



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO  
PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS COMPONENTES DE MISIÓN,  
VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS EN LA EMPRESA  
“Tecnigráficas R.U., C.A”

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello  
por:  
Larrazábal Sarai

Como requisito parcial para optar al grado de:  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, julio del 2016

## DEDICATORIA

Principalmente dedico el esfuerzo hecho hoy realidad a Dios por iluminarme en cada decisión tomada y protegerme en cada paso con su infinito amor.

A mi hijo Jesús Gabriel, el ser más hermoso, maravilloso y especial en mi vida, quien con su comprensión y amor supo esperar por mí en los momentos que tuve que dedicar el tiempo a los estudios.

A mi esposo Darrin, mi compañero y amigo incondicional, mi fuente de inspiración en los estudios, quien siempre está a mi lado apoyándome para alcanzar mis metas con todo su amor y confianza.

A mis padres hermosos, Gabriel y Matilde, a quienes amo con toda mi alma, a ustedes por creer y confiar en mí, por haberme dado el ser, por educarme, cuidarme y amarme siempre, por sus consejos, sus esfuerzos y valiosa comprensión, este logro también forma parte muy especial de ustedes.

A mis sobrinos y sobrinas, a quienes quisiera inspirar y motivar para que sigan sus estudios, sigan sus sueños y los hagan realidad. Así como también a mis hermanos y hermanas a ustedes dedico este logro con todo mi cariño.

Finalmente a todas las personas que de alguna manera me apoyaron, con todo mi amor dedico a todos y cada uno de ustedes la realización de este sueño, deseando ser fuente de inspiración para sus logros.

## **AGRADECIMIENTO**

Por siempre a Dios, grande, único, verdadero y poderoso quien me dio de su protección y amor para lograr uno de mis grandes sueños.

Darrin, a ti por tu valiosa comprensión, paciencia y por ayudarme en cada momento que necesite de tus conocimientos.

A las personas que me apoyaron y ayudaron incondicionalmente cuando más lo necesite, tanto moral, espiritual y económicamente.

A la universidad Católica, por acogerme en su casa de estudios, concederme cómodas aulas y excelentes profesores, para que me enseñaran y formaran hoy día como toda una profesional en la Especialización de Desarrollo Organizacional.

A cada uno de mis compañeros de clases que aportaron siempre un granito de arena para el logro de nuestras metas en la universidad.

Orgullosa de tener grandes amigos como María Elsa y Eduardo Frontado, quienes siempre estuvieron presentes y fueron pilares de ayuda en los peores y más bellos momentos.

Dándole gracias a Dios por haberme colmado de tantas bendiciones, por darme una familia hermosa que siempre me apoya y cree en mis proyectos de vida y estudio, a ustedes que forman parte de mi corazón: Jesús Gabriel, Darrin, Papi, mami, mis hermanas, hermanos, sobrinas y sobrinos.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ORGANIZATIVA  
DE TECNIGRAFICAS R.U., C.A

**RESUMEN**

**AUTORA:**

Larrazábal Sarai

**Asesor:**

Prof. Ricardo Pettit

Tecnigráficas RU C.A. Es una organización que se dedica a la fabricación, estampado y comercialización de franelas en Venezuela, la empresa carece de los principales elementos que componen el direccionamiento estratégico, es decir, no tiene establecido formalmente la misión, visión y principios corporativos, que les permita mejorar el desempeño organizacional, por lo que el objetivo general de esta investigación es: "Implementar el proceso de intervención organizacional mediante la Planeación Estratégica para diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos en la empresa Tecnigráficas RU C.A". y como objetivo específico: "Diseñar conjuntamente con la empresa Tecnigráficas RU C.A, los componentes de misión, visión y principios corporativos", así como "Establecer estrategias de divulgación de los componentes, que permitan dar a conocer la declaración de los mismos a cada uno de los niveles administrativos y empleados de la organización". El desarrollo de esta investigación estará enmarcado bajo el Modelo de la Planificación Estratégica definido por Serna (2008). La Metodología utilizada en el Proceso de Intervención fue del Tipo Aplicada bajo la modalidad de Investigación Desarrollo. La técnica a empleada es el taller educacional dirigido a la alta gerencia, tomó como base el Modelo ADDIE del diseño instruccional, se utilizó la hoja de ruta que permitió especificar de una manera sistemática el paso a paso de la actividad a ejecutar, con el fin de obtener la definición de la misión, visión y principios corporativos. Se concluye que el nivel gerencial de la empresa demostró especial entusiasmo en el desarrollo del proceso de intervención y compromiso por alcanzar el resultado deseado, en cuanto a definir la misión, visión y principios corporativos (valores). Finalmente, se recomienda la necesidad imperante por parte de la empresa de difundir la misión, visión y principios corporativos a todas las unidades administrativas y a todos los empleados de la misma.

**Palabras Claves: Intervención Organizacional, Planeación Estratégica, Direccionamiento Estratégico, Investigación Desarrollo, Misión, Visión y Principios Corporativos.**

## INDICE GENERAL

CAPITULO I .....	14
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1. Planteamiento del Problema .....	14
1.2. Justificación de la Investigación.....	15
1.3. Objetivos de la Investigación.....	16
CAPITULO II .....	17
2. MARCO ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 . Historia de la Organización .....	17
2.2 . Estructura .....	18
CAPITULO III .....	26
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	26
3.1. Antecedentes de la Investigación .....	27
CAPITULO IV.....	49
4. MARCO METODOLÓGICO .....	49
4.1. Tipo de Investigación .....	49
4.2 Técnicas e Instrumentos .....	52
4.3. Población y Muestra.....	57
4.4. Procedimientos a Seguir .....	57
4.5. Operationalización de las Variables .....	58
CAPITULO V.....	60
5. PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL .....	60
5.1. Diseño y Desarrollo.....	60
5.2. Especificación .....	61
5.3. Implantación .....	64
5.4. Estrategias de divulgación .....	67
5.5. Evaluación .....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES .....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS.....	73
Cuestionario para diseñar la misión y Visión de la empresa.....	73

Matriz axiológica para el levantamiento de los principios corporativos .....	74
Presentación utilizada en el taller para la Construcción de la misión, visión y principios corporativos (valores) .....	75
Encuesta para evaluar la satisfacción del taller para la construcción de la misión, visión y principios corporativos (valores) .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro.1 Organigrama de Tecnigráficas R.U. C.A.....	20
Figura Nro. 2 Modelo de Planificación Estratégica para Avessoc....	28
Figura Nro.3 El Modelo organizacional de seis cuadros.....	31
Figura Nro.4. Niveles de Planeación Estratégica.....	37
Figura Nro.5. La Misión.....	38
Figura Nro. 6 Modelo de Gagné y Briggs.....	42
Figura Nro.7 Modelo ASSURE de Heinich y col.....	43
Figura Nro. 8 Modelo de Dick y Carey.....	45
Figura Nro. 9 Modelo ADDIE.....	46

## ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen Nro. 1 Inicio del Taller.....	62
Imagen Nro. 2 Diseño de la Misión y Visión.....	63
Imagen Nro. 3 Diseño de los Principios Corporativos.....	64



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están sujetas a constantes transformaciones, a nuevas maneras de hacer las cosas, relacionadas mayormente a cambios tecnológicos, políticos y sociales que pueden afectar los procesos, por lo que la clave de que una empresa sea exitosa, es la capacidad de adaptación que tenga para asumir los cambios, tanto externos como internos, a los que pueda enfrentarse de forma positiva y proactiva, a la importancia y capacidad para mantener la formación y capacitación continua de su personal, que les permita asumir nuevos roles y responsabilidades.

A este respecto, Beckhard, 1969, citado por Frech y Bell, 1995, explica que el Desarrollo Organizacional (DO).

“es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta” (p.27)

Lo expuesto evidencia que el Desarrollo Organizacional, permite identificar los principales acontecimientos que puedan estar afectando el normal funcionamiento de los procesos que se ejecutan dentro de una organización, con el fin de que sean corregidos, a través del diagnóstico, para su identificación y evaluación, así como de la intervención para la implementación del cambio deseado, con el fin de realizar los ajustes necesarios que permitan lograr el mejoramiento continuo de la organización.

Entonces se entiende que el DO, es un proceso que involucra a toda la organización, los lineamientos vienen definidos desde la alta dirección para incrementar la eficacia y eficiencia en función de lograr calidad en los

procesos, sustentando el estudio sobre la base del conocimiento de las ciencias de la conducta humana, permitiendo planificar estrategias y espacios para la intervención de los procesos que permitan la implantación de un cambio deseado.

En relación a lo expuesto, existen una gran cantidad de técnicas y métodos de intervención diseñados para cambiar la cultura de la organización, que buscan mejorar el desempeño organizacional, mejorando las prácticas que les permitan alcanzar las metas individuales, del equipo y de toda la organización.

French y Bell, 1995. Explican que:

“El mejoramiento de los procesos y de la cultura se lleva a cabo mediante intervenciones del DO que son series de actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización”. (p. 129)

Entonces, las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados, existen 4 condiciones que dan origen a la necesidad de analizar e implementar un proceso de intervención dentro de una organización, las cuales se detallan continuación:

1. Existe un problema
2. Hay una oportunidad no realizada
3. Algunos aspectos de la organización están desalineados
4. Cambia la visión que guía a la empresa.

Según lo expuesto, se planteó entonces que a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, previo a esta investigación y en el cual se detectó la inexistencia de la misión, visión y principios corporativos, en la empresa Técnicafógrafas RU C.A. lo que se traduce en

una oportunidad de mejora que tiene la misma, para mejorar el desempeño organizacional que puede ejecutarse a partir de una intervención basada en la aplicación de un método de Planeación Estratégica Corporativa que permita definir el propósito, el marco de referencia de lo que quiere ser en el futuro, así como establecer el conjunto de valores, creencias y normas que regulen el comportamiento de los empleados dentro de la empresa, estos últimos elementos forman parte de los principios corporativos, por tanto cada uno de ellos forman parte de la cultura organizacional y el marco de referencia en el cual se puede definir el direccionamiento estratégico de la organización.

Es importante destacar, que la definición de los elementos que componen el direccionamiento estratégico anteriormente mencionados (misión, visión, principios corporativos) es una tarea de la alta gerencia, por lo tanto, debe ser definida en un trabajo en equipo que conduzca a un propósito en común y que establezca las guías para la acción gerencial.

Por otra parte, una vez definidos la misión, visión y principios corporativos, deben divulgarse a todo el personal, ya que son parte importante de la cultura estratégica de una empresa.

Aunado a lo expuesto, se tomó como método para implementar la intervención organizacional el modelo “Proceso de Planeación Estratégica en Cascada” de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica, 2008), con la finalidad de impartir los conocimientos necesarios al equipo gerencial de la empresa en estudio, la cual se realizó a través de un taller educacional, que permitió orientar al equipo en cuanto a la metodología a seguir para la formulación de los principales elementos que componen el direccionamiento estratégico.

Dentro de este contexto, la investigadora tomó como referencia la aplicabilidad de este modelo para la intervención organizacional, ya que

permite identificar en qué nivel de la planeación estratégica se encuentran contenidos los elementos a definir: misión, visión y principios corporativos, ya que la planeación estratégica, no solo está compuesta por los elementos anteriormente mencionados, sino, que es un proceso completo que permite a la organización obtener, procesar y analizar información tanto interna como externa que le permite tomar decisiones estratégicas para el logro de sus objetivos y metas para alcanzar un propósito.

En otro orden de ideas, a continuación, se indica la estructura de este trabajo especial de grado, el cual consta de cinco (5) capítulos, los cuales abarcan lo siguiente:

**Capítulo I: “Planteamiento del Problema”**, se desarrolla la idea de la investigación a través de la definición de los siguientes elementos: 1) definición y descripción del problema, 2) se realiza la pregunta concreta de investigación o de la realidad concreta del problema, 3) se justifica la investigación y se resalta la importancia y viabilidad de llevar a cabo la misma, 4) se definen los objetivos generales y específicos, donde se delimita el alcance y el propósito del estudio.

**Capítulo II: “Marco Organizacional”**, comprende la información estructural y funcional de la empresa en estudio, en este capítulo se describen los datos referenciales de la organización considerada en la investigación, tales como: historia, antecedentes, misión, visión, valores corporativos, y su estructura organizacional, formal y evaluada considerando los estudios de Henry Mintzberg.

**Capítulo III: “Marco Teórico y Referencial”**, permite sustentar teóricamente el estudio, una vez que se ha planteado el problema de investigación, permitiendo exponer toda la información que soportan la investigación, tales como: antecedentes históricos y referentes teóricos que soportan el tema del estudio.

**Capítulo IV: “Marco Metodológico”**, se detalla la metodología aplicada, tomando en cuenta: el tipo y diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procesamiento de los datos, población y muestra que abarcada, la operacionalización de las variables objeto de estudio, el diseño del plan de acción y el cronograma de actividades a realizar en el transcurso de la investigación.

**Capítulo V: “Proceso de Intervención Organizacional”**, representa el eje central de la investigación enmarcada en el modelo de Planeación Estratégica a ejecutar sobre los componentes de la misión, visión y principios corporativos, utilizando como soporte para su ejecución la metodología de investigación- Desarrollo, con la finalidad de generar los pasos necesarios para la implementación del cambio deseado.

**Capítulo VI: “Conclusiones y Recomendaciones”**, Se presentan las conclusiones arrojadas luego de realizado el proceso de intervención para el diseño de la misión, visión y principios corporativos de Tecnográfica R.U.C.A. , así como también las recomendaciones realizadas a la misma.

Finalmente se presentan las Referencias consultadas y mencionadas en el trabajo y todos los anexos.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Tecnigráficas R.U. C.A., es una empresa que se caracteriza por mantener una larga trayectoria dentro del mercado de confección y estampados de franelas en Venezuela, superando diversos cambios del entorno, adaptando sus procesos a las necesidades y requerimientos de la demanda de sus clientes.

En este sentido y partiendo de los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional, la cual se constituyó en una etapa previa a la presente investigación, en la cual se identificó oportunidades de mejoras en cuanto a proponer el establecimiento formal de la visión, misión y principios corporativos (valores), componentes que forman parte de la Planificación estratégica y que permiten mejorar a través de su implementación el desempeño organizacional.

Sobre la base de lo expuesto se realizó una propuesta de intervención organizacional, basada en el Método de Planeación Estratégica de Serna (2008), en el que se propone implementar el Proceso de Planeación Estratégica en los componentes de misión, visión y principios corporativos, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional.

En este sentido, Serna (2008) explica que “el modelo de planeación estratégica presentado, parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa” (p.66)

Entendiendo que inicia en el nivel superior, como: Planeación Corporativa, el nivel medio o segundo nivel integrado por las unidades estratégicas de la empresa, como: Planeación Funcional o Táctica, y el tercer nivel compuesto por las unidades administrativas, como: Planeación Operativa.

Entonces se puede decir, que la planeación estratégica es un sistema de interrelaciones de procesos dinámicos, ágiles, flexibles y ampliamente participativos que ayudan a las organizaciones a mantener el nivel de competitividad dentro del mercado en estos tiempos tan cambiantes.

Por lo expuesto y en función a lo que se necesita abordar para lograr alcanzar implementar las oportunidades de mejoras identificadas para la empresa, se considera que para el proceso de intervención se desarrolle el primer Nivel de la planeación estratégica, ya que esta comprende la definición de la misión, visión y principios corporativos (valores), es decir, este nivel comprende la planeación macro, a largo plazo y supone la participación activa de los niveles superiores.

Situación que lleva a plantear la siguiente interrogante:

¿Cómo implementar el proceso de intervención organizacional mediante la Planificación Estratégica para diseñar los componentes de visión, misión y principios corporativos en la empresa Tecnigráficas RU C.A., que permitan mejorar el desempeño organizacional?

## **1.2. Justificación de la Investigación**

La investigación, se sustenta con base a los resultados obtenidos en el Proceso de Diagnostico Organizacional, identificando las áreas de oportunidad de mejoras, así como la disposición del personal gerencial a implementar el cambio, a través de un acompañamiento que parte del Proceso de Intervención, con la finalidad de mejorar y fortalecer el

desempeño organizacional.

En este sentido la importancia de esta investigación consiste en implementar los componentes de Planificación estratégica, tales como: Misión, visión y principios Corporativos a los fines de que estos elementos sirvan de base para que los empleados creen un compromiso formal con la empresa, actúen conforme a los valores de la organización, se identifiquen con ellos y logren implementarlos de manera efectiva en función de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Implementar el proceso de intervención organizacional mediante la Planificación Estratégica para diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos en la empresa Tecnigráficas RU C.A, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

#### **Objetivos específicos**

- Diseñar conjuntamente con la empresa Tecnigráficas RU C.A, los componentes de misión, visión y principios corporativos.
- Establecer estrategias de divulgación de los componentes, que permitan dar a conocer la declaración de los mismos a cada uno de los niveles administrativos y empleados de la organización.



## **CAPITULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 . Historia de la Organización**

Técniográficas R.U., C.A, surge en Venezuela en 1989 como figura jurídica de firma personal, constituyéndose en compañía anónima para el año 1992, manteniendo una trayectoria operativa de sus funciones de 23 años continuos. La empresa tiene su origen en la sede principal en la Zona Industrial de Palo Verde, en donde se generan los lineamientos estratégicos para la operación y comercialización de los productos que genera.

Es una empresa privada, con fines de lucro, ya que su objetivo principal es generar ganancia o utilidad a los accionistas o propietarios. Es una organización formal, que según Chiavenato (1999) comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos. Lo cual permite, organizarse de manera sistemática, coordinada, cuya cooperación de sus integrantes radica en las actividades que todos y cada uno de ellos debe realizar de forma conjunta e individual para el logro de los objetivos y metas.

Por otra parte, la actividad económica de la empresa desde sus inicios, se basó principalmente en la confección de franelas básicas y simples hasta desarrollar en los actuales momentos la técnica y aplicación de estampados, convirtiéndose en una de las principales empresas de su ramo, logrando posicionarse comercialmente en diferentes tiendas ubicadas en la Ciudad de Caracas y el Oriente del País.

Su naturaleza está enmarcada en el servicio de comercialización y venta de franelas estampadas, con innovadores diseños enfocados hacia

la línea de Marvel, Comic, Classic Rock y Starswars, permitiéndoles ofrecer a sus clientes diseños exclusivos.

La estructura jerárquica está conformada por el Director General, las coordinaciones de Administración, Producción, Almacén, Diseño y Venta.

La Gestión de la Organización está apalancada por la comunicación informal entre departamentos, sus directivos nos compartieron la oportunidad de generar procesos estándares para soportar la gestión operativa de la empresa por cuanto sus procesos no están normados formalmente.

La organización se encuentra conformada por 25 trabajadores Internos, distribuidos entre los distintos departamentos que la conforman, entre los cuales se encuentran: 1 Director General, 1 Gerente de Ventas, 3 Coordinadores, 1 Analista, 1 Diseñador, 1 Serigrafista, 2 Jefas de Costureras, 6 costureras, 1 Cortador, 2 Estampadores, 2 Ayudantes de Estampadores, 2 Asistentes de Almacén y 2 ayudantes de producción y un Contador externo.

La empresa no posee formalmente establecidos los siguientes aspectos: misión, visión y principios corporativos, elementos que forman parte del direccionamiento estratégico de toda organización.

## **2.2. Estructura**

La estructura organizacional, es la manera formal en la que la empresa va a funcionar y va a gestionar cada uno de sus procesos, lo cual permite determinar la división de las unidades de negocio con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, en lo que respecta a Técnigráficas R.U., C.A., se define su tipo de estructura

según Henry Mintzberg, quien explica que la estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas.

Para ello, toma en cuenta el desarrollo de seis mecanismos básicos de coordinación, tales como:

1. **Adaptación mutua:** se refiere a la comunicación informal, es decir, las personas se comunican entre sí para coordinarse, la adaptación mutua se utiliza desde la organización más sencilla a la más compleja.
2. **Supervisión Directa:** es la que una persona ejerce para coordinar las actividades dando órdenes a otros, por lo general surge cuando varias personas tienen que trabajar juntas.
3. **Estandarización del proceso de trabajo:** significa la especificación - es decir, la programación del contenido del trabajo, los procedimientos a seguir, las personas obtienen conocimiento de cómo estará coordinado su programa de trabajo de manera detallada.
4. **Estandarización de los resultados:** es la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados, es decir son las metas de lo que se quiere alcanzar de las actividades que se ejecutara en cada una de las áreas administrativas para que la corporación pueda cumplir con su meta general.
5. **Estandarización de habilidades:** Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. El o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular esta estandarización tiene lugar fuera de la organización, como por ejemplo: en una escuela profesional de una universidad antes que el trabajador ocupe su puesto.

6. **Estandarización de las normas:** significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

A continuación se detalla cómo está organizada la estructura organizativa de la empresa Tecnigráficas R.U. C.A

### Estructura de Tecnigráficas R.U. C.A.

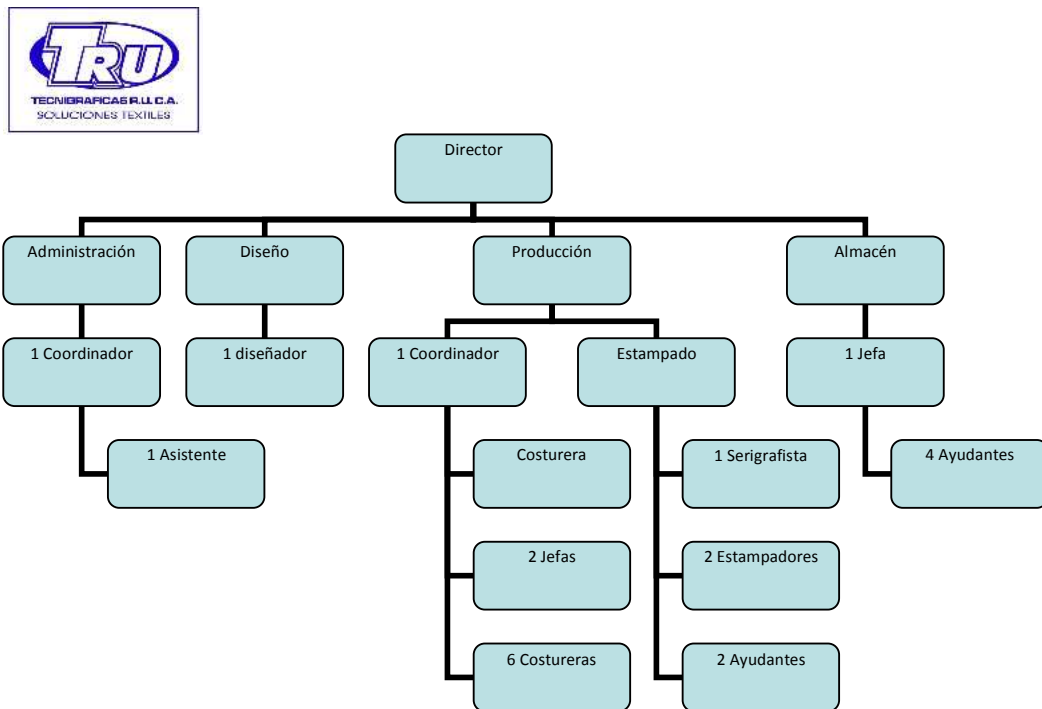


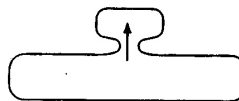
Figura Nro.2 Organigrama de Técnigráficas R.U. C.A.  
Fuente: Organigrama suministrado por la empresa

## **Estructuración organizacional de Tecnigráficas R.U. C.A., según Henry Mintzberg**

Razonando lo establecido por Mintzberg (1984), sobre la estructura de las organizaciones, Tecnigráficas R.U. C.A, es una organización empresarial o de estructura sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en que uno (o pocos) Coordinadores de áreas la dominan o guían y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Esta organización tiene relación comercial con su tienda Grupo Textilar, C.A. ubicada en el Centro Comercial Sambil, de la ciudad de Caracas, así como, con otros clientes importantes ubicados en diversas ciudades de Venezuela. Siendo el Director de la empresa quien lidera los canales de compra, producción y comercialización, apoyado en el área de administración y un vendedor outsourcing. A continuación, la caracterización de la estructura de la empresa, según la estructuración de Mintzberg:

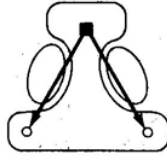
### **Organización empresarial o estructura simple**

No posee Gerencias, solo está el Director General, quien es el dueño de la empresa y las encargadas de las áreas de Administración, Diseño, Producción y Almacén.



### **Parte fundamental: Ápice Estratégico**

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa. La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.



**Parámetros de diseño:**

**Especialización del puesto:** Poca

Según el ámbito o amplitud del puesto, es decir, cuantas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas:

Ampliación horizontal: Una persona, hace varias tareas: en la organización la supervisión administrativa, se encarga de las compras, nomina, pedido, talento humano, entre otros.

**Preparación y adoctrinamiento:** Poca

En la Organización, la mayoría de los empleados tiene el conocimiento por experiencia, además de que muchos tienen años trabajando en la misma. Las tres personas que ocupan las áreas de supervisión entraron haciendo tareas como doblado en almacén y por la experiencia y el conocimiento práctico adquiridos de los procesos se les ascendió.

**Formalización del comportamiento:** Poca

Según el flujo de trabajo. En lugar de vincular las características al puesto, se introducen en el mismo trabajo. (En la organización no existe formalización establecida del comportamiento).

**Diseño de la superestructura**

**Agrupación de unidades:** Funcional

Agrupación según la función Según los conocimientos, habilidades, proceso o función de trabajo, refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos y de escala (y quizás, en un segundo plano, por las interdependencias sociales), generalmente a expensas de las del flujo de trabajo.

La estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo.

Las estructuras funcionales suelen ser las más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación.

**Tamaño de las unidades:** Amplia en la base y estrecho arriba

En la organización el tamaño del área directiva es pequeño, solo está el director y las supervisoras.

**Diseño de vínculos laterales**

**Sistema de planificación y control:** Poco

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentales:

- a) El que se ocupa de la regulación del rendimiento general y que normaliza los outputs. Es propio de las estructuras formadas en base al mercado.
- b) El que se ocupa de regular acciones determinadas y que formaliza el comportamiento. Es propio de las estructuras formadas en base a la función.

**Dispositivos de enlace:** Poco

En la organización los mecanismos de coordinación que se establecen para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades, se puede identificar en los puestos del director y las tres supervisiones.

**Diseño del sistema de toma de decisiones**

**Descentralización:** Centralización

Las decisiones, son tomadas por el director (dueño) de la organización.

**Diseño del sistema de información:** Centralizado.

**Factores de contingencia**

**Tamaño:** Pequeña

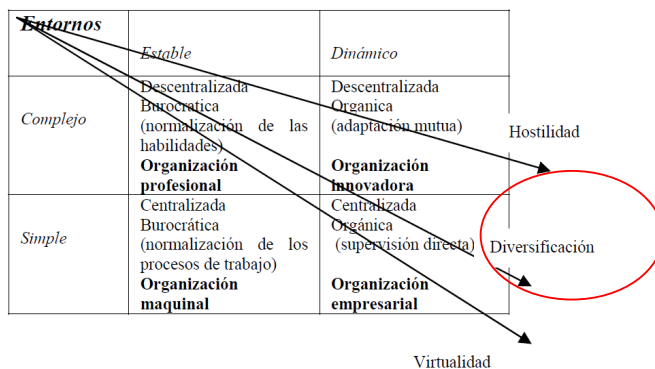
Según las etapas del desarrollo estructural, la empresa se encuentra:

**Etapa 1b. Estructura empresarial.** Conlleva una división vertical del trabajo en la que el empresario se responsabiliza de tomar las decisiones importantes, coordinando a continuación su ejecución mediante la supervisión directa. Carece de tecno estructura y de jerarquía de línea media dignas de mención.

**Edad:** Joven

La empresa tiene 23 años

**Sistema técnico:** Poco sofisticado





**Entorno:** Sencillo y dinámico

**Poder:** Fuerte por el director

Con base a los estudios realizados por Henry Mintzberg, la evaluación arroja que estamos en presencia de una organización cuya característica principal es estratégica, el mecanismo de supervisión es directa, las decisiones son tomadas por el dueño, quien es el presidente, por tanto, la toma de decisiones es centralizada. En resumen, como se describe en el cuadro anterior la organización Tecnigráfica R.U. C.A. es una empresa pequeña, en la cual existe un fuerte poder por parte del director, en este caso el dueño, está agrupada funcionalmente constituye una organización empresarial.

## CAPITULO III

### 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Con el objeto de sustentar la investigación y desarrollar el problema en estudio, se tomó como base un conjunto de teorías y conocimientos previos, sólidos y confiables, a los fines de puntualizar los conceptos trabajados para la Intervención Organizacional que se implementaron en la empresa Tecnigraficas R.U. C.A. y para efectos de esta investigación, debido a la necesidad de ejecutar las actividades estructuradas que permitan emprender los cambios deseados en cuanto a mejorar y fortalecer el desempeño organizacional, su estudio se fundamenta, en la aplicación del Modelo “Proceso de Planeación Estratégica en Cascada” de Humberto Serna Gómez, con el fin de facilitar el desarrollo del Nivel I de Planeación Corporativa, para definir la Misión, Visión y principios corporativos, facilitando el desarrollo del cambio deseado con la intención de aportar herramientas que contribuyan a su desarrollo.

Al respecto French y Bell (1996) exponen que “El desarrollo organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado”. (p.xiii)

Por otra parte, los autores mencionados explican que el proceso de intervención organizacional es una serie de actividades estructuradas en las que un grupo de unidades de la organización (grupos, individuos que son el objetivo) se comprometen a realizar una tarea o una serie de tareas que tienen como meta mejorar los procesos, es decir, a través de las actividades planificadas se ejecutan las acciones para producir el cambio deseado.

### **3.1. Antecedentes de la Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó como referencia el trabajo especial de grado presentado por: Geral Frank Zerpa Mora 2016, quien realizó una “Intervención en el Nivel de Planificación Estratégica para la Organización AVESSOC”

Permitiendo obtener una visión amplia sobre el tema en estudio, adquiriendo los conocimientos necesarios en cuanto a los modelos, técnicas e instrumentos utilizados por el practicante de DO para identificar e intervenir el problema de la organización, con el fin de proponer soluciones.

El objetivo general de su trabajo especial de grado consistió en Desarrollar un proceso de intervención que facilite la elaboración de un modelo de planificación estratégica para la organización AVESSOC, partiendo de la evaluación del plan estratégico 2010 – 2015 de esa empresa.

Considerando entonces para su desarrollo cuatro (4) objetivos específicos, los cuales se indican a continuación:

1. Identificar el modelo teórico de planificación estratégica adoptado y aplicado para el período 2010-2015.
2. Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico 2010-2015.
3. Identificar el perfil organizacional de AVESSOC como ONG.
4. Diseñar un proceso de acompañamiento y un modelo de planificación estratégica a ser aplicado en la construcción del plan estratégico 2016 – 2019.

La problemática planteada en la investigación se basó en la evaluación del plan estratégico 2010 – 2015 de AVESSOC, debido a que

el plan estratégico anterior estaba cumpliendo para la fecha con su período de ejecución, en consecuencia el consultor en desarrollo organizacional implementó la intervención para accionar el cambio deseado en cuanto a la evaluación requerida del nuevo plan a desarrollar y la re-estructuración de la Dirección General, con el propósito de la propuesta de mejora a ser incorporadas en el plan estratégico a ser implementado.

Planteándose la interrogante de ¿Cómo se puede optimizar el plan estratégico 2016-2019 en relación al pasado plan estratégico 2010-2015?

Considerando lo planteado, se puede observar que el investigador decidió ejecutar el método de planificación estratégica, a través de la intervención organizacional como herramienta que le permite establecer las acciones requeridas para implementar el cambio deseado.

**El proceso diagnóstico de la misma se centró en el siguiente modelo:**

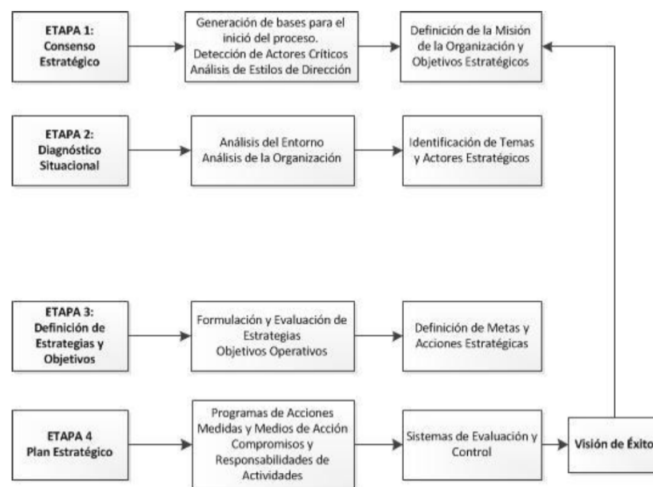


Figura Nro. 2 Modelo de Planificación Estratégica para Avesoc.  
Fuente Zerpa (2015)

Al respecto, se puede decir que la revisión de este proyecto especial de grado benefició la presente investigación en el aporte de suficientes elementos conceptuales para adquirir los conocimientos sobre los diferentes métodos de Planificación Estratégica, así como de la Intervención Organizacional, técnicas e instrumentos que permitan desarrollar e implementar las acciones correctivas, a través de un acompañamiento, determinado por un proceso estructurado y el trabajo en equipo para lograr ejecutar exitosamente el cambio deseado dentro de una organización.

### **3.2. Bases Teóricas**

Para mayor comprensión de los términos utilizados en la investigación se presentan un conjunto de conceptos y proposiciones que fundamentan el enfoque, dirigido a explicar el problema planteado.

#### **Desarrollo Organizacional:**

Hoy en día, las organizaciones están en la búsqueda de las estrategias para mejorar la dinámica del funcionamiento de sus procesos, cómo manejar el cambio, los conflictos que puedan presentarse, la forma de organizar el trabajo, y la manera de relacionarse con los empleados y los clientes, así como identificar los mecanismos y procesos más eficientes que se pueden utilizar para permitirles alcanzar un mejor desempeño.

El campo del Desarrollo Organizacional ofrece los métodos que permiten a las organizaciones mejorar la interrelación entre la organización y las personas que la integran, así como el medio ambiente en el que confluyen diversos factores tanto internos como externos que forman parte natural de los procesos de la misma, métodos que incluyen un enfoque basado en el estudio de la cultura y sus procesos.

French, Bell y Zawacki (2007) exponen que “el desarrollo organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional” (p. 1)

Por otra parte, French y otros (2007) definen al desarrollo organizacional como “la disciplina aplicada de la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado”. (p.1)

En relación a lo expuesto, se puede inferir que el desarrollo organizacional constituye el instrumento por excelencia para implantar el cambio en una organización que se encuentra en la búsqueda por alcanzar sus metas trazadas con eficiencia y eficacia. La búsqueda del cambio en la actualidad se convierte en una condición indispensable, como consecuencia de la intensa competencia a nivel nacional e internacional que viven las empresas, a diversos factores que pueden influir en los valores, en la escasez de los recursos, nuevas tecnologías, cambios de paradigmas, entre otros factores que determinan que cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Entendiendo que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado por toda la organización, que incluye un diagnóstico sistemático de cada uno de los elementos que la conforman, comprende el desarrollo de un plan estratégico para la utilización de los recursos necesarios para alcanzarlo, por lo que la administración del cambio planeado debe darse y ser administrado e impulsado a través de los niveles superiores.

### **Diagnostico Organizacional**

En el diagnóstico organizacional previo a la presente investigación se trabajó con el modelo de las seis casillas de Weisbord que, según French

y Bell 1996. “Este modelo indica a los practicantes dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización...Weisbord identifica seis áreas críticas-propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo”. (p.126)

### Representación gráfica del Modelo de Seis Cuadros



Figura Nro.3 El Modelo organizacional de seis cuadros.  
Fuente: French y Bell, “Desarrollo Organizacional” Quinta edición (p.127)

### Caracterización Estructural de la Organización

Mintzberg (2006, indica que “Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a su vez fundamentados y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas. De acuerdo a esta definición de Estructura es importante conocer como está dividida la organización y de qué manera se engranan para su funcionamiento.

La organización debe orientarse a estas características según lo que expone Mintzberg:

**1. Siete mecanismos de coordinación:** Se consideran los elementos básicos de una estructura, a través de ellos se consigue la coordinación del trabajo.

- 1.1. Adaptación Mutua: se refiere a la comunicación informal que se utiliza en la organización en todos sus niveles, para conseguir coordinarse.
- 1.2. Supervisión Directa: la coordinación se obtiene cuando los directivos dan instrucciones controlan las acciones de los demás.
- 1.3. Normalización de Procesos: La coordinación se logra a través de las especificaciones directas de los contenidos del trabajo de los miembros.
- 1.4. Normalización de Habilidades: se refiere a determinar los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.
- 1.5. Normalización de las Normas: la coordinación es lograda cuando se comparten creencias, valores, normas entre los trabajadores.
- 1.6. Normalización de Resultados: la coordinación se logra especificando lo que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- 1.7. Comunicación: Se refiere a lograr la coordinación modificando comportamientos, actividades de los miembros o inducir a una persona a hacer algo que no harían espontáneamente.

**2. La Estructura posee 6 (seis) Partes Fundamentales entre las cuales están:**

- 2.1. Núcleo de Operaciones: Formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de



ventas, etc. Sus principales funciones son: asegurar los inputs para la producción, transformar los inputs en outputs, distribuir los outputs, dan a poyo directo a las funciones del input.

- 2.2. El ápice Estratégico: Está formado por los directivos del nivel más alto en la jerarquía y se ocupa de que la organización cumpla efectivamente su misión; esta tiene tres conjuntos de obligaciones: la supervisión directa, las relaciones con el entorno, el desarrollo de la estrategia en la organización.
- 2.3. La Línea Media: grupo de gerentes \ administradores que se ubican entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Apoyan al ápice estratégico en sus funciones de vigilancia y control.
- 2.4. La Tecno estructura: Analistas, desempeñan una función administrativa; planean, controlan el trabajo de otros.
- 2.5. El staff de Soporte: unidades que ayudan a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.
- 2.6. La ideología: Son las tradiciones y creencias que caracterizan a la organización.

También se podría incorporar los sistemas de información, que comunicará a toda la estructura organizativa a través de las tecnologías de la información.

**3. Los sistemas de flujo:** Tiene que ver con cómo funcionan conjuntamente las partes de la organización, como se unen las partes mediante flujos. Mintzberg identifica la organización como sistemas, de los cuales están:

- 3.1. De autoridad: Representa la visión tradicional del organigrama, que permite ver las posiciones existentes y cómo interactúan y fluye la autoridad.

- 3.2. De flujos regulados: Representan la estandarización como mecanismo de control. Pueden ser de tres tipos, regulados por el trabajo operacional, regulados de control y regulados de información funcional.
- 3.3. De Comunicación informal: las comunicaciones se dan sin respetar los canales de comunicación formal establecida en organigrama.
- 3.4. De constelaciones de trabajo: Este flujo sugiere la red informal formando diferentes grupos dentro de la organización, comunicación horizontal.
- 3.5. De procesos de decisión ad hoc: Los procesos de decisión se han dividido en relación a niveles fundamentales de la organización, así podemos considerar: Decisiones Operativas, Administrativas y Estratégicas. En relación a la manera en que los flujos de decisiones pasan a través de la organización, hemos de entender como están vinculadas entre sí las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué papeles juegan los distintos participantes en las distintas etapas de cada proceso de decisión.

En lo que respecta a parámetros de diseño, Mintzberg indica, que el diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

- **Diseño de puestos**
  - Especialización del puesto
  - Formalización del comportamiento
  - Preparación y adoctrinamiento
- **Diseño de la superestructura**
  - Agrupación de unidades
  - Tamaño de la unidad

- **Diseño de vínculos laterales**
  - Sistemas de planificación y control
  - Dispositivos de enlace
- **Diseño del sistema de toma de decisiones**
  - Descentralización vertical
  - Descentralización horizontal
- **Diseño del sistema de información**
  - Centralizado
  - Descentralizado

También existen factores de contingencia que pueden incidir en los parámetros de diseño como lo son: La edad y tamaño de la organización, el sistema técnico, entorno y poder.

Mintzberg indica siete Formaciones estructurales donde se en cada una de ella se representa uno de los cinco mecanismos de coordinación.

La representación de dichas estructuras la realiza Mintzberg de acuerdo con su propuesta general de distinguir seis partes básicas en la organización, a saber: el ápice estratégico, la línea intermedia, el núcleo de operaciones, la tecno estructura, el personal de apoyo y la ideología de la organización.

El ápice estratégico es el nivel más elevado de la organización, formado por la persona o personas encargadas de elaborar la estrategia de la empresa, así como de vigilar la totalidad del sistema. En la parte más baja, se encuentra el llamado núcleo de operaciones o conjunto de empleados que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos o proveer servicios. Entre ambos niveles existen otros intermedios, que conforman la línea intermedia, que consiste en la jerarquía de autoridad existente entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Esta representación de las organizaciones realizada por Mintzberg, sirvió como referencia para caracterizar a la empresa Tecnigráficas R.U.C.A en el marco organizacional de la presente investigación, ya que estableciendo que tipo de dirección maneja, como está diseñada, como está estructurada, como es el flujo de información, entre otros. Lo cual permite tener una visión clara de cómo está organizada la organización.

### **Intervención Organizacional:**

Partiendo de los resultados del diagnóstico previo realizado a la empresa Tecnigráficas R.U. C.A., se procede a ejecutar el proceso de intervención organizacional, que no es más que la realización de una serie de actividades dirigidas a un grupo de personas o área específica de la organización con el fin de mejorar los factores o dimensiones que presentaron oportunidad de mejora en dicho diagnóstico.

### **Planeación Estratégica**

Serna, H (2008) define la Planeación estratégica, como “el proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla con base al análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.

Serna divide la planeación estratégica en tres (3) niveles:

- **Nivel I:** Planeación estratégica corporativa, en la que participa la junta directiva y alta gerencia. Este nivel constituye los principios organizacionales, la misión, la visión y objetivos globales.
- **Nivel II:** Planeación estratégica funcional o táctica, está formada por las áreas funcionales o estratégicas. Este nivel está constituido por visión funcional, misión funcional, proyectos estratégicos funcionales.

- **Nivel III:** Planeación estratégica operativa, está conformada por las gerencias operativas y abarca las estrategias planes de acción (plan operativo) y ejecución del plan operativo.

### Representación Gráfica del Proceso de Planeación Estratégica en Cascada

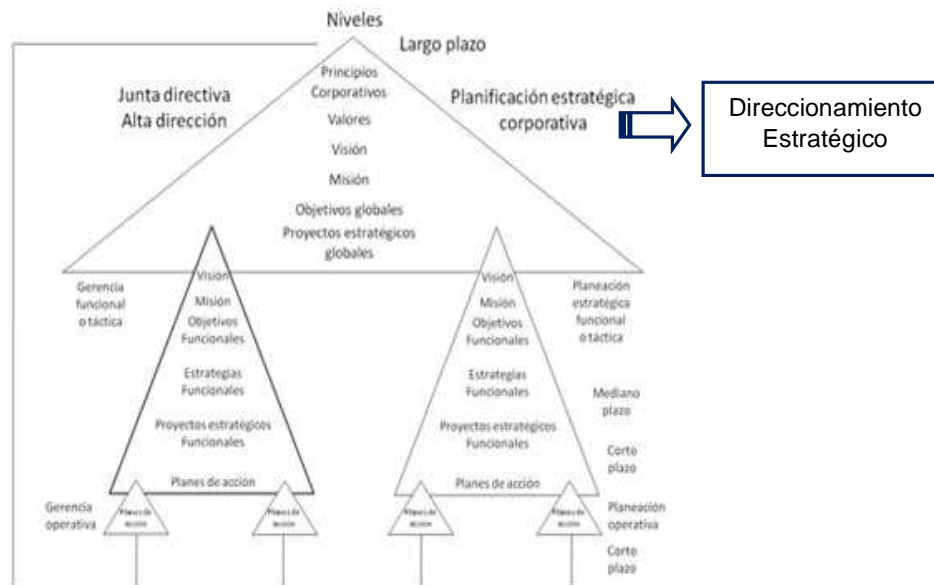


Figura Nro.4. Niveles de Planeación Estratégica  
Fuente: Serna Gómez, Humberto, "Gerencia estratégica" (p. 69)

En la figura anterior se puede observar los niveles de la planeación y la fase en la cual se centrará el presente trabajo de investigación, ya que se trabajará en el establecimiento de la misión, visión y valores de la Empresa Tecnigráfica R.U.C.A. lo cual comprende el direccionamiento estratégico.

Es importante señalar en este contexto el papel de los estrategas en la planeación estratégica de una organización tiene un papel muy importante, Serna (2008) los define como todos aquellos funcionarios ubicados en la alta dirección de la organización, como los son los

miembros de la junta directiva, presidente, gerentes. Sin embargo de acuerdo al nivel de la planeación estratégica que se pretenda trabajar, serán tomados en cuenta como estrategias los gerentes operativos, jefe de departamento, entre otros, ya que tienen cierto poder de decisión y forman parte integral del conjunto de la organización, sin dejar por fuera el hecho de que las organizaciones se vuelven más competitivas al incrementar la participación de todo el talento humano en el proceso decisorio y de esta manera se sientan comprometidos con los valores, la visión y la misión de la organización.

### El Direccionamiento Estratégico

Está compuesto por la visión y misión y principios corporativos. Para que una organización logre alcanzar sus metas y objetivos, debe tener claro hacia dónde va, cuál es su dirección a tomar. A continuación, se mencionan las definiciones de cada uno de estos componentes.

### Misión

Serna (2008) define la Misión como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al descubrimiento de sus operaciones, sus productos, talento humano, mercado que soporta el logro de propósitos. (59-60). La misión básicamente se encarga de describir la naturaleza del negocio, a quien va dirigido el producto o servicio, cual es la razón de ser de la organización.



Figura Nro.5. La Misión

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica, 2008 p.60

## **Visión**

Serna (2008) La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. (61)

Existen varios elementos a considerar para la elaboración de la visión, entre ellos mencionamos los siguientes: Debe ser formulada por los líderes de la organización, la dimensión del tiempo, debe ser integradora, amplia detallada positiva, realista, consistente, se debe difundir interna y externamente.

## **Principios corporativos**

Serna (2008) define los principios corporativos, como el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes de 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. (59)

Los valores implementados en la organización tienen que ir en consonancia con las creencias y debe formar parte de la cultura organizacional, en este sentido el o los líderes juegan un papel muy importante, ya que será el encargado de difundir o propagar los mismos dentro de la organización.

Los valores deben convertirse en el marco de referencia en el comportamiento organizacional.

En tal sentido se definen los valores, como ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción, según Serna (2008) los valores se manifiestan en las acciones que la gente emprende, en lo que piensa que

es más importante. Entonces la organización debe establecer una escala de valores que le permita establecer los principios de la organización, quienes formarán parte de la cultura organizacional de la misma.

### **Diseño Instruccional**

Para el desarrollo de las actividades en las cuales se construirá el direccionamiento estratégico de la empresa Tecnigrafica R.U.C.A. es necesario impartir cierto conocimiento a las personas involucradas, para que puedan identificar y aprender los aspectos necesarios de la teoría que contribuirán al desarrollo de la actividad que tiene como fin la elaboración de la misión, visión y principios corporativos (valores) de la organización.

Apoyándonos en el diseño instruccional se definirá de la siguiente manera:

Berger y Kam (1996) citado por Belloch(sf), define el diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad.

Para Bruner (1969) el diseño instruccional se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.

Por su parte para Dorrego (2007) dice que:

“el diseño instruccional es el proceso sistemático que permite analizar las necesidades y metas de la enseñanza, se seleccionan y desarrollan las estrategias, actividades y recursos que facilitan alcanzar las metas fijadas, así como los procedimientos de evaluación del aprendizaje y de toda la instrucción; este proceso hace de la instrucción un proceso más eficiente y relevante”. <http://teoriainstruccional.blogspot.com/>



Una vez establecido varios conceptos de acuerdo a diferentes autores, de lo que es el diseño instruccional, se observa que la planificación de las actividades de manera sistemática, estableciendo los objetivos del estudio, tipos de evaluaciones, entre otros, al principio de una actividad de enseñanza, hace posible que la misma sea mucho más eficiente, detallada y abarque el material y contenido que realmente se necesita para alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos.

En este sentido es importante resaltar que la elaboración de un diseño instruccional responde o se basa en alguna teoría de aprendizaje, es por esto que podemos ver en distintas bibliografías muchos modelos de instrucción y dependerá de la institución o persona facilitadora seguir alguno de estas teorías o modelos.

A continuación, se presentan algunos modelos de diseño Instruccional, que permitirán brindar al investigador una variedad de opciones a escoger para facilitar la formación, según Consuelo Belloch de la Unidad de Tecnología Educativa (UTE). Universidad de Valencia (sin fecha):

### **Modelo de Gagne**

Este modelo se basa en un enfoque integrador, considerando para su desarrollo las teorías de estímulos-respuesta y de modelos de procesamiento de información.

Para lograr que en el proceso de formación se alcance el verdadero aprendizaje se debe cumplir con las siguientes funciones de enseñanza:

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

5. Guiar y estructurar el trabajo del aprendizaje.
6. Provocar la respuesta.
7. Proporcionar feedback.
8. Promover la generalización del aprendizaje.
9. Facilitar el recuerdo.
10. Evaluar la realización.

### Modelo de Gagné y Briggs

Gagné y Briggs proponen un modelo basado en el enfoque de sistemas, que consta de 14 pasos:

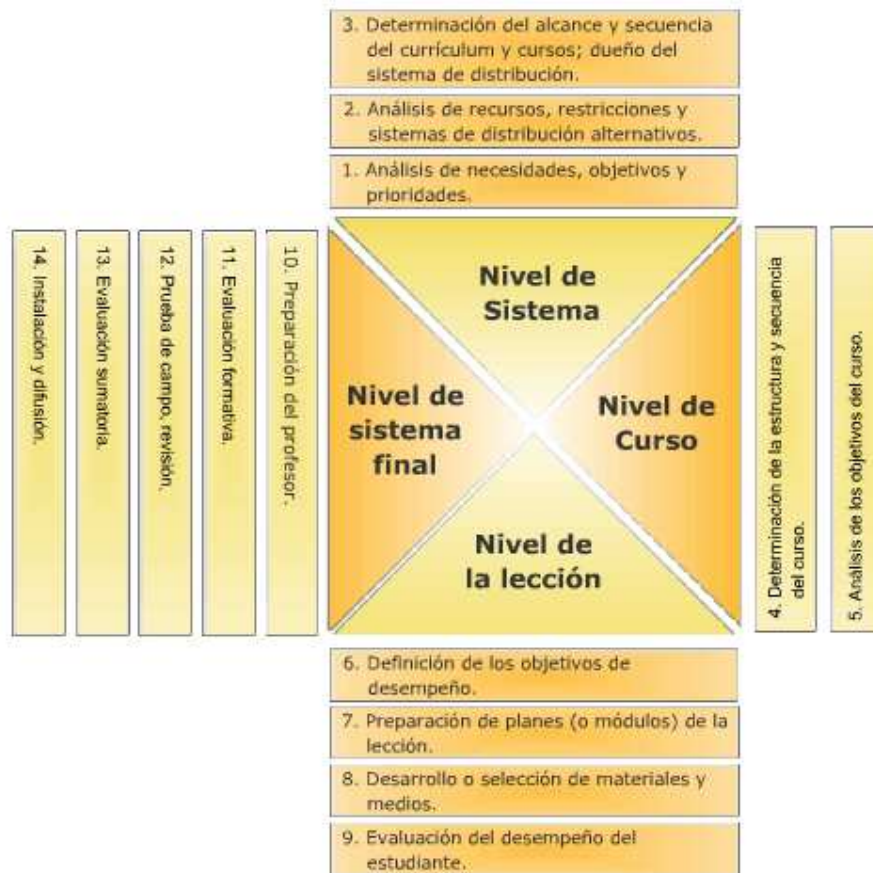


Figura Nro. 6 Modelo de Gagné y Briggs

### Modelo ASSURE de Heinich y col.

El modelo ASSURE, tiene incorporado los eventos de instrucción de Robert Gagné para asegurar el uso efectivo de los medios en la instrucción. Sus raíces teóricas se basan en el constructivismo, partiendo de las características concretas del estudiante, sus estilos de aprendizaje y fomentando la participación activa y comprometida del estudiante.

Se desarrolla sobre las seis fases o procedimientos que se enumeran a continuación:

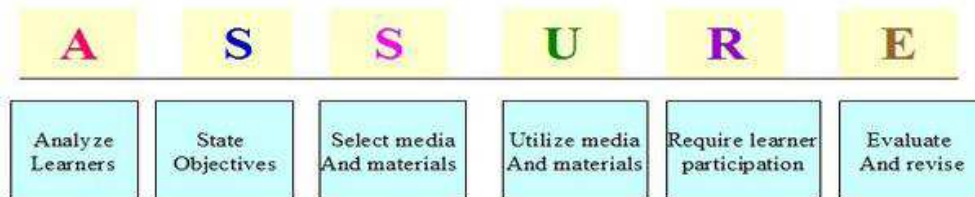


Figura Nro.7 Modelo ASSURE de Heinich y col.

1. Analizar las características del estudiante.
  - a. Características Generales: nivel de estudios, edad,
  - b. Características sociales, físicas, etc.
  - c. Capacidades específicas de entrada: conocimientos previos, habilidades y actitudes.
  - d. Estilos de Aprendizaje.
2. Establecimiento de objetivos de aprendizaje, determinando los resultados que los estudiantes deben alcanzar al realizar el curso, indicando el grado en que serán conseguidos.
3. Selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales.
  - a. Método Instruccional que se considera más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares.
  - b. Los medios que serían más adecuados: texto, imágenes, video, audio, y multimedia.
  - c. Los materiales que servirán de apoyo a los estudiantes para el logro de los objetivos.

4. 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.
5. Participación de los estudiantes. Fomentar a través de estrategias activas y cooperativas la participación del estudiante.
6. Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje. La evaluación del propio proceso llevará a la reflexión sobre el mismo y al Diseño instruccional e implementación de mejoras que redunden en una mayor calidad de la acción formativa.

### **Modelo de Dick y Carey**

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.

Las fases del modelo son:

1. Identificar la meta instruccional.
2. Análisis de la instrucción.
3. Análisis de los estudiantes y del contexto.
4. Redacción de objetivos.
5. Desarrollo de Instrumentos de evaluación.
6. Elaboración de la estrategia instruccional.
7. Desarrollo y selección de los materiales de instrucción.
8. Diseño y desarrollo de la evaluación formativa.
9. Diseño y desarrollo de la evaluación sumativa.

## 10.Revisión de la instrucción.

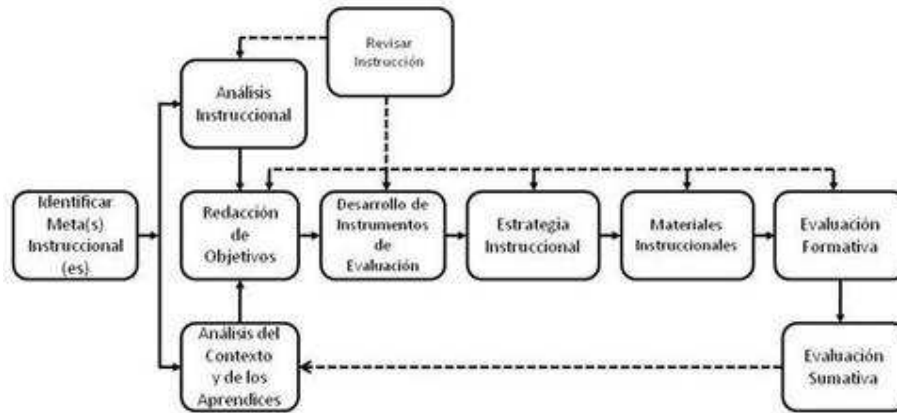


Figura Nro. 8 Modelo de Dick y Carey

### Modelo de Jonassen

Desarrolló un modelo para el diseño de Ambientes de Aprendizaje Constructivistas que enfatiza el papel del aprendizaje en la construcción del conocimiento (aprender haciendo).

A continuación, se presentan los pasos para la implementación de este modelo:

1. Preguntas/casos/problemas/proyectos.
  - Contexto del problema
  - Representación del Problema/simulación
  - Espacio de la manipulación del problema
2. Casos relacionados.
3. Recursos de Información.
4. Herramientas cognitivas.
5. Conversación / herramientas de colaboración.
6. Social / Apoyo del Contexto.

## 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.

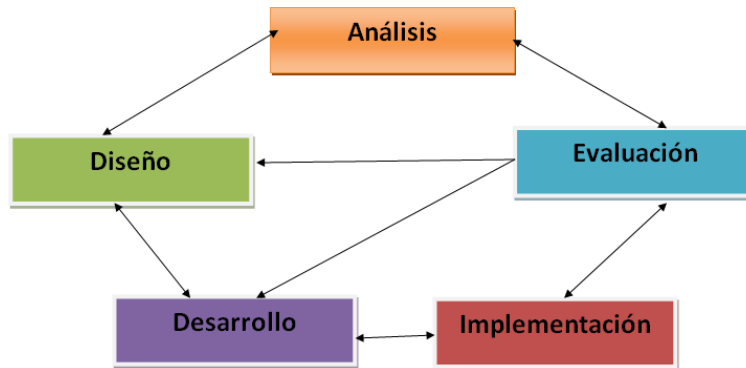


Figura Nro. 9 Modelo ADDIE

A continuación, se detallan las fases del modelo:

1. Análisis. El paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
2. Diseño. Se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
3. Desarrollo. La creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
4. Implementación. Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
5. Evaluación. Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

En esta oportunidad revisaremos el diseño Instruccional bajo el enfoque constructivista, el cual se establece en la percepción, el aprendizaje constructivista atiende el papel esencialmente activo de quien aprende.

Algunas características de la visión constructivistas son:

- Los alumnos auto-aprenden dirigiendo sus capacidades a ciertos contenidos y construyendo ellos mismos el significado de estos contenidos que han de procesar.
- La capacidad de construir significados de acuerdo a reestructurar los conocimientos que se adquieren de acuerdo a las concepciones básicas previas del sujeto.
- Construcción de redes de significados.

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

De los modelos expuestos el que más se adapta a las necesidades de la empresa Tecnigráficas RU C.A. es el Modelo ADDI, por su característica versátil, por ser el modelo básico de diseño instruccional y por contener las fases básicas del mismo, así como también por el tipo de población a la cual va dirigida, la cual está conformada por tres integrantes de la alta gerencia donde se requiere administrar de manera eficiente el tiempo y los recursos, con el fin de lograr el resultado esperado, tal como: el establecimiento de la misión, visión y principios corporativos.

Es importante destacar, que el uso de modelos instruccionales para el desarrollo de ambientes educativos, es altamente recomendable, y los mismos deben estar basados en principios teóricos que justifiquen la razón de los procedimientos y estrategias empleados.

En este sentido, el desarrollo de este modelo permitirá organizar y diseñar el taller educacional que se dictará en la empresa para explicar

los conceptos relacionados a los componentes de la planificación estratégica constituidos por la misión, visión y principios, el cual es el resultado que se persigue en esta investigación.



## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Tipo de Investigación**

El tipo y diseño de investigación ejecutado en este trabajo de grado, fue la investigación aplicada bajo la modalidad de investigación – Desarrollo. El propósito de la misma se enmarcó en la implementación de un proceso de intervención organizacional mediante la Planificación Estratégica para diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos en la empresa Tecnigráficas RU C.A. con el fin de ejecutar las acciones necesarias que les permitan establecer el cambio deseado para mejorar el desempeño organizacional.

En este orden de ideas, se entiende que la investigación aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Para Cívicos y Hernández (2007), la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar.

A este respecto, la investigación se puede considerar como una actividad humana que se orienta a la adquisición de nuevos conocimientos para la aplicación y solución de problemas o interrogantes de carácter científico.

En cuanto a la investigación – desarrollo, se puede decir que su propósito radica en utilizar tanto los resultados de la investigación básica, como la investigación aplicada para el diseño y prueba de las herramientas, métodos, programas de acción en el campo en el que se aplica.

Para Moreno (1987) la investigación - desarrollo es el “conjunto de actividades emprendidas de forma sistemática, a fin de aumentar el caudal de conocimientos, así como la utilización de los resultados de estos trabajos para conseguir nuevos dispositivos, productos, materiales o procesos”. (p.37).

Las etapas de la investigación – Desarrollo permite medir la modernidad de una empresa, ya que en ella se revisan los siguientes elementos:

- **Entorno:** este se analiza con el fin de conocer aspectos internos y externos que permitan establecer la viabilidad. Este análisis se realiza mayormente a través de una matriz 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

- **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.

En relación a lo expuesto, en cuanto al análisis del entorno, el mismo está contenido en el diagnóstico organizacional previo a esta investigación, en el que se expuso la necesidad de establecer la misión, visión y principios corporativos, el cual se tomó en cuenta para proponer la implementación de un proceso de intervención basado en la planificación estratégica que permita diseñar los componentes anteriormente señalados, con el propósito de mejorar la situación actual de la empresa Tecnigráficas RU C.A.

Para el desarrollo de esta investigación, se tomó en cuenta la ejecución de las cuatro (4) fases de acción contenidas en el modelo de investigación - desarrollo para la implementación del proceso de intervención, tales como:

- **Diseño y desarrollo:** referido a nuevos productos y servicios de una organización, los cuales deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias mencionadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.
- **Especificación:** en esta fase se debe explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.

- **Implantación:** de nuevos diseños organizacionales que están orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, la tecnología, el tamaño y la complejidad han sido determinantes para el rediseño de organizaciones que están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y a tomar la incertidumbre del mañana como una oportunidad de aprendizaje.
- **Evaluación:** valorar el entorno actual de impresión de la empresa y comprender sus procesos empresariales; analizar datos.

#### 4.2 Técnicas e Instrumentos

Para Sabino (1996), un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información (...) Los datos secundarios, por otra parte son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores (...) suelen estar diseminados, ya que el material escrito corrientemente se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información.

Para el desarrollo de esta investigación, se consideró el uso del Modelo ADDIE, como método para la formulación y desarrollo del Taller Educativo, basados en la metodología de planificación estratégica para diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos de Serna (2008). En el cual se utilizó como instrumento el cuestionario para levantar los datos relacionados al levantamiento de la información para diseñar la misión y visión, así como la Matriz axiológica para levantar la información que permitan establecer los principios corporativos, ambos instrumentos contenidos en la teoría del citado autor.

#### 4.2.1 Modelo ADDIE

Es el modelo del diseño instruccional genérico, ya que sus fases sirven de base a otros modelos, se basa en el proceso de diseño instruccional interactivo, los resultados de cada fase conducen al diseñador de regreso a cualquiera de ellas, por lo que el producto final de una fase puede ser el inicio de otra.

El desarrollo de sus fases en relación a la presente investigación se expone a continuación:

- **Análisis:** Comprende los resultados obtenidos en el diagnóstico Organizacional de la empresa, el cual sirvió de base para conocer las necesidades y oportunidades de mejora a implementar en el proceso de intervención de esta investigación.
- **Diseño:** Realizar un programa de formación basado en el método de Planificación Estratégica de Serna (2008), específicamente sobre el diseño de los componentes de misión, visión y principios corporativos.
- **Desarrollo:** En esta etapa se procederá a la ejecución del taller educacional, con el objetivo de transmitir el conocimiento teórico referente a Planificación Estratégica en su fase de direccionamiento estratégico, que comprende los componentes de la misión, visión y principios corporativos.
- **Implementación:** Su implementación se realizará por medio del método de Planificación Estratégica de Serna Humberto (2008).
- **Evaluación:** Esta fase consiste en llevar a cabo un proceso de retroalimentación y la aplicación de una encuesta, con el fin de conocer desde la opinión de los participantes las competencias del consultor en el proceso de intervención.

#### **4.2.2. Taller Educativo**

Los talleres son utilizados comúnmente para transmitir información y adquirir capacidades sobre algún tema en específico.

Sin embargo, el taller por si solo es un lenguaje muy común y su definición hace referencia a un lugar donde se construye o repara algo, lo que es conocido como: taller de mecánica, de carpintería, entre otros. Pero al pasar de los años esta definición se ha perfeccionado y ha abarcado otras áreas para la aplicación del conocimiento desde la práctica y teoría, extendiéndose hacia el área de la educación, bajo la idea de ser un lugar donde las personas puedan reunirse y trabajar cooperativamente para hacer o reparar algo, donde se aprende haciendo juntos, lo que ha motivado a los que se dedican al campo de la ciencia y la investigación en la búsqueda de mayores métodos de enseñanza activa en la educación.

De lo anteriormente expuesto se puede entender que el taller aplicado desde el campo educativo comprende la puesta en práctica de producción de ideas y materiales que permitan abordar diferentes teorías.

Betancourt (2007) define los talleres “como unidades productivas de conocimientos a partir de una realidad concreta para ser transferidos a esa realidad a fin de transformarla, donde los participantes trabajan haciendo converger teoría y práctica” (p.12)

Es decir, que el taller es un medio que posibilita el proceso de formación profesional, que a través de un programa facilita la formulación de actividades específicas, graduadas y sistemáticas, para cumplir los objetivos en el establecido para alcanzar la meta en cuanto al proceso de formación.

En este sentido el citado autor agrega que “el taller pedagógico es una reunión de trabajo donde se unen los participantes en pequeños

grupos o equipos para hacer aprendizajes prácticos según los objetivos que se proponen y el tipo de asignatura que los organice. Puede desarrollarse en un local, pero también al aire libre”. (p.13)

El taller resulta una vía idónea para el aprendizaje en equipo, en el que se pueden desarrollar habilidades, formar hábitos y capacidades que le permitan a cada uno de los participantes operar en el conocimiento y cambiar a partir de ello.

Analizadas las definiciones anteriores, la investigadora pretende transmitir los conocimientos teóricos y prácticos referidos a la Planificación Estratégica en su fase de Direccionamiento Estratégico, con la finalidad de construir la misión, visión y los principios corporativos de la empresa Técnicas RU C.A.

El programa del taller educacional, comprenderá:

- Bloque de contenido
- Objetivo
- Agenda
- Contenido (conceptual, procedimental y actitudinal)
- Estrategia pedagógica (inicio, desarrollo y cierre)

#### **4.2.3. Hoja de Ruta**

Es la formulación por escrito de una especie de “Guía de Apoyo” que usa el facilitador para transmitir la información, para el caso de esta investigación la hoja de ruta se diseñó basada en las necesidades, intereses y habilidades de los participantes y de acuerdo a las metas, necesidades y estilo del investigador, en el mismo se indicaron ordenadamente todas las actividades necesarias para el logro de los aprendizajes y competencias esperados.

A continuación, detalle de la hoja de ruta:

## Taller Educativo sobre Planificación Estratégica para diseñar los componentes: misión, visión y principios corporativos.

**Participantes:** Nivel gerencial de la empresa Tecnigráficas RU C.A.

<b>Bloque de Contenido</b>	<b>Planificación Estratégica:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direccionamiento Estratégico (misión, visión y principios corporativos)</li> </ul>	
<b>Objetivo Específicos:</b>	Transmitir el conocimiento teórico referente a Planificación Estratégica en su fase de Direccionamiento Estratégico, con la finalidad de construir los principios corporativos, visión y misión de la empresa Tecnigráfica RU C.A.	
<b>Contenido</b>		
<b>Conceptuales</b>	<b>Procedimentales</b>	<b>Actitudinales</b>
Planificación Estratégica - Direccionamiento Estratégico * Misión * Visión * Principios Corporativos (Valores).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrogantes para identificar los elementos que componen la Misión y Visión dentro de la organización.</li> <li>Matriz Axiológica para identificar los Principios Corporativos «valores de la Empresa»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la Participación</li> <li>Valorar la Importancia de la Planificación Estratégica en el logro de los objetivos para mejorar el desempeño organizacional.</li> </ul>
<b>Estrategia Pedagógica</b>		
<b>Hora</b>	<b>Inicio</b>	
8:00 a 8:15 (am)	Presentación del tema y explicar la agenda.	
<b>Desarrollo</b>		
8:15 a 8:45 (am)	Explicar los conceptos: misión, visión y principios corporativos.	
8:45 a 9:00 (am)	Break	
9:00 a 9:45 (am)	Identificar a través de Interrogantes los elementos que componen la Misión y Visión dentro de la organización. (Aplicar Cuestionario).	
9:45 a 10:00 (am)	Discutir algunos Ejemplos.	
10:00 a 11:00 (am)	Construir mediante la participación la formulación de la Misión y Visión de la empresa.	
11:00 am a 12:00 pm	Identificar a través de la Matriz Axiológica los Principios Corporativos «valores de la Empresa»	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar grupos de interés.</li> </ul>	
12:00 pm a 1:30 pm	Break	
1:30 pm a 3:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete y realizar la matriz donde se formularán los principios.</li> </ul>	
<b>Cierre</b>		
3:00 pm a 3:20 pm	Realizar la ficha técnica, donde quede establecida la visión misión y valores de la organización.	
3:20 pm a 4:00 pm	Establecer las estrategias de divulgación de la misión, visión y principios corporativos	



### **4.3. Población y Muestra**

#### **4.3.1 Población**

Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (P.114)

Para el caso de la investigación la población está compuesta por cuatro personas que integran la alta gerencia de Tecnigrafica RU C.A.

#### **4.3.2 Muestra**

Según Hernández, Fernández y Sampieri (2010) la muestra representa un subgrupo de la población, se toma como un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido por sus características al que se le da el nombre de población.

Es importante destacar que como la población es muy pequeña se tomó el 100% del universo total como muestra.

### **4.4. Procedimientos a Seguir**

El proceso de intervención se inició desarrollando en conjunto con el nivel gerencial la planificación del taller educacional, con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de la empresa. Se estableció el bloque de contenidos y los objetivos del taller, una vez establecidos, se indagaron las posibles interrogantes que tenía el personal gerencial de Tecnigrafica RUC.A, con respecto a las expectativas del mismo.

Para la planificación se tomó en cuenta los siguientes pasos:

1. Presentación de la propuesta de intervención al nivel gerencial.
2. Elaboración del Cronograma de actividades.

3. Explicar a través de un taller la: Metodología de Planeación Estratégica basada en Humberto Serna.
4. Recopilación de la información a través del cuestionario, basado en las preguntas del modelo a implementar.
5. Realizar una ficha técnica, donde quede establecida la visión misión y valores de la organización.
6. Establecer las estrategias de divulgación de la misión, visión y principios corporativos.

#### **4.5. Operacionalización de las Variables**

Es un proceso que inició a partir de la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procesa a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso. ([http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable\\_03.html](http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html)).

**Caso: Tecnigráfica RU C.A**  
**Operacionalización de las Variables**

**Objetivo General:** Implementar el proceso de intervención organizacional mediante la Planificación Estratégica para diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos en la empresa Tecnigráficas RU C.A, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensión	Definición	Indicador	Diseño Instruccional	Técnica	Instrumento	ITEMS
Diseñar conjuntamente con la empresa Tecnigráficas RU C.A, los componentes de misión, visión y principios corporativos.	Direccionamiento Estratégico: Definir los componentes de misión, visión y principios corporativos	Humberto Serna, año 2008, define que "las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización" (p.58)	Misión	Humberto Serna, año2008, la define como "la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, en la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio." p.72	Propósito de la empresa	Modelo ADDIE	Taller Educativo Alta Gerencia	Cuestionario Modelo Humberto Serna 2008	¿En qué negocio estamos?
			Visión	Humberto Serna, año2008, la define como "la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización, p.72	Valores de la empresa				¿Cuál es el negocio?
									¿Para qué existe la empresa?
Establecer estrategias de divulgación de los componentes, que permitan dar a conocer la declaración de los mismos a cada uno de los niveles administrativos y empleados de la organización	Estrategia Comunicacional	Es una herramienta diseñada para articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientadas a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas, estrategias y proyectos. <a href="http://es.slideshare.net/">http://es.slideshare.net/</a>	Principios corporativos	Humberto Serna, año2008, la define como "el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan, la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para los valores de la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional." p.99	Valores de la empresa	N/A	Lluvia de Ideas	Matriz Axiológica (Modelo de Humberto Serna)	¿Cuáles son los elementos diferenciales?
			Comunicación participativa	La comunicación participativa contribuye a construir lazos perdurables de entendimiento, diálogo y solidaridad que ofrecen condiciones apropiadas para asegurar alianzas entre los empleados a favor de la convivencia pacífica, el respeto por la diferencia, el desarrollo sostenible y la adopción de hábitos y conductas por alcanzar el logro de los objetivos y metas trazados por la organización. <a href="http://es.slideshare.net/">http://es.slideshare.net/</a>	Identidad organizacional				¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
									¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
<p>¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?</p> <p>¿Cuáles son los principios organizacionales?</p> <p>¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?</p> <p>¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?</p> <p>¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?</p> <p>¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?</p> <p>¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?</p> <p>¿Qué otras necesidades y expectativas podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de cinco años?</p> <p>¿Qué talento humano especializado necesitaría su área dentro de cinco años?</p>									
<p>a. ¿Cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional?</p> <p>b. Identificar grupos de interés o grupos de referencia de la empresa.</p> <p>c. Elaboración de la matriz donde se identificará los valores que compete a cada grupo de referencia.</p> <p>d. divulgar a toda la organización.</p>									
<p>a. ¿A quién va dirigida la estrategia comunicacional?</p> <p>b. ¿Qué ideas comunicacionales propone para lograr que el talento humano de su empresa conozca e internalice la misión, visión y principios corporativos?</p> <p>c. Elaboración de un registro de estrategias propuestas</p> <p>d. Analisar las opciones</p> <p>e. Aprobación de la estrategia</p>									

## **CAPITULO V**

### **5. PROCESO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL**

#### **5.1. Diseño y Desarrollo**

Se presentó la propuesta del proceso de intervención al nivel gerencial de Tecnigráficas RU, C.A. a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional previo a esta investigación, en el que se evidenció que la organización no tiene definido la Misión, Visión y Principios Corporativos. Componentes necesarios y que forman parte de la planeación estratégica y que permiten a la organización dar a conocer a sus empleados el motivo o razón de ser de la empresa, y lo que espera ser en el futuro, es decir, que ambos conceptos (misión y Visión) juegan un papel importante dentro del cambio planificado, en concordancia, dentro del aspecto psicológico y organizativo en cualquier estrategia a largo plazo, permiten situarse tanto en el presente como en el futuro de la empresa, vinculando medios y fines desde el plano racional y desde el emocional inspira e incentiva a los empleados a actuar con base a un mismo objetivo.

En este mismo orden de idea, los principios organizativos son necesarios para sentar las bases y valores sobre la cual se construye la organización, es decir, patrones que ayudan a encaminar las empresas hacia el éxito.

Por lo que el Objetivo de la propuesta se fundamentó en la Implementación de un proceso de intervención organizacional mediante la Planeación Estratégica para diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos en la empresa objeto de estudio, con el fin de mejorar y fortalecer el desempeño organizacional.

Se acordó que la misma, se realizaría a través de un Taller Educativo, sobre la Planeación Estratégica para diseñar los

componentes: misión, visión y principios corporativos. El diseño de este taller se fundamentó en el diseño instruccional, basado en la metodología del modelo ADDIE, utilizando la hoja de ruta como la guía de apoyo que describió el paso a paso de la actividad.

## **5.2. Especificación**

Para la construcción de los componentes que integran la Planeación Estratégica, se acordó el contenido a tratar, el cual se compone de términos conceptuales, procedimentales y actitudinales que permitan al participante adquirir los conocimientos teóricos para diseñar la misión, visión y principios corporativos, el cual es el resultado deseado en esta investigación, así mismo, permitió establecer el procedimiento a través del cual se obtendrán los resultados, así como fomentar la participación de los empleados en la actividad, permitiéndoles valorar la importancia que tiene la Planeación Estratégica en el desarrollo de estos componentes para alcanzar el logro de los objetivos y metas trazadas por la empresa y en concordancia mejorar el desempeño organizacional.

El taller inicio con la presentación del tema y la explicación de la agenda, se realizó en el salón de diseño de la organización en estudio, el ambiente era agradable, los participantes y consultores en Desarrollo Organizacional se sentaron en una mesa ovalada, se dispuso de una presentación diseñada en power point, donde se indicó el contenido a implementar, se explicaron los conceptos de misión, visión y principios corporativos, basados en el modelo de Serna (2008), se realizó un break entre los temas mencionados, se compartió una merienda de galletas y café. Al regresar del break, se aplicaron los cuestionarios basado en la metodología del citado autor para la construcción de la misión y visión.

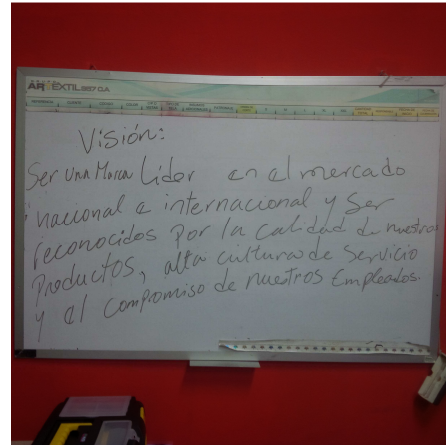
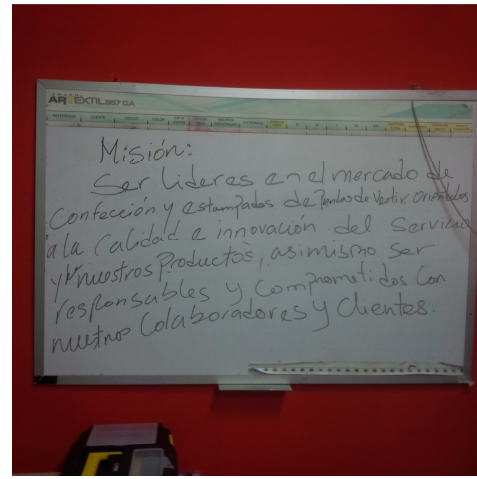
Imagen Nro. 1 Inicio del Taller



Fuente: propia

Seguidamente, se presentaron y discutieron ejemplos para mayor comprensión del contenido, con el fin de analizar las respuestas en el cuestionario, se utilizó como recurso el pizarrón acrílico, marcadores y borrador, con el fin de formular, a través, de las respuestas de cada participante diferentes versiones de la misión y visión, hasta llegar a un consenso de la definición de las mismas, en el transcurso de la actividad las participantes se mostraron interesadas y cooperaron en cada etapa, desarrollándose en un ambiente de cordialidad y entusiasmo.

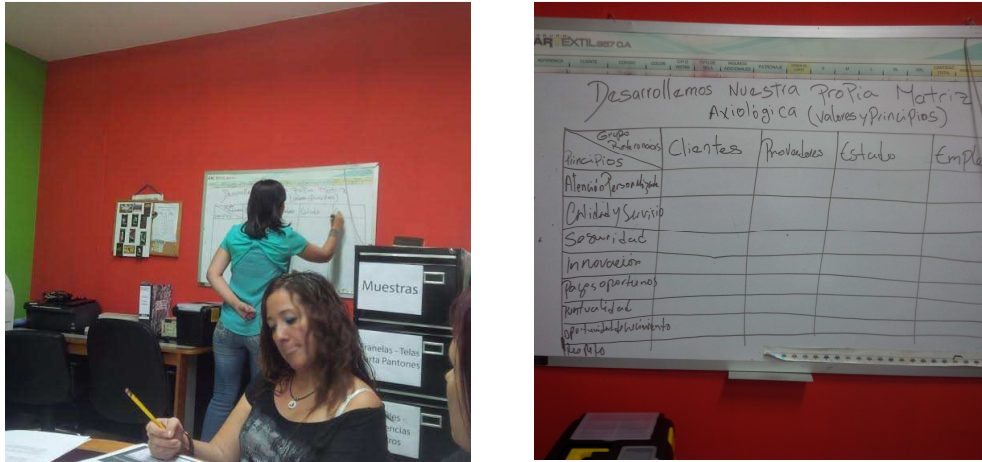
## Imagen Nro. 2 Diseño de la Misión y Visión



Fuente: propia

Para identificar los principios corporativos se utilizó la Matriz Axiológica, también de la metodología del citado autor, en la que se definieron los valores de la empresa, se identificaron los grupos de interés de la empresa y se expusieron algunos ejemplos para la comprensión y mayor manejo del tema y la matriz. Se realizó un break, que permitió a los participantes ir a almorzar. Luego del break, se procedió a elaborar la matriz en la cual que se identificó horizontalmente los valores que a cada uno de ellos compete por grupo de interés.

Imagen Nro. 3 Diseño de los Principios Corporativos




Fuente: propia

### 5.3. Implantación

La implantación estuvo orientada al logro de los resultados del proceso de intervención, en el mismo quedaron establecida en una ficha técnica, la visión, misión y principios corporativos de la organización, orientados a mejorar el desempeño organizacional.

La elaboración de las fichas técnicas se realizó a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en el taller, los cuales se encuentran en la sección de anexos del presente trabajo especial de grado.

A continuación se presentan las declaraciones de la misión y visión:

	<p><b>Ficha Técnica</b></p>
<p>Declaración de la Misión</p>	
<p>Ser líderes en el mercado de confección y estampado de prendas de vestir, orientados a la calidad e innovación de nuestros productos y servicios, así mismo, ser responsables y comprometidos con nuestros colaboradores y clientes.</p>	





## Ficha Técnica

### Declaración de la Visión

Ser una marca líder en el mercado de confección y estampado de prendas de vestir nacional e internacional, reconocidos por la calidad de nuestros productos, alta cultura de servicio y el compromiso de nuestro talento humano.


La elaboración de principios corporativos se obtuvo, a través de los resultados derivados de la matriz axiológica aplicada, la cual se detalla a continuación, en la misma se resaltan en rojo los principios que quedaron según la metodología ejecutada:

### Matriz Axialógica

Principios	Grupo de Referencias	Clientes	Proveedores	Estado	Empleado
Atención personalizada		x	x		x
Calidad y servicio		x			x
Seguridad		x	x	x	x
Innovación		x			x
Pagos oportunos		x	x	x	x
Puntualidad		x	x	x	x
Oportunidad de crecimiento		x			x
Respeto		x	x	x	x
Honestidad		x	x	x	x
Racionalidad en los recursos					x
Trabajo en equipo					x
Creatividad		x			x
Pro actividad					x
Eficiencia		x			x
Eficacia		x			x

Fuente: Humberto Serna 2006

Presentación del resultado del diseño de los principios corporativos:

	
<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Declaración de los Principios Corporativos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Honestidad</li> </ul>
<b>Definición de los Principios Corporativos</b>	
<p><b>Atención personalizada:</b> se refiere al trato directo o personal entre un determinado trabajador y un determinado cliente, y que toma en cuenta las necesidades, gustos y preferencias de éste último. Enfocado en el buen trato humano, con el fin de hacer sentir al cliente valorado e importante, y hasta único y especial.</p>	
<p><b>Seguridad:</b> Referida a contribuir a minimizar las pérdidas de cualquier índole. Con el objeto de optimizar las utilidades de la empresa y el funcionamiento y continuidad del negocio minimizando su riesgo.</p>	
<p><b>Confianza:</b> Creer firmemente en la capacidad de nuestro talento humano para simplificar las relaciones sociales dentro de la organización, así como las relaciones comerciales con los clientes buscando proyectar nuestra la calidad humana, de servicio y de nuestros productos.</p>	
<p><b>Puntualidad:</b> Ser puntuales en la entrega de los pedidos, con el horario laboral establecido, con las tareas y objetivos establecidos por la organización.</p>	
<p><b>Respeto:</b> Ser respetuosos en el trato tanto con los compañeros de trabajo como con los clientes y proveedores de la organización.</p>	
<p><b>Honestidad:</b> referida al valor de decir la verdad, ser decentes, recatados e íntegros, actuar de acuerdo a lo que se piensa y se siente, respetando por sobre todas las cosas las normas de la organización.</p>	

#### **5.4. Estrategias de divulgación**

Una vez diseñadas la misión, visión y principios corporativos (valores), se procedió a establecer como estrategia de divulgación de estos componentes, estampar y enmarcar en tela de franela unos cuadros que contengan dichas declaraciones, los cuales estarán ubicados en la entrada de la fábrica a la vista y disposición de todos los empleados de la organización.

Por otra parte, el personal que supervisa tendrá el deber de explicar y divulgar entre cada uno de sus supervisados, la razón de ser, los propósitos de la organización, y cada uno de los principios establecidos, con el fin de que la entiendan y se identifiquen con ellas, para lograr mejorar el desempeño organizacional.

#### **5.5. Evaluación**

La evaluación estuvo orientada a valorar el proceso de intervención realizado por el consultor, en cuanto al taller dictado en la organización y consistió en realizar una encuesta sencilla en la que se analiza el nivel de satisfacción de los participantes sobre el tema tratado, el material utilizado y los resultados alcanzados.

El resultado de la encuesta reflejó el 98% de satisfacción de los participantes en cuanto al desarrollo del taller y los resultados deseados, las recomendaciones realizadas al consultor estuvieron enfocadas a elevar la cantidad de horas de enseñanza y realizarlo a todo el personal, para que todos tengan conocimiento de cómo se diseñan la misión, visión y principios corporativos de una organización.

## CONCLUSIONES

El Desarrollo Organizacional, es un proceso que involucra a toda la organización en la búsqueda por lograr un cambio planificado, los lineamientos vienen definidos desde la alta gerencia para incrementar la eficacia y eficiencia en función de lograr calidad en los procesos, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la empresa, su aplicación se concreta especialmente sobre el lado humano más que sobre los objetivos, estructuras y técnicas de la organización.

En este sentido, el cambio realizado en la empresa Tecnigráficas R.U C.A., se realizó a través de un proceso de intervención organizacional planificado, donde se ejecutaron las acciones correctivas necesarias, identificadas en el diagnóstico previo a la investigación, con el fin de ejecutar las oportunidades de mejoras en el diseño de los componentes de la planeación estratégica que aún no estaban constituidos, permitiendo al nivel gerencial obtener los conocimientos necesarios sobre el propósito y razón de ser de la empresa, la orientación estratégica en cuanto a el futuro que desea alcanzar y cuáles son los valores sobre las cuales funcionan, para así lograr establecerlos formalmente y divulgarlos a todos los empleados con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

Es importante destacar, que el nivel gerencial de la empresa demostró especial entusiasmo en el desarrollo del proceso de intervención y compromiso por alcanzar el resultado deseado, en cuanto a definir la misión, visión y principios corporativos (valores), respetuosos de las opiniones de cada participante, espíritu de trabajo en equipo y comprometidos en impartir a todos los empleados los resultados obtenidos.

Finalmente es necesario destacar que el proceso de intervención permitió desarrollar el objetivo principal de la investigación, esto es: lograr diseñar los componentes de misión, visión y principios corporativos en la empresa Tecnigráficas RU C.A, con el fin de mejorar el desempeño organizacional.

## RECOMENDACIONES

Con base en los resultados de la presente investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

- Ejecutar las estrategias de divulgación de la misión, visión y principios corporativos a todos los empleados de la empresa.
- La alta gerencia debe velar por que cada uno de los procesos de la empresa estén relacionados con la misión, visión y principios corporativos propuestos, ya son la base fundamental de la planeación estratégica para alcanzar los objetivos y metas.
- Realizar evaluación periódica de los objetivos y metas en concordancia con la misión, visión y principios corporativos.
- Realizar periódicamente un diagnostico organizacional de sus procesos con el objetivo de identificar oportunidades de mejoras.
- Revisar anualmente, si la misión, visión y principios corporativos se adaptan a los cambios del entorno económico, tecnológico, político, nacional e internacional donde se pueda desenvolver la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- French, Wendell y Bell, Cecil, (1995). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización (5ª ed.). México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- French, Wendell, Bell, Cecil y Zawacki, Robert, (2007). Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio. México. Editorial McGraw Hill.
- Sabino, Carlos, (2010). El Proceso de Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- Wigodski, Jacqueline, (2010). Fuentes Primarias y Secundarias. Documentación Científica. Consultada de la Página Web: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>.
- Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. www.brullalabart.com – Edición 03/05/2005
- Serna, H. (2008) Gerencia Estrategica. 10 Edicion. Bogotá. 3R Editores.
- Sampieri, Fernández y Batista (2010) Metodología de la investigación. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Arnobio Maya Betancout (2007) El taller educativo. Editorial Magisterio.

Idalberto Chiavenato (1999) Administración De Recursos Humanos.  
Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Parte 1.



## ANEXOS

### Cuestionario para diseñar la misión y Visión de la empresa (Modelo Humberto Serna, 2008)

Responda según su experiencia en el negocio las siguientes preguntas con el fin de tomar los datos necesarios para establecer la misión		
Nº	Items	Respuesta
1	¿En qué negocio estamos?	
2	¿Cuál es el negocio?	
3	¿Para qué existe la empresa?	
4	¿Cuáles son los elementos diferenciales?	
5	¿Quiénes son nuestros clientes?	
6	¿Cuáles son los productos o servicios?	
7	¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?	
8	¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?	
9	¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?	
10	¿Cuáles son los principios organizacionales?	
11	¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?	

<b>Responda según su experiencia en el negocio las siguientes preguntas con el fin de tomar los datos necesarios para establecer la visión</b>		
<b>Nº</b>	<b>Items</b>	<b>Respuesta</b>
1	¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?	
2	¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?	
3	¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?	
4	¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse ?	
5	¿Qué otras necesidades y expectativas podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de cinco años?	
6	¿Qué talento humanos especializados necesitaría su área dentro de cinco años?	

**Matriz axiológica para el levantamiento de los principios corporativos  
(Modelo Humberto Serna, 2008)**

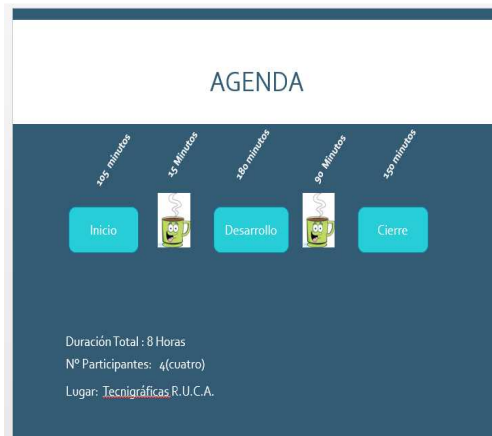
**Identificar:**

- a. ¿Cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional?
- b. Identificar grupos de interés o grupos de referencia de la empresa.
- c. Elaboración de la matriz donde se identificará los valores que compete a cada grupo de referencia.

d. divulgar a toda la organización.

Grupo de referencias					
Principios					

**Presentación utilizada en el taller para la Construcción de la misión, visión y principios corporativos (valores)**



## CONTENIDO

Conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
Planificación Estratégica - Dirección Estratégico * Misión * Visión * Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrogantes para identificar los elementos que componen la Misión y Visión dentro de la organización.</li> <li>Matriz Axiológica para identificar los Principios Corporativos «valores de la Empresa»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la Participación</li> <li>Valorar la Importancia de la Planificación Estratégica en el logro de los objetivos para mejorar el desempeño organizacional</li> </ul>

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido la misión, visión y principios corporativos.

¿cómo lograr definirlos?

- Conocimiento del negocio – equipo gerencial
- Acompañamiento de los expertos – equipo consultor
- Trabajo en Equipo – Participación de todos



## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido la misión, visión y principios corporativos.

¿cómo lograr definirlos?

- Conocimiento del negocio – equipo gerencial
- Acompañamiento de los expertos – equipo consultor
- Trabajo en Equipo – Participación de todos



## MISIÓN

- Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.




## EJEMPLO DE MISIÓN




“Ser el preferido por las personas a través del respeto y la superación personal continua y favorable al medio ambiente.”

**Supermercados WONG:**  
Empresa cadena de supermercados

“Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.”




## VISIÓN



- Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.



## ¿CÓMO DEFINIR LA VISIÓN?



- ¿Cómo sería su empresa dentro de tres años?
- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?
- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de cinco años?
- ¿Qué talento humano especializado necesitaría su área dentro de cinco años?

## EJEMPLO DE VISIÓN



“Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.”




“Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad.”




## PRINCIPIOS CORPORATIVOS



- Son el conjunto de valores, creencias, 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.



## ¿CÓMO DEFINIR LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS?



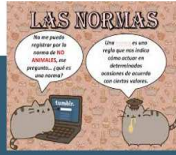
- ¿Cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional?
- Identificar grupos de interés o grupos de referencia de la empresa.
- Elaboración de la matriz donde se identificará los valores que compete a cada grupo de referencia.
- divulgar a toda la organización.

## VALORES



- Valores: Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

## NORMAS



• Normas: es un término que proviene del latín y significa "escuadra". Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

## CREENCIAS



• Creencias: una creencia refiere a la certeza que un individuo tiene acerca de una determinada cuestión. Pero también, una creencia será aquello en lo cual se cree fervientemente, una ideología, una doctrina religiosa, una personalidad, entre otros.

## EJEMPLO DE VALORES



INICIATIVA	CONFIANZA	EXCELENCIA	INNOVACIÓN	SOSTENIBILIDAD
demostrado a través del comportamiento y la actitud de nuestros empleados	de los accionistas, las instituciones y los demás grupos de interés	en nuestra forma de trabajar	con el objetivo de crear valor en las diversas áreas en las que operamos	con el objetivo de mejorar el calidad de vida de las generaciones presentes y futuras
Autónomos, ágil y capaz de responder a los cambios de manera ágil, haciendo innovación en el trabajo en equipo	Gerentamos que el gobierno corporativo de la empresa sea transparente, competente e íntegro	Garantizamos los estándares que definimos en nuestras acciones	Somos líderes gracias a nuestra capacidad de innovación e implementación	Assumimos la responsabilidad social y ambiental que es inherente a nuestras actividades, contribuyendo así al desarrollo de las regiones en las que operamos
Buscamos ser el mejor grupo de interés y nos comprometemos de una forma sencilla y clara	Creemos que el equilibrio entre el valor profesional y la pasión es fundamental para alcanzar el éxito	Aún ponemos en la piel de nuestros grupos de interés acciones que nos permitan tomar una decisión generativa	Buscamos implementar ideas innovadoras que mejoren la manera de trabajar y generamos nuevos negocios	Eligimos, enfocamos en todo lo que hacemos

## MATRIZ AXIOLÓGICA

Sirve de guía para la formulación de la escala de valores:

1. Se debe identificar los principios y valores corporativos
2. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa.

Ejemplo

Grupo de Referencias	Principios
Estado	Pago oportuno de impuesto
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto - participación
Accionista	Rentabilidad justa
Empresa	Reglas claras - honestidad

## DESARROLLEMOS NUESTRA PROPIA MATRIZ

Principios \ Grupo de Referencias				

## Encuesta para evaluar la satisfacción del taller para la construcción de la misión, visión y principios corporativos (valores)

**Encuesta Satisfacción**  
**Taller: Construcción de la misión, visión y principios corporativos**  
 Ayúdanos a Mejorar

### Instrucciones

Por favor, dedique 5 minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción en cuanto al taller Dictado por el consultor en Desarrollo Organizacional, el cual consistió en transmitir el conocimiento teórico referente a Planificación Estratégica en su fase de Direccionamiento Estratégico, con la finalidad de construir los principios corporativos, visión y misión de la empresa Técnica RU C.A.

El cuestionario es anónimo, conteste las afirmaciones según la escala que se le indica a continuación:

- De acuerdo DA
- Totalmente de acuerdo TDA
- En desacuerdo ED
- Totalmente en desacuerdo TED
- No sabe NS

Nro.	Afirmación	DA	TDA	ED	TED	NS
1	El desarrollo del tema es coherente con la actividad programada.					
2	Los conocimientos, habilidades y aptitud impartida por el consultor se desarrollaron adecuadamente.					
3	El ambiente, recursos y materiales se utilizaron adecuadamente.					
4	Se logró el objetivo del taller					
5	Está satisfecho con la planificación de la actividad programada					
6	Está satisfecho con la enseñanza impartida					
7	Se respetó el programa de la actividad					

Recomendaciones u Observaciones

---



---



---