a las siguientes generaciones.

El Estudio reveló que el 100% de las empresas, cumplían con la segunda condición y un 94% de sus directivos manifestaron su deseo de transferir la empresa a la siguiente generación. El 65% de las empresas estudiadas podían ser consideradas como grandes ya que poseen plantillas de más de 100 empleados, de acuerdo a este estudio las empresas tienen una alta gerencia muy profesional, un 19% de la muestra son personas con estudios de post-grado.

Uno de los hallazgos más importantes de este estudio es que los valores son transferidos de una generación a otra de forma positiva, de tal forma los expertos que participaron en el estudio lo consideran positivo ya que la ventaja competitiva de estas empresas son los valores familiares y eso refuerza el sentimiento de unidad y compromiso de sus miembros, logrando así mejores resultados que otras empresas del mismo sector.

Las Empresas Familiares Venezolanas y la Sucesión

En el año 2010 se publica en **TELOS**, que es una revista de Estudios Interdisciplinarios de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, realizó un estudio sobre las Empresas Familiares venezolanas, donde se investiga cómo se preparan las Empresas Familiares para la sucesión, ellos consideran que deben tener un encargado o responsable de integrar las futuras generaciones o formarlas para asumir el control, de tal forma que se pueda garantizar su permanencia o trascendencia en el mercado, el rol de este encargo incluye la búsqueda o elección del sucesor, aun cuando sus investigaciones arrojaron que esto sucede de manera informal, según la dimensión de la empresa debe hacerse más formal.

A continuación, el extracto de la investigación que realizaron:

Con relación a la existencia de la figura jurídica que norma las relaciones entre la Empresa y la Familia, la información aportada por los empresarios encuestados, destaca que el 83% no tiene formalmente establecidas unas reglas o principios que regulen ambos sistemas. Dentro de este grupo se subrayan los casos de aquellos que tienen la intención de crearlo (36.8%) y los que no saben de su existencia (29.2%).

La ausencia de este instrumento podría deberse al mecanismo de dirección que opera en las empresas de la primera generación en el cual el empresario ejerce múltiples funciones que le permiten tener un mayor control de la empresa y subsanar muchos de los problemas de la dinámica que involucra la familia en el negocio.

El proceso de planificación de la sucesión constituye uno de los retos más desafiantes para la continuidad de la Empresa Familiar. Los resultados de algunos estudios realizados en países como España, México y Argentina

demuestran que existe cierta sensibilidad del empresario en torno a este tema, dado que por lo general no se planifica, en ocasiones se retrasa y lo que es peor aún, se puede dar el caso que la generación involucrada en el cambio no se comprometa a asumir la dirección de la empresa. En tal sentido, Amat (2004) señala que los cambios estructurales que se producen en la transición de un modelo determinado hacia otro modelo son tan notables que hacen muy compleja esa transformación y explica en gran parte los bajos porcentajes de probabilidad de éxito en su superación.

3.1.9 DISEÑOS INSTRUCCIONALES:

Para la ejecución de esta Investigación se tomará como Metodología de Trabajo y Apoyo en la Fase de Recolección de la Información Básica necesaria, el Diseño Instruccional del Modelo Addie, el cual, dada su estructura, permite incorporar elementos lúdicos en los talleres, de manera de obtener la información de forma espontánea y amena.

En tal sentido un Diseño Instruccional se define como, según Broderick (2001), "El arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán a los participantes a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas.

Tipos de Diseño Instruccional:

De acuerdo al portal web <http://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA4.wiki?1> el diseño instruccional se clasifica en:

Década 1960.

Los modelos tienen su fundamento en el conductismo, son lineales, sistemáticos y prescriptivos; se enfocan en los conocimientos y destrezas académicas y en objetivos de aprendizaje observables y medibles. Las tareas a seguir para el diseño instruccional son:

- Una secuencia de pasos a seguir.
- Identificación de las metas a lograr.
- Los objetivos específicos de conducta.
- Logros observables del aprendizaje.
- Pequeños pasos para el contenido de la enseñanza.
- Selección de las estrategias y la valoración de los aprendizajes según el dominio del conocimiento.
- Criterios de evaluación previamente establecidos.
- Uso de refuerzos para motivar el aprendizaje.

- Modelaje y práctica para asegurar una fuerte asociación estímulo-respuesta, secuencia de la práctica desde lo simple a lo complejo.

Década 1970.

Estos modelos se fundamentan en la teoría de sistemas, se organizan en sistemas abiertos y a diferencia de los diseños de primera generación buscan mayor participación de los estudiantes.

Década 1980.

Se fundamenta en la teoría cognitiva, se preocupa por la comprensión de los procesos de aprendizaje, centrándose en los procesos cognitivos: el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información. Sus principios o fundamentos son:

- Énfasis en el conocimiento significativo.
- La participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje.
- Creación de ambientes de aprendizaje que permitan y estimulen a los estudiantes a hacer conexiones mentales con material previamente aprendido.

- La estructuración, organización y secuencia de la información para facilitar su óptimo procesamiento.

Década 1990.

Se fundamentan en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas deben estar centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad del estudiante y no en los contenidos específicos. Las premisas que guían el proceso de diseño instruccional son:

- El conocimiento se construye a partir de la experiencia.
- El aprendizaje es una interpretación personal del mundo.
- El aprendizaje debe ser significativo y holístico, basado en la realidad de forma que se integren las diferentes tareas.
- El conocimiento conceptual se adquiere por la integración de múltiples perspectivas en colaboración con los demás.
- El aprendizaje supone una modificación de las propias representaciones mentales por la integración de los nuevos conocimientos.

Las metodologías constructivistas deben tener en cuenta, por tanto:

La importancia de los conocimientos previos, de las creencias y de las motivaciones de los alumnos:

- La importancia de la búsqueda y selección de la información relevante y el desarrollo de procesos de análisis y síntesis de la misma que les permita a los estudiantes la construcción de redes de significado. Estas redes establecerán las relaciones entre los conceptos.
- La creación de entornos y ambientes de aprendizajes naturales y motivadores que orienten a los estudiantes en la construcción de nuevos conocimientos, experiencias y actitudes.
- Fomentar metodologías dirigidas al aprendizaje significativo en donde las actividades y conocimientos sean coherentes y tengan sentido para el estudiante, fundamentalmente porque desarrollan competencias necesarias para su futuro personal y/o profesional.
- Potenciar de aprendizaje colaborativo, utilizando las redes sociales que les permitan el intercambio de información y el desarrollo de competencias sociales (responsabilidad, empatía, liderazgo, colaboración) e intelectuales (argumentación, toma de decisiones, etc.).

A estas etapas podríamos añadir la concepción de aprendizaje surgida a raíz del uso de la tecnología y su influencia en el aprendizaje, nos referimos al Conectivismo o Conectismo. Esta teoría, desarrollada por George Siemens, tiene como punto de partida al individuo. "El conocimiento personal se compone de una red, la cual alimenta a organizaciones e instituciones, las

que a su vez retroalimentan a la red, proveyendo nuevo aprendizaje para los individuos" (Siemens, 2004).

A continuación, presentamos algunos de los modelos utilizados en el diseño instruccional.

Modelo de Dick y Carey (1978):

Walter Dick y Lou Carey desarrollaron un modelo para el diseño de sistemas instruccionales basado en la idea de que existe una relación predecible y fiable entre un estímulo (materiales didácticos) y la respuesta que se produce en un alumno (el aprendizaje de los materiales). El diseñador tiene que identificar las competencias y habilidades que el alumno debe dominar y a continuación seleccionar el estímulo y la estrategia instruccional para su presentación.

El modelo de Dick y Carey establece una metodología para el diseño de la instrucción basada en un modelo reduccionista de la instrucción de romper en pequeños componentes. La instrucción se dirige específicamente en las habilidades y conocimientos que se enseñan y proporciona las condiciones para el aprendizaje.

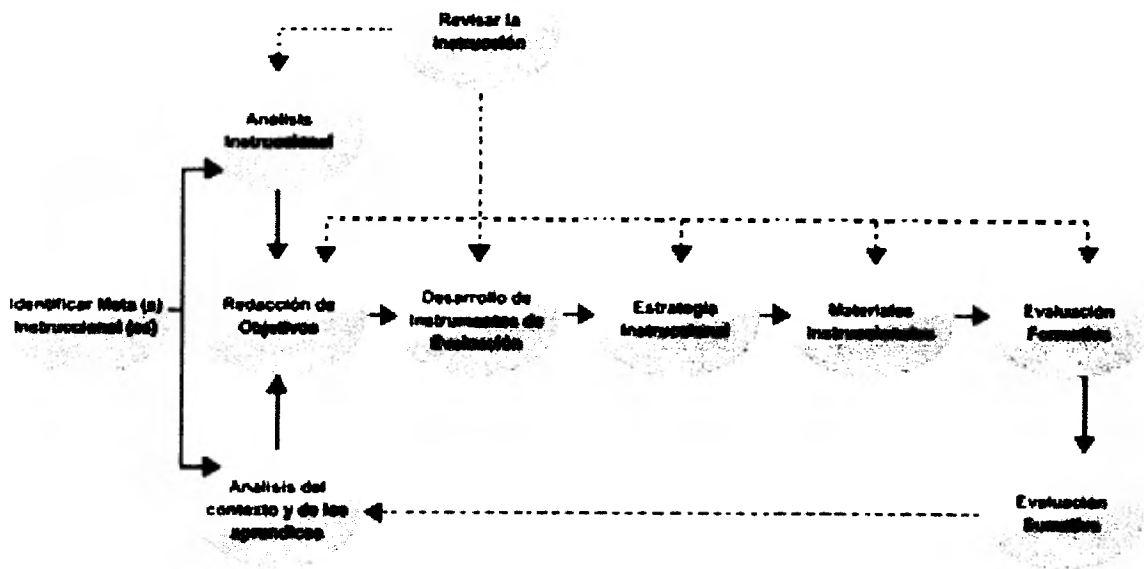


Figura 4. Modelo de Dick y Carey

Las fases del modelo son:

- Identificar la meta instruccional.
- Análisis de la instrucción.
- Análisis de los estudiantes y del contexto.
- Redacción de objetivos.
- Desarrollo de Instrumentos de evaluación.
- Elaboración de la estrategia instruccional.
- Desarrollo y selección de los materiales de instrucción.

- Diseño y desarrollo de la evaluación formativa.
- Diseño y desarrollo de la evaluación sumativa.
- Revisión de la instrucción

Modelo ASSURE de Heinich y Col. (1993)

Heinich, Molenda, Russell y Smaldino (1993) desarrollaron el modelo ASSURE incorporando los eventos de instrucción de Robert Gagné para asegurar el uso efectivo de los medios en la instrucción. El modelo ASSURE tiene sus raíces teóricas en el constructivismo, partiendo de las características concretas del estudiante, sus estilos de aprendizaje y fomentando la participación activa y comprometida del estudiante. ASSURE presenta seis fases o procedimientos:

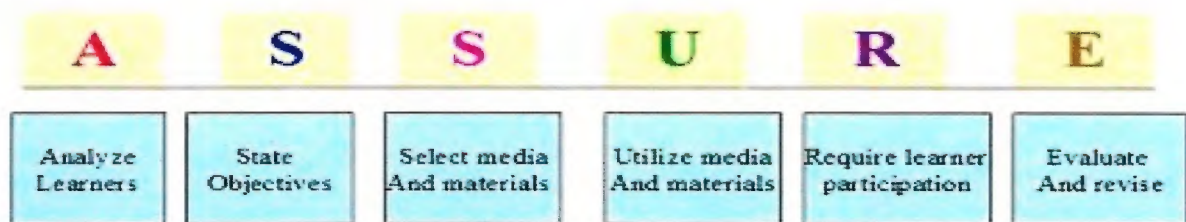


Figura 5. Fases de ASSURE

Analizar las características del estudiante: Antes de comenzar, se debe conocer las características de los estudiantes, en relación a:

- Características Generales: nivel de estudios, edad, características sociales, físicas, etc.
- Capacidades específicas de entrada: conocimientos previos, habilidades y actitudes.
- Estilos de Aprendizaje.

Establecimiento de objetivos de aprendizaje, determinando los resultados que los estudiantes deben alcanzar al realizar el curso, indicando el grado en que serán conseguidos.

Selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales.

Método Instruccional que se considera más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares.

Los medios que serían más adecuados: texto, imágenes, video, audio, y multimedia.

Los materiales que servirán de apoyo a los estudiantes para el logro de los objetivos.

Organizar el escenario de aprendizaje. Desarrollar el curso creando un escenario que propicie el aprendizaje, utilizando los medios y materiales seleccionados anteriormente. Revisión del curso antes de su

implementación, especialmente si se utiliza un entorno virtual comprobar el funcionamiento óptimo de los recursos y materiales del curso.

Participación de los estudiantes. Fomentar a través de estrategias activas y cooperativas la participación del estudiante.

Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje. La evaluación del propio proceso llevará a la reflexión sobre el mismo y a la implementación de mejoras que redunden en una mayor calidad de la acción formativa.

Modelo de Gagné (1965)

El autor sistematiza un enfoque integrador donde se consideran aspectos de las teorías de estímulos-respuesta y de modelos de procesamiento de información. Gagné considera que deben cumplirse, al menos, diez funciones en la enseñanza para que tenga lugar un verdadero aprendizaje.

- Estimular la atención y motivar.
- Dar información sobre los resultados esperados.
- Estimular el recuerdo de los conocimientos y habilidades previas, esenciales y relevantes.
- Presentar el material a aprender.

- Guiar y estructurar el trabajo del aprendiz.
- Provocar la respuesta.
- Proporcionar feedback.
- Promover la generalización del aprendizaje.
- Facilitar el recuerdo.
- Evaluar la realización.

Modelo de Gagné y Briggs (1976)

Gagné y Briggs, siguiendo los postulados de Gagné, proponen un modelo basado en el enfoque de sistemas, que consta de 14 pasos.

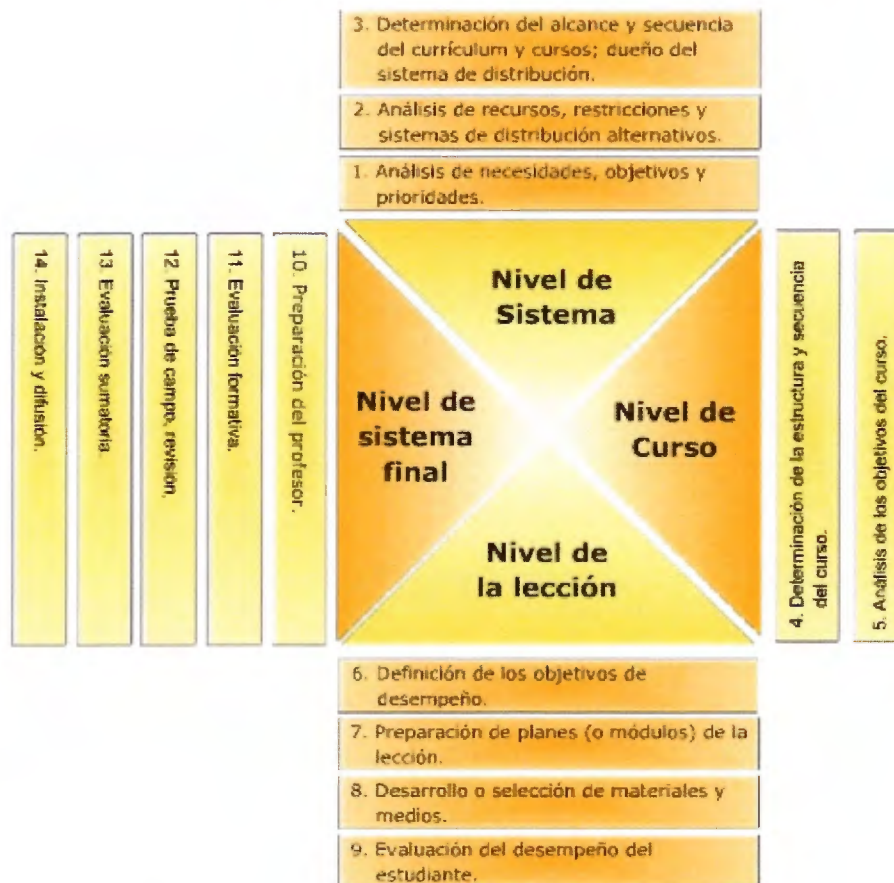


Figura 6. Modelo de Gagne y Briggs (1976)

Nivel del sistema

- Análisis de necesidades, objetivos y prioridades.
- Análisis de recursos, restricciones y sistemas de distribución alternativos.
- Determinación del alcance y secuencia del currículum y cursos; dueño del sistema de distribución.

Nivel del curso

- Análisis de los objetivos del curso.
- Determinación de la estructura y secuencia del curso.

Nivel de la lección

- Definición de los objetivos de desempeño.
- Preparación de planes (o módulos) de la lección.
- Desarrollo o selección de materiales y medios.
- Evaluación del desempeño del estudiante.

Nivel de sistema final

- Preparación del profesor.
- Evaluación formativa.
- Prueba de campo, revisión.
- Instalación y difusión.

- Evaluación sumatoria.

Modelo de Jonassen (1999)

Jonassen (1999) presenta un modelo para el diseño de Ambientes de Aprendizaje Constructivistas que enfatiza el papel del aprendiz en la construcción del conocimiento (aprender haciendo).

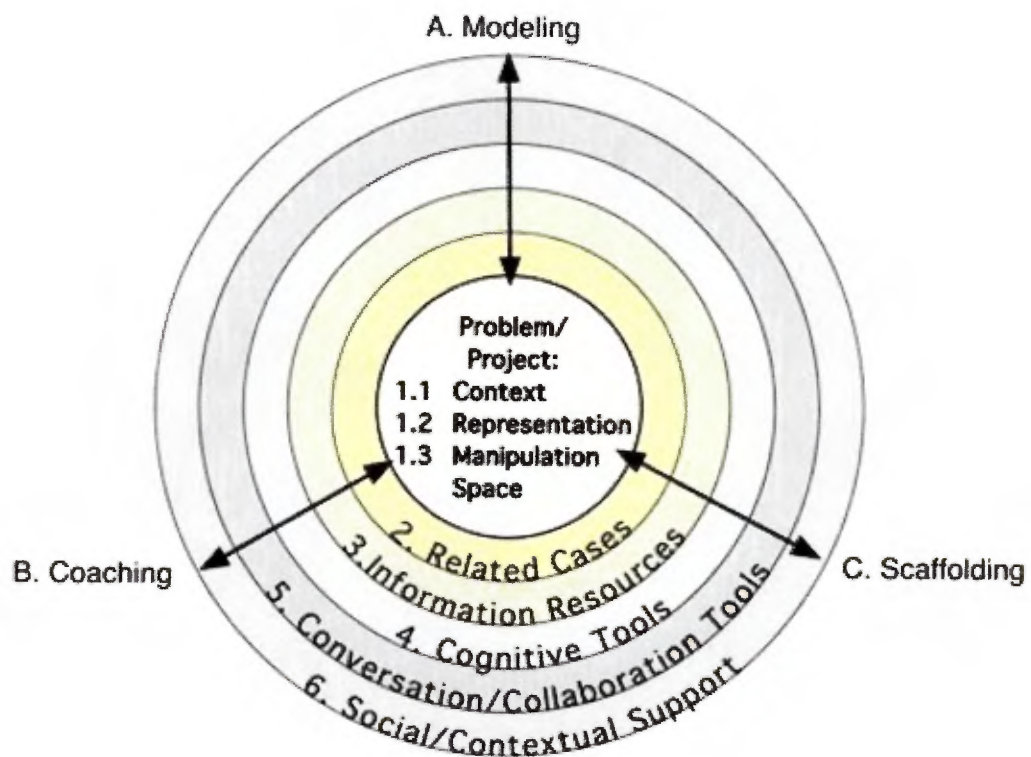


Figura 7. Modelo de Jonassen (1999)

Preguntas/casos/problemas/proyectos.

El centro de cualquier ambiente de aprendizaje constructivista es la pregunta, caso, problema o proyecto que se convierte en la meta del estudiante a resolver. El problema conduce el aprendizaje, lo cual es la diferencia fundamental entre el ambiente de aprendizaje constructivista y la instrucción objetivista.

- Contexto del problema
- Representación del Problema/simulación
- Espacio de la manipulación del problema

Casos relacionados.

Ofrecer acceso a un sistema de experiencias relacionadas (casos) como referencia para los estudiantes.

Recursos de Información.

Los estudiantes necesitan información que les permita construir sus modelos mentales y formular hipótesis que dirijan su actividad en la resolución del problema.

Herramientas cognitivas.

Al otorgar complejidad, novedad y tareas auténticas, el estudiante necesitará apoyo en su realización. Es importante, por tanto, proveerle de

herramientas cognitivas que le permitan establecer los andamios o relaciones necesarias en la realización de las mismas.

Conversación / herramientas de colaboración.

Fomentar y apoyar a comunidades de estudiantes o comunidades que construyen conocimientos a través de la comunicación mediada por computadora que apoyan la colaboración y la comunicación.

Social / Apoyo del Contexto. Adecuar los factores ambientales y del contexto que afectan a la puesta en práctica del ambiente de aprendizaje constructivista.

Modelo ADDIE (1975)

Es un proceso de Diseño Instruccional Interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase:

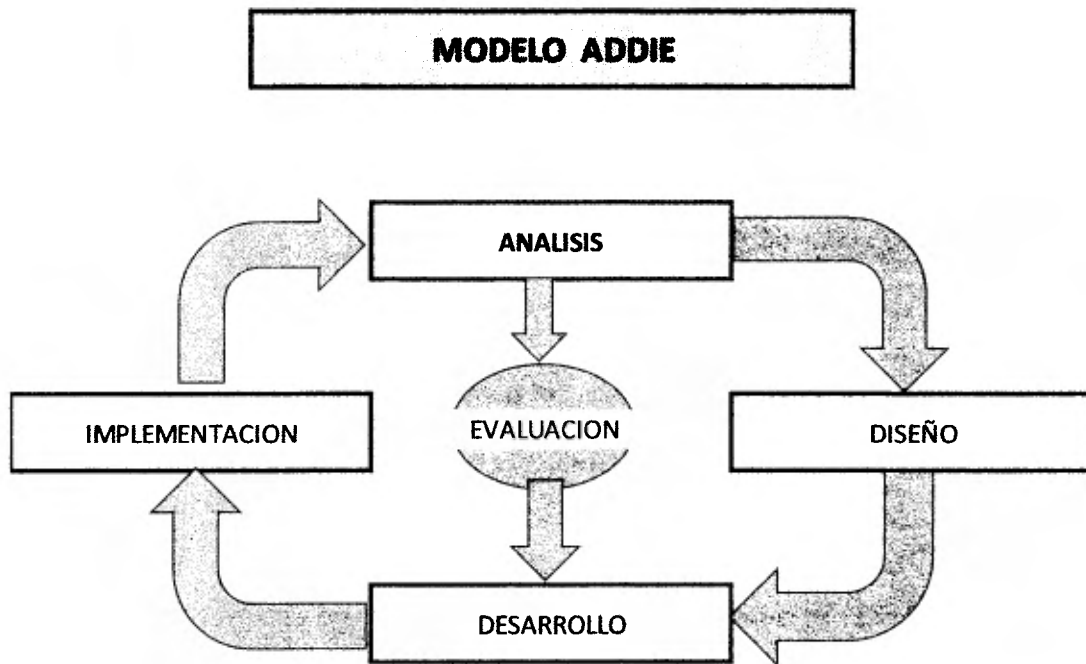


Figura 8. Modelo Addie (1975)

Es el modelo básico del Diseño Instruccional pues contiene las fases básicas del mismo, y sus fases se refieren a:

- **Análisis:** es el paso inicial del proceso y se refiere al análisis de la empresa, los contenidos y el entorno, con la finalidad de obtener la descripción de la situación, así como de sus necesidades.
- **Diseño:** Se desarrolla un programa del taller deteniéndose especialmente en el enfoque estratégico.
- **Desarrollo:** En esta etapa se procederá a La creación de dinámicas lúdicas que permitan la comprensión de la importancia de la planificación estratégica.

- **Implementación:** Su implementación se realizará por medio de la metodología lego.
- **Evaluación.** Esta fase consiste en llevar a cabo un proceso de retroalimentación y la aplicación de una encuesta.

Para poder plantear la estructura más adecuada, a continuación, se muestra una matriz DOFA realizada en el año 2015 como parte del diagnóstico organizacional de dicho negocio:

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo y Diseño de investigación

El tipo de investigación corresponderá a la denominada Investigación Desarrollo, la cual según (Moreno 1987, pág. 37) se define como el conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos, así como la utilización de estos resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos.



Figura 9 – Matriz FODA

El propósito fundamental de la Investigación Desarrollo es utilizar tanto los resultados de la investigación básica, como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos materiales, métodos o programas en el campo en el que se desenvuelve.

Las Etapas de dicha investigación serán las siguientes:

La Investigación-Desarrollo mide la modernidad de una empresa, es decir investiga varios elementos permanentes:

- Entorno: al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas), ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
- El Mercadeo: es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional. Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:
 - Oferta y Demanda.
 - Aspectos Macroeconómicos.
 - Orden Público.
 - Los Conocimientos que la Gente Tiene.
 - La Legislación.
 - Que Pasa con el Producto Interno Bruto.

El diseño de esta investigación estará enmarcado dentro de los parámetros de Investigación Aplicada, la cual según Sabino, 1993:

“La Investigación es Aplicada si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para luego proceder a la acción”, pág. 18. El propósito del trabajo busca la resolución del problema, es decir resultados aportados a la Investigación, para los cuales se implementan técnicas y estrategias para enfrentar y solucionar el problema.

Según Trabajo publicado en el portal de la Universidad de la Sabana, Colombia, La Investigación Aplicada, “es aquella parte de una situación problemática que debe ser intervenida y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación deficitaria, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más importantes y pertinentes; posteriormente la situación descrita se evalúa a la luz de esta teoría y se propone secuencias de acción o prototipo de solución”.

- La Organización: evaluar y observar permanentemente la competencia para así mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted? lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.
- Investigar Quién es el Usuario: por medio de bases de datos del usuario (se pierden cuando se desconoce).

- Investigar sobre las Tendencias: la tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Por otra parte, la Investigación Desarrollo comprende las siguientes fases:

a.- Diseño y Desarrollo: Consiste en enfocar sus esfuerzos y recursos en las estrategias mencionadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

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

c.- Implementación: Esta fase está orientada a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio.

d. - Evaluación: En esta fase se valora el entorno actual de impresión de la empresa y se comprenden los procesos empresariales.

4.2 Técnicas e Instrumentos:

Comprende el uso del Modelo Addie y la Metodología Lego Serious Play, como método de recolección de datos, a través de un Taller diseñado con el Modelo Addie.

4.2.1 Diseño Instruccional:

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

4.2.1.1 El Modelo Addie:

Es un proceso de Diseño Instruccional Interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase.

El Modelo Addie comprende las siguientes etapas:

- **Análisis:** es el paso inicial del proceso y se refiere al análisis de la empresa, los contenidos y el entorno, con la finalidad de obtener la descripción de la situación, así como de sus necesidades.
- **Diseño:** Se desarrolla un programa del taller deteniéndose especialmente en el enfoque estratégico.
- **Desarrollo:** En esta etapa se procederá a la creación de dinámicas lúdicas que permitan la comprensión de la importancia de la planificación estratégica.
- **Implementación:** Su implementación se realizará por medio de la Metodología Lego Serious Play.
- **Evaluación.** Esta fase consiste en llevar a cabo un proceso de retroalimentación y la aplicación de una encuesta.

4.2.1.2 Metodología Lego Serious Play:

Es una metodología innovadora que, a partir de la construcción de Modelos con los elementos o piezas de ensamblaje del tipo Lego, permite

generar una explosión creativa en cada uno de los participantes, ya que puede expresar con la imagen que reproduce con estas piezas de Lego, un potencial de aporte y escucha.

Se trata de afianzar, a través del juego, liderazgos positivos dentro del grupo y enseñarles a llegar a la resolución de conflictos mediante la planificación estratégica. La presencia de un liderazgo positivo conjugado con la actividad lúdica, permite la apertura hacia procesos genuinos y creativos, pues deja libertad a los procesos creativos inhibiendo los recelos del adulto.

En este caso, se trata de romper el hielo que propicia la diferencia generacional entre directivos o propietarios y los empleados de la empresa, con la aparición de una actividad lúdica creativa que permita establecer la relación con los conceptos a definir, la relación con Misión, Visión Valores.

4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SU FASE I PARA LA CORRECTA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO INSTRUCCIONAL	ITEMS
<p>• Diseñar conjuntamente con el cliente el modelo y los componentes principales en el área de Planificación Estratégica.</p>	Gerencia Estratégica	Según Fred R. David, Gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan y ejecutan acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.	<p>Misión: "Es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa con relación a otra similar". " Es la declaración de la razón de ser de una empresa".</p> <p>Visión: " Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de la Organización". " Es la capacidad de ver mas alla del tiempo y el espacio".</p> <p>Valores: "Son una guía de la conducta deseada y servirá como punto de partida para generar la Visión y la Misión".</p>	Taller	<p>¿ En qué negocio estamos? ¿ Para qué existe la empresa? ¿Cual es su propósito básico? ¿ Cuáles con los elementos diferenciales? ¿ Cuáles son los productos o servicios ? ¿ Cuáles son nuestros principios organizacionales? ¿ Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?</p> <p>¿ Qué queremos llegar a ser? ¿ Dentro de cuánto tiempo? ¿ Por qué razones queremos ser reconocidos?</p> <p>¿ Cuáles son los valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional? ¿ Cuáles son los grupos de referencia con los que interactuara la organización y el principio corporativo que regirá esta relación?</p>

**Figura 10 – Tabla de Operacionalización de Variables
Planificación Estratégica**

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SU FASE I PARA LA CORRECTA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO INSTRUCCIONAL	ITEMS
<ul style="list-style-type: none"> Analizar los distintos procesos macro, que como consecuencia de la definición de los componentes básicos de la Planificación Estratégica permitan obtener mejoras en el funcionamiento de los mismos. 	Estructuras Organizacionales	Robbin, 2004, Una Estructura Organizacional es como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Diseño Organizativo	Organigrama Forma de Ordenar las Relaciones para su comunicación	Taller Modelo ADDIE	Ver Hoja de Ruta

Figura 11 – Tabla de Operacionalización de Variables

Análisis de Procesos

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SU FASE I PARA LA CORRECTA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE VARIABLES	DIMENSIONES	DISEÑO INSTRUCCIONAL	ITEMS
<ul style="list-style-type: none"> Proponer una estructura que mantenga o mejore la eficacia organizacional de la Empresa 	Eficacia Organizacional	Eficacia Organizacional se define como: Una organización que produce un efecto deseado para sus miembros	Procesos, Estructuras, Líneas de Mando	Taller	Ver Hoja de Ruta

Figura 12 – Tabla de Operacionalización de Variables

Proposición de Nueva Estructura Organizacional

4.4 HOJA DE RUTA PLANIFICACIÓN INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA LA ESTRATÉGICA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVO ESPECÍFICO : DISEÑAR CONJUNTAMENTE CON EL CLIENTE LOS COMPONENTES PRINCIPALES EN EL AREA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES					
OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
APERTURA DEL TALLER, ROMPER EL HIELO Y CONOCER MEJOR LA AUDIENCIA	CONOZCÁMONOS MEJOR: EN CÍRCULO CADA UNO DIRA NOMBRE, APELLIDO, CARGO Y TIEMPO EN LA EMPRESA.	10 MINUTOS	ETIQUETAS PARA NOMBRES Y CÁMARA DE FOTOS	PROCESOS INDUCTIVOS	CERCANÍA ENTRE LOS INTEGRANTES, DOMINIO DE LOS NOMBRES DE CADA UNO
COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN ELLO	ALIMENTEMOS NUESTROS CONOCIMIENTOS: NARRATIVA DE HISTORIA CON ELEMENTOS DE LA VIDA COTIDIANA - CONCEPTUALIZACIÓN DE MISIÓN -VISIÓN Y VALORES.	TODO EL TIEMPO	HOJAS BLANCAS, MARCADORES Y CÁMARA DE FOTOS PARA REGISTRO DE APOYO	LUDOPATÍA	BRINDAR INFORMACIÓN SOBRE EL TEMA Y PROPICIAR LA DISCUSIÓN GRUPAL.
VISUALIZAR IMPORTANCIA DE DIFERENCIAS EN EL EQUIPO DE TRABAJO PARA CERRAR BRECHAS.	CONSTRUYE TU MODELO INDIVIDUAL: CONSTRUIR UNA TORRE CON LAS PIEZAS DE LEGO SUMINISTRADAS, COMPRENSIÓN DE UN PROCESO DE CRECIMIENTO	UNA HORA	PIEZAS DE LEGO Y CÁMARA DE FOTOS	LEGO SERIOUS PLAY	GENERAR INFORMACIÓN SOBRE DIFERENCIAS PRESENTES EN EL EQUIPO DE TRABAJO, DESARROLLO PERSONAL
INDUCIR EXPECTATIVAS DE FUTURO - SONAR	SEÑALA TU PROYECTO DE VIDA: REPRESENTACIÓN GRÁFICA CON PINTA DEDOS DE SU VISIÓN A FUTURO - PROYECTO DE VIDA	UNA HORA	HOJAS BLANCAS, PINTA DEDOS DE DIFERENTES COLORES COLORES Y CÁMARA DE FOTOS	LUDOPATÍA	DOCUMENTOS DE CASOS DE VISIÓN Y MISIÓN
CREAR SENTIDO DE PERTENENCIA CON LA EMPRESA	CONSTRUYE TU EMPRESA IDEAL: REPRESENTAR CON LAS PIEZAS DE LEGO SUMINISTRADAS SU IDEAL DE LUGAR DE TRABAJO	UNA HORA	PIEZAS DE LEGO Y CÁMARA DE FOTOS	LEGO SERIOUS PLAY	DOCUMENTOS SOBRE VALORES
GENERAR IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA Y PLASMAR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	CONSTRUYE EL GRAN ALMENDRÓN DE CHACAO: COMO ACTIVIDAD DE CIERRE CONSTRUIR UN GRAN ALMENDRÓN INCORPORANDO PIEZAS DE MODELOS ANTERIORES	UNA HORA	PIEZAS DE LEGO Y CÁMARA DE FOTOS	LEGO SERIOS PLAY	CERRANDO BRECHAS, CONCLUSIONES

Figura 13- Hoja de Ruta Planificación Estratégica

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA LA ESTRATÉGICA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVO ESPECÍFICO: ANALIZAR LOS DISTINTOS PROCESOS MACROS QUE COMO CONSECUENCIA DE LA DEFINICIÓN DE COMPONENTES BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PERMITEN OBTENER MEJORAS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MISMOS					
OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
IDENTIFICAR PROCESOS DEL NEGOCIO Y EVALUAR PERCEPCIONES DE LOS MISMOS	CONSTRUYE EL GRAN ALMENDRÓN EN CHACAO: USANDO LOS ELEMENTOS SUMINISTRADOS REPRESENTAR ACTIVIDAD PREFERIDA DENTRO SU TRABAJO	UNA HORA	PIEZAS DE LEGO, CÁMARA DE FOTOS	LEGO SERIOUS PLAY	RETROALIMENTACIÓN
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	¿QUÉ ES UN PROCESO?: EN CÍRCULO SE HARÁ TORMENTA DE IDEAS SOBRE CONCEPTO DE PROCESOS, ADECUADOS E INADECUADOS	UNA HORA	HOJAS EN BLANCO MARCADORES	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
DIFERENCIAR PROCESOS	QUE PUEDO HACER PARA MEJORAR LOS PROCESOS: DRAMATIZACIÓN PARA DESCRIBIR UN PROCESO QUE LLEVE ADELANTE EN LA EMPRESA E IDEAS DE MEJORAS	UNA HORA	ESPACIO PARA TRABAJO, MARCADORES Y CÁMARA DE FOTOS	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
AFIANZAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PARTICIPANTES EN RELACIÓN A SU TRABAJO	DESCRIBE TU RUTINA DE TRABAJO: MESA DE TRABAJO PARA DESCRIPCIÓN DE RUTINA LABORAL INCORPORANDO MEJORAS NECESARIAS.	UNA HORA	CÁMARA DE FOTOS, SALON DE TRABAJO Y HOJAS EN BLANCO	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	DOCUMENTA TU PROCESO: ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN PASO A PASO DE LOS PROCESOS QUE EJECUTAN EN SU TRABAJO	UNA HORA	HOJAS EN BLANCO MARCADORES	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
APLICACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS EN EL TRABAJO	CONCLUSIONES FINALES: RETROALIMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA EN EL TALLER	UNA HORA	CÁMARA DE FOTOS, SALÓN DE TRABAJO Y HOJAS EN BLANCO	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES

Figura 14 – Hoja de Ruta Análisis de Procesos

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA LA ESTRATÉGICA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVO ESPECÍFICO: PROPONER UNA ESTRUCTURA QUE MEJORE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL					
OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	TIEMPO	ESTRATEGIAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
CREAR UN CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?: USANDO PROCESOS INDUCTIVOS Y DEDUCTIVOS BASADOS EN EXPERIENCIAS DE LA VIDA COTIDIANA SE PRETENDE GENERAR UN CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESPACIO DE TRABAJO, PAPEL BOND, CÁMARA FOTOGRÁFICA, JUEGO DE MARCADORES	30 MINUTOS	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
IDENTIFICACIÓN DE ROLES DENTRO DE LA EMPRESA	¿QUÉ PAPEL JUEGO YO COMO EMPLEADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA?: EN CÍRCULO SE HARA TORMENTA DE IDEAS SOBRE CUÁL ES SU ROL DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO	HOJAS DE PAPEL, MARCADORES LAVABLES	UNA HORA	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
REVISIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	EL ALMENDRÓN PERFECTO: GRAFICAR EN HOJAS DE RECICLAJE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	HOJAS DE PAPEL, MARCADORES LAVABLES	UNA HORA	CLASE MAGISTRAL Y LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	DOCUMENTA TU PROCESO: ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN PASO A PASO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	HOJAS DE PAPEL, MARCADORES LAVABLES	UNA HORA	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	CONCLUSIONES
CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA	UNA VEZ SENTADOS EN CIRCULO SE INDUCIRA AL GRUPO PARA HABLAR DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA LAS CUALES POSTERIORMENTE SE TRANSCRIBIRÁN PARA DOCUMENTAR EL PROCESO DE GESTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA.	CAMARA FOTOGRÁFICA PARA DOCUMENTACIÓN DE PROCESO	UNA HORA	APLICACIÓN DE MATRIZ DOFA	DISCUSIÓN GRUPAL

Figura 15 – Hoja de Ruta Nueva Estructura Organizacional Propuesta

4.5 Población y Muestra:

La población objeto de estudio en esta investigación serán los directivos – propietarios del Almendrón en Chacao, o sean tres integrantes, padre, madre e hija, lo cual le imprime un carácter de complejidad importante pues el taller deberá ser capaz de ser atractivo para un grupo etario muy disímil y de diferentes culturas e intereses, aun cuando el negocio es el interés común que los une.

CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCION ORGANIZACIONAL

5.2 Planificación y Diseño de Intervención Organizacional

La Propuesta de Intervención Organizacional comprende tres fases fundamentales, claramente diferenciadas, tales como: Planificación y Diseño en donde se explica ampliamente cada una de las actividades a realizar y su vinculación con la Investigación – Desarrollo que se lleva a cabo, incluyendo las Hojas de Ruta desarrolladas para cada uno de los casos, Planificación Estratégica, Análisis de Proceso y Propuesta Organizacional, que se describen a continuación

FASES DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO PRESENTES EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
ACTIVIDAD	FASE DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO
<p>EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO META: El taller fue destinado a personal operativo en su totalidad, por lo cual se buscó generar una actividad lúdica para obtener resultados óptimos para facilitar la comprensión de un tema complejo, como es la Planificación Estratégica</p>	<p>EVALUACIÓN Y DISEÑO Luego de evaluar las características del Público Meta, se decidió utilizar la Ludopatía como estrategia fundamental en la elaboración de un taller para el abordaje de planificación estratégica, basado en juegos y en la inducción de expectativas por parte de los participantes, para facilitar de una manera dinámica y divertida, la obtención y comprensión de tópicos como la Planificación Estratégica</p>
<p>ESTRUCTURACIÓN DE TALLER CON MODELO ADDIE Se buscó generar un taller interactivo y atractivo para el público meta, que arrojara resultados rápidos de la investigación.</p>	<p>DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN El taller se dividió en tres fases para facilitar la comprensión de los objetivos y se implementó a modalidad de juego para amenizar la actividad. Como fase final se evaluaron los resultados para originar valores corporativos como Misión, Visión y Valores.</p>

FASES DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO PRESENTES EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN ANÁLISIS DE PROCESOS	
ACTIVIDAD	FASE DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO
<p>EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO META</p> <p>Los integrantes de la actividad realizada, eran personas con muy poco conocimiento en el área de procesos. Sin embargo, pudimos advertir el gran interés que el tema les causó.</p>	<p>EVALUACIÓN Y DISEÑO</p> <p>El escaso o nulo conocimiento de procesos que tenían los integrantes del grupo dificultó inicialmente el desarrollo y la comprensión de los conceptos básicos de un proceso. Una vez estructurado y diseñado el taller se procedió a evaluar los resultados, arrojando muy buenas expectativas en cuanto a entendimiento del tema tratado.</p>
<p>ESTRUCTURACIÓN DE TALLER CON MODELO ADDIE</p> <p>Suministramos a los participantes del taller, unas hojas en blanco, en las cuales deberían identificar con una palabra el significado de procesos. Posteriormente procedimos a una discusión de los resultados de esta actividad, para afianzar conocimientos relativos a análisis de procesos</p>	<p>DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN</p> <p>Basados en los resultados y en un análisis de OFA, se clarificaron y documentaron los procesos inherentes al negocio y las mejoras que estos traerán consigo.</p>

FASES DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO PRESENTES EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN PROPUESTAS ESTRUCTURALES	
ACTIVIDAD	FASE DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO
<p>EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO META</p> <p>Finalizados los juegos, los integrantes comprendieron la importancia de tener una estructura organizativa y de las líneas de mando presentes en una empresa.</p> <p>Se creó sentido de pertenencia por parte del personal, por haber participado en esta actividad.</p>	<p>EVALUACIÓN Y DISEÑO</p> <p>Contamos con el aporte de la realización de una matriz DOFA, para evaluar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del negocio, para derivar en una estructura que se adapte a la dinámica empresarial.</p>
<p>ESTRUCTURACIÓN DE TALLER CON MODELO ADDIE</p> <p>El taller logró su objetivo, porque de él se derivó una propuesta de estructura favorable para el negocio.</p>	<p>DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN</p> <p>Se adaptó la matriz DOFA a las necesidades y requerimientos del negocio, para implementar soluciones que faciliten la situación ideal de la empresa.</p>

5.3 Hojas de Ruta Establecidas

Se consideró necesario la definición de unas hojas de Ruta que permitieran mantener el control del desarrollo de cada una de las Fases y el logro de sus objetivos previstos, permitiendo así la definición del camino a recorrer y el producto a obtener, abarcando de manera controlada el Proceso de Intervención Organizacional en lo referente a Planificación Estratégica, Análisis de Procesos y Propuesta de Estructura Organizacional.

En esta hoja se desglosa todas y cada una de las actividades consideradas como material básico determinante para la comprensión del contenido de los conceptos a explorar en la búsqueda de las definiciones de Misión, Visión y Valores.

HOJA DE RUTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA LA ESTRATÉGICA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVO ESPECÍFICO: ANALIZAR LOS DISTINTOS PROCESOS MACROS QUE COMO CONSECUENCIA DE LA DEFINICIÓN DE COMPONENTES BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PERMITEN OBTENER MEJORAS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MISMOS					
OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
IDENTIFICAR PROCESOS DEL NEGOCIO Y EVALUAR PERCEPCIONES DE LOS MISMOS	CONSTRUYE EL GRAN ALMENDRÓN EN CHACAO: USANDO LOS ELEMENTOS SUMINISTRADOS REPRESENTAR ACTIVIDAD PREFERIDA DENTRO SU TRABAJO	UNA HORA	PIEZAS DE LEGO, CÁMARA DE FOTOS	LEGO SERIOUS PLAT	RETROALIMENTACIÓN
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	¿QUÉ ES UN PROCESO?: EN CÍRCULO SE HARÁ TORMENTA DE IDEAS SOBRE CONCEPTO DE PROCESOS, ADECUADOS E INADECUADOS	UNA HORA	HOJAS EN BLANCO MARCADORES	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
DIFERENCIAR PROCESOS	QUE PUEDO HACER PARA MEJORAR LOS PROCESOS: DRAMATIZACIÓN PARA DESCRIBIR UN PROCESO QUE LLEVE ADELANTE EN LA EMPRESA E IDEAS DE MEJORAS	UNA HORA	ESPACIO PARA TRABAJO, MARCADORES Y CÁMARA DE FOTOS	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
AFIANZAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PARTICIPANTES EN RELACIÓN A SU TRABAJO	DESCRIBE TU RUTINA DE TRABAJO: MESA DE TRABAJO PARA DESCRIPCIÓN DE RUTINA LABORAL INCORPORANDO MEJORAS NECESARIAS.	UNA HORA	CÁMARA DE FOTOS, SALON DE TRABAJO Y HOJAS EN BLANCO	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	DOCUMENTA TU PROCESO: ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN PASO A PASO DE LOS PROCESOS QUE EJECUTAN EN SU TRABAJO	UNA HORA	HOJAS EN BLANCO MARCADORES	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
APLICACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS EN EL TRABAJO	CONCLUSIONES FINALES: RETROALIMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA EN EL TALLER	UNA HORA	CÁMARA DE FOTOS, SALÓN DE TRABAJO Y HOJAS EN BLANCO	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES

Habiéndose seleccionado como instrumento de obtención de la información deseada, un Taller diseñado dentro de los parámetros del modelo ADDIE de características lúdicas y utilizando como elemento clave la Metodología Lego Serious Play, se establecieron los siguientes pasos:

a. “Conozcámonos mejor”

A manera de propiciar el acercamiento entre los integrantes del equipo y el consultor externo y para disminuir la tensión de lo desconocido y nuevo para el personal, se realizó una primera aproximación, simple y sencilla pero capaz de romper el hielo entre los asistentes, como lo es empezar por escribir y colocarse una etiqueta con su nombre y apellido, para luego expresar en voz alta dicha información complementada con el cargo y tiempo de permanencia dentro de la empresa. Ello permitió al consultor evidenciar una gran tensión que se expresaba en risas y murmullos, siendo muy elocuente el comportamiento del supuesto encargado de la Tienda, quien presentaba una actitud de risa, semi burlona, murmurando por lo bajo expresiones que no fue posible descifrar y el no repitió en voz alta. Esta situación de nerviosismo también fue apreciada en la actitud de la Directora de la empresa, quien se tornó comunicativa y amigable tratando de inducir a su personal a la participación sin consecuencias de ello.

Fue realmente satisfactoria la reacción tan positiva ante la presencia de las piezas de Lego y la solicitud de realizar una Torre, generándose un cambio radical de actitud y manifestación de interés por parte de todos los participantes.

b. “Construye una Torre”,

La presencia de las piezas de Lego resultó determinante para la incorporación definitiva y muy productiva de los integrantes, su actitud era de

interés y reto. En Joel, quien es desertor de la carrera de Ingeniería, resultó el mayor reto, construir una torre, que además incluyera todas las piezas que se le habían entregado, en otros resultaba más difícil, aunque muy divertido.

Lo más llamativo fue el caso de la Directora, quien en 5 minutos hizo una pequeña torre sin importarle, color ni altura sino solo el simbolismo de que se parecía a la Torre Eiffel de Paris.

Hubo variedad de torres y al preguntarles el significado de cada una de ellas y de sus colores, hubo respuestas sencillas e interesantes, que al final nos condujo a la pregunta necesaria para inducir la búsqueda del significado de Misión.

Al solicitarles que trabajaran en conjunto en la construcción de una torre que incluyese elementos de cada una de las distintas torres efectuadas en primera instancia, se pudo percibir un fenómeno interesante, eran capaces de trabajar en grupo, de manera armónica, pero con papeles muy distintos a los que poseen en la vida real, el más joven de los integrantes tomó la voz cantante y el cajero quedó rezagado y obedeciendo órdenes.

Muchos de ellos valoraron la importancia de tener iniciativa y del trabajo en equipo, la necesidad de unas buenas bases para la construcción de la torre, lo cual se aplica fácilmente a la estructura organizativa de una empresa.

Tras muchas interpretaciones llegamos a una primera aproximación de significado para ellos, de la palabra Misión:

*“Es un trabajo encomendado para realizar en un tiempo determinado.
Es una oportunidad de crecimiento del personal y de la empresa, es la
visualización del logro de objetivos en equipo.”*

La tercera actividad llevada a cabo fue denominada

c. “Dibuja tu proyecto de Vida”,

Como material de trabajo, se les entregó papel, lápiz y un pinta dedo, a cada integrante de color distinto, se pretendía apreciar si serían capaces de intercambiarse los colores y plasmar con ello su aspiración de futuro.

La primera reacción fue de desconcierto y hubo de esperarse más tiempo de lo previsto pues no lograban decidirse en relación a que esperaban o deseaban a futuro, inclusive el Cajero expresó aspiraciones de un futuro inmediato y solo de posesión de bienes, aspira tener un yate.

Una vez realizados los dibujos y cada uno explicado su proyecto de vida, nos enfocamos en lo que sería El Almendrón de Chacao, a largo plazo, para con ello determinar la Visión.

Para la comprensión de la Visión, les preguntamos: ¿Cómo se ven ustedes dentro cinco años, en El Almendrón? ¿Cuáles son sus expectativas?

El personal operativo coincidió en que la empresa debería crecer, crear sucursales y ser líder en el ramo a nivel local, regional y nacional.

La directora en cambio dejó ver su preocupación por la situación país, lo cual hace muy difícil mantener un ritmo de operaciones y más difícil aún, el crecimiento del negocio debido a la carencia de mercancía para vender, su aporte fue por demás pesimista.

Para la construcción de los valores se les pidió que escribieran una palabra que los identificara con el Almendrón en Chacao, las palabras más resaltantes fueron atención personalizada, calidad de servicio y bajos costos. Definiciones estas que nos permitieron estructurar lo que posteriormente formó la definición del grupo de los parámetros Misión, Visión y Valores.

d. “Construye tu empresa ideal”

Esta actividad consistió en que cada participante expresara en una hoja los cambios que haría para convertir “El Almendrón” en su empresa ideal para luego transformarla en un modelo común construido con piezas de Lego. Resultó interesante como los integrantes pudieron trabajar en equipo y unir todos los cambios y hacerlo en un modelo colectivo integrando todas las piezas.

Al igual que en el caso del proyecto de vida, no se dio un parámetro específico ya que se pretendió hacer ver a los participantes que existe una conexión entre sus mentes y sus manos.

e. “Construye el Gran Almendrón de Chacao”

Esta actividad consistió en que cada participante representara a través de un dibujo su proyecto de vida ligado a la visión de la empresa en el futuro. Posterior a eso se construyó con las piezas de Lego un modelo tridimensional del Gran Almendrón de Chacao donde cada participante se coloca así mismo dentro del modelo de Lego como un muñeco que cumple una función dentro de esta estructura.

5.1.1.1 Hoja de Ruta de Análisis de Procesos:

Se pretendía le definición y comprensión del contenido de la palabra Proceso

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA LA ESTRATÉGICA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVO ESPECÍFICO: ANALIZAR LOS DISTINTOS PROCESOS MACROS QUE COMO CONSECUENCIA DE LA DEFINICIÓN DE COMPONENTES BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PERMITEN OBTENER MEJORAS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS MISMOS					
OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
IDENTIFICAR PROCESOS DEL NEGOCIO Y EVALUAR PERCEPCIONES DE LOS MISMOS	CONSTRUYE EL GRAN ALMENDRÓN EN CHACAO: USANDO LOS ELEMENTOS SUMINISTRADOS REPRESENTAR ACTIVIDAD PREFERIDA DENTRO SU TRABAJO	UNA HORA	PIEZAS DE LEGO, CÁMARA DE FOTOS	LEGO SERIOUS PLAY	RETROALIMENTACIÓN
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	¿QUÉ ES UN PROCESO?: EN CÍRCULO SE HARÁ TORMENTA DE IDEAS SOBRE CONCEPTO DE PROCESOS, ADECUADOS E INADECUADOS	UNA HORA	HOJAS EN BLANCO MARCADORES	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
DIFERENCIAR PROCESOS	QUE PUEDO HACER PARA MEJORAR LOS PROCESOS: DRAMATIZACIÓN PARA DESCRIBIR UN PROCESO QUE LLEVE ADELANTE EN LA EMPRESA E IDEAS DE MEJORAS	UNA HORA	ESPACIO PARA TRABAJO, MARCADORES Y CÁMARA DE FOTOS	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
AFIANZAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PARTICIPANTES EN RELACIÓN A SU TRABAJO	DESCRIBE TU RUTINA DE TRABAJO: MESA DE TRABAJO PARA DESCRIPCIÓN DE RUTINA LABORAL INCORPORANDO MEJORAS NECESARIAS.	UNA HORA	CÁMARA DE FOTOS, SALÓN DE TRABAJO Y HOJAS EN BLANCO	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	DOCUMENTA TU PROCESO: ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN PASO A PASO DE LOS PROCESOS QUE EJECUTAN EN SU TRABAJO	UNA HORA	HOJAS EN BLANCO MARCADORES	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
APLICACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS EN EL TRABAJO	CONCLUSIONES FINALES: RETROALIMENTACIÓN DE LA EXPERIENCIA VIVIDA EN EL TALLER	UNA HORA	CÁMARA DE FOTOS, SALÓN DE TRABAJO Y HOJAS EN BLANCO	LUDOPATÍA	CONCLUSIONES

a. “Construye el Gran Almendrón de Chacao”

Esta actividad consistió en que cada participante representara a través de un dibujo su proyecto de vida ligado a la visión de la empresa en el futuro. La misma se realizó a través de la visualización y descripción de los distintos procesos que se dan dentro de la organización así cómo cada una de las actividades que allí se realizan. La diferencia entre esta actividad y la homónima de párrafos anteriores fue que la precedente estaba orientada a planificación estratégica y la actual estaba orientada a procesos

b. “¿Qué es un proceso?”

Cada participante explicó en que consiste su trabajo y en la flexibilidad existente, lo cual les permite desarrollar a todos, todas las actividades.

c. “¿Qué puedo hacer para mejorar los procesos?”

Esta actividad consistió en el aporte de cada participante en relación a cómo mejorar los procesos que se realizan dentro de la empresa, de allí se generaron ideas tales como el etiquetado de la mercancía para facilitar la facturación en caja; mejorar la puntualidad, hacer de cada uno de ellos una imagen de El Almendrón, con buen trato hacia los clientes, buena disposición de trabajo y rendimiento.

El desarrollo de esta actividad permitió conocer que los participantes del taller no tenían claro qué es un proceso. Este concepto fue aclarado durante el desarrollo de la actividad posterior.

d. “Describe tu rutina de trabajo”

Durante esta actividad, cada participante describió sus actividades diarias desde el inicio del día cuando se levantan hasta que terminan su jornada laboral y llegan a casa y se acuestan. El relato de la rutina diaria a través de la descripción de actividades tales como bañarse o cepillarse los dientes, sirvió para definir lo que es un proceso ya que algunos de ellos no mencionaban algunas tareas por considerarlas que no formaban parte de este concepto.

e. “Documenta tu proceso”

Durante esta actividad se le dio a cada participante una hoja de papel en la cual debían describir los procesos que se llevan a cabo dentro de la tienda. Posteriormente cada uno de ellos leyó lo que tenía escrito y en común realizaron un documento que contiene todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

5.1.1.2 Hoja de Ruta de Propuesta de estructura organizacional:

OBJETIVO GENERAL: DESARROLLAR UN PROCESO DE INTERVENCIÓN QUE FACILITE LA INCORPORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN SUS COMPONENTES DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES PARA LA ESTRATÉGICA ESTRUCTURACIÓN DEL NEGOCIO					
OBJETIVO ESPECÍFICO: PROPONER UNA ESTRUCTURA QUE MEJORE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL					
OBJETIVOS DE LAS ACTIVIDADES	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	RECURSOS A UTILIZAR	TIEMPO	ESTRATEGIAS	MÉTODO DE EVALUACIÓN
CREAR UN CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA?: USANDO PROCESOS INDUCTIVOS Y DEDUCTIVOS BASADOS EN EXPERIENCIAS DE LA VIDA COTIDIANA SE PRETENDE GENERAR UN CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ESPACIO DE TRABAJO, PAPEL BOND, CÁMARA FOTOGRÁFICA, JUEGO DE MARCADORES	30 MINUTOS	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
IDENTIFICACIÓN DE ROLES DENTRO DE LA EMPRESA	¿QUÉ PAPEL JUEGO YO COMO EMPLEADO DENTRO DE LA ESTRUCTURA?: EN CÍRCULO SE HARA TORMENTA DE IDEAS SOBRE CUÁL ES SU ROL DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO	HOJAS DE PAPEL, MARCADORES LAVABLES	UNA HORA	LUDOPATÍA	RETROALIMENTACIÓN
REVISIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	EL ALMENDRÓN PERFECTO: GRAFICAR EN HOJAS DE RECICLAJE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	HOJAS DE PAPEL, MARCADORES LAVABLES	UNA HORA	CLASE MAGISTRAL Y LUDOPATÍA	CONCLUSIONES
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	DOCUMENTA TU PROCESO: ELABORACIÓN DE DESCRIPCIÓN PASO A PASO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	HOJAS DE PAPEL, MARCADORES LAVABLES	UNA HORA	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	CONCLUSIONES
CONSTRUCCIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA	UNA VEZ SENTADOS EN CIRCULO SE INDUCIRA AL GRUPO PARA HABLAR DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA LAS CUALES POSTERIORMENTE SE TRANSCRIBIRÁN PARA DOCUMENTAR EL PROCESO DE GESTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA.	CAMARA FOTOGRÁFICA PARA DOCUMENTACIÓN DE PROCESO	UNA HORA	APLICACIÓN DE MATRIZ DOFA	DISCUSIÓN GRUPAL

a. “¿Qué es una estructura organizativa?”

Durante esta actividad se trató de generar un concepto de estructura organizacional común para todos los integrantes del equipo. Esta parte del Taller, resultó difícil y azarosa, ninguno de los integrantes manejaba el concepto de proceso y hubo que desglosarse a través de ejemplos simples de la vida diaria, todos se desviaban al concepto de trabajo en equipo, no en secuencia, orden y estructuración de un proceso y mucho menos el concepto de metodología de trabajo.

b. “¿Qué papel juego yo como empleado dentro de la estructura?”

Durante esta actividad quedó en evidencia que los participantes no tenían comentarios sobre la necesidad de un organigrama junto con el hecho de la poca claridad de los roles dentro de la organización. Un ejemplo de ello lo constituye el hecho que encargado de la tienda sólo se ve como cajero, no aspira nada más, mientras que otros por debajo, si desean prosperar y hasta sueñan con ser encargados de una sucursal.

c. “El Almendrón Perfecto”

En esta actividad se habló de las fortalezas y debilidades de la empresa y de cuál sería la mejor forma de mejorar, así como también la diversidad y el trabajo en equipo. El propósito de esto era aclarar estos conceptos, ya que si estos no están claros no podemos hablar de una visión de futuro.

d. “Documenta tu Proceso

A través de la definición del concepto de procesos y estructura se trató de generar con el grupo un organigrama de la organización. De igual forma se documentó cada una de las actividades previas para así elaborar un organigrama con el aporte de ideas de cada uno.

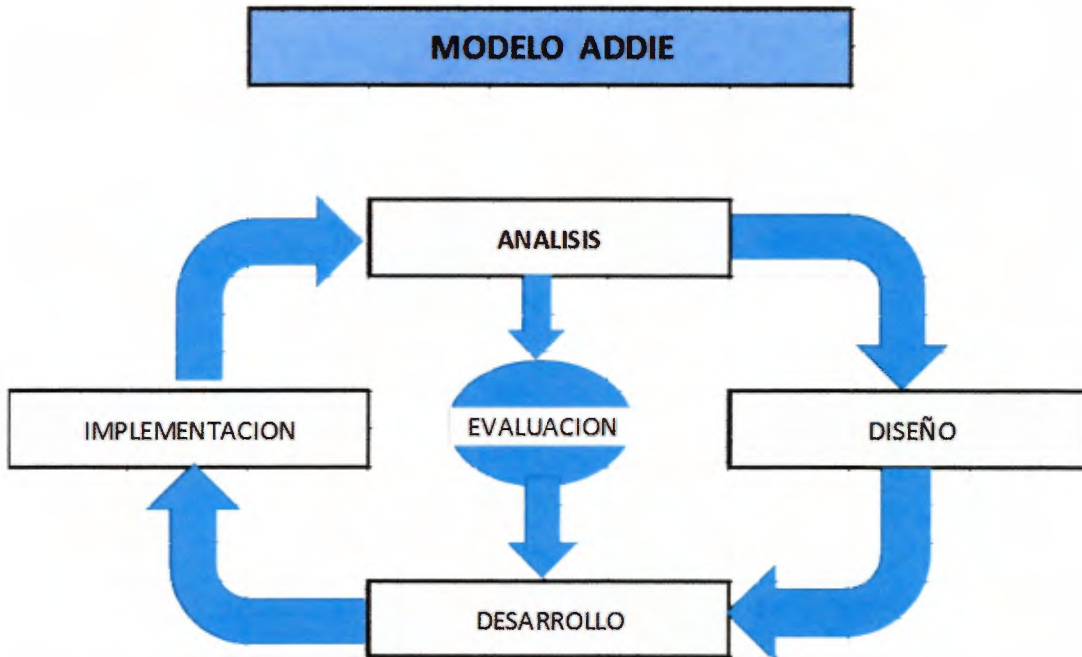
e. Construcción de la nueva estructura

Con el objeto de elaborar una estructura organizativa colectiva se procedió a la aplicación de una matriz FODA. En vista del desconocimiento de este concepto por parte de los integrantes del taller, se le pidió a cada uno de ellos que enunciara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la organización.

Ante la pregunta de la definición de una fortaleza, todos respondieron la inmejorable ubicación de la tienda; de una debilidad, el tamaño del local y la inseguridad del país. Para la descripción de las oportunidades, los integrantes respondieron de forma poco precisa, un ejemplo de ello lo constituye respuestas como *“si cambia la situación del país y aparece la mercancía para poder seguir vendiendo podremos seguir trabajando”*.

En el caso de las amenazas, solo hablaban de problemas políticos, ante lo cual se decidió no continuar ahondando sobre el tema. El motivo de ello fue no desviar la atención del taller debido a los resultados positivos logrados y que la actividad se había extendido hasta las 10 de la noche de un viernes.

5.2 DESARROLLO / IMPLANTACIÓN:



5.3 ANALISIS:

Para la realización de esta investigación se tomó como técnica el “Diseño Instruccional” y fue seleccionado el “MODELO ADDIE”, por contar con la flexibilidad necesaria para la elaboración de un taller lúdico que permitiera obtener como resultado, la generación de los componentes principales de la Planificación Estratégica, tales como Visión, Misión y Valores, así como una propuesta de Estructura Organizacional u Organigrama, que permitiera la clara definición de una línea de mando y operación eficiente y claramente establecida, lo cual llevara finalmente a la optimización del negocio.

5.4 DISEÑO:

Para la ejecución del modelo, se llevó a cabo un taller lúdico compuesto por tres fases, todas ellas íntimamente relacionadas con el producto a obtener. La primera de ellas corresponde a la Planificación Estratégica, con el objeto de establecer la clara comprensión de la Misión, la Visión y los Valores de la organización, producto de la participación de todos, propietarios y empleados que conforman el negocio, buscando crear en ellos sentido de pertenencia con la empresa y ahondar en el grado de compromiso hacia su fuente de ingreso e instrumento de superación.

5.5 DESARROLLO:

El taller consistía en identificar situaciones relativas a la vida diaria de cada participante, para llevarlos a un proceso inductivo - deductivo, utilizando estrategias como Lego Serious Play para la creación de principios corporativos que permitieran el funcionamiento adecuado del negocio.

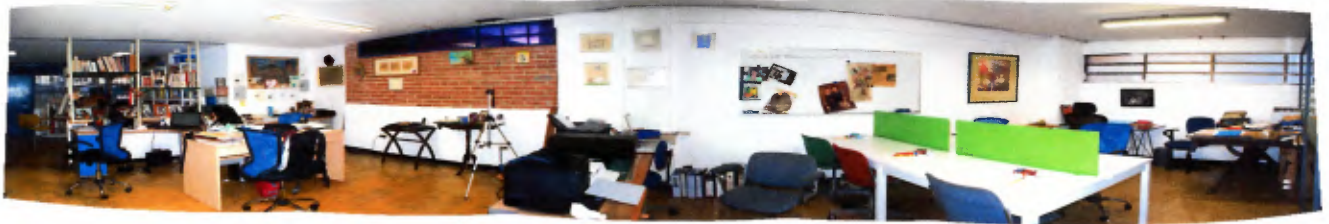
Es importante acotar que se seleccionó la ludopatía como la estrategia más adecuada para la aplicación de este taller, dadas las características de los integrantes, quienes son los propietarios y empleados de El Almendrón cuyo nivel académico es la educación básica (bachillerato) y no en todos los casos, además de pertenecer a grupos etarios distintos.

En la segunda fase, que corresponde al análisis de procesos, se pretendía lograr la evaluación de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización por parte de ellos, referidos a situaciones de la vida cotidiana, planteados a manera de juego, para su mayor comprensión, con el fin de facilitar la interacción entre los compañeros de trabajo.

En la tercera fase con la elaboración de una Matriz DOFA se pretendía plasmar una estructura organizativa del negocio, la cual deberá tener la suficiente flexibilidad para poder adaptarse a los cambios de los tiempos actuales.

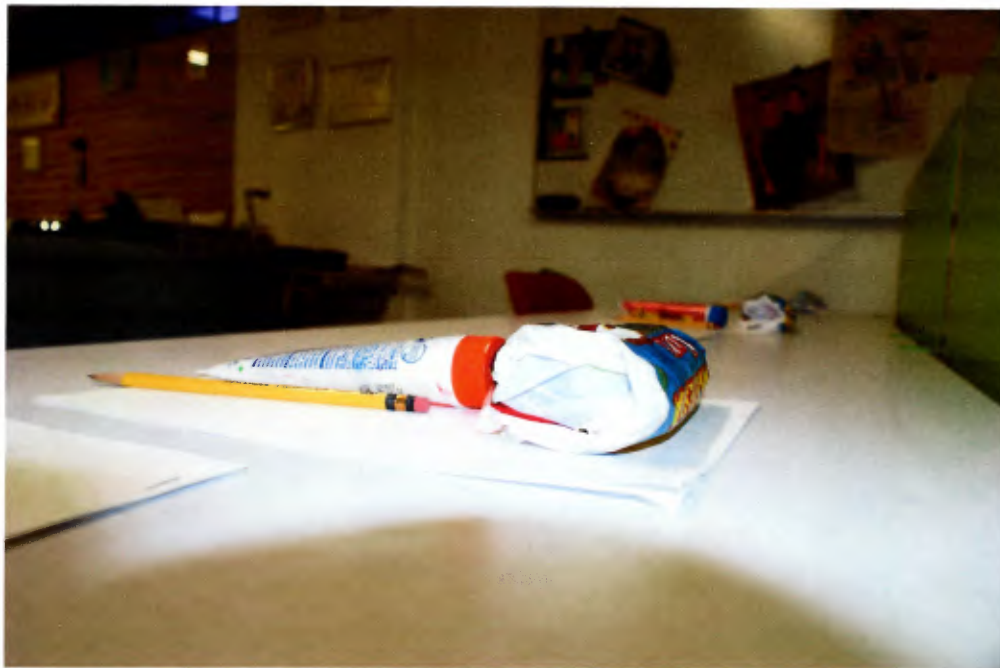


El lugar de Trabajo donde se realizó el Taller





Las mesas ordenadas con el material a utilizar.



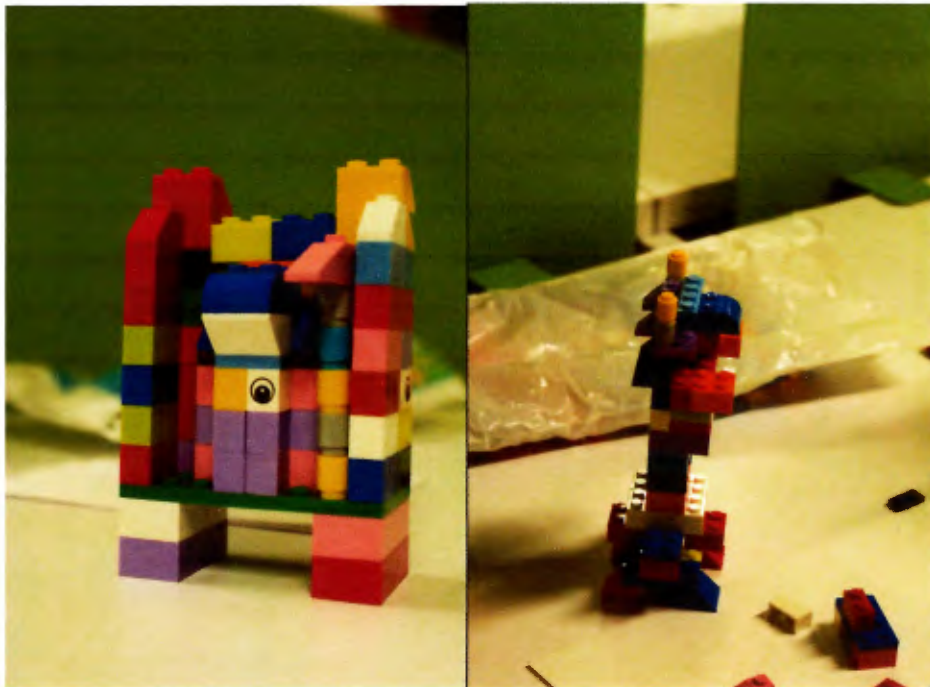
Material de cada integrante, papel, lápiz, pinta dedos y piezas de Lego.



La Directora no posó, conversaba con otra persona.



Haciendo la Torre individual.



Algunas Torres y la Torre del Grupo



La siguiente actividad, dibujar con pinta dedos el Proyecto de Vida



El proyecto de vida de la Directora



El Proyecto de Vida más completo.



El sueño de una casa para su hija....

5.6 IMPLEMENTACIÓN:

Se llevó a cabo el taller en las instalaciones de la oficina de la Arq. Teresa Sánchez, ya que dentro del local de venta no era posible debido a la estrechez del área y la gran cantidad de mercancía almacenada en el poco espacio disponible. El mismo trató de cubrir de manera rigurosa todas y cada una de las actividades establecidas en las hojas de ruta, con la finalidad de abordar las tres fases del proyecto de intervención deseadas, y poder llegar a una solución que sea realmente viable y posible, aportando las ideas que nos hagan encontrar la solución para el problema planteado, sacando de cada debilidad una contrapartida que la transforme en fortaleza, e integrándolas a todo el negocio.

5.7 EVALUACION:

De todo esto se desprende los componentes principales de la organización, así como una estructura que sea tan versátil como el tamaño del negocio, usando como instrumento para ello, una encuesta que se le proporcionó a cada participante, donde evaluó la eficacia del taller. Posteriormente se procedió a valorar los resultados que arrojan dichas encuestas, para el mejoramiento de las fallas visualizadas. Los resultados obtenidos como consecuencia de esta actividad, fueron no solo la generación de Misión, Visión y Valores de la organización, sino algún tipo de beneficio extra para la relación empleados – empresa.

El final fue realmente satisfactorio, de motus proprio le solicitaron a la directora que les organizara otros talleres que le permitieran acceder a una óptica distinta a la personal, y abiertamente manifestaron que antes concebían el trabajo como un castigo y no como la solución que les permitiría realizar todas las metas y objetivos que esperaban dentro de su proyecto de vida, lo que trae como consecuencia un personal de trabajo más comprometido e identificado con su trabajo y con la empresa para la cual labora, logrando entender cuál es la importancia de su trabajo y para qué se realizan todos y cada uno de los procesos que allí se llevan a cabo, así como la participación de todos los empleados en la creación de una estructura organizativa viable para el negocio.

CAPITULO VI PROCESAMIENTO DE RESULTADOS:

6.1 Resultados obtenidos del proceso de Intervención Organizacional

A la luz de los resultados obtenidos, como producto de la realización de un taller diseñado bajo los parámetros del modelo Addie se pueden observar dos tipos de resultados, distintos en contenido, pero íntimamente relacionados, como son:

6.1.1 Definición y establecimiento de los valores corporativos de Misión, Visión y Valores:

El resultado de la construcción de la Misión del Almendrón de Chacao, según sus empleados y directora, con sus propias palabras fue:

“Ser una empresa innovadora, especializada en la comercialización de frutos secos, proporcionando a sus clientes variedad, calidad y buen precio. “

Para el caso de la definición de la Visión de la empresa, El Almendrón de Chacao se obtuvo lo siguiente:

“Mantenerse en el tiempo y el espacio, buscando la expansión y el crecimiento del negocio y de su equipo de trabajo, para obtener el reconocimiento y el liderazgo a nivel local, regional y nacional.”

En relación a los valores, se identificaron los siguientes, como signos de distinción del negocio con respecto a otros del mismo tipo y ramo:

- a. Atención preferencial

- b. Lealtad
- c. Compromiso
- d. Honestidad
- e. Compañerismo
- f. Innovación
- g. Creatividad
- h. Calidad en los Productos y servicio de atención al cliente

6.2 Definición de una estructura Organizacional adaptada a las necesidades de la Empresa: Organigrama:



6.3 Beneficios adicionales percibidos:

- Cambio radical en la concepción del trabajo y el rol que realizan dentro de la empresa, ya que luego de la salida del taller, se les ofreció un pequeño refrigerio, durante el cual se pudo intercambiar ideas y posturas, así como argumentar la validez de la permanencia en el trabajo y en el país como oportunidad de crecimiento y obtención del bienestar deseado.
- Comprensión de la importancia y significado de su trabajo dentro de la línea de proceso y venta de la empresa, expresado en: “no existe trabajo insignificante sino partes de una cadena que nos lleva al logro de una venta exitosa”.
- La estabilidad y permanencia en un trabajo lleva a la obtención de logros y nuevas posiciones que mejoran la remuneración recibida por ello.

CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

- La primera aproximación para el abordaje de Valores Corporativos y definición de una Estructura Organizativa adecuada al ritmo, necesidades y dinámica de la empresa El Almendrón en Chacao, aun cuando arroja resultados preliminares, los mismo representan el primer paso dentro de un proceso de adecuación e incorporación a la nueva dinámica organizacional, el cual podría definirse como preliminar y exitoso pues ha sembrado las bases e inquietudes para continuar en la vía de realizar cambios y mejoras, no solo en rendimiento económico sino en funcionamiento rítmico, armónico y organizacionalmente adecuado para su escala y posibilidades de desarrollo actual, las cuales se piensan que con estas intervenciones llevarán a una nueva posición dentro del mercado.
- Se considera pertinente la realización de un seguimiento de estos resultados, así como la realización de nuevos talleres de entrenamiento de personal, manejo de herramientas y recursos.
- Esta nueva realidad, deberá ayudar a una óptica distinta por parte de la directora en relación a sus posibilidades permanencia en el mercado y su compromiso laboral con los empleados actuales, toda vez que la realidad política le imprime un dejo de pesimismo en cuanto a ello.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Consuelo Belloch, U.V. (2013). Entornos virtuales de formación. Modelo Instruccional.

Consultada de la Página Web: <http://www.uv.es/bellochc>

Amat (2004).

Barnes y Herrón, 1976.

Frederick, (2001).

Castellano. R y Pena. D (2013): El Desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. Primera edición.

Editorial Walters Kluwer. Madrid. Val

Davis y Charleston, (1998).

Drucker, Peter, 1954, Planificación Estratégica.

Fred R. David, La Gerencia Estratégica.

French. W. y Bell. C (2014): Desarrollo Organizacional. Editorial Pearson. Quinta Edición. Caracas.

González Castellano, Roberto A., Yell Levan Mario y Curiel Lorenzo, Lilian de, Metodología de la Investigación, 1a parte, Universidad de Matanzas, 2003.

Heimlich, Molenda, Russell y Sandino, (1993).

Moreno, (1987) pág. 37.

Porras y Robertson, 1992, pag.28

Reigeluth, (1983).

Revista Veneconomía, (2008).

Robins 2004.

Ruiz, 2000.

Sabino 1993, pág. 18.

Serna, Humberto, (2008) Gerencia Estrategica.10 Edición. Bogotá. 3R Editores.

Serna, Humberto, (2008) Gerencia Estrategica.10 Edición. Bogotá. 3R Editores.

TELOS, Revista Interdisciplinaria Universidad Rafael Beloso Chacín de la

Vallejo 2005, Teoría de las Empresas Familiares.

9.- ANEXOS:

Los mismos han sido incluidos dentro de un Disco, que forma parte integrante de este Trabajo.

Anexo A: video de los primeros 20 minutos de trabajo en dos fases

Secuencia fotográfica del Proceso