



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



**LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL
TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO.
CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.**

Autores:
Ferreira José Ángel
Querales, Dayana

Bárbula, Junio 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



**LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL
TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO.
CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.**

Autores:
Ferreira José Ángel
Querales, Dayana

Trabajo de Ascenso a la Categoría de Profesor Titular y Profesor Asociado
respectivamente, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto
del Profesor Universitario

Bárbula, Junio 2013

Acta de discusión del Trabajo de Ascenso presentado por la Profesora Dayana Querales, para ascender a la categoría de profesor **Asociado**.

ACTA

Nosotros, profesores, Freddy Colmenares (C), Victor Genaro Jansen (P) y Venus Guevara (P), miembros de la Comisión designada por el Consejo de Escuela, según Oficio N° CE-104-13, de la sesión No 630, celebrada el día 14 de mayo de 2013 y recibidos el día 23-05-13, para evaluar el trabajo titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", presentado por la profesora Dayana Querales para su ascenso a Profesor ASOCIADO, en el escalafón universitario, reunidos el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, a las 10:00 a.m., con el prenombrado, previa convocatoria a los efectos de la discusión pública, hacemos constar que la misma fue satisfactoria, en consecuencia presentamos el informe para su APROBACIÓN y se recomienda su publicación.


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Victor Genaro Jansen
Principal


Prof. Venus Guevara
Principal

VEREDICTO

Nosotros, profesores constituidos como jurados Freddy Colmenares (C), Víctor Genaro Jansen (P) y Venus Guevara (P), el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, para evaluar el Trabajo de Ascenso, titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", con el cual la profesora Dayana Querales, aspira ascender a la categoría de Profesor Asociado, hemos oído la presentación pública de la promoviente, todo en conformidad con lo establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación y en la Ley de Universidades, y emitimos el siguiente veredicto:

El jurado considera que el referido Trabajo es credencial de mérito y en consecuencia acordamos su **APROBACIÓN**, recomendando su publicación.

El Jurado considera que el referido trabajo es credencial de méritos y en consecuencia le imparte su **APROBACIÓN**, sin hacerse solidario de las ideas expresadas por el autor.

el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, para evaluar el Trabajo de Ascenso, titulado:


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Víctor Genaro Jansen
Principal

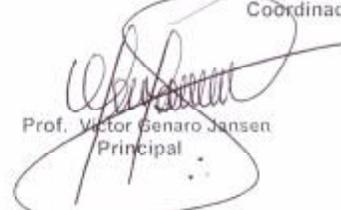

Prof. Venus Guevara
Principal

Acta de discusión del Trabajo de Ascenso presentado por el Profesor José Ángel Ferreira, para ascender a la categoría de profesor Titular.

ACTA

Nosotros, profesores, Freddy Colmenares (C), Víctor Genaro Jansen(P) y Venus Guevara (P), miembros de la Comisión designada por el Consejo de Escuela, según Oficio N° CE-104-13, de la sesión No 630, celebrada el día 14 de mayo de 2013 y recibidos el día 23-05-13, para evaluar el trabajo titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", presentado por el profesor José Ángel Ferreira, para su ascenso a Profesor TITULAR, en el escalafón universitario, reunidos el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, a las 10:00 a.m., con el prenombrado, previa convocatoria a los efectos de la discusión pública, hacemos constar que la misma fue satisfactoria, en consecuencia presentamos el informe para su APROBACIÓN y se recomienda su publicación.


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Víctor Genaro Jansen
Principal


Prof. Venus Guevara
Principal

VEREDICTO

Nosotros, profesores constituidos como jurados Freddy Colmenares (C), Víctor Genaro Jansen (P) y Venus Guevara (P), el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, para evaluar el Trabajo de Ascenso, titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", con el cual el profesor José Ángel Ferreira, aspira ascender a la categoría de Profesor Titular, hemos oído la presentación pública de la promoviente; todo en conformidad con lo establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación y en la Ley de Universidades, y emitimos el siguiente veredicto:

El jurado considera que el referido Trabajo, es credencial de mérito y en consecuencia acordamos su **APROBACIÓN**, recomendando su publicación.

El Jurado considera que el referido trabajo es credencial de méritos, y en consecuencia le imparte su **APROBACIÓN**, sin hacerse solidario de las ideas expresadas por el autor.


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Víctor Genaro Jansen
Principal

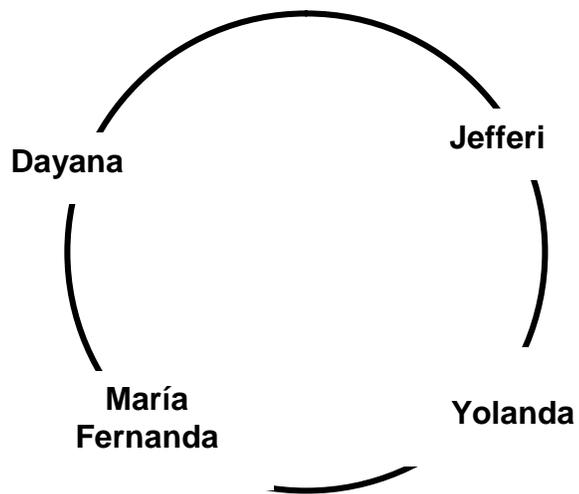
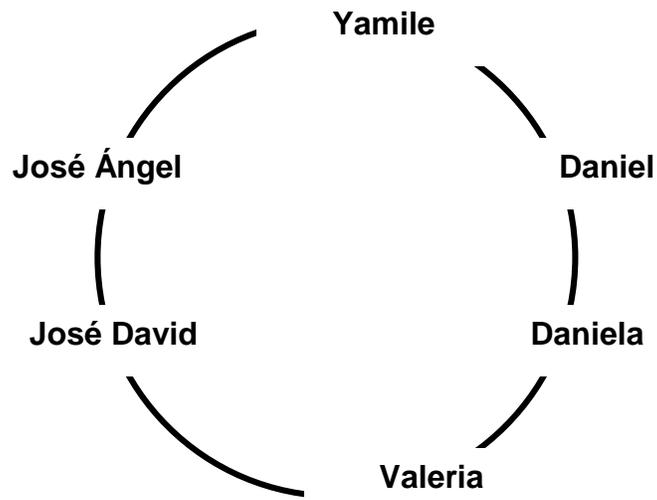

Prof. Venus Guevara
Principal

DEDICATORIA

*Al trabajador venezolano
comprometido,
productor de logro y
generador de confianza.*

AGRADECIMIENTOS

A las familias que constituimos:





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



Línea de Investigación: LAS ORGANIZACIONES: EPISTEMOLOGÍA,
ENTORNO, FUNCIONAMIENTO Y DESEMPEÑO

**LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL
TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO.
CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.**

Autores: Ferreira, José Ángel y Querales, Dayana

Fecha: Junio, 2013

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la empresa Central El Palmar S.A. perteneciente al Grupo PMC, consistió en un aporte al desarrollo de una organización permeada por un clima nacional conflictivo que repercute en el clima interno. La empresa tiene una tradición de más de 55 años de producción ininterrumpida de azúcar con un innegable impacto en el capital social del ambiente que lo rodea. En ella laboran más de 2.200 trabajadores y atraviesa problemas que afectan la producción en Venezuela, en particular al recurso humano que se ha traducido en dificultades financieras, humanas y logísticas. La intervención de los investigadores consistió en buscar alternativas de liderazgo en los procesos rutinarios de la organización planteándose la alternativa del liderazgo responsable como ideal para esta organización. La metodología utilizada fue la Investigación Acción Participativa (IAP), aplicándose técnicas de recolección de información como la observación, el focus grup y la entrevista focalizadas, que permitieron la categorización de los datos mediante el proceso de triangulación. Este proceso conllevó a la estructuración de un plan de acción, que atendía las necesidades presentes en los distintos capitales de la empresa a través de una actuación integradora y de una acción inteligente. La primera atendiendo el clima organizacional productivo, el clima humano solidario, el clima social-cooperativo y el clima ético-equilibrado. La segunda trabajando con procesos de gestión inteligente que abarcaron la maestría personal, las decisiones sistémicas, el aprendizaje en equipo y la visión compartida. La interacción de ambos elementos produjo la cohesión del capital humano visualizada mediante los valores de: logro, compromiso y confianza factores fundamentales en el desempeño de este tipo de organización.

Palabras claves: Liderazgo Responsable; Aprendizaje Organizacional; Clima Organizacional.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



RESEARCH LINE: Organizations: Epistemology, Environment, Operation
And Performance

**INTEGRATOR RESPONSIBLE LEADERSHIP TALENT AS HUMAN
FACTOR IN VENEZUELAN BUSINESS ENVIRONMENT. EVENT:
CENTRAL EL PALMAR, SA**

Authors: Ferreira, Jose Angel and Querales, Dayana

Date: Jun, 2013

ABSTRACT

This research was conducted in Central El Palmar SA company belonging to PMC Group, consisted of a contribution to the development of an organization permeated by a national climate conflict which affects the internal climate. The company has a tradition of over 55 years of uninterrupted production of sugar with an undeniable impact on the share capital of the surrounding environment. In her work more than 2,200 workers and crosses problems affecting production in Venezuela, particularly the human resource that has resulted in financial difficulties, human and logistical. The intervention of the researchers was to seek alternative leadership in the routine processes of the organization considering the alternative of responsible leadership as ideal for this organization. The research used a Participatory Action Research (PAR), applied data collection techniques such as observation, interview and focus group focused, allowing the categorization of data through the process of triangulation. This process led to the structuring of an action plan, which served the needs present in the various capitals of the company through an integrated performance and intelligent action. The first response productive organizational climate, human climate supportive, cooperative social climate and ethical-balanced climate. The second working with smart management processes covering personal mastery, systemic decisions, team learning and shared vision. The interaction of both elements produced human capital cohesion displayed by the values of: achievement, commitment and trust key factors in the performance of this type of organization.

Keywords: Responsible Leadership, Organizational Learning, Organizational Climate.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	ix
Abstract	x
Índice de Figuras	xiv
Índice de Cuadros	xv
Introducción	16
SECCIÓN	
I: RECORRIDO QUE SE INICIA 1era FASE	
Contextualización del Problema	19
Propósitos del Estudio	30
Propósito General	30
Propósitos Específicos	30
Justificación del Estudio	31
II: VISIÓN ONTO-EPISTEMOLÓGICA	
Paradigma de la Investigación.....	34
Enfoque: Cualitativo	36
Método: Investigación Acción Participante (IAP)	36
Operatividad de la Investigación Acción Participativa (IAP)...	36
Campo de Estudio e Informantes Claves	42
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	43
Rigurosidad Científica del Estudio: Credibilidad y Confirmabilidad del Estudio	45
Categorización y Triangulación de la Información.....	46

	Pág.
III: PRESUPUESTOS TEÓRICOS – REFERENCIALES	
Antecedentes del Estudio.....	51
Aproximación Teórica	54
IV: DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS	
Aplicación de Instrumentos y sus Hallazgos.....	63
V: ESTRUCTURACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGOS O ALTERNATIVAS DE ACCIÓN	
Objetivo General de la Alternativa de Acción	70
Momentos de la Alternativa de Acción	71
Acciones Previas.....	71
Taller de Aprendizaje Organizacional	73
Acción Posterior.....	81
Ejecución del Plan de Acción.....	81
VI: EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGO ALTERNATIVA DE ACCIÓN	
Liderazgo Responsable.....	83
Actuación Integradora.....	84
Decisiones Sistémicas.....	88
La magia de todos los días: Ser y Hacer.....	93
Aprendizaje en Equipo.....	97
Logro y Compromiso en el Personal de Base.....	101
Nuevo Inconsciente Colectivo.....	113

	Pág.
VII: REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	
Reflexiones Finales	118
Crear para Crear.....	118
Recomendaciones	121
 REFERENCIAS.....	 126
 ANEXOS.....	 129
1 Convocatorias previas	130
2 Diagnóstico inicial	136
3 Programación Taller de Aprendizaje Organizacional	148
4 Contenidos desarrollados en el Taller de Aprendizaje Organizacional	153
5 Evaluación de las actividades desarrolladas en el Taller de Aprendizaje Organizacional	186

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		Pág.
1	Evolución de la gerencia	19
2	Evolución de la Organización	21
3	Redimensión de las responsabilidades empresariales	25
4	Cultura organizacional visto como Isberg	53
5	Capital de CEPESA	80
6	Generación de la actuación integradora	82
7	Generación de la Acción Inteligente	83
8	Acción Transformadora a través del inconsciente colectivo	84
9	Arquetipos sistémicos	86
10	Visión Integral del liderazgo responsable	114
11	Proceso de liderazgo responsable	116

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
1 Triangulación de los datos	46
2 Plan de Acción: Taller de Aprendizaje Organizacional Refinadores de Futuro	71

INTRODUCCIÓN

El ambiente cambiante y turbulento que ha vivido Venezuela en los últimos 10 años en el mercado laboral, en especial las empresas productivas, ha conllevado a la confrontación de los trabajadores con el personal de confianza, lo que requiere por parte de la gerencia conductas que soporten actuaciones integradoras y acciones inteligentes que logren conectar los valores de la organización con todo el personal y estimular visiones compartidas de bienestar.

En la Empresa Central El Palmar S.A. (CEPSA) se reconoce un campo fecundo para apostar por un proceso de liderazgo responsable que permitiera ver las bondades de la integración organizacional aplicando una gerencia inteligente que resalta activos fundamentales de gestión de capital humano como lo son el compromiso y la confianza que indudablemente se transformen en logros.

Por otro lado, la Universidad de Carabobo, presente en su área de influencia industrial conformada por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes, constituye un espacio importante para el desarrollo de la línea de investigación relacionada con el funcionamiento y desempeño de las organizaciones adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales a la cual pertenecen los investigadores. Esta línea resalta la dinámica diaria de las organizaciones, no escapando de esta realidad la empresa en estudio El Central el Palmar, S.A, dicha empresa es un claro ejemplo del clima que día a día maneja la empresa venezolana. Empresa que necesita de la práctica de un liderazgo responsable.

La experiencia fue plasmada a través de la metodología de investigación-acción y ejecutada por los docentes entre junio de 2012 y enero de 2013; los resultados se evidenciaron consecutivamente según el desarrollo e implementación del plan de acción, y con sustento en la metodología utilizada.

Este trabajo de investigación dará un aporte significativo en la práctica en este momento en El Central el Palmar, S.A. Con toda seguridad se producirán en la misma resultados tangibles en cuanto a los distintos capitales de la empresa a través de una actuación integradora y de una acción inteligente. La primera atendiendo el clima organizacional productivo, el clima humano solidario, el clima social-cooperativo y el clima ético-equilibrado. La segunda trabajando con procesos de gestión inteligente que abarcaron la maestría personal, las decisiones sistémicas, el aprendizaje en equipo y la visión compartida. La interacción de ambos elementos debe producir logro, compromiso y confianza, factores fundamentales en el desempeño de este tipo de organización.

A su vez, los investigadores implementaran la discusión necesaria del liderazgo gerencial pertinente con el proceso socio-político del país, a fin de generar la transformación del inconsciente colectivo en la organización. Ahora bien, en este marco de ideas el estudio se encuentra estructurado en siete secciones, a saber:

Sección I: Descripción del fenómeno en estudio, constituido por la contextualización del problema, los propósitos del estudio y la justificación del estudio.

Sección II: Visión Onto-Epistemológica, configurada por el paradigma de la investigación; enfoque de la investigación, método y operatividad, campo de estudio e informantes claves, técnicas e Instrumentos para la recolección de la información, también se presenta la rigurosidad científica del estudio integrado por la credibilidad y confirmabilidad del estudio y finalmente se presenta la categorización y triangulación de la información.

Sección III: Presupuestos teóricos – referenciales, conformados por los antecedentes del estudio y la aproximación teórica.

Sección IV: Descripción de hallazgos, donde se explica como fueron aplicados los instrumentos y los hallazgos obtenidos mediante éstos.

Sección V: Estructuración de la acción post hallazgos o alternativas de acción, este apartado se estructura con el objetivo general de la alternativa de acción, los momentos de la alternativa de acción y la descripción relativa a la ejecución del plan de acción.

Sección VI, Evaluación de la acción post hallazgo o alternativa de acción, donde se explica el resultado de las evaluaciones realizados durante la ejecución del plan de acción.

Sección VII: Reflexiones finales y recomendaciones, donde los autores deliberan desde su praxis y exponen las reflexiones finales, así como, las recomendaciones que buscan convertir las debilidades en fortalezas y consolidar los resultados obtenidos.

Finalmente, se hace mención a las referencias consultadas y los anexos que amplían la información presentada.

SECCIÓN I

RECORRIDO QUE SE INICIA 1era FASE

Contextualización del problema

Los últimos cien años han sido determinantes en la historia de la humanidad, la irrupción de la energía eléctrica, las maquinarias, automóviles, ferrocarriles y aviones comerciales dieron el contexto a la sociedad industrial. Las ciudades dejaron de ser rurales pasando a ser urbanas, la sociedad se transformó de agrícola a industrial. La producción de bienes y servicios indicaba el grado de desarrollo económico de las naciones.

Pero, a partir del año 1995, el sector servicio ganó espacio como proveedor de empleos en el sector industrial y en paralelo se empezaron a desarrollar lentos pero constantes los sistemas de información. La televisión por cable y/o satélite consolidó los procesos de globalización adelantados por el avance en los medios de transporte que acortan las distancias. La llegada de internet como herramienta y con ella el auge de los correos electrónicos y los buscadores de contenidos democratizaron el conocimiento y facilitaron la comunicación mundial. El crecimiento de la industria de la información es pública y notoria acompañada de avances tecnológicos que permiten procesar grandes cantidades de datos e información con alta productividad en poco tiempo y con hardware cada vez más pequeños, son las características del milenio.

No obstante, las circunstancias comentadas, fueron visionados por

autores como Toffler (1980), el cual en su obra “La Tercera Ola”, anunció que la información sería la primera megatendencia del siglo veinte. En este contexto, es obvio que se ha producido una transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información. Donde las teorías de Taylor (1915) y Fayol (1917), indicaron que las organizaciones estaban orientadas hacia los productos y todo en virtud de que la sociedad demandaba con ansias productos que el mercado no satisfacía. La oferta se hacía limitada y la demanda exagerada, por ende, el éxito emprendedor era probable. El crecimiento demográfico en especial los procesos de información ampliaron mercados y produjeron necesidades. La economía de puertos comenzó a florecer cuando los medios de transportes mejoraron sus tiempos de entrega.

Pero, también los procesos administrativos mejoraron la eficacia y eficiencia con los medios de comunicación y se produjo una ruptura en el concepto taylorista de la organización; al evolucionar de una organización basada en el producto a una organización basada en los procesos (Deming, 1986) a través de la teoría de la calidad total. Los tiempos posteriores a la segunda guerra mundial significaron una capacidad instalada al servicio de bienes en tiempo de paz.

El ritmo de crecimiento industrial y de servicio trajo como consecuencia elevar los niveles de competitividad y afloraron las ventajas competitivas (Porter, 1986), esta competitividad llevó a los consumidores una significativa oferta y cambio el paradigma taylorista de pocos productos difíciles de encontrar a muchos productos fáciles de ubicar. Solamente que antes el fabricante decidía a quien vender y ahora es el cliente quien decide a quien comprar. Esta transformación en el proceso colocó al cliente en primer plano y por ende la atención se concentra en él. En paralelo a todas estas transformaciones surge la calidad total, siendo Japón pionero en este

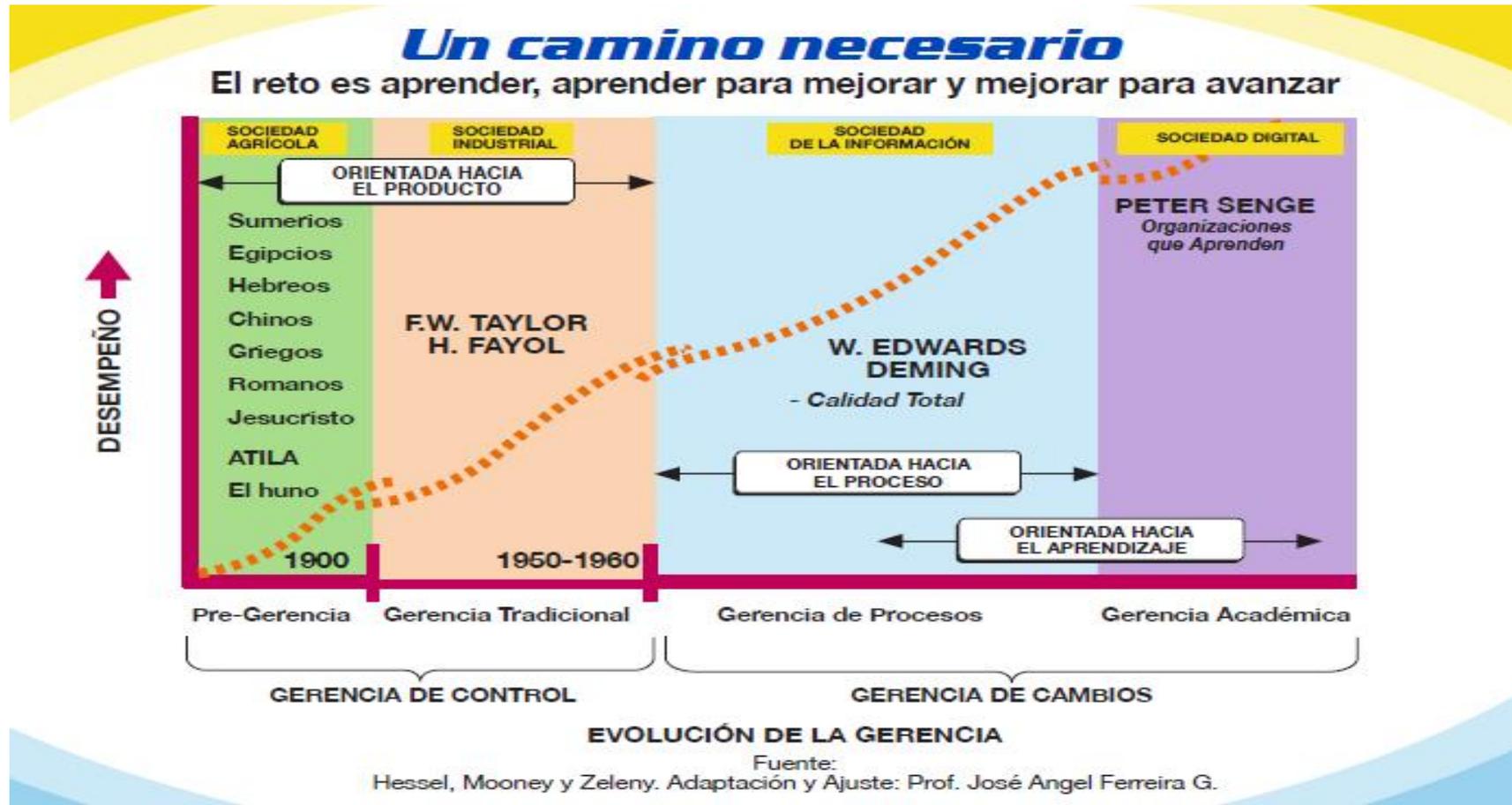
proceso, y los trabajadores empoderándose con el conocimiento son piezas fundamentales en las organizaciones orientadas; siendo este paradigma el imperante en la sociedad actual.

Como es conocido, estas organizaciones orientadas hacia el proceso presentan contextos distintos hacia las orientadas al producto. En estas últimas la opinión del trabajador no es relevante. El único experto y único responsable está ubicado en los mandos directivos, todo ello hace más difícil los procesos de expansión e internalización.

Contrariamente, en las organizaciones orientadas hacia el proceso, el recurso humano y las innovaciones tecnológicas son ventajas competitivas. En este nivel, la exigencia del mercado es mucho mayor, clientes y accionistas demandan además de innovación, resultados. La sociedad compra innovación y paga con fidelidad. Como icono de este proceso, se puede citar a Steve Jobs, quien hasta después de su muerte ha sido considerado el nuevo héroe, siendo Apple en la actualidad la compañía modelo a imitar.

La Figura N° 1, establece el momento de ruptura entre las organizaciones orientadas al producto y las organizaciones orientadas al proceso. Este cambio de paradigma influye en forma extraordinaria en el capital humano que pasa hacer protagonista fundamental en esos procesos en contra de los postulados de Taylor. El trabajador es siempre un experto cuyos niveles de experticia varían según su formación y entrenamiento. Este dinamismo exige procesos de aprendizajes distintos y adecuados para manejar este volumen de información.

Figura 1: Evolución de la Gerencia



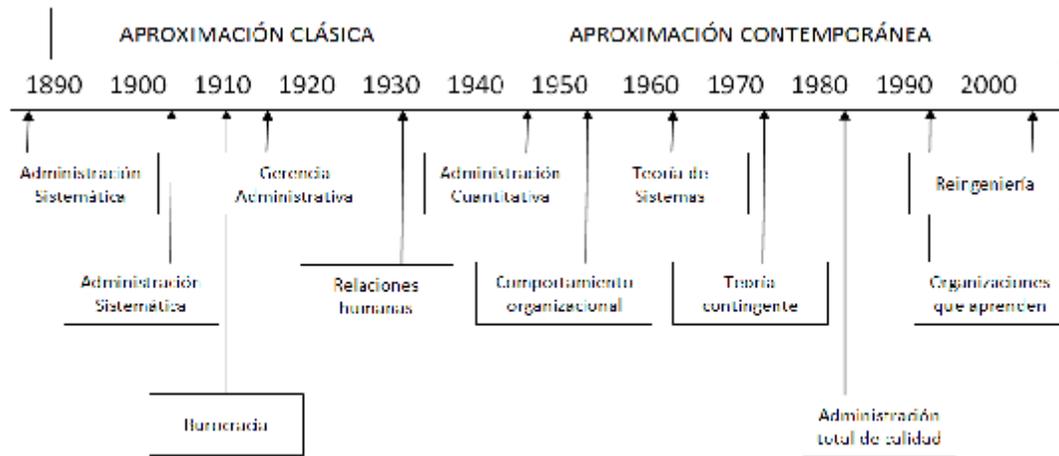
Fuente: Hessel, Mooney y Zeleny (1988). Adaptado por Ferreira y Querales (2013)

Es así como, Senge irrumpe en el año 1992, con el concepto de organizaciones inteligentes, y afirma: "Las Organizaciones Inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices." Siendo posible a través del aprendizaje organizacional y el liderazgo responsable sostenerse en un mundo cambiante y turbulento, tal y como lo expresa Senge, es pertinente resaltar el caso venezolano, donde hay que considerar como premisa la situación política actual que contiene un discurso oficial que apunta hacia un proceso de luchas de clases, que no contribuye a generar procesos integradores en el recurso humano de las organizaciones.

Sin embargo, estos son necesarios para producir y distribuir riqueza, a su vez para poder generar empleo y cumplir con las leyes de la República, pero hay que integrarlos, pese al ambiente existente para enrumbar a la nación hacia una organización inteligente. Como fruto del trabajo de organizaciones que aprenden.

La evolución del pensamiento administrativo es coherente con los antes descritos. La aproximación clásica de la administración incluye el comportamiento organizacional y la teoría de sistemas los cuales son bases teóricas del trabajo. Pero es a partir de los años 80 del siglo pasado donde irrumpe la organización basada en procesos (administración total de calidad) que trajo la redefinición de estos expresado a través de la reingeniería y soportado en las organizaciones que aprenden. Estas son precisamente organizaciones inteligentes cuyos miembros a través de un trabajo prolífico pueden generar su propio futuro. La Figura N° 2 ilustra esta evolución.

Figura 2: Evolución de la Organización



Fuente: Martínez (2005)

En esta perspectiva, se propone la responsabilidad como valor integrador, atendiendo a los diferentes niveles donde puede incursionar el mismo: responsabilidad personal, responsabilidad organizacional y responsabilidad social, siendo estas el puente de unión de intereses en búsqueda de visiones compartidas de lo que debe ser una empresa en el contexto actual venezolano.

El escenario antes descrito, es similar en las organizaciones empresariales, donde el discurso político y el ambiente que del mismo surge ha permeado su accionar. Tal es el caso, del Central el Palmar, S.A. empresa perteneciente a la corporación PMC, cuyo espacio de acción es a nivel nacional. Sin embargo, la misma ha presentado algunas debilidades relacionadas con su talento humano que de una manera u otra han repercutido en sus niveles de producción y por ende en sus estados financieros. De allí que, la alta gerencia convocó a una reunión a los

investigadores autores del presente estudio, dado el éxito de una experiencia positiva llevada a cabo en el año 2008, en un tenor distinto, pero que implicó un proceso de investigación particular.

Esta reunión previa, se desarrolló conjuntamente con el Gerente Agroindustrial, el Director Nacional de Talento Humano de la Corporación PMC y la Directora de Talento Humano de CEPESA, quienes explicaron la necesidad de una intervención en el comportamiento de los líderes de la organización, en virtud de un deterioro en el clima organizacional y el incumplimiento de las metas en los últimos dos años. De las reuniones llevadas a cabo con este equipo gerencial se desprenden que no solo estaban afectados los logros de la organización sino que además existía una grave crisis de confianza en los niveles gerenciales entre ellos mismos y el personal de nómina diaria; así como del compromiso del personal supervisorio y de nómina diaria. La falta de arraigo fecunda en otras épocas fue expresada como un problema preponderante y la conflictividad sindical abiertamente hostil con respecto a otras empresas del grupo PMC.

Las causas de esta situación pueden radical en la grave conflictividad nacional; la inamovilidad laboral extendida y en la perturbación que produce el intento rechazado por la inspectoría del trabajo en cuanto a la creación de un sindicato de supervisores. Estas variables se agudizan por una crisis técnica en el área de las calderas, que para los procesos de refinación de azúcar constituye el corazón de este tipo de empresas. Las calderas se dañaron a inicio de la zafra (primer trimestre), destruyendo todas las metas planteadas y generando un grave problema de flujo de fondos. Los niveles de desconfianza hicieron sugerir hipótesis de sabotaje a lo interno de la organización o en su defecto por negligencia por falta de compromiso. Toda una crisis de logro, compromiso y confianza cuyo eje central es el capital

humano y en donde el aprendizaje juega un rol estelar en el proceso de solución de esta crisis.

En efecto la necesidad de la empresa demanda procesos de aprendizaje es necesario salvar brechas de conocimiento y que exista la voluntad para salvarlos. En ese proceso hay que involucrar la dirección, tal como sostiene Argyris (1993) que comenta:

...el aprendizaje constituye un proceso y un ambiente que debe ser impulsado de la dirección para vencer las barreras organizativas. No alcanza con que el sistema en abstracto requiera aprender para progresar, si sus integrantes no están comprometidos con el desarrollo. Para superar esta resistencia, la organización debe actuar tanto en el plano de lo manifiesto (la tecnología) como de lo subyacentes (las creencias). (p. 173)

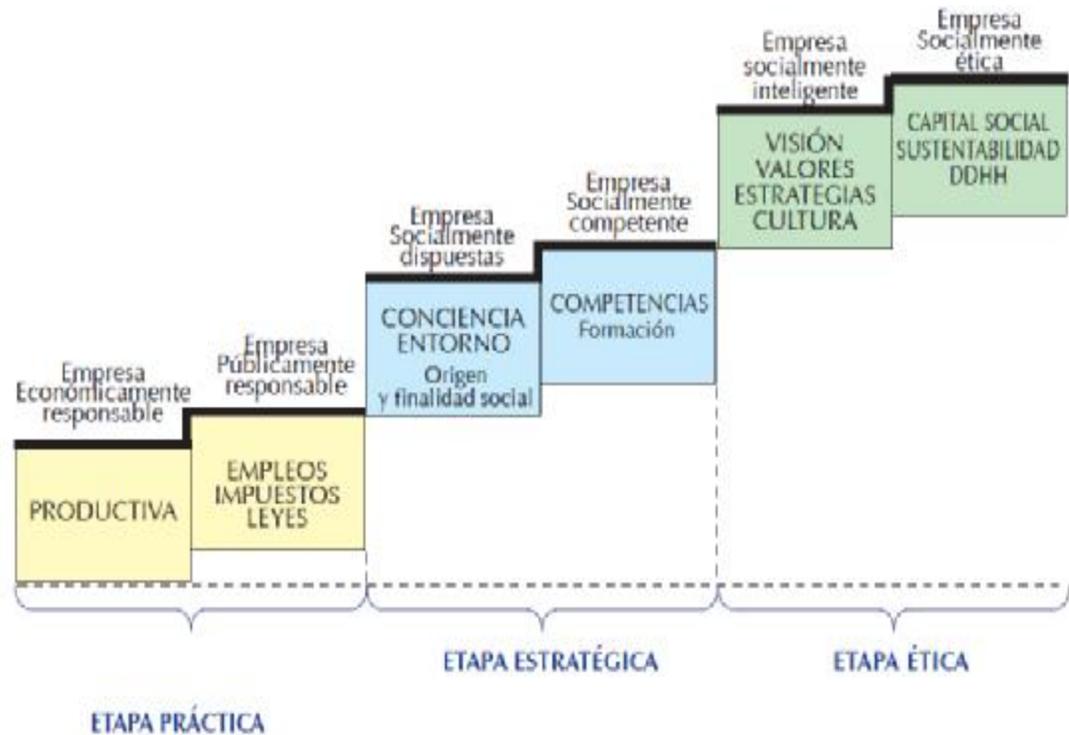
Por otro lado Etkin (2005), indica los factores que debe enfrentar la dirección de una empresa en este proceso a saber, a) los mecanismos de defensa de individuos y grupos que tratan de mantenerse en lo que saben, o bien de sostener sus intereses y privilegios, b) el peso de la burocracia como grupo que resiste al cambio para mantener sus intereses en la organización, c) los mitos y leyendas que tratan de imponer ilusiones y fantasías sobre el saber fundado racionalmente, d) la falta de motivación de individuos y grupos para capacitarse cuando ellos no se ven como parte de un proyecto compartido. La empresa objeto de estudio presenta estos elementos que deben ser enfrentados. Requiere mejorar con urgencia sus relaciones internas cohesividad y modos de funcionamiento. Ello implica tratar su cultura y aplicar procesos de gestión inteligente. Tratando al factor humano como activo o capital y no como insumo, como el primero se comprende que el factor humano no se consume sino que su aporte crece en el tiempo y hace desarrollar la organización.

Es de resaltar, que no realizar una intervención oportuna podría ocasionar una fractura irrecuperable en el clima organizacional de la empresa, limitando el trabajo del talento humano, mermando los procesos productivos y colocando en riesgo la rentabilidad del negocio.

El escenario antes descrito, corresponde a los elementos descritos por Senge (2009:96) quien señala entre otras cosas: antes “hallar un punto de apalancamiento en la mayoría de las situaciones empresariales hay que comprender la complejidad dinámica, no la complejidad de los detalles”; consecuentemente también es imperante relacionar la teoría de la complejidad de Morin (1999) y de Etkin (2005) cuando menciona: “Toda organización tiene rasgos de complejidad: no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos...”. Esto último da mucha fortaleza al capital institucional de la organización soportado en capital humano y capital social. Inspirados en los argumentos de Klisberg se puede reiterar que cuando mas capital ético mas capital social, que cuando mas capital social más crecimiento económico, cuanto más crecimiento económico más equidad social, cuanto más equidad social más sustentabilidad y cuanto más sustentabilidad mas humanización.

En este punto Guédez (2008) plantea la redimensión de las responsabilidades empresariales partiendo la rentabilidad como única manera de asegurar la continuidad de las empresas y la sostenibilidad en el tiempo. Para él tal y como se ve en la Figura 3 existe una etapa práctica y básica para enfrentar la responsabilidad primaria. Posteriormente se desarrolla una etapa estratégica relacionada con el entorno de esa organización y posteriormente una etapa ética manifestada en el protagonismo de la empresa en la creación de futuro para el país.

Figura 3: Redimensión de las Responsabilidades Empresariales



Fuente: Guédez (2008)

En esta perspectiva se planteó el desarrollo de un estudio cuyo propósito se orientó a fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

En consecuencia, es pertinente preguntar:

¿De qué manera se pueden fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, a fin de elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración

generando un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable?

¿Cómo perciben los trabajadores el clima organizacional de la empresa Central el Palmar. S.A.?

¿En qué marco se dan las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Central el Palmar. S.A.?

¿Cuales son las teorías gerenciales que fundamente la integración organizacional y el liderazgo aplicables en el Central el Palmar, S.A?

¿Qué elementos conformarían un plan de acción orientado a la integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para genera un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable?

¿Cuáles serian los resultados del plan de acción orientado a la integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para genera un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una .empresa éticamente responsable?

Propósitos del Estudio

Propósito General:

Fomentar procesos de inteligencia e integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

Propósitos Específicos:

- Caracterizar el clima organizacional de la empresa Central el Palmar. S.A.
- Definir los productos de capital humano y capital social que ha producido la organización.
- Contextualizar el marco de relaciones laborales de la empresa Central el Palmar. S.A.
- Revisar las teorías gerenciales que fundamente la integración organizacional y el liderazgo aplicables en el Central el Palmar, S.A
- Elaborar un plan de acción orientado a la integración e inteligencia organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para genera un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.
- Evaluar el plan de acción orientado a la integración e inteligencia organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y

valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una .empresa éticamente responsable.

Justificación del Estudio

Las organizaciones constituyen parte importante de la sociedad donde nacen y con la que se relacionan, por lo tanto sus acciones y estrategias inciden en el contexto en que ellas se encuentran inmersas. En tal sentido, en las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje surge la necesidad de implantar un modelo de gestión organizacional caracterizado por la aplicación de políticas formales y programas de gestión que desarrollen en sus trabajadores los valores y principios capaces de generar un clima de satisfacción personal y organizacional, así como el bienestar común de la sociedad.

Las organizaciones han experimentado cambios bruscos y constantes en los últimos años, por lo que se evidencia la necesidad de generar respuestas a los nuevos retos que se presentan. Hecho que conduce a las mismas a dedicar tiempo y esfuerzo, a la búsqueda de nuevas prácticas gerenciales que mejoren la eficiencia de los trabajadores, mediante la implementación de un modelo de gestión organizacional.

Las empresas del sector alimento enfrentan actualmente un reto fundamental para responder a la demanda social con eficacia, eficiencia, efectividad, responsabilidad y solidaridad, en el contexto de un nuevo modelo de gerencia más humanista, dinámica y flexible. Ante esta situación, en el seno de las organizaciones se hace necesaria la práctica de nuevas herramientas organizacionales que permitan mejorar la actuación del

trabajador y de las relaciones de éste con los ciudadanos que solicitan el servicio o el producto y de las comunidades del entorno.

Sin embargo, para que esta situación mejore, los individuos deben conducirse hacia una trama de valores compartidos que guíen sus acciones, las cuales estarán caracterizadas por la caridad, amabilidad, honestidad, indelegable responsabilidad, lealtad a la organización, objetividad e imparcialidad, creatividad, adaptabilidad, cooperación, empatía, liderazgo, logro, compromiso y confianza, lo cual se traduce en una cultura organizacional compartida, transformando el inconsciente colectivo para pasar de una organización económicamente inteligente a una organización éticamente inteligente.

La Gestión Organizacional se sustenta en los principios éticos universales, es capaz de fijar en la organización un conjunto de valores, normas y principios sólidos, que predominen dentro de su cultura, permitiéndole alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas y la sostenibilidad económica, ambiental y social.

En virtud de tales reflexiones, motiva la presente investigación el contribuir a la formación de trabajadores integrales, centrada en el concepto de gestión organizacional, a fin de fomentar niveles emocionales, cognitivos y valorativos (conducta valiosa), los cuales converjan en una cultura de vida empresarial ética, caracterizada por una vida prolongada, una vida compartida y una vida responsable, que sustente el beneficio mutuo y la excelencia de la organización. Orientando a los trabajadores a ser capaces de responder proactivamente a los cambios, desafíos y a los problemas del entorno. La importancia que reviste este trabajo para Central el Palmar, S.A, ubicado en San Mateo, estado Aragua, justifica su realización, por cuanto se

percibe la necesidad de diseñar un modelo de liderazgo, que permita elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración en función de concebir un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

En tal sentido, se busca que la organización logre brindar un servicio sustentado en los principios éticos del bien común y desarrolle un clima organizacional humanista, caracterizado por la racionalidad, sensibilidad y espiritualidad, convirtiéndola en una referencia del área y contribuyendo a su vez al mejoramiento de la calidad de vida de la población de San Mateo y su entorno. Se busca que los individuos que formen parte de esta organización ejerzan la ética de la excelencia como el plano pertinente que implica hacer el mayor bien posible. Para ello, se debe tratar el marco de decisiones tomando en cuenta a) Los principios con los cuales se siente identificado la organización, b) los valores de la misma, c) los conocimientos que la soportan, d) las emociones que las impulsan y e) las intuiciones como visualizaciones espontáneas que afloran como una firme inclinación. Guédez (2008). La combinación de estos aspectos se sistematizan generalmente en respuestas que atienden esencialmente a cinco inquietudes: ¿Qué debo hacer?, ¿Es legal?, ¿Es justo?, ¿Cómo afecta a los demás? ¿Cómo me siento?.

En función de esto, la relevancia social que reviste la investigación, se centra en atender el sistema de las necesidades de esta empresa y su área de influencia, para lograr la validación de la etapa ética que como organización se aspira. Lo cual producirá beneficios compartidos a los trabajadores, la población y a la organización. Finalmente, se espera que la investigación sirva de referencia y/o apoyo a similares estudios futuros.

SECCIÓN II

VISIÓN ONTO – EPISTEMOLOGICA

Paradigma de la Investigación

Epistemológicamente la investigación se ubica en el paradigma de la complejidad de Morín (2004) "...en el pensamiento complejo, se plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar; todo objeto del conocimiento, cualquiera que él sea, no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno" (p.32). Dentro de este contexto Morín (2003) señala:

A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... (p. 121)

Es así como, la complejidad puede ser vista desde una dimensión psicológica dada la dificultad del pensamiento para comprender el fenómeno; en cuanto a la dimensión epistemológica vinculada al proceso de construcción del conocimiento que adquiere sentido a través de las formas de relación y vinculación que el sujeto establece con el mundo.

También es importante mencionar la dimensión ontológica, ya que el objeto simple no existe, solo existe lo simplificado. La complejidad también

comporta una noción paradigmática, donde se desarrolla la reflexión crítica y una necesidad de reformar el binomio epistémico entre las formas de producción del conocimiento y las formas de organización de los saberes.

Finalmente, la complejidad tiene que ser concebida también como una estrategia metodológica, ya que permita el abordaje del fenómeno complejo de un modo no simplificador y reduccionista, ya que se confluyen la praxis reflexiva del sujeto y las construcciones teórico – conceptuales para dar sentido a la realidad, comprenderla y transformarla.

Todo ello, encaja perfectamente en el propósito de fomentar procesos de inteligencia e integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsables.

En este entorno, también es pertinente vincular la investigación con los señalamientos de Etkin (2005) al señalar que:

La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias...lo complejo también tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales. (p. 28)

Los elementos descritos por Etkin, son perfectamente visibles desde la visión empírica de sus actores, pero evidenciados desde la praxis del proceso investigativo llevado a cabo, estableciendo la comprensión de la

organización y la transformación de la misma, mediante una intervención integradora y de una acción inteligente. La primera atendiendo el clima organizacional productivo, el clima humano solidario, el clima social-cooperativo y el clima ético-equilibrado. La segunda trabajando con procesos de gestión inteligente como la maestría personal, las decisiones sistémicas, el aprendizaje en equipo y la visión compartida. La interacción de ambos elementos debe producir logro, compromiso y confianza factores fundamentales en el desempeño de este tipo de organización, contribuyendo con la diversidad y la complejidad de los efectos y transformaciones de dicha intervención.

Enfoque: Cualitativo

La presente investigación fue abordada desde la perspectiva cualitativa, dicha metódica, trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, entre otros. De esta manera, la investigación cualitativa en palabras de Martínez (2006) busca conocer el fenómeno estudiado, de manera integral desde la realidad donde suceden los comportamientos y manifestaciones de hecho.

El abordaje desde el enfoque cualitativo supone un proceso investigativo caracterizado por etapas secuencialmente ordenadas y con una perspectiva integradora, que para Yuni y Urbano (2005) presentan "...un carácter dialéctico, flexible y adaptable a las particularidades del objeto de estudio y del contexto en el que se lo aborda." (p. 85)

Tomando en consideración los comentarios anteriores, la presente

investigación se enmarca en el enfoque cualitativo por cuanto busca modificar los procesos actuales de integración organizacional a través de la formación de un liderazgo responsable en la empresa Central El Palmar, S.A., que permita elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima pertinente que transforme una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

No obstante, el enfoque cualitativo se desarrollará, con base a las premisas señaladas por Yuni y Urbano (2005) quienes enfatizan que: “la investigación cualitativa se configura en: tres dimensiones como son: 1) Dimensión Epistemológica; 2) De la Estrategia General y 3) De las Técnicas de Recolección y Análisis de la Información”. (p. 87)

La dimensión epistemológica comprende la determinación del tema a investigación, la formulación de las preguntas de investigación, la identificación de las fuentes del problema, la construcción del modelo conceptual y la formulación de los objetivos de investigación.

Por su parte la dimensión de la estrategia general, se estructura con la resolución de decisiones acerca del enfoque o método investigativo a utilizar, los sujetos claves o situaciones relevantes, la dinámica del proceso de recolección y análisis de la información, y los criterios para de selección de los datos.

Finalmente, la dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información comprende la selección, diseño, elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de información; elección de las técnicas y de los procedimientos para el análisis de información; ejecución del trabajo de campo; codificación y reducción de la información; y la sistematización y

presentación de los conocimientos elaborados.

Método: Investigación Acción Participante (IAP)

Tomando en consideración el enfoque cualitativo asumido en el presente proyecto, ésta se enmarca en el Método de Investigación Acción definido por Martínez (2006) como:

El tópico de estudio de la investigación acción, o investigación acción participante como también es nombrada...Ésta realiza simultáneamente la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema mientras aumenta, igualmente, la competencia de sus respectivos participantes a ser llevada a cabo en colaboración, en una situación concreta y usando la realimentación de la información de un proceso cíclico. Representa un proceso a través del cual los sujetos investigados son auténticos co-investigadores los cuales participan muy activamente en el planteamiento del problema que va a ser investigado. (p. 129)

En atención a lo antes expuesto, se considera de gran relevancia la utilización de este método para el desarrollo de la investigación, dado que la información será tomada directamente de los sujetos claves en el estudio, es decir, los trabajadores de las diferentes áreas productivas de la empresa Central El Palmar, S.A.; facilitando la implementación del plan de acción orientado a transformar el inconsciente colectivo de la empresa Central El Palmar, S.A.

Operatividad de la Investigación Acción Participativa (IAP)

La investigación-acción participativa es uno de los abordajes metodológicos más naturales y cónsonos con la actividad socio-educativa, dado que busca entre otras cosas la solución de un problema mediante la

participación activa y directa de los sujetos involucrados en una relación de co-investigadores, realimentando toda la información en un proceso cíclico.

Tomando en consideración el método de la Investigación Acción Participativa donde se enmarca la presente investigación, es necesario recurrir a una serie de etapas y pasos (que pueden variar de acuerdo al tipo de investigación, tomando estas etapas solo como un modelo ilustrativo, por lo que el investigador deberá proceder de acuerdo a situación particular) que buscan garantizar que la investigación pueda ser objeto de un diálogo entre la comunidad de científicos y estudiosos; es decir, que cualquier lector; al adoptar el mismo punto de vista de investigador (partiendo de sus mismos presupuestos), pueda llegar a ver o constatar lo que éste vio o constató. (Martínez, 2006:140).

De allí que la operatividad de la Investigación Acción Participante se centró en los pasos descritos por el autor antes citado, a saber:

Fase I: Diseño general del proyecto y análisis de la situación problemática. Los autores realizaron un acercamiento con su campo de estudio, fijando el uso y requerimiento de algunos recursos como cámara fotográfica, grabadora, entre otras. Seguidamente, y dadas las características del campo de estudio, así como, de la praxis diaria de los autores como docentes universitarios, e investigadores adscritos a las líneas de investigación: Procesos y Productos de la Investigación y Responsabilidad Social Universitaria, respectivamente, se procedió a identificar algunos elementos problemáticos, mediante las entrevistas previas sostenidas con la alta gerencia de la empresa, destacando: el desestimulo de inversión presente en el sector empresarial; la falta de cohesión de los trabajadores con los objetivos de la empresa; un clima organizacional

trastornado que desfavorece directamente el resultado de la producción de azúcar; todo ello implica, la conceptualización de organizaciones inteligentes combinado de un liderazgo responsable, a fin de concebir una organización capaz de generar su propio futuro.

Es de resaltar, que dadas las características e involucramiento de los autores, y tomando en consideración algunas manifestaciones de los directivos de la empresa, se englobó la problemática en la integración organizacional a través de la formación de un liderazgo responsable en la empresa Central el Palmar, S.A., orientándose el mismo, a elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima pertinente que transforme una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

Fase II: Categorización de la información y su estructuración. En esta fase se estructuraron las categorías o las ideas y conceptos, vinculados directamente con la recolección de datos. Consistiendo en la integración de datos en una estructura coherente y lógica, que permitió procesar la categorización de la información y las relaciones existentes entre los fundamentos teóricos que conforman el fenómeno estudiado.

Fase III: Diseño y ejecución de un plan de acción. El mismo se efectuó toda vez concluida la fase anterior, y su objetivo se orientó a generar cambios de conductas a través de la transformación del inconsciente colectivo, que logren el clima propicio para transitar de una empresa económicamente responsable (que cumple sus obligaciones de ley y distribuye empleos), a una empresa socialmente ética (que se preocupa por el bienestar colectivo de la comunidad y el país). A tales efectos se pretende:

1) Establecer un concepto de Liderazgo Responsable basado en actuaciones integradora y acciones inteligentes que generen un nuevo inconsciente colectivo para CEPESA.

2) Definir los elementos de una actuación integradora basada en el clima organizacional y las incidencias de la excelencia, positividad, valoración y convivencia en el comportamiento de las personas.

3) Promover procesos de toma de decisiones para enfrentar problemas tradicionales, estimulando la excelencia y la innovación. Implica el hacer que se deriva del ser.

4) Fomentar los procesos de aprendizaje personal y autoestima organizacional por la vía de conocerse a sí mismo y desarrollar el potencial de ser, basándose en el desarrollo de la Maestría Personal.

5) Comprender la necesidad de debatir ideas distintas desde polos opuestos para generar la sinergia necesaria para avanzar en las organizaciones. Implica enseñar y convivir.

6) Proyectar un futuro posible y realizable partiendo del presente que manejamos en la actualidad. Estimular el presente con proyectos de futuro y lograr sentido de pertenencia sobre la organización.

7) Fortalecer la autoestima organizacional para la consecución estableciéndose una estrategia de logro, compromiso y confianza, responsable e integradora que facilite un nuevo inconsciente colectivo.

Fase IV: Evaluación de la acción ejecutada. A los fines de evaluar las acciones desarrolladas en la ejecución del plan de acción, se procedió a: aplicar un cuestionario para un proceso reflexivo entre los participantes y el personal académico que desarrolló cada una de las actividades, esto permitió la utilización del feedback y realimentación.

Campo de Estudio e Informantes Claves

Durante la elaboración del diseño del estudio, se decide el método y los procedimientos o técnicas de generación de información así como los escenarios a observar y la forma de acceder al campo. Si se entiende el campo como el lugar donde se encuentran los expertos, la comunidad o contexto a estudio, el acceso constituye el eje central para poder obtener y generar información. Sobre este particular Hernández, Fernández y Baptista (2006) citando a Creswell (2005) señalan: "...elegir un contexto o ambiente donde se lleve a cabo el estudio, pues aunque los planteamientos cualitativos son más generales, deben situarnos en tiempo y lugar". (p. 526).

En este sentido, se tomó como campo de estudio la empresa Central El Palmar, S.A., ubicada en la Carretera Nacional San Mateo, Km 96, La Encrucijada, San Mateo Estado Aragua, la cual inicia sus actividades en el año de 1955, dedicada a procesar la meladura procedente de otros centrales y refinar azúcar cruda, adicionalmente producen la fibra, subproducto de la caña de azúcar, que se obtiene del proceso de extracción del jugo de la caña. La investigación en el campo de estudio se desarrolló en el período comprende entre junio 2012 a enero 2013.

Después de definido el campo de la investigación se hace necesario acceder a las personas que facilitarán la información, a estos individuos se

les denomina: informantes claves, porteros o facilitadores. La definición de informante clave y/o portero depende de la posición epistemológica y teórica del investigador. Para Martínez (2006) “los informantes claves corresponden a aquellas personas que conocen de primera mano la problemática o fenómeno en estudio, y por lo general, acompañan al investigador como a los co-investigadores en el escenario de los acontecimientos, sirviendo de fuente primaria de información” (p. 126). Así, en el modelo naturalista el informante es una persona capaz de aportar información sobre el elemento a estudio y constituye un nexo de unión entre dos universos simbólicos diferentes. En el presente estudio, los informantes claves están conformados por el personal supervisorio y coordinadores del área productiva (agroindustrial) de la empresa en estudio.

Por su parte, el o los portero (s), además de ser un informante clave, es una persona que sitúa a los investigadores en el campo de estudio y colabora en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas o grupos focales. En este caso, los porteros del estudio, están asociados con: el Gerente de Agroindustrial; Gerente Nacional de Talento Humano y Gerente de Talento Humano Regional.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Dentro del proceso investigativo desarrollado fue necesaria la recolección de información, que permitió a sus autores acercarse de manera directa con el objeto de estudio e involucrarse directamente con el proceso de construcción y des-construcción del mismo. A tales efectos, se utilizó la técnica de la observación participante con la finalidad de diagnosticar la situación actual del contexto, y facilitar el acercamiento al objeto de estudio. Para Yunis y Urbano (2005) esta técnica consiste en: “... es una metodología

de observación en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social.” (p. 185). Esta técnica fue aplicada en las diferentes áreas productivas de la empresa en estudio, y fue dirigida hacia el personal de gerencia y supervisorio.

De igual forma, se aplicó la técnica de los grupos focales, que para Martínez (2006:175) tiene como objetivo: “...alcanzar o lograr el descubrimiento de una estructura de sentido compartida, si es posible consensualmente, o, en todo caso, bien fundamentada por los aportes de los miembros del grupo”. A tales efectos, se desarrollaron tres (3) sesiones de trabajo con los diferentes grupos o áreas productivas, donde se les propuso conversar acerca del liderazgo presente en la empresa, la integración de la organización, y la responsabilidad de los miembros de la empresa en la consecución de los objetivos, abarcando los procesos comunicacionales y toma de decisiones.

Finalmente, se procedió a aplicar la técnica de la entrevista focalizada o de profundidad, que para Yuni y Urbano (2005) citando a Taylor y Bogdan, son aquellas que:

... reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, los cuales están destinados a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas a profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. (p. 232)

Este tipo de entrevista fue aplicado al Gerente de Agroindustrial; Gerente Nacional de Talento Humano y Gerente de Talento Humano Regional, quienes forman parte del proceso, asumiendo el rol de “porteros”,

puesto son ellos los encargados de permitir el acceso al campo de estudio, así como, de dirigir el proceso interno logístico para la ejecución de la investigación.

Rigurosidad Científica del Estudio: Credibilidad y Confirmabilidad del Estudio

Es conveniente dejar sentado que la aplicación de un método como el aplicado en la presente investigación, confiere un cambio en la perspectiva metodológica tradicionalmente utilizada. Sobre todo en el hecho inexorable de la credibilidad y confirmabilidad. Al respecto, Yuni y Urbano (2005) señalan que: “La credibilidad se refiere a la congruencia entre las observaciones realizadas en el trabajo de campo y la realidad tal como la perciben los sujetos.” (p. 177). Este proceso también es denominado validez interna.

Se puede señalar entonces, que la credibilidad, alude al valor de la verdad en la investigación, se ha podido garantizar con: a) La revisión y el contraste de la información recopilada mediante la observación directa participante; b) El detalle del tipo de participación y la posición asumida por los investigadores y sus co-investigadores en el contexto de estudio; y c) La descripción exhaustiva del contexto físico e interpersonal, donde interactúan los sujetos en estudio, los cuales forman parte de la realidad. Los elementos anteriores, se presentaron a lo largo de todo el estudio, y fueron conjuntamente estructurados entre los investigadores y sus co-investigadores, dando así la validez interna al presente estudio.

Por otro lado, es necesario referirse a la confirmabilidad del estudio, que para los autores Yuni y Urbano (2005) se trata de: “...la garantía de que

descubrimientos de la investigación no están sesgados por diferentes aspectos derivados de la subjetividad del investigador.” (p. 177). A tales efectos, la confirmabilidad en la presente investigación tiene relación con el uso de la categorización descriptiva, así como, la preservación en vivo de la información por medio de la observación desarrollada para la recolección de los datos, las entrevistas a profundidad efectuadas, y el registro fotográfico recopilado a lo largo del todo el proceso investigativo.

Categorización y Triangulación de la Información

Después de obtenidos los datos, se hace necesario describir completamente éstos, eliminando la información irrelevante, a este proceso se le denomina codificación o categorización, no obstante, Martínez (2006) señala:

...categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato. (...) categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática. (p. 266)

Posteriormente, esta codificación, permitió construir las categorías, es decir, la representación de la realidad estudiada, o clasificación conceptual de las unidades que son cubiertas por un mismo tópico con significado, a los fines de estructurar el plan de acción para la transformación del inconsciente colectivo de la empresa Central El Palmar, S.A., modificando los procesos actuales de integración organizacional a través de la formación de un liderazgo responsable en la organización.

Finalmente, y con la intención de verificar los datos, o el aseguramiento de la credibilidad (validez interna) y la confirmabilidad implícita en los conocimientos obtenidos a lo largo del estudio, es pertinente desarrollar el proceso de triangulación. Al respecto, Yuni y Urbano (2005), señalan que la triangulación "...consiste en combinar enfoques teóricos, procedimientos y estrategias metodológicas, resultados obtenidos por diferentes instrumentos o interpretaciones efectuadas por distintos observadores o por varios de estos procedimientos utilizados simultáneamente." (p. 177). Ahora bien, es necesario señalar que la triangulación, desarrollada en el presente estudio es la de datos, consistente en comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento.

A continuación se presentan los resultados (Cuadro 1) obtenidos a través de de los diferentes instrumentos para la recolección de datos aplicados, dando origen a las categorías y diferentes dimensiones que estructuran el fenómeno de estudio, conformando además los elementos de intervención que procuran desmontar la situación problemática. Adicionalmente, se busca la pluralidad de los datos con el fin de incrementar la calidad y la validez de los mismos al eliminar el sesgo de un único instrumento.

Es de resaltar, que atendiendo a la concepción del Pareto, que señala que si es atacado 20% del problema, se podría estar solucionando este en un 80%, uno de los elementos a ser intervenido será el clima organizacional, tomando en consideración la clasificación que de este señalan: Fiorino y (2008) donde puntualiza que el clima organizacional se puede sub-clasificar en:

Clima Organizacional Productivo (COP): Se refiere a la realización y

cumplimiento de logros con eficacia, eficiencia y efectividad, equivalentes al concepto de EXCELENCIA.

Clima Humano Solidario (CHS): Se refiere a las variables que estimulan a los trabajadores y miembros de una comunidad a elevar sus niveles de compromiso.

Clima Social Cooperativo (CSC): El ser humano en forma natural desarrolla el espíritu gregario. Comparte nacionalidad, vecindarios, intereses, aficiones, religión, educación y cultura que hace necesario tomarlo en cuenta como parte del clima de una organización.

Clima Ético Equilibrado (CEE): En él se consolidan los tres ambientes previos y se coloca como protagonista fundamental a la responsabilidad. El centro está en la VALORACIÓN con la cual se llega a los acuerdos contruidos con los demás.

Es propio señalar que la intervención relativa al clima organizacional obedece al tratamiento de la recolección de datos y a la configuración de máximas categorías encontradas.

De igual forma se propuso atacar lo relativo al liderazgo, mediante una acción inteligente, orientada a intervenir en el liderazgo estratégico, el liderazgo presente en la empresa y el liderazgo de la gente. Es de resaltar, que el aspecto liderazgo, resulta como un elemento emergente al aplicar la triangulación de los datos.

Cuadro 1: Triangulación de los Datos

Entrevista Previa (Gerencia – Investigadores)	Dimensión / Categoría	INSTRUMENTOS APLICADOS			Tipo de categoría	Intervención Propuesta
		Observación	Focus Grup	Entrevista		
Baja productividad de R1	<u>Categoría:</u> Rentabilidad – Rendimiento – Utilidad – Productividad <u>Categoría:</u> Clima – Motivación	<u>Categoría:</u> Rentabilidad – Productividad <u>Categoría:</u> Clima – Motivación	<u>Categoría:</u> Clima – Falta de compromiso (metas) – Indisciplina – Fallas de Comunicación	No se ubicaron categorías	Preconcebida	Clima Organizacional <i>Clima Organizacional Productivo (COP)</i> <i>Clima Humano Solidario (CHS)</i> <i>Clima Social Cooperativo (CSC)</i> <i>Clima Ético Equilibrado (CEE)</i>
Existencia de tres sindicatos/ Proceso de negociación/ Conflictividad	<u>Categoría:</u> Clima – Desconfianza – Hostilidad – Sentido de Pertinencia – Falta de Compromiso – Arraigo – Posibles acciones sabotaje	<u>Categoría:</u> Clima – Hostilidad – Sentido de Pertinencia – Falta de Compromiso – Arraigo	<u>Categoría:</u> Clima – Ética – Satisfacción – Ética reactiva – Fallas de comunicación.	No se ubicaron categorías	Preconcebida	
Presión empresarial por control de precios y	<u>Categoría:</u> Relaciones Estado/Empresa – Precios	<u>Categoría:</u> Relaciones Estado/Empresa – Regulación de		<u>Categoría:</u> Clima -Factores	Preconcebida	

regulaciones gubernamentales	Abastecimiento – Problemas de abastecimiento – Problemas con los insumos – Corrupción en cadena de abastecimiento (materia prima)	precios como política de Estado – Problemas de abastecimiento – Problemas con los insumos – Adquisición de divisas para la reparación de equipos y maquinaria		exógenos -Discurso político vigente.		
No se ubicaron categorías			-Toma de decisiones -Liderazgo -Solidaridad	-Toma de decisiones -Liderazgo	Emergentes	Acción Inteligente <i>Liderazgo estratégico = Logro</i> <i>Liderazgo de la empresa = Compromiso</i> <i>Liderazgo de la gente = Confianza</i>

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

SECCIÓN III

PRESUPUESTOS TEÓRICOS REFERENCIALES

Antecedente del Estudio

Una vez abordada la problemática en estudio, se dio paso a la construcción del marco teórico etapa importante dentro del proceso de investigación, que de acuerdo a la realidad planteada se realizó la exposición y análisis de teorías, ideas y paradigmas relacionada con los objetivos de la investigación, incorporando conocimientos previos, conceptos y postulados que dan base y sustentan teóricamente lo que se pretende diseñar.

Ahora bien, en el desarrollo de la investigación es necesario ubicarse en el contexto de investigaciones anteriores, las cuales permitirán a los autores fijar estrategias e indagar las diferentes perspectivas de abordajes de otros investigadores, para González (2010:73) son, "(...) aquellos trabajos realizados por otros autores, sobre casos o situaciones similares." A continuación se presentan los antecedentes o referentes teóricos tanto internacionales como nacionales, que apoyan el presente estudio:

En primer lugar, se hace mención al trabajo realizado por Beracha, E. y Sánchez, A. (2008) titulada: "**Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial de EBSA Venezuela utilizando como base los Indicadores Ethos y DERES**". Orientada a un diseño de investigación mixto, se basó en fuentes documentales y de campo, bajo un tipo de investigación evaluativa. Los resultados de este trabajo permitió a los investigadores conocer la

situación en lo que respecta al tema de la responsabilidad social empresarial de la empresa EBSA Venezuela, lo cual le permitió la posibilidad de enfocar sus acciones sociales, ya sean internas o externas, para aprovechar sus fortalezas y trabajar en las áreas más débiles, en concordancia con los lineamientos internacionales de la casa matriz.

Los autores señalan, que actualmente no se cuenta con una forma única para evaluar la responsabilidad social empresarial, no obstante, existen diferentes indicadores que permiten orientar a una organización acerca de los aspectos que integran una gestión que pudiera considerarse socialmente responsable, tanto para el público interno como externo. Concluyendo así que, EBSA Venezuela es una empresa, que según los miembros entrevistados, cuenta con un compromiso hacia los valores y principios éticos. Bajo la evaluación de esta variable la empresa obtuvo un elevado puntaje, que proviene de la preocupación de la organización por llevar a cabo buenas prácticas de negocios así como crear bienestar dentro y fuera de la misma. Sin embargo, en la difusión de la misión y visión de la empresa; y las formaciones relacionadas a este tema, no ha sido totalmente efectiva.

La investigación se consideró de influencia para el presente estudio, debido a que la misma proporciona elementos esenciales en materia de Responsabilidad Social interna, evaluando el logro, compromiso y confianza por parte de los del nivel gerencial, generando indicadores esenciales para la transformación del inconsciente colectivo en el marco de la responsabilidad social interna.

Asimismo, de acuerdo al enfoque de la investigación, se hace referencia al estudio realizado por Tarkanyi, A. (2007), titulado: **“Propuesta de Acciones Responsables para la implementación de Beneficios Socio-**

Económicos para los Empleados. Caso: Sanofi-Aventis de Venezuela”.

La investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta para la implementación de nuevos beneficios socio-económicos para los empleados, como parte del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial; enmarcado en un estudio de campo, bajo un nivel descriptivo, la investigadora analizó las políticas que posee la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial, comprobando que las empresas le están dando mayor importancia a las iniciativas de RSE, no sólo para los grupos de interés externos a la empresa, sino que también están realizando esfuerzos para satisfacer las necesidades o expectativas de sus interlocutores internos, entre éstos, los empleados, considerándose como estrategia que permite lograr el modelo económico de desarrollo sostenible, lo que conlleva a que las iniciativas de RSE deben ser vinculadas a la estrategia del negocio, de lo contrario, no tendrán sostenibilidad en el tiempo y no pasarán de ser simples actividades benéficas coyunturales.

Tal investigación funcionó como aporte al hallazgo ubicado en un conocimiento previamente construido y que tuvo vínculo con el objeto de estudio definido en la investigación presente, ya que proporcionó elementos teóricos básicos de interés y a su vez, ambas investigaciones orientaron su estudio hacia la dimensión interna de la RSE, recalcando la evolución de la concepción de la misma que la ha unido a la estrategia corporativa.

Esta investigación sirvió como material de apoyo para determinar que la producción más allá de resaltar un beneficio económico o financiero deberá estar asociada a un liderazgo responsable y con ello garantizar el desempeño óptimo de la organización, la cual no solo debe cumplir y satisfacer un mercado laboral interno sino que por la naturaleza de la organización el compromiso con la sociedad venezolana.

Aproximación Teórica

Con el objeto de dar una fundamentación teórica al proyecto de investigación es necesario incluir una serie de teorías, conceptos e ideas, que centren tanto al investigador como a los lectores en el conocimiento de los diferentes eventos o categorías estudiadas a lo largo del estudio. Sobre este particular González (2010:73) señala: "...conceptos teóricos responden a aquellas nociones y proposiciones que constituyen un punto de vista, dirigido a explicar el problema planteado.". De allí que en líneas generales se presentaran los conceptos teóricos relacionados con el presente proyecto de investigación:

Teoría General de Sistemas (Pensamiento Sistémico, Holístico e Integrado)

En base al estudio en desarrollo una vez señalados los objetivos, cabe hacer mención la teoría general de sistemas, que según refiere López (2001) "surge por trabajos realizados del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968". (p. 2). La teoría no se orienta a buscar soluciones o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Según los señalan diversos trabajos, dentro los supuestos que sostienen la misma, es que puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico.

Los problemas actuales y situaciones complejas en el ámbito social, político, empresarial o ecológicos que se viven hoy en día han exigido un cambio de paradigma en como ver los problemas, considerados como fenómenos dinámicos, de manera que, se ha hecho necesario la creación de

herramientas que permitan cambiar los comportamientos de una forma estructural y generar eventos y resultados acordes a un ambiente integrado, holístico y sistémico. En este sentido, como señala López (2001):

La Teoría General de Sistemas es una herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y que permite hacer posible la predicción de la conducta futura de esa realidad, a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de estas y externas con su medio. (p. 2).

Se entiende entonces, que en el contexto de la investigación, es preciso hacer mención a la teoría descrita, partiendo de la premisa que una organización es una unidad compuesta por la interrelación de su gente, entendiendo que las organizaciones que tendrán relevancia y permanecerán en el tiempo serán aquellas que sepan aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su talento humano en todas los niveles de la organización.

De igual forma, se hace necesario definir organizaciones que aprenden, considerando que bajo este contexto los investigadores harán referencias a diferentes autores para sustentar la propuesta del diseño y a su vez se realizarán adaptaciones a los mismos y diseños propios de un modelo de gestión organizacional.

Conociendo que el comportamiento ético y la integridad son producto de la cultura organizacional, y es ésta quien determina cual es el comportamiento adecuado para los empleados y que aspectos deben ser prioritarios, se presenta la siguiente figura que puede ser comparada con un iceberg.

Figura 4: Cultura Organizacional. Visto como Iceberg



Fuente: Senge (2009)

Senge (2009), explica lo siguiente en relación a la Figura N° 4:

En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, o sea lo formalmente manifestado, metas organizacionales, tecnología, estructura, políticas y procedimientos, y recursos financieros. Debajo de la superficie se ubican los aspectos cubiertos u ocultos, los aspectos informales de la vida organizacional. Esto incluye las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas, cuánto puede y cuánto contribuye la organización a la sociedad. Como regla general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes, y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional. En realidad, muchos empleados se identifican con su organización y toman sus éxitos y fracasos como personales.

Por otro lado, es importante considerar que debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requeridos; debilidad de la

función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

Los individuos pueden cometer actos fraudulentos, ilegales y poco éticos simplemente porque la empresa en la que trabajan les incita y tienta. Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o poco éticos tenemos: presiones por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, en especial a corto plazo, gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante, límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones.

Ahora bien, claro está que el personal está inmerso en situaciones que pueden ser tentadoras e incitar a cometer actos indebidos como lo son: falta de controles o controles poco eficaces, alto nivel de descentralización, una función de auditoría interna débil, un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión objetiva de la alta dirección como también las sanciones que pierden su valor disuasorio.

Cultura Organizacional

Según Quigley (1996) una de las cosas más importantes para que una compañía tenga éxito es tener claro en dónde y cómo está posicionada, hacia dónde quiere ir y cómo quiere hacerlo. Una vez entendidos dichos conceptos se crea la cultura organizacional de la compañía, la cual para Silíceo y otros (1999), le definen como “el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identificación, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”. (p. 48)

Por su parte, Granell, Garaway y Malpica (1997) plantean: “El concepto de cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos” (p. 5). También acotan los autores que pueden definirse como:

Un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; el autoconcepto de una organización (algo semejante a lo que queremos decir cuando hablamos de la personalidad de un individuo) o la fuerza que guía al día a día de los integrantes de una organización (p. 6).

Asimismo, Robbins (2004:525) alega: “la cultura organizacional es un sistema de significados compartido por los miembros de una organización, que la distingue de otras”.

En tal sentido, se puede decir que la cultura organizacional es una especie de programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo de los otros; puede ser concebida como un conjunto de características básicas que valora a la organización, el cual incluye pensamientos y sentimientos, contruidos a través de las vivencias en las organizaciones y siempre está presente en los ambientes de las mismas.

Explica Robbins, que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de una organización, no significa entonces, que las organizaciones no existan subculturas, las cuales reflejan los problemas, las dificultades, situaciones o experiencias que enfrentan los individuos. Si las organizaciones no tuvieran una cultura

dominante y estuvieran compuestas por números subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Por lo tanto, es el aspecto de “significados compartidos”, de la cultura, lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta.

En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura; así, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado e intensidad con que se comparte, genera un ambiente interno de mucho control de conducta.

De este modo, cuando se presentan debilidades en la cultura organizacional, es necesario que las empresas empleen estrategias para corregir las debilidades y provocar la identificación del personal con el sistema de valores de la entidad.

Valores Organizacionales

Los valores parten de las creencias que contienen componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales. Constituyen una cognición, porque las personas, cuando piensan en sus valores, saben cuál es la manera correcta de actuar o cuál es el estado terminal al que desean llegar. Tiene aspectos afectivos, porque las personas se relacionan afectivamente con lo que representa el valor, es decir, se aprueba o desaprueba a quienes se considera como ejemplos positivos o negativos del mismo. Tiene un componente conductual, en el sentido de que es una variable interviniente

que puede conducir a una forma de acción en vez de otra.

Se refieren a un modo de conducta o estado terminal de existencia que contrasta con otro, que puede ser diferente u opuesto y que es preferible uno sobre otro. Las personas tienden a preferir no solamente una determinada forma de conducta o estado final cuando se contrasta con su opuesto, sino que existen también preferencias cuando se comparan entre sí varias formas de conducta o varios estados terminales, vale decir, que existe una jerarquía de valores que dependen de un sistema, que permite asumir la existencia de un continuo de importancia (preferencia personal) relativa.

A fin de ampliar el entendimiento de valor, se presentan algunas definiciones, comenzando por Conde (1997:3), quien alega: "Valor es todo aquello que favorece la plena realización de nosotros como personas. Ocupa el primer lugar en nuestro orden de prioridades, constituye lo más interno de nuestro ser y nos orienta en la toma de decisiones".

Por su parte, Robbins (2004) afirma que:

Los valores contienen un elemento de juicio, pues incluyen las ideas de los individuos sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen atributos de contenido como de intensidad. Los primeros indican que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. Los segundos especifican su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye, nuestro sistema de valores. (p. 94)

Robbins, afirma que los valores poseen un componente de juicio ya que incluyen conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno, lo

deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido e intensidad. El atributo de contenido se refiere a que la forma de conducta es importante; el atributo de intensidad le proporciona el grado de importancia, es así como los valores del individuo se determinan por orden de intensidad conformándose entonces el sistema personal de valores. De esta manera, el sistema de valores se establece basándose en una jerarquía en función de la importancia relativa que se conceda a los valores.

En este sentido, los valores se obtienen y se moldean durante la vida de los individuos, no se aprenden con palabras sino que se adquieren por contacto directo y sólo pueden convertirse en vivencia personal cuando se aprecian y se desean para la propia vida. Determinados comportamientos y formas de pensar de los demás desempeñan el interés propio y es así como se internalizan los valores de otras personas, los cuales están en sintonía con la realización personal, significando que el ser humano necesita modelos que imitar y que además le garanticen mayor satisfacción de vivir.

De este modo un valor, es la convicción razonada y organizada en la mente de forma jerárquica, basada en la preferencia (uno o varios valores predominan por encima de otros), es un trasfondo que se ha venido formando en las personas desde la infancia. Una vez interiorizados, los valores se transforman en guías de la conducta en cuya ausencia la persona queda a merced de criterios ajenos. Los auténticos valores son asumidos libremente y permiten definir con claridad los criterios de la vida, dándole así sentido a ésta. Además, ayuda a la producción de la auto aceptación y autoestima, facilitando una relación madura y equilibrada en todos los ámbitos que le acontecen a un ser humano.

Los valores respecto al trabajo y a la vida personal provienen en gran

medida de los valores de la familia, formándose así, una cultura en el individuo, que se va moldeando por efecto factores ambientales, lo que significa que los valores se van desarrollando y se refuerzan de manera continua en el curso del tiempo. Muchas de las primeras ideas acerca de lo que es correcto o incorrecto se forman probablemente a partir de los puntos expresados por los padres.

El valor es, por tanto, una convicción razonada de que algo es bueno o malo, representa creencias globales que afectan la conducta en todas las situaciones. Esta convicción es organizada en el psiquismo propio en forma de preferencia, uno o varios valores predominan sobre otros, esto permite jerarquizar los valores y ordenarlos dentro de un sistema llamado Sistema de Valores.

Indica Robbins (2004) que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque crea las bases para poder entender las actitudes y la motivación y cómo ésta influye en las percepciones de los individuos. El autor, refiere que los individuos entran a una organización con nociones pre – concedidas de lo que debe y no debe ser, por lo que ya traen sus valoraciones particulares, siendo la tarea de los gerentes adaptarlas al sistema de valores organizacional. En tal sentido, por lo general, los valores influyen en las actitudes y en la conducta.

SECCIÓN IV

DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS

Aplicación de Instrumentos y sus Hallazgos

Los resultados operativos en los últimos años no han sido satisfactorios, en especial la situación financiera de la empresa. El clima laboral está deteriorado al percibirse un ambiente donde la desconfianza, desmotivación y la indiferencia se hace presente en las operaciones diarias, surgiendo una absoluta falta de compromiso. La presencia de tres sindicatos acelera el deterioro del clima laboral y casos puntuales de indisciplina individual en el trabajo. Produce desestimulo en la fuerza laboral. Las variables: logro, compromiso y confianza, presentan debilidades que deben ser urgentemente atendidas. Es por ello que se plantea un Taller denominado: “Aprendizaje Organizacional” con el respectivo seguimiento donde se hizo hincapié en el concepto de liderazgo responsable; y que este genere logro, compromiso y confianza” de calidad.

Es necesario entonces fortalecer un proceso educativo que reitere conceptos claves, tales como el valor que tiene una empresa éticamente responsable, con impacto en nuestras vidas en donde se genere liderazgo por parte de los trabajadores, se produzca riqueza por parte de la empresa y se distribuya riqueza por parte del estado. Lo anterior solo es posible utilizando la responsabilidad como concepto integrador que produzca valor agregado a la organización y prosperidad a la nación. Sólo si todos son responsables se podrá cumplir la misión y visión de la empresa y ello

involucra asumir la responsabilidad personal, organizacional y social pertinente.

De allí que, se plantea un paréntesis en la rutina diaria. Una oportunidad para revisar lo que se hace en el día a día y emprender acciones que permitan mejorar el clima interno, esto último constituirá una actuación integradora. Pero para establecer la necesidad de esta será necesario establecer un diagnóstico de su clima interno. Es decir de su clima organizacional. Los climas a medir para conocer la realidad de CEPSA, son los siguientes:

Clima Organizacional Productivo (COP): Se refiere a la realización y cumplimiento de logros con eficacia, eficiencia y efectividad, equivalentes al concepto de EXCELENCIA. Si las metas no se cumplen tanto en calidad como en cantidad, hay problemas de logro que afectan el desempeño de la organización, por el contrario si se cumplen, además de cifras financieras positivas, se refleja en una mejor calidad de producción y servicio. En nuestro caso, en el producto premium R1. La variable estratégica para generar excelencia es la autoestima emprendedora soportada en el sentido del logro.

Clima Humano Solidario (CHS): Se refiere a las variables que estimulan a los trabajadores y miembros de una comunidad a elevar sus niveles de compromiso. Equivalen a reconocimientos, motivación, estímulo y satisfacción. Que producen creatividad, lealtad y deseo. Son variables emotivas de alto impacto en la productividad del recurso humano y generan compromiso. El término que las engloba a todas es la POSITIVIDAD. La variable estratégica para generar positividad es la participación, soportada en el sentido de servicio y compromiso.

Clima Social Cooperativo (CSC): El ser humano en forma natural desarrolla el espíritu gregario. Comparte nacionalidad, vecindarios, intereses, aficiones, religión, educación y cultura que hace necesario tomarlo en cuenta como parte del clima de una organización. La empresa convive con una comunidad y vive en un país, al igual que sus trabajadores. Esta CONVIVENCIA se expresa a través de planos éticos que comprometan conductas para hacer más agradable esa convivencia. Estratégicamente las organizaciones apuestan a esas convivencias cuyo logro principal es la confianza y que obviamente hace más agradable los ambientes compartidos. La variable estratégica para estimular la convivencia es la solidaridad soportada en el sentido de filiación y confianza.

Clima Ético Equilibrado (CEE): En él se consolidan los tres ambientes previos y se coloca como protagonista fundamental a la responsabilidad. El centro está en la VALORACIÓN con la cual se llega a los acuerdos contruidos con los demás. Son los valores comunes que indican lo que queremos construir todos. Es apreciar y mejorar lo que se tiene y lo que se puede alcanzar. Está expresado en los valores de la organización y en el ejercicio de los mismos. Los líderes de la organización no solamente ejercen estos valores sino que también los fomentan a través de la responsabilidad. Siendo esta la variable estratégica de la valoración, soportada en el sentido de prosperidad.

En este contexto, el Clima de la Organización tiene cuatro dimensiones que a la larga se manifiestan en una actuación integradora y genera valor compartido. Excelencia, Positividad, Convivencia y Valoración son expresiones de climas pertinentes que generan Logro, Compromiso y Confianza. Una empresa con más de 55 años genera capital físico tangible a simple visto y capital de mercado tangible fácilmente comprobable. Los

activos intangibles se expresan en el capital intelectual (Talento Humano) y en el capital social (Reputación). Estos cuatro capitales son el producto de climas pertinentes.

La cantidad de personal de dirección de CEPESA está en el orden de 110 individuos, de allí que los investigadores conjuntamente con los co-investigadores evaluarán los climas y sus productos a través de la opinión de estos protagonistas. Para ello se partirá del producto que generan los climas. Insumo necesario, para desarrollar la técnica de Focus Group a los fines de conocer la percepción de los supervisores en cuanto a las debilidades presentes en la organización, y acercarse a los mismos como co-investigadores en el desarrollo del estudio.

No obstante, se desarrolló un Focus Group donde participaron veinte supervisores de los diferentes turnos de trabajo del área Agroindustrial, dado que son los responsables del proceso productivo de la organización, y quienes se encuentran inmersos dentro de la problemática planteada.

Se buscó conocer la percepción de estos trabajadores en relación a los principales factores que afectan los distintos climas de la organización. A tales efectos, el Profesor José Ángel Ferreira, procedió a definir conceptualmente los diferentes climas que podían estar presentes en la organización, y que fueron señalados anteriormente.

El debate con respecto al clima organizacional productivo asomó variables relacionadas con el apego de la organización. La falta de compromiso representada por apatía, desgano y conformismo, la desmotivación presente en la poca participación, falla en el proceso comunicacional y niveles de reconocimiento unido a la indisciplina, corrupción y pereza del

personal respaldado por el sindicato plasman un cuadro poco productivo. Las preguntas de los investigadores como facilitadores fueron orientadas hacia la participación de las metas, la comunicación y definición de las mismas, la evaluación de estas y el rol protagónico del entrevistado en el éxito de las mismas. El personal de confianza no se siente responsable de estas metas y obviamente inciden en el apego para con la organización. No se utiliza la participación como estrategia para lograr identidad y satisfacción con los logros obtenidos.

En cuanto al clima humano solidario que evalúa los niveles de compromisos en una comunidad soportados en las distintas motivaciones que soportan al ser humano. Los procesos de diálogo y discusión aportaron niveles de compromiso poco satisfactorios para la buena marcha de una organización, más de un 30% se deja llevar por las circunstancias y abandona las metas principales. Mas del 60% no siente agradecimiento por nadie de la empresa, más de la mitad siente que el único responsable de sus logros personales es el individuo y no la organización y un porcentaje similar se agota con tareas que se extiende por un periodo largo de tiempo aduciendo que lo intimidan y lo votan.

Con respecto al clima social cooperativo que maneja las variables de convivencia y confianza se nota que la toma de decisiones de los trabajadores en CEPESA está ubicada en un 50% en la ética de la satisfacción definida por Guédez (2008:53), como “hacer el bien, con la cual la actitud individualizada, y hasta individualista del primer plano, se complementa con una disposición proyectada hacia los demás”. Por otro lado, un 32% en la realización, también definido por el mismo autor como: “ser mejores como consecuencia de hacer el bien, razón por la cual se enfatiza que la ética reporta una oportunidad de crecimiento espiritual y de plenitud humana”.

Constituyendo procesos de ética reactiva, en donde el individuo no piensa en el aporte que pueda dar para el bienestar colectivo; es decir considerar el rol protagónico como agente de cambio, por el contrario es un actor pasivo que no genera confianza.

Una vez realizados los debates, se pudo detectar que estos sugieren desconfianza tanto de superiores como de subordinados. Otro elemento que surgió a la consideración para ser abordado de manera inmediata fue la comunicación, manifestándose ser un elemento latente de conflicto, a tal punto que se considero como uno de los mayores problemas, también llama la atención la manifestación por parte de los subordinados quienes manifestaron sentir que sus jefes son indiferentes con su desarrollo y que no practicaban los valores de la organización.

Esto último, convocó a recopilar entre todos ellos los valores que guiaban sus conductas que fueron contractados con los valores que deben practicar los líderes de la organización para generar futuro en CEPESA, trayendo como resultado:

Los valores que guían la conducta de los participantes: Compromiso, familia, honestidad, Respeto, Excelencia.

Por otro lado, una vez determinado los valores que conducían su comportamiento se dio un debate sobre los valores que deben practicar los líderes para generar futuro, dando como resultado en orden de mención: Trabajo en equipo, compromiso, pertenencia, confianza y respeto.

Pese a la concurrencia del compromiso y respeto en ambos valores, todos coincidieron que había ausencia de esta, hay la intención de ejercerla

pero no se logra cristalizar como un proceso colectivo. Así mismo existen disonancias con los valores de la organización los cuales no son ampliamente practicados.

En lo esencial, llamó la atención de que una quinta parte de ellos no se considera imprescindible para conseguir logros; mientras, una cuarta parte no promueve la participación de los subordinados en la toma de decisiones; un tercio considera que sus compañeros no son ni solidarios en su conducta con sus compañeros, ni responsables la mayoría de los actores de la organización con la función que les toca desempeñar.

Finalmente, se procedió a realizar una entrevista con la alta gerencia conformada por: el Gerente de Agroindustrial, Gerente Nacional de Talento Humano y Gerente de Talento Humano Regional, con quienes se conversó en relación a los elementos antes planteados producto del focus group. Con estos actores se trató el clima interno de la empresa donde se evidenció la influencia del clima nacional en los ambientes locales. Una vez discutido los puntos de coincidencia en torno a la situación planteada se acordó la estructuración de un taller de “Aprendizaje Organizacional” destinado a consolidar un liderazgo responsable. Donde los líderes de la empresa comprendan que una acción pertinente reflejada a través de una actuación integradora dada por excelencia, positividad, valoración y convivencia, pueden influir en el clima organizacional dado por acciones inteligentes como maestría personal, decisiones sistémicas, aprendizaje en equipo y una visión compartida. Esta combinación influye en la rutina y procesos diarios de la organización generando logro, compromiso y confianza.

SECCIÓN V

ESTRUCTURACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGOS O ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

El diagnóstico determinó que efectivamente hay que hacer un tratamiento en los cuatro climas de la organización. La actuación diaria que genera excelencia, positividad, valoración y convivencia, tiene una notoria ausencia de autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad. Estos elementos deben ser tratados con los líderes de la empresa, entendiéndose el nivel gerencial y el nivel supervisorio. El propósito del plan de acción es el desarrollo de un taller de aprendizaje organizacional destinado consolidar el liderazgo responsable en la empresa CEPESA.

El clima interno de la empresa esta permeado por el clima nacional y se observan situaciones de conflictividad novedosas en los cincuenta y cinco años de historia de la empresa. Se extrae una historia rica en producción de capital intelectual y capital social que obviamente es una Fortaleza. Sin embargo existen factores que impiden desarrollar una cultura de excelencia, convivencia, positividad y valoración. En los cuatro climas hay necesidad de acciones inteligentes que corrijan las debilidades actuales y permitan generar un nuevo imaginario colectivo.

Objetivos General de la Alternativa de Acción

La falta de compromiso y de confianza en la organización se está manifestando en el incumplimiento de los logros programados (metas). El diagnóstico reclama falta de compromiso como principal antivalor y por ende

hay problemas de confianza. Contradictoriamente la gente siente orgullo por su trabajo y pertenencia hacia la organización con una nomina gerencial de baja rotación. La ruptura manifiesta en el diagnóstico entre gerentes y supervisores debe ser tratada en un proceso especial de convivencia, donde además de impartir conocimiento se generen cambios de conductas que logren el clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable (que cumple sus obligaciones de ley y distribuye empleos), a una empresa socialmente ética (que se preocupa por el bienestar colectivo de la comunidad y el país).

Momentos de la Alternativa de Acción

Tres momentos distintos precisan la alternativa de acción: una primera fase denominada: acciones previas; la segunda fase o central configurada en el “Taller Aprendizaje Organizacional”, y las acciones posteriores, que buscan consolidar los conocimientos adquiridos.

Acciones previas:

1. Planificar, en un lapso de tres meses, un TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, especialmente desarrollado para CEPESA que permita tratar los indicadores de clima visto en las páginas anteriores del presente informe. La adaptación a la empresa y los objetivos que se persiguen sugieren bautizarlos como REFINADORES DE FUTURO, como una forma de establecer compromisos intrínsecos que generen comportamientos. Estará dirigido a el personal de confianza, conformado por el personal de confianza y el personal supervisorio (108 personas) atendidas en cinco grupos de 20 a 24 personas. Se prevén 50 horas académicas para cada grupo. Las horas estarían distribuidas en seis horas académicas en jornada previa de

inducción (anexo-1); cinco horas de tareas prácticas para complementar el diagnóstico inicial (anexo-2); 32 horas de taller práctico vivencial (anexo-3 y 4); y 5 horas de actividad posterior.

2. Deben establecerse parábolas e íconos de permanencia, es decir, elementos que permitan recordar con facilidad lo que se enseñará. Se trabajará con las parábolas del saco y del barco. La primera porque contiene el producto principal de la empresa y es familiar al personal de la organización y la segunda por el potencial de integración que posee. Los iconos serán garrotes relativos el logro, tazas para el compromiso, llaveros para la confianza y un saco miniatura de azúcar Montalbán para fortalecer los conceptos generales de logro, compromiso y confianza.

3. Se debe estimular un lema de compromiso, el cual se irá estructurando a medida que se desarrolla el taller. En base a la discusión con el equipo directivo de la empresa se comenzará con ¡Somos Seguridad! ¡Somos Comunidad! ¡Somos ambiente! ¡Somos El Palmar!.

4. El sitio de desarrollo del taller debe tener condiciones ambientales que propicien procesos de comunicación para que afloren modelos mentales. Se hará en el Centro de Formación Pozo de Rosas (San Antonio de los Altos, Caracas), ideal para este tipo de jornadas y que permite pernotar en las instalaciones. Además de los participantes por cada taller deben incorporarse en forma parcial y coordinada la participación del Director Nacional de Talento Humano, del Director Agroindustrial de CEPESA y del Director de Talento Humano Regional en todo el proceso.

5. El equipo de Facilitadores, será proporcionado por la Fundación para la Promoción, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Carabobo

(Funproindes), profesores universitarios de distintas partes de país Prof. José Ángel Ferreira – UC Profa. Dayana Querales - UC (autores del presente trabajo), Jorge Arellano, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA); y Víctor Guédez, Universidad Metropolitana (UNIMET).

Taller de Aprendizaje Organizacional:

Este taller es el centro de la actividad, denominado "Refinadores de Futuro" realizado fuera de la empresa y con 32 horas de duración. Se trabajó bajo el esquema de convocatoria. El taller central contiene una convocatoria gerencial y cuatro convocatorias para supervisores. Previamente habrá cuatro convocatorias previas de inducción las primeras en el centro de formación pozo de rosas y las segundas en las instalaciones de CEPSA, la ejecución de este proceso está descrito en el plan de acción que se detalla a continuación y transmitida a los participantes en los anexos 1, 2, 3. Así mismo, en el anexo 4 se incorpora los contenidos a través de las filminas desarrolladas para tal fin.

A continuación se presenta un cuadro resumen con el plan de acción.

Cuadro 2: Plan de Acción: Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial						
Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPESA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.						
Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>1. Establecer un concepto de Liderazgo Responsable basado en actuaciones integradora y acciones inteligentes que generen un nuevo inconsciente colectivo para CEPESA.</p>	<p>Liderazgo responsable: definición, componentes, integración de liderazgo responsable. Componentes de la Interacción (disciplinas, interacciones y competencias). Competencias del Liderazgo. Ejes orientadores de un liderazgo responsable. Sistema dinámico CEPESA. Inconsciente colectivo: definición, ejemplos y componentes. Refinadores del Futuro como precursores del nuevo inconsciente colectivo. Diagrama del Inconsciente colectivo. Forma del liderazgo responsable. R1 como símil. Resultados esperados de la formación de líderes responsables.</p>	<p>– Clases Magistrales</p> <p>– Inventario de mitos, leyendas y realidades. (Individual)</p> <p>– Análisis de Videos:</p> <p>a. Invictus (Clint Easword)</p> <p>b. Tocar y Luchar (Alberto Arvelo)</p>	<p>Sesión de 120 min</p>	<p>-Transporte público (Autobus)</p> <p>-Videos</p> <p>-Filminas</p> <p>-Cuestionarios</p> <p>-Saco de 50 kilos de la marca “Montalban”</p> <p>- Diversas figuras representativas para llenar el saco.</p>	<p>Inventario de mitos, leyendas y costumbres.</p> <p>Diálogo y Discusión</p> <p>Intercambio de opiniones sobre los inconscientes colectivos generados en las evaluaciones de las películas</p> <p>a) Invictus (Clint Easword)</p> <p>b) Tocar y Luchar (Alberto Arvelo)</p> <p>Actividad práctica de Liderazgo</p>	<p>Jorge Arellano</p> <p>Víctor Guédez</p> <p>José Ángel Ferreira</p> <p>Dayana Querales</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>2. Definir los elementos de una actuación integradora basada en el clima organizacional y las incidencias de la excelencia, positividad, valoración y convivencia en el comportamiento de las personas.</p>	<p>La importancia del ser. La importancia de la persona dentro de las organizaciones. La relación ser-organización. Premisas básicas de la responsabilidad. Premisas básicas de la presencia de las personas. Virtudes humanas que generan prosperidad. Todos somos responsables como concepto integrador. Actuación integradora que genera valor compartido: Capital físico, capital mercado, capital intelectual y capital social. Capital Intelectual en CEPSA. Capital Social en CEPSA. Definición de Inteligencia organizacional: Primer paso del liderazgo responsable. ¿Qué es y cómo está el clima dentro de esta organización. Clima organizacional productivo. Factores que impiden a CEPSA el desarrollo de un clima organizacional productivo. Clima organizacional humano-solidario. Diagnóstico de un clima organizacional humano-solidario en CEPSA. Clima social corporativo. Como están los planes éticos dentro de la organización. Clima ético-solidario. Como es la valoración tanto a nivel organizacional como supervisorio asociados a los valores de la organización y valores de referencia. Como está el clima ético equilibrado. Cómo influyen los líderes de la organización en el clima organizacional. Rol de la autoestima, participación y solidaridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Clases magistrales – Validación y Debates clima de la empresa – Actividad de intervención de clima organizacional. – Ejercicio Práctico: ¿Cómo influyo en el clima? 	<p style="text-align: center;">Sesión de 90 min</p>	<p style="text-align: center;">Filminas Debates Jenga (Juego Interactivo)</p>	<p style="text-align: center;">Juego de Liderazgo</p>	<p style="text-align: center;">Jorge Arellano Víctor Guédez José Ángel Ferreira Dayana Querales</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPESA, empresa perteneciente al grupo PMC, a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>3. Promover procesos de toma de decisiones para enfrentar problemas tradicionales, estimulando la excelencia y la innovación. Implica el hacer que se deriva del ser</p>	<p>Definición de manejo de modelos mentales. Confrontación de resolver versus crear (hechos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales). Manejo de modelos mentales. Practicas gráficas de modelos mentales. Parálisis paradigmáticas. Metodología del “por qué” como habito consciente. Enfoques de pensamiento lineal versus pensamiento sistémico. Componentes del sistema organizacional desde la perspectiva de modelos mentales y pensamiento sistémico. Integración particular de CEPESA definición de pensamiento sistémico. Ejemplos prácticos. Esencias del pensamiento sistémico. Practicas de pensamiento sistémico: apalancamiento, lenguaje y arquetipos sistémicos. Apalancamiento sistémico: definición. Lenguaje sistémico, interrelaciones y controles de cambio. Componentes del nuevo lenguaje (ciclos responsadores y compensadores). Arquetipos sistémicos. Definiciones de tipo sistémico. Estructura genérica: límites de crecimiento, desplazamiento de las cargas, desplazamientos de intervención, éxito exitoso, parches que fracasan</p>	<p>-Clases magistrales</p> <p>-Ejercicios gráficos de manejo de modelos mentales</p> <p>-Ejercicios colectivo de toma de decisiones sistémicas</p> <p>-Experimento de las cuentas (individual)</p>	<p>2 sesiones de 90 min, cada una.</p>	<p>Plantillas de Arquetipos Sistémicos.</p> <p>Caja de inferencia.</p>	<p>Cuestionario colectivo sobre decisiones sistémicas en la empresa.</p>	<p>José Ángel Ferreira</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC, a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>4. Fomentar los procesos de aprendizaje personal y autoestima organizacional por la vía de conocerse a si mismo y desarrollar el potencial de ser, basándose en el desarrollo de la Maestría Personal</p>	<p>Establecimiento de contexto de liderazgo: El valor de las personas. Definición de sinergia. Definición de maestría personal. Componentes de la Maestría Personal: Esencia (ser e interconexión), principios (división personal, tensión creativa, uso de la verdad y uso de los subconscientes), práctica (aprehender).</p>	<p>-El Despertar de todos los días. -Clases magistrales. -Ser (Ejercicio Colectivo). -Vuelo de las Emociones.</p>	<p>120 min</p>	<p>-Lecho portátil. -Mensajes para la ambientación en foami. -Filminas. -Sombreros para el ser. (Formadores, Comunicadores, Científicos y Líderes). Avioncitos de papel construidos por los participantes</p>	<p>-Roles de ser gerente y/o ser supervisor.</p>	<p>Dayana Querales Jorge Arellano</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPESA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>5. Comprender la necesidad de debatir ideas distintas desde polos opuestos para generar la sinergia necesaria para avanzar en las organizaciones. Implica enseñar y convivir.</p>	<p>El aprendizaje cultural como generador del inconsciente colectivo. El efecto Mandela sobre Sudáfrica. El efecto refinador sobre CEPESA. Componentes del aprendizaje en equipo. Esencia (alineamiento e inteligencia colectiva), principios (integración de dialogo, discusión), practica (enseñar). Esencia: definición de la alineación organizacional y sus dimensiones críticas. Práctica y evaluación de la alineación organizacional. Principios. Definición de aprendizaje individual y de aprendizaje colectivo. Error del diálogo y la discusión en el contexto del ser. Práctica del diálogo y discusión en acción. Procesos de enseñanza. Concepto de entrenador (Coach). Aplicación práctica de equipos alineados. Conclusiones. Aquelarre organizacional.</p>	<p>Clases magistrales</p> <p>-Ejercicio colectivo de dialogo y discusión.</p> <p>-Alineamiento organizacional de equipos.</p>	<p>2 sesiones de 60 min cada una.</p>	<p>1er ejercicio: -hojas de colores. -Diseño de problemas concretos de la empresa. -Espacios físicos de 8 mts x 30 mts. -Arquerías portátiles -20 Escobas -Balón de voleibol. -Pito -Tarjetas de amonestación (roja y amarilla) -Rotafolio. -Laminas de polietileno. -capetas de estrategias</p>	<p>Posiciones distintas para tratar un problema desde la figura de: Proponente, opositor, seguidor y conciliador.</p>	<p>José Ángel Ferreira</p> <p>Dayana Querales</p> <p>Jorge Arellano</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>6. Proyectar un futuro posible y realizable partiendo del presente que manejamos en la actualidad. Estimular el presente con proyectos de futuro y lograr sentido de pertenencia sobre la organización</p>	<p>Rumbo estimulador que genera confianza. Bienvenidos visionario. Definición de la visión. Por qué existe. Planificación estratégica tradicional versus actividad estratégica. Contacto organizacional. Como se construye. Como llegamos. Procesos vitales.</p>	<p>-Clases magistrales. -Video visión de futuro. -Debate visión de futuro. -Ejercicio de prospectiva.</p>	<p>120 min</p>	<p>-Filminas -Hojas de colores -Matriz DOFA de la organización -Videos</p>	<p>Ejercicio colectivo del presente y futuro de la organización.</p>	<p>Jose Ángel Ferreira Dayana Querales</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Contenido</i>	<i>Actividades</i>	<i>Tiempo de Ejecución</i>	<i>Recursos</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Responsables</i>
7. Fortalecer la autoestima organizacional para la consecución estableciéndose una estrategia de logro, compromiso y confianza, responsable e integradora que facilite un nuevo inconsciente colectivo.	El valor de elegir. Elegir la cultura del logro. Interacciones pro logro. Valor para nuestro saco. Los contenidos del logro. Liderazgo estratégico pro logro. Diamante del Compromiso. Cuál es el compromiso de CEPSA. Qué significa el liderazgo de la empresa plasmado en compromiso. Confianza y reputación. Definición. En quién confiamos, expandible y acumulativa. Conducta de un líder confiable. Como esta CEPSA con respecto a la confianza. Que significa el liderazgo de la gente basado en la confianza. Valor para nuestro saco. Elementos de la confianza. Que involucra un liderazgo de gente basado en la confianza.	-Filminas -Videos -Canciones -Debates individuales por cada tema -Mesas de trabajo compartidas con el Director Agroindustrial y los Directores de Talento Humano. -Cierre de la Metáfora del Saco dirigida por el Gerente Agroindustrial. Retorno en Unidades del Transporte Público (Autobus) coordinado por el Director Agroindustrial. -Actividades de Integración..	120 min	-Equipos de Sonido -Videos de compromiso -Íconos por competencia (garrotes, tazas y llaveros) -Transporte Público (Autobus) -Saco de la marca Montalban. Peluches con las figuras: ardillas, castores, ganzos, dinosaurios.	-Manifiesto de la Organización.	José Ángel Ferreira Victor Guédez Dayana Querales Jorge Arellano.

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Acción Posterior:

Al día siguiente de haber culminado el taller en las instalaciones de CEPESA, se lleva a cabo la convocatoria integral que consiste en un encuentro entre gerentes y supervisores coordinado por el gerente agroindustrial. Esta actividad es un desayuno que dura toda la mañana en la se consolidaran conceptos y se intercambiaran opiniones entre jefes y subordinados que han tenido talleres vivenciales distintos. La jornada además buscará la integración de estos actores en post de los objetivos de la empresa y la consolidación de sus valores.

Ejecución del Plan de Acción

Los talleres se desarrollaron en un lapso de cinco meses, con jornadas de inducción previas y jornadas integradoras posteriores a cada taller. Las previas se ejecutaron en la sede de la empresa, el taller en el centro de formación pozo de rosas y la jornada de integración a través de un desayuno corporativo en la sede de CEPESA. El transporte colectivo fue responsabilidad de la empresa y desde el momento en que se abordo la unidad se dio inicio al taller vivencial con la metáfora del saco.

El desarrollo del taller vivencial incorporó sesiones de trabajo de 8:30 a.m. a 8:30 p.m. con las respectivas comidas y refrigerio. En la noche de la segunda jornada se produjo la integración de los actores gerenciales de CEPESA los cuáles tienen participación plena en la tercera sesión.

SECCIÓN VI

EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGO ALTERNATIVA DE ACCIÓN

Cada objetivo del plan tuvo su respectiva evaluación, la cual vario según la estrategia pedagógica planteada y los instrumentos aplicados. A continuación se presentan las evaluaciones de cada uno de los objetivos del Plan de Acción. Adicionalmente, son soportados en este trabajo mediante el anexo n° 5.

Liderazgo Responsable

El primer objetivo “Establecer un concepto de Liderazgo Responsable” basado en actuaciones integradora y acciones inteligentes que generen un nuevo inconsciente colectivo para CEPESA”, incluyo un inventario de los mitos y leyendas de la organización; evaluaciones de las películas: “*Invictus*” de Clint Easword y “*Tocar y Luchar*” de Alberto Arvelo, por la vía de debates puntuales que permitieran tomas los ejemplos de ambas películas como ejemplos de ejercicios de liderazgo que han creado futuro en determinadas circunstancias. Así mismo se comparo con el pasado de CEPESA, la creación de capital social a través del capital intelectual de la organización.

En este último, se logro extraer de los participantes frases claves producidas por el capital intelectual de la organización así como también otro tanto para el capital social. La primera tiene que ver con el talento emanado de la empresa y la segunda con la reputación que han creado. Se aclara que

esto fue producto del trabajo en la organización del inconsciente colectivo vigente y por supuesto de un liderazgo responsable. La Figura N° 2 evidencia el resultado de este debate.

Figura 5: Capital de CEPSA



Fuente: Ferreira y Querales (2013)

El debate anterior fue permeado por la situación socio política del país que apunta hacia la baja de la productividad y a la lucha de clases donde la empresa deja de ser un centro de distribución de riquezas. Sin embargo, los ejemplos de las películas “Invictus” y “Tocar y Tuchar”, planteaban entornos difíciles en los cuales los líderes ejerciendo liderazgos responsables han salido adelante, venciendo entornos más difíciles.

Los valores como componentes del liderazgo responsables florecieron en la evaluación al punto de plantearse la misma interrogante: ¿Cuáles son los valores practicados para generar futuro por estos líderes?, en particular:

Nelson Mandela: liderazgo, respeto, humildad, trabajo en equipo y compromiso.

José Antonio Abreu: Disciplina, pasión, solidaridad, trabajo en equipo, igualdad.

Líderes CEPSA: Compromiso, trabajo en equipo, pertenencia, confianza, respeto.

Los valores descritos son perfectamente aplicables en el entorno familiar, organizacional y político de país. Como todo requiere esfuerzo y dedicación pero nada imposible de realizar. Los participantes no solo coincidieron en valores sino que asumieron que esta posible ejercer liderazgo responsable aún en las condiciones más adversas.

Actuación Integradora

En referencia al objetivo nro. 2 del plan “Definir los elementos de una actuación integradora basada en el clima organizacional y las incidencias de la excelencia, positividad, valoración y convivencia en el comportamiento de las personas”, los participantes fueron evaluados con un juego de liderazgo basado en el popular juego de piezas de madera denominado *jenga*. La construcción colectiva de una torre de 38 pisos entre cuatro personas que no se han puesto de acuerdo requiere dosis de autoestima por parte de los jugadores (confianza en sí mismo), participación colectiva en términos de

estrategias, solidaridad ante la adversidad y responsabilidad del grupo por los resultados obtenidos. El debate luego de esta actividad interactiva marco a los participantes en la necesidad de estos cuatro tributos para atender climas de excelencia, positividad, valoración y convivencia.

Figura 6: Generación de la Actuación Integradora

¿CÓMO GENERO ACTUACIÓN INTEGRADORA?
Estrategias, deberes, actitudes y sentido

CLIMA	ESTRATEGIA	DEBER QUE IMPLICA	ACTITUD	SENTIDO
Excelencia Eficacia Eficiencia Efectividad	AUTOESTIMA	Primer deber hacia nosotros mismos	"Yo soy importante"	Sentido del logro
Positividad Reconocimiento Emociones	PARTICIPACIÓN	Primer deber hacia la comunidad a la que pertenece	"Ninguno de nosotros es más importante que todos nosotros"	Sentido de servicio y compromiso
Convivencia Respeto Sociabilidad	SOLIDARIDAD	Primer deber hacia los otros	"Yo soy tan importante como el otro"	Sentido de filiación y confianza
Valoración Vivir Compartir	RESPONSABILIDAD	Primer deber con nuestros valores	"Yo soy importante gracias a mis valores"	Sentido de prosperidad

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

La Figura 6, refleja el modelo a desarrollar en este trabajo. La influencia en el clima es a través de la autoestima - participación - solidaridad y responsabilidad, como factores primarios para lograr excelencia, positividad, valoración y convivencia. Las acciones inteligentes consolidan el modelo como productor del logro compromiso y confianza.

Figura 7: Generación de la Acción Inteligente

¿CÓMO GENERO ACCIÓN INTELIGENTE?

ACCIÓN	DISCIPLINA	ÁMBITO	ACCIÓN	SENTIDO
SER	MAESTRÍA PERSONAL	¿Quién soy?	Compromiso con la verdad	Sentido del logro y compromiso
HACER	DECISIONES SISTEMICAS	¿Qué debo hacer?	Nuevo lenguaje con nuevo enfoque	Sentido del logro, servicio y compromiso
SOMOS HACEMOS	APRENDIZAJE EN EQUIPO	¿Con quién voy?	Sinergia en diversidad	Sentido de filiación y compromiso
DEBEMOS PODEMOS	VISION COMPARTIDA	¿A dónde voy?	Futuro fruto de la responsabilidad	Sentido de logro, compromiso y confianza

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

La figura 7, refleja la gestión inteligente descrita en el sección I. A través del ser desarrollado en la maestría personal, que responde a la interrogante de quien soy orientada al sentido de logro y compromiso. A través del hacer en los procesos de liderazgos que involucra una toma de decisiones sistémicas, que responden a la interrogante ¿Qué debo hacer? orientada por el logro, y servicio. Transformada en acciones colectivas da paso a somos / hacemos con la disciplina del aprendizaje en equipo y respondiendo a la interrogante ¿con quién voy? que responde afiliación y compromiso. El punto de unión es lo que podemos hacer. La respuesta a un futuro posible plasmada en ¿a dónde voy? que estimula a través de la responsabilidad logro, compromiso y confianza.

La figura 8, consolida la propuesta de liderazgo responsable uniendo los elementos contenidos en las figuras 6 y 7.

Figura 8: Acción Transformadora a través del Inconsciente Colectivo



Fuente: Cornejo (1996). Adaptado por Ferreira y Querales (2013)

La consecución de un nuevo inconsciente colectivo de logro, compromiso y confianza es la conjunción de la actuación integradora y la acción inteligente. La primera hace hincapié en el clima organizacional y la segunda en la gestión inteligente. El resultado esperado es una nueva estructura cultural identificada con logro, compromiso y confianza. El objetivo nro. 3, está relacionado con “Promover procesos de toma de decisiones para enfrentar problemas tradicionales, estimulando la excelencia y la innovación. Implica el hacer que se deriva del ser“, y exhibe la retroalimentación producto de los arquetipos sistémicos.

Decisiones Sistémicas

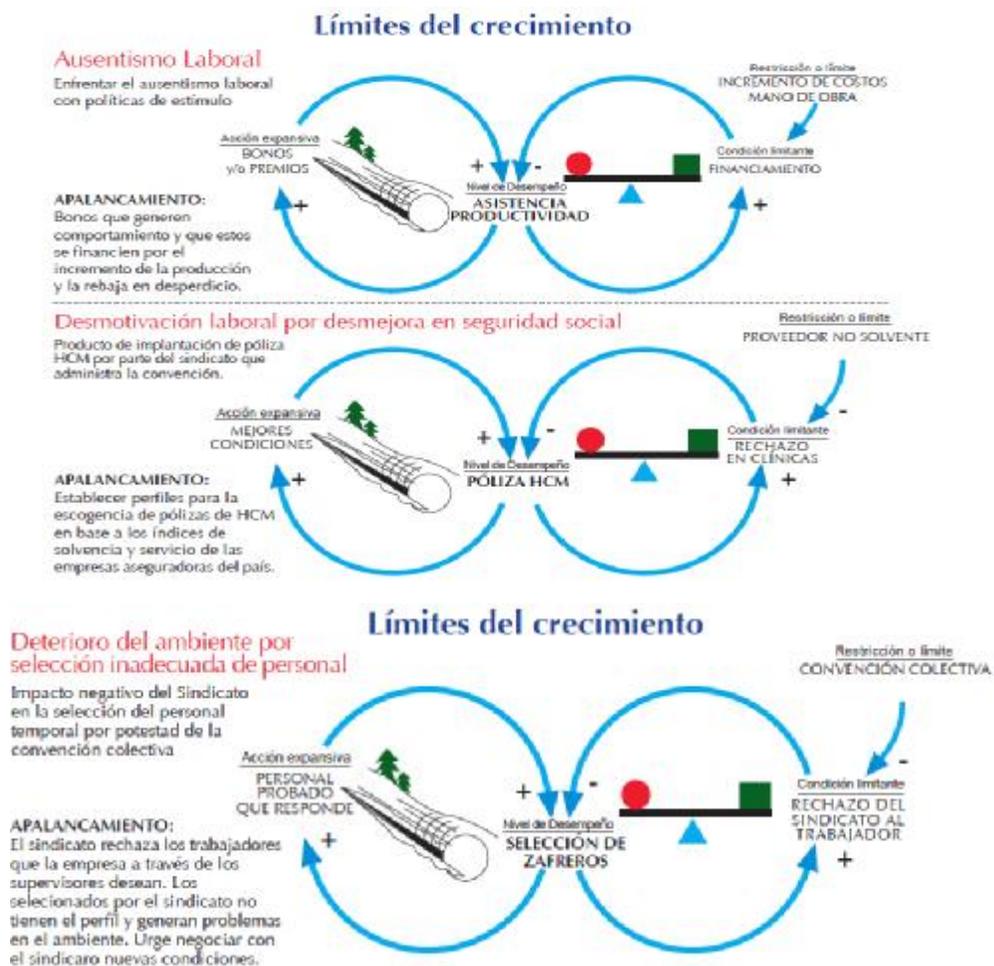
Los participantes fueron entrenados en el manejo de modelos mentales y en la diferenciación de hechos versus patrones o tendencias. Aprendieron a diferenciar estructuras sistémicas que determinan comportamiento. Estas estructuras fueron analizadas en casos concretos de la organización y llevadas al papel a través de guiones gráficos que permitan ver nuevas opciones.

La toma de decisiones sistémica consta de dos etapas: el manejo de modelos mentales y el pensamiento sistémico como metodología de toma de decisiones. En el primero se enseñan a deslastrarse de costumbres, conocimientos, realidades que no permiten ver nuevas opciones y que están generalmente relacionadas con los procesos de aprendizaje. Teniendo presente lo que significa el manejo de modelos mentales se pasa a la etapa de lenguaje sistémico. Este último consiste en una simbología de carácter circular que permite ver la realidad en forma más amplia tal y como lo define Senge (1992): “el pensamiento sistémico ofrece un rico lenguaje para describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio. En última instancia ayuda a ver los patrones más profundos que subyacen a los acontecimientos y detalles”. (p. 447).

El pensamiento sistémico está basado en círculos de causalidad que vienen siendo el verbo y el predicado de este lenguaje y los puntos que influyen en el sistema para despejarlos se denominan puntos de apalancamiento. A través de la realimentación reforzadora (avalanchas) y los procesos compensadores (balanza) se ofrece una metodología sencilla de los procesos estables e inestables y esos procesos se pueden llevar a unas plantillas que se denominan Arquetipos Sistémicos. En estos arquetipos se

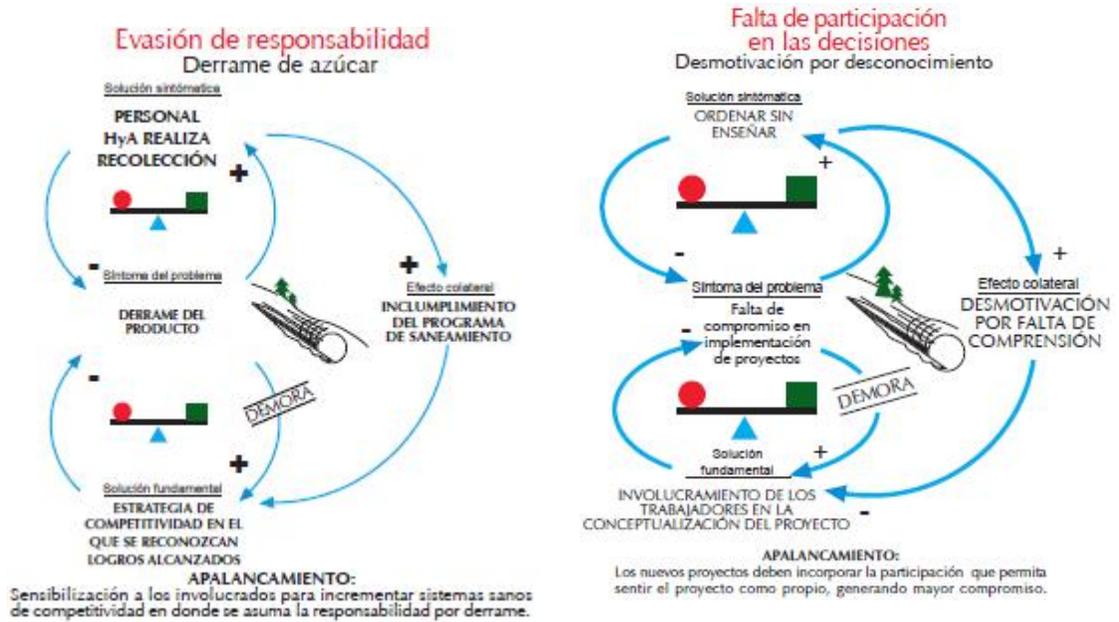
plantean situaciones especiales que se plantean en forma recurrente en el mundo de los negocios y la perspectiva sistémica permite conseguir puntos de apalancamiento. Existen más de 20 arquetipos sistémicos para el presente estudio se evaluaron 4 arquetipos: Límites del Crecimiento; Transferencia de la Carga; Parches que Fracasan y Éxito al Exitoso. A continuación el trabajo evaluado a los participantes:

Figura 9: Arquetipos Sistémicos: Límites del Crecimiento

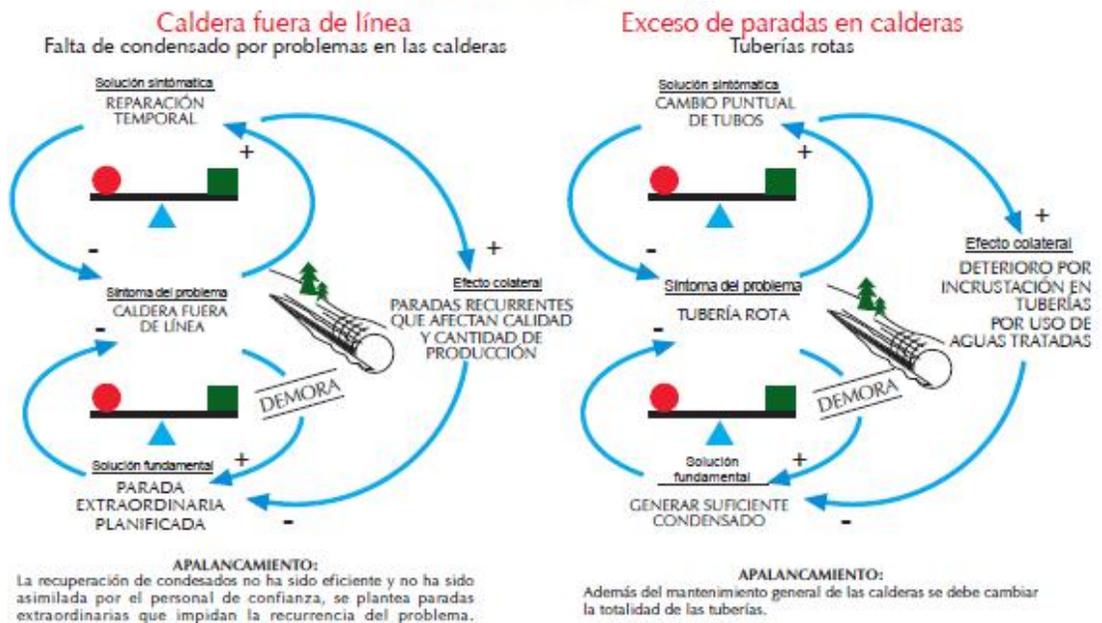


Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Figura 10: Arquetipos Sistémicos: Transferencia de la Carga



Transferencia de la carga



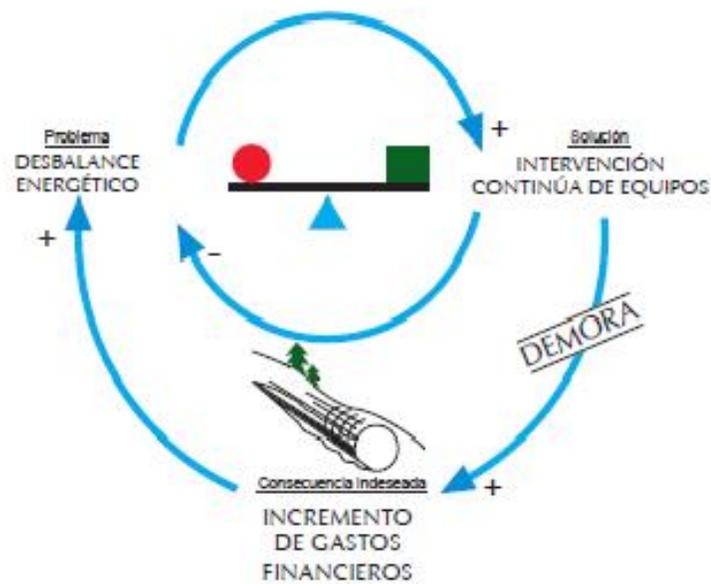
Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Figura 11: Arquetipos Sistémicos: Parches que Fracasan

Parches que fracasan

Derroche de energía por obsolescencia de equipos

Equipos obsoletos incrementan consumo de energía que al fin aumentan los costos financieros; por intervención continua de equipo causando pérdidas monetarios por desbalances y fugas.

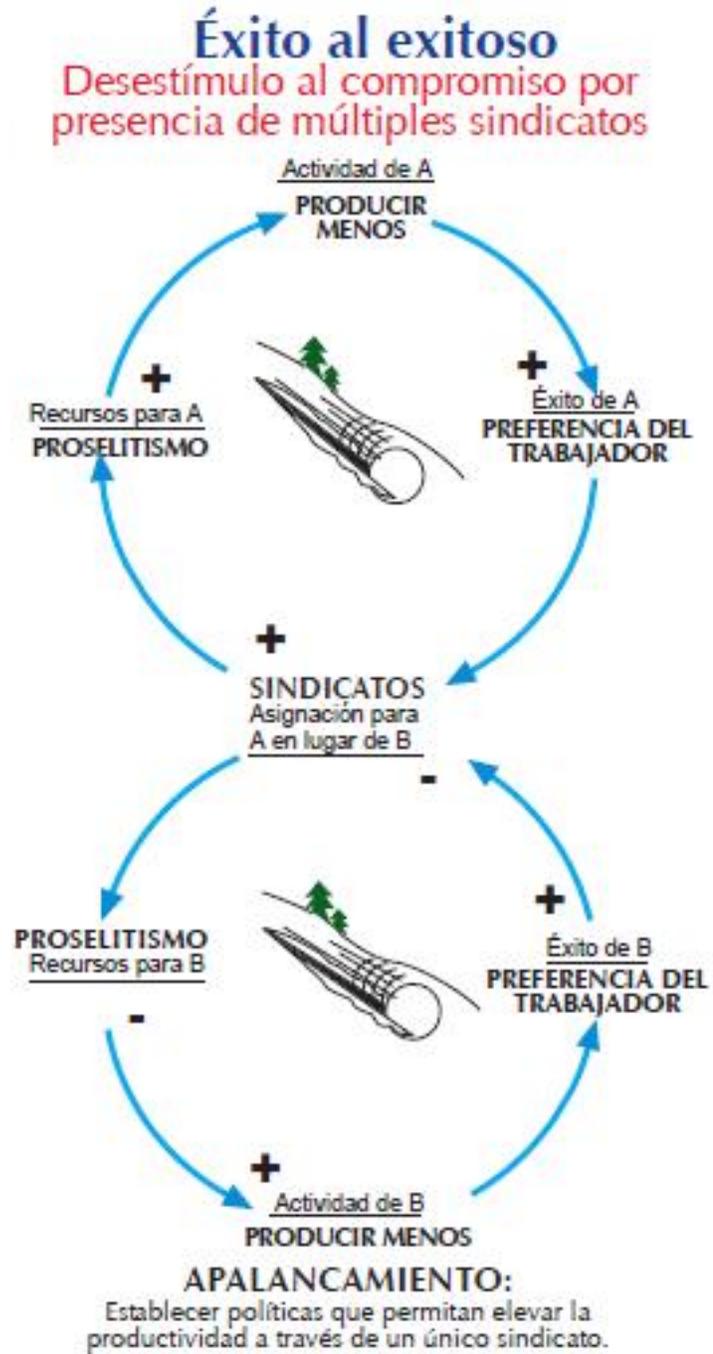


APALANCAMIENTO:

Adoptar un plan de inversiones a largo plazo para actualizar y/o cambiar equipos obsoletos con miras a disminuir el consumo energético con una mayor producción.

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Figura 12: Arquetipos Sistémicos: Éxito al Exitoso



Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Los arquetipos sistémicos dibujados en estas plantillas permitieron a los participantes evaluar viejos problemas con nuevos modelos mentales. Estos resultados son mostrados en las figuras 9, 10, 11 y 12, y de demuestran que solo se veían problemas manifestados en un hecho. A través de esta metodología se encontraron estructuras que producían comportamiento expresados en patrones o en tendencias. Dicho de otra forma solo se veían efectos y no las causas. Al describir la estructura que determina el comportamiento se ubicaron puntos de apalancamiento que permitieron soluciones reales a viejos problemas existentes.

La magia de todos los días: Ser y Hacer

El objetivo nro. 4, se refiere a “Fomentar los procesos de aprendizaje personal y autoestima organizacional por la vía de conocerse a sí mismo y desarrollar el potencial de ser, basándose en el desarrollo de la maestría personal “, y la retroalimentación se dividió en dos partes ambas relativas al ser. El vuelo de las emociones como una autoevaluación para reconocer el “YO” interior de cada participante, con notables con efectos anímicos importantes en el participante. Y por otro lado el SER desde la perspectiva del rol que le toca desempeñar en la organización. Cada uno de estos roles fue definido como pensamiento a saber: científico, innovador, práctico y artístico. El primero relativo al establecimiento de metas claras, estimulantes y realizables que generen compromiso. El segundo, relativo a los procesos de comunicación de esas metas claras y estimulantes que penetran en el inconsciente colectivo y reafirmen el compromiso con los valores de la empresa.

El práctico que tiene que ver con el ejercicio del liderazgo responsable médiante el ejemplo para obtener compromiso, y el artístico con formar y

estimular al personal para adquirir el compromiso de cumplir las metas de la organización. Los resultados hablan por sí solos y ratifican el potencial múltiple de ser independientemente del rol que se le asigne.

Pensamiento Científico: ¿Cómo establecer metas claras, estimulantes y realizables que generen compromiso a nuestro personal?

1. Conocer la misión, visión y valores para establecer metas claras.
2. Establecer estímulos como: reconocimientos, mejoramiento continuo, capacitación, remuneración, comunicación, confianza, pertenencia.
3. Inversión para mejorar las condiciones de trabajo.
4. Incorporar nuevas tecnologías para mejorar rendimiento de los trabajadores.
5. Analizar procesos y puestos del trabajo (nuevas tecnologías)
6. Generar metas que dependan del trabajador.
7. Comunicar y compartir las metas.
8. Incentivar al personal operativo con bonificaciones y/o reconocimiento. Ofrecer oportunidades de crecimiento personal.

9. Producir calidad R1 en el azúcar en el proceso de refinación. (Envasar 300 ton/día de sacos 50 kg de calidad R1. 500 ton/día de fraccionado cafetín calidad R1, acarreo de azúcar crudo de 900 tn/día.)

Pensamiento Práctico: ¿Cómo desarrollar con nuestros subalternos ejercicio de liderazgo responsable, mediante el ejemplo para obtener compromiso?

1. Siendo los primeros en ejercer valores como disciplina, lealtad, respeto, humildad, puntualidad, confianza, pertenencia.

2. Por medio de un liderazgo correctivo: comprometernos con las promesas que podamos cumplir.

3. Comunicaciones productivas. Evitar los chismes que pueden alterar el orden del departamento.

4. Demostrar con nuestras acciones lo que comunicamos.

5. Manteniendo un clima de armonía para propiciar el alcance de las metas.

6. Involucrar al equipo en la solución de los problemas para que se integren y no sean meros espectadores. Esto gana integración.

7. Debe comunicar, pero también escuchar a sus seguidores genera respeto.

Pensamiento Innovador: ¿Cómo comunicar al personal operativo metas claras y estimulantes que penetren el inconsciente colectivo acercándonos al compromiso con la empresa?

1. Herramienta principal: Diálogo directo persona a persona, destacando el impacto de los trabajadores en el cumplimiento de las metas.

2. Establecimiento de un ambiente cordial de respeto y compromiso.

3. Comunicación vía correo electrónico reforzado por una campaña de comunicación interna (carteleros y pizarras informativas, afiches, eslogan, memorándum, informe de gestión).

4. Informar clara y detenidamente sobre la ejecución de molienda efectiva y caña molida; así mismo de las toneladas de azúcar envasadas y por envasar.

5. Incentivar al personal con bonos de producción, a fin de estimularlo en el cumplimiento de esta acción y a su vez inculcando en ellos los valores de la organización.

6. Obsequiar chapas alusivas al logro alcanzado y al logro Somos R1.

Pensamiento Artístico

1. Capacitar al trabajador con formación personal y técnica que le permitan estimar y valorar su aporte para la organización.

2. Implementar un sistema de inducción y socialización que facilite la incorporación del trabajador, logrando un aliado en busca de la prosperidad y con presentación vía correo a toda la organización. A través de vídeos de inducción que incluya saludos de la gerencia, incorporando compromiso con la empresa y su estructura jerárquica

3. Discutir los planes de carrera y de formación con los supervisores.

4. Reconocer el logro a través de planes de incentivos de tipo social dirigidos al grupo familiar.

5. Motivar e involucrar al personal a través de nuestras acciones, de manera de lograr una influencia positiva a través de la participación ¡Ser líderes!.

Aprendizaje en Equipo

En referencia al objetivo nro. 5, Que se refiere a: Comprender la necesidad de debatir ideas distintas desde polos opuestos para generar la sinergia necesaria para avanzar en las organizaciones implica enseñar y convivir”, cabe referir que los procesos de evaluación giraron en torno a la integración del dialogo y discusión indicando la diferencia el aprendizaje individual y aprendizaje colectivo. El individual se cumple el ciclo ACCION – REFLEXION – CONEXIÓN – DECISION en el colectivo el ciclo es ACCION CORDINADA – REFLEXION PUBLICA – SENTIDO COMPARTIDO – PLANIFICACION CONJUNTA. Son los mismos pasos solo que la cantidad aumenta la complejidad y el rol estelar lo posee el dialogo y la discusión.

El primero con una exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se escuchan los demás y se suspenden las perspectivas propias. El segundo donde se presentan y defienden diferentes perspectivas y se buscan la que se considera mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar para poder evaluar el alcance de este conocimiento se trabajaron estos procesos con propuestas de problemas particulares de la empresa teniendo como actores a un proponente sobre un problema particular, a un opositor a la propuesta original, un seguidor acreditado y un conciliador que puede inclusive apelar a la innovación. En todos los casos cada uno soportándose en sus respectivos argumentos. El enfoque de estos problemas arrojó estas conclusiones.

Empoderar Supervisores Como Líder Responsable

PROPONENTE. Clarificar límites y alcances y con base a esto diseñar políticas de evaluación que generen planificación de entrenamiento que eleve su desempeño. Estimular su participación en la toma de decisiones involucrándolo en procesos de responsabilidad compartida.

SEGUIDOR. Estoy de acuerdo con el proponente y añadiría el apoyo que debe darse a los supervisores en las decisiones del día a día para impulsar su identificación con la empresa.

OPOSITOR. No confiamos en ellos y por ende todo se pierde a mitad del camino. La empresa no es constante en su política de recursos humanos.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. La confianza en ellos la lograremos en la medida en que nos comuniquemos franca y sinceramente, teniendo como norte los valores de la organización y metas claras compartidas. Debemos

establecer procesos mensuales de comunicación estratégicas que permitan fortalecernos y mantener el gobierno de la empresa.

¿Son Confiables Nuestros Trabajadores Operativos?

PROPONENTE. Sí lo son. Los problemas existentes se deben a la falta de alineación colectiva.

OPOSITOR. No compartimos valores y eso afecta la confianza.

SEGUIDOR. De acuerdo con la oposición

CONCILIACIÓN/CONSENSO. En el pasado hemos logrado la alineación colectiva. El ambiente externo influye en nosotros y por ende debemos hacer una estrategia al respecto. Debemos promover compromiso y confianza.

Enfrentar Antivalores de Desidia y Apatía en Nómina Diaria

PROPONENTE. Compartir en reuniones su problemática. Hacerles comprender su rol en la empresa y su repercusión en su familia.

OPOSITOR. Debemos motivarlo por la vía de las remuneraciones monetarias.

SEGUIDOR. Sigue a la oposición

CONCILIACIÓN/CONSENSO. Los antivalores perjudican no sólo a la empresa sino a la familia y al futuro del país. Estamos obligados a educarlos

y se impone un plan estratégico en el cual el personal de confianza tendrá un papel vital.

Crisis de Autoridad Y Liderazgo

PROPONENTE. Existe una crisis motivada por el ambiente externo y nuestras políticas internas. No hemos asumido nuevos conocimientos en materia laboral y la diversificación sindical ha mermado nuestro liderazgo. El ambiente de trabajo no es el adecuado.

OPOSITOR. Como líderes estamos llamados a enfrentar crisis. Aunque sea con medidas fuertes pero que envíen el mensaje correcto. De no hacerlo habremos fracasado como generador de futuro.

SEGUIDOR. Apoyo al proponente y agregaría que la empresa debe soportarnos con procesos de formación que nos habiliten como líderes. Tenemos compromiso y queremos confianza.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. La crisis no existe en todas las áreas. La dirección de talento humano tiene estudios hechos donde está focalizada. Ataquemos puntualmente los sitios (almacén, empaquetado) y enfrentemos esos focos que perturban el ambiente. En particular los procesos sindicales.

¿Son Confiables Nuestros Supervisores?

PROPONENTE. Con ellos trabajamos el día a día y las tensiones producto de la situación sociopolítica del país han propiciado un distanciamiento que debemos enfrentar. Muchas veces han respondido a

nuestra confianza y debemos fomentar una integración que permita generar excelencia y compromiso.

OPOSITOR. La iniciativa de generar un sindicato de los supervisores minó gran parte de nuestra confianza. Ello hace difícil esta relación.

SEGUIDOR. Respaldo al proponente. Nosotros hemos generado expectativas que por alguna razón no cumplimos y hemos sido malos comunicadores. El periódico y las carteleras “Somos” es una buena idea para recuperar la comunicación perdida y debemos a través de reuniones operativas re-establecer la conexión necesaria para lograr confianza.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. Reconozcamos los errores del pasado y veámonos como un solo equipo. Un centenar de refinadores es el personal de confianza de CEPESA, y por ende somos un solo equipo, que debe promover logro, compromiso y confianza a más de 800 personas. Establezcamos con nuestra gerencia agroindustrial y la dirección de talento humano una estrategia que nos permita establecer la sinergia necesaria para nuestra empresa.

Logro Y Compromiso en el Personal de Base

PROPONENTE. Podemos incorporarlos al equipo de REFINADORES DE FUTURO; hay que hacerles ver que sin ellos no hay empresa y que esta empresa es necesaria para la vida de ellos. Los Centrales intervenidos por el gobierno no tienen el mismo nivel de bienestar laboral que el nuestro y por ende, debemos ganarlos para la causa de una organización productiva, socialmente ética.

OPOSITOR. El obrero venezolano dejó de ser comprometido con la empresa; no la siente suya y por ende no le importa su futuro.

SEGUIDOR. Respaldo al proponente, sólo que debemos desarrollar una estrategia de generación de compromiso. Que comienza con el ingreso del trabajador y luego debemos refrescarla. Los íconos que recibimos en este taller como el garrote y la taza, deben ser transmitidos a ellos como parte de nuestra estrategia para incorporarlos al proceso de REFINADORES DE FUTURO.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. Para señalarle sus debilidades, primero debemos reconocerle sus fortalezas; concientizar que todos somos responsables y por ende, debemos enfrentar sus debilidades y amenazas. Debemos escucharlos y abrir canales de comunicación con los puntos de coincidencia que tenemos. Los antivalores requieren una estrategia de nuestra parte y como líderes podemos hacerlo. Recordemos que todos somos vecinos, venezolanos y debemos trabajar juntos por el futuro del país. REFINADORES DE FUTURO debe ser aplicado a ello con una estrategia pertinente.

Incrementar Niveles de Excelencia, Positividad, Convivencia Y Valoración

PROPONENTE. Se debe efectuar estudios para establecer equidad en cuantos beneficios socioeconómicos y crecimiento personal. Debemos establecer afecto a lo que hacemos por la vía el compromiso y comprender la responsabilidad que implica la confianza que se nos entrega.

OPOSITOR. La empresa tiene problemas de confianza a nivel general, eso nos afecta. Es urgente enseñarnos a todos como elevar los niveles de logro, compromiso y confianza.

SEGUIDOR. Respaldo al proponente. El clima lo construimos nosotros y debemos ser habilitados en procesos de comunicación de entusiasmo. Siempre y cuando participemos en los proyectos de la empresa y estemos debidamente informados.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. La empresa empezó con estos talleres una estrategia de mejoras de clima organizacional. La excelencia la ejercemos en la medida que cumplimos a tiempo nuestras metas. La positividad en la medida que dejemos claro cuál es nuestro sistema de estímulo. La convivencia la haremos comprendiendo y ejerciendo la solidaridad. A través del ejercicio y fomento de nuestros diez valores, estableceremos una valoración proactiva que debería conducir a nuestra alineación.

Así mismo, se simuló un juego físico que parodia al fútbol en donde se explota las sinergias de equipos si existen metas claras, se comunican adecuadamente se forman a los participantes y se premia el compromiso colectivo. La alta emotividad se transforma en reflexiones necesarias de comportamiento colectivo.

No Es lo que la visión es, es lo que la visión hace

El objetivo nro. 6, "Proyectar un futuro posible y realizable partiendo del presente que manejamos en la actualidad. Estimular el presente con proyectos de futuro y lograr sentido de pertenencia sobre la organización",

incluyo procesos de visualización de futuro, a través de la prospectiva de la organización en los próximos cinco años. Luego de visualizar este futuro respondieron con los elementos que en el presente hacen difícil ese futuro, pero además sugirieron como vencer los mismos la simulación arrojó estos resultados.

2017 El porvenir como promesa: Nuestro grupo es líder en el Mercosur en la producción y mercado de azúcar y productos conexos. Somos una empresa socialmente ética, muy valorada por la sociedad. ¿Cómo lo logramos?

En 2017 nos preciamos de tener alta producción, calidad del producto (R1) y precios de venta competitivos. Ello lo logramos porque tuvimos claro nuestro objetivo de dominar el mercado azucarero y energético. Así, nos alienamos y nos comprometemos con los valores y visión de la organización, como producto de haber alcanzado el compromiso de nuestra gente a través de una confianza mutua entre los miembros de la organización y nuestros clientes, superando las debilidades y amenazas que nos hicieron fortalecer, innovando para ser competitivos en el mercado y adaptándonos a los procesos de cambio que se presentaron y desarrollando políticas de inversión para mantenernos operativos en el tiempo, experimentamos introducir nuevas opciones en el mercado diversificando la producción.

Fue elemento fundamental nuestro factor humano como punta de lanza en la consolidación de la alianza estratégica entre las organizaciones que integramos el grupo PMC; resaltando nuestra visión, misión y valores que alzaron la confianza y el compromiso para asumir el reto.

De manera concreta:

- Compartimos e involucramos a los trabajadores en ella, con una visión compartida por todos, desde el productor en el campo hasta el estibador que monta el saco en el camión.
- Mantenemos una integración permanente entre la alta gerencia y los trabajadores.
- Formamos a nuestra gente.
- Impulsamos la excelencia en nuestros trabajadores y demandando compromiso.
- Invertimos y administramos recursos financieros.
- Innovamos en tecnología, inversión en infraestructura, equipos y capital humano.
- Analizamos y conocemos a nuestros clientes.
- Apuntamos a una cultura de ejecución y rendición de cuentas.
- Compartimos con la sociedad cumpliendo la ley y desarrollamos vínculos las comunidades a través de programas sociales, satisfaciéndoles sus necesidades, especialmente con nuestros trabajadores y familias.
- Desarrollamos una cultura de sensibilidad ecológica.

Sólo así fue posible consolidar a Montalbán como líder del Mercosur. El Palmar y PMC, a través de su socio MAN, se asociaron estratégicamente con consorcio brasilero y el eje Brasil – Venezuela se consolida como el líder único de Suramérica manteniendo en todo momento el cumplimiento de normas establecidas por organismos internacionales.

Otros aspectos que influyeron en el nivel alcanzado en 2017 fue el contar con una política azucarera coherente a nivel nacional, que permitió el crecimiento en el campo y la fábrica, adicional al desmontaje de controles. Igualmente, se logró un aumento de efectividad de los procesos a través del financiamiento del Modelo Operacional CEPESA.

El porvenir como promesa: Nuestra organización es un magnífico lugar para trabajar. Sus trabajadores están comprometidos con sus valores y está establecido un rumbo generador de confianza. Somos reconocidos como una empresa en la que sus trabajadores prosperan. ¿Cómo lo logramos?

Nos convertimos en escuela de líderes responsables R1. Aprendimos a modelar con el ejemplo y logramos hacer la diferencia y fomentamos la cultura de rendición de cuentas y de retribución.

La Dirección de Capital Humano realizó un estudio socioeconómico acerca de todos sus trabajadores, cuyas conclusiones permitieron que se tradujo en establecer una política de capacitación y de estímulos, logrando un equilibrio de grandes beneficios para todos, afianzando la relación ganar-ganar y garantizando equidad y una mejor calidad de vida del trabajador, lo que mantuvo al personal en un alto nivel de formación y motivación.

La inversión en capital humano se dirigió hacia:

- El desarrollo de potencialidades y al conocimiento de las visiones personales, para delimitar una visión compartida por todos.
- Capacitar y fomentar la creatividad e innovación, lo cual pusimos en práctica.
- Se identificaron los talentos de los trabajadores y se mejoró la producción.
- Se le dio el valor y la importancia a cada puesto.
- En todas las actividades de formación profesional patrocinada por la misma empresa (cursos técnicos y personales) se hizo hincapié en los valores humanos y de la empresa.

En cuanto a estímulos, reconocemos logros y retribuimos el buen desempeño, pasando a ser una organización en la cual los trabajadores pueden visualizar un plan de carrera para alcanzar los objetivos planteados. El programa de reconocimiento de los trabajadores estableció un esquema de incentivo asociado a desempeño y consecución de metas:

- Incentivo a las nuevas ideas de los trabajadores.
- Reconocer al trabajador su desempeño y su confianza para generar un sentido de pertenencia sólido.
- Trato justo en las remuneraciones y logros de nuestros trabajadores.

- Ambiente de trabajo seguro.
- Se escuchó la voz del trabajador y se consideraron sus
- opiniones y aportes.

En cuanto a programas sociales, se profundizó en ellos alineados con la visión y modelo operacional CEPESA, optimizándolos gracias a la unión de terceros claves para la implementación de estrategias operativas y responsabilidad social.

En cuanto al clima organizacional, se mejoró el ambiente para que los trabajadores se sienten en familia y parte de una organización, coexistiendo armonía y metas alineadas en un ambiente óptimo y agradable. Ello propicia el crecimiento de la confianza de nuestro equipo, la cual consolida nuestro compromiso y nos impulsa al logro de nuestras metas compartidas. En su consecución fue determinante el reforzamiento de los valores desde la casa para hacer sentir bien al trabajador y hacerlo productivo en su trabajo.

En cuanto al apoyo gerencial, se hicieron grandes inversiones en máquinas para mejorar los procesos productivos y contamos con tecnología de vanguardia. Igualmente hemos sido certificados internacionalmente con las normas ISO 9000, garantizando el mejoramiento ambiental para dejar a nuestras generaciones futuras una empresa modelo. Y nos cuidamos y trabajamos seguros.

En cuanto al aspecto político legal, se logró desmontar todo el aparataje de control que existió en el país y que hizo que casi desaparecieran nuestros productores primarios, permitiendo a Venezuela autoabastecerse y exportar

azúcar, convirtiendo a nuestros trabajadores en refinadores de futuro al 100% R1.

Todo ello se logró gracias al compromiso de todo un equipo en implementar (PMC), seguridad – comunidad – ambiente y visión de futuro.

2012 El presente como reto: ¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que impiden el futuro previsto para el 2017?.

En cuanto al aspecto gerencial, se enumeran una serie de amenazas y debilidades, tales como:

1. Las fallas en comunicación efectiva.
2. Clima organizacional.
3. Debilidad en la continuidad de la operación.
4. No existe alineación de todos los subsistemas de la organización hacia la visión establecida por la empresa.
5. Debilidad en el cumplimiento de normas de calidad e inocuidad (SGJ).
6. Falta de reconocimiento continuo como política de recursos humanos.
7. Falta de políticas asertivas de inversión, especialmente para la potenciación y actualización de equipos y tecnología.
8. Ausencia de equipos multidisciplinarios en la ejecución de labores clave.

9. Participación y comunicación en la acción de mantener proyectos y equipos.

10. Obsolescencia de los equipos y la falta de inversión en tecnología.

En cuanto a la variable financiera priva la falta de fortaleza de capital financiero y las limitaciones que ello implica.

En cuanto al aspecto estructural:

1. Pérdidas y reducción de áreas de cultivo.
2. Falta de infraestructura adecuada que permita cubrir la demanda.

En cuanto a lo concerniente al tema país y aspectos:

Político legal:

1. Ausencia de un marco legal favorable a la competencia empresarial, especialmente cambios en materia laboral y expropiaciones.
2. Normativa actual que limita acciones con productores y trabajadores.
3. Los sistemas o entes gubernamentales.
4. Crecimiento poblacional.
5. Controles del Estado.

6. Entorno político social difícil.
7. La no existencia de una política coherente en centrales azucareros y a largo plazo.
8. Tenemos problemas de justicia, la legislación nacional tiene que cambiar.
9. Ambiente político e influencia de varios sindicatos.
10. Regulación del producto.

¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden que nuestra organización sea un magnífico lugar para trabajar?

El clima laboral se ve enturbiado por los conflictos sindicales, y se percibe desmotivación por la existencia de dos sindicatos, ya que ninguno aporta soluciones eficaces y positivas para los trabajadores, impidiendo que el lugar sea armónico y generando una influencia negativa ante acciones de la dirigencia. Ante ello, existe restricción en torno a la toma de acciones disciplinarias por políticas del Estado.

No se considera el mejoramiento continuo para cada trabajador, no hay confianza en los niveles de trabajo, las ideas de todos no son tomadas en cuenta.

En temas institucionales o gerenciales, se identifica debilidad en los enlaces de la alianza estratégica. Adicionalmente, son señalados factores como limitaciones financieras, falta de recursos, inversiones y tecnología y obsolescencia de equipos. Las barreras comunicacionales que impiden a

todos los miembros de la organización compartir y los intereses económicos privan sobre el interés de la empresa.

La organización carece de planificación efectiva, dándose alteración de la planificación y ejecución. A la falta de fortalecimiento de liderazgo, se le suma el hecho de que los supervisores no son escuchados en sus recomendaciones y existen otros factores que se privilegian por encima de sus opiniones, además de ausencia de autoridad para con los supervisados. En ese sentido, se sabe que existe la confianza de la empresa hacia los trabajadores en todas las áreas, pero no se siente lo suficiente.

Poca alineación con nuestros cañicultores, contratistas y proveedores, procesos administrativos poco ágiles, falta de alineación en la dirección a seguir y falta de una visión de futuro son otros de los aspectos que salen a flote en el análisis, junto a las condiciones actuales de las instalaciones y al aseo, orden y limpieza.

Con conexión a todo lo anterior, son señaladas la conflictividad, la desunión y la falta de confianza.

En cuanto a temas político legales, tienen fuerte presencia los controles gubernamentales, la inseguridad jurídica, las políticas del Estado, el entorno jurídico que, entre otras cosas, limita acciones con productores y trabajadores, la incertidumbre política, y en general, la desmotivación del productor.

Nuevo Inconsciente Colectivo

El objetivo nro. 7: “Fortalecer la autoestima organizacional para la consecución estableciéndose una estrategia de logro, compromiso y confianza, responsable e integradora que facilite un nuevo inconsciente colectivo“, resume el modelo de liderazgo responsable al ser el producto de la interacción entre la actuación integradora y la acción inteligente. El proceso de evaluación consistió en preguntas integrales en una actividad de evaluación denominada manifiesto de la organización en la cual se repasaron y se validaron los distintos conceptos a través de cinco preguntas desarrolladas en forma colectiva.

¿Qué debemos hacer para asumir, transmitir y fomentar el concepto responsabilidad integral en la organización (personal, organizacional y social)?

- Establecimiento de metas claras (a corto, mediano y largo plazo).
- Compartir y asegurarnos de que nuestros trabajadores están alineados.
- Ser francos, sinceros y muy claros en la comunicación.
- Modelar en nuestros seguidores todos los valores que implican la credibilidad, el sentido de pertenencia.
- La honestidad organizacional: preservar la esencia de nuestros valores para que perduren en el tiempo tanto interna como externamente y así sigamos siendo líderes en el mercado.

- La honestidad social: Promover la convivencia con la comunidad que nos rodea, cultivando el intercambio y garantizando la preservación del ambiente.

¿Qué preguntas deben responderse para elevar los niveles de logro e incrementar la calidad de nuestras instituciones?

- ¿Cómo logro transmitir los valores a las personas que trabajan conmigo?
- ¿Qué estamos dispuestos a hacer cada uno de nosotros para alcanzar los objetivos?
- ¿Estoy haciendo bien mi labor?
- ¿Qué tanto me motiva la excelencia en mi trabajo?
- ¿Existe pérdida o desperdicio en cuanto a lineamientos de parte de los trabajadores y personal externo (contratistas)?
- ¿Tengo identificado lo que no agrega valor?
- ¿Existen procedimientos estándar para las reparaciones de la empresa?
- ¿Estamos trabajando de manera coordinada?
- ¿Estoy transmitiendo mis necesidades y exigencias a mi equipo de trabajo?

- ¿Estamos jugando limpio?

¿Qué acciones concretas desarrollaremos desde ahora los REFINADORES DE FUTURO para demostrar nuestro compromiso?

- Aceptar, amar, respetar, querer el valor que podamos darle a nuestra empresa a través de nuestra responsabilidad.
- Guiar a nuestra familia y a nuestros supervisados en este modelo con el ejemplo.
- Respetar y renovar el respeto, la confianza y la solidaridad de nuestros compañeros a todo nivel.
- Potenciar nuestra autoestima, fomentar la participación y promover la responsabilidad individual, organizacional y social.
- Convencernos de que somos REFINADORES DE FUTURO, por ende, líderes de excelencia, líderes R1.

¿Qué herramientas deberíamos utilizar para lograr un imaginario colectivo de altos estándares, de excelencia, positividad, convivencia y valoración?

Hablar todo el mismo lenguaje, que genere inspiración, influencia e impacto para obtener R1 en un excelente ambiente de trabajo.

¿Qué debemos hacer los REFINADORES DE FUTURO para incrementar y mejorar los niveles de confianza en la organización?

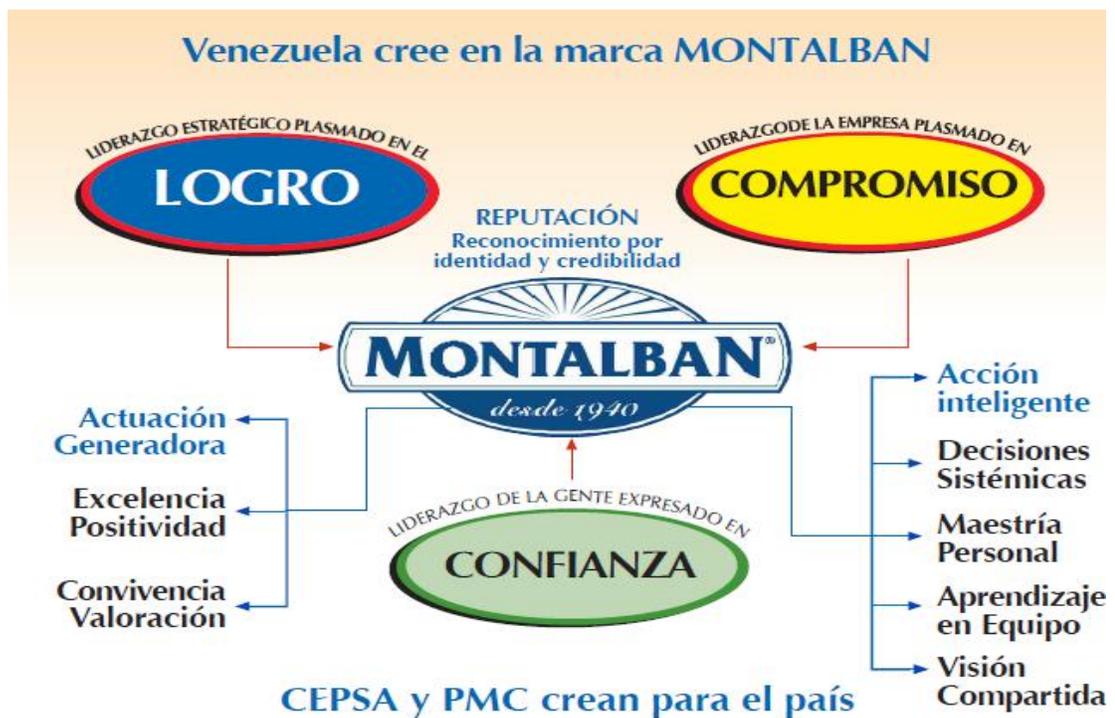
- Fundamentar nuestro estilo de vida para tener y mantener relaciones sanas con diálogo, transparencia e innovación.
- Sembrando semillas en nuestra gente que al regarlas y cuidarlas, obtengamos árboles que crezcan con raíces sólidas y den frutos. Árboles que resistan tormentas y florezcan cuando pase.
- Con la confianza ganaremos pertenencia, lealtad, integración para hacer un trabajo de calidad.
- Con la coherencia creceremos juntos, integrando gente y valores rumbo a la prosperidad.
- Creemos en lo que hacemos...crearemos para el país.

¿Qué es un REFINADOR DE FUTURO?

Es un líder responsable, íntegro, que cree en el logro, soportado en compromiso que genera confianza. Influye sobre su familia, sus compañeros, su organización, su comunidad y su país. Modela conductas con el ejemplo, habla con franqueza y rinde cuentas. Es consistente entre pensamiento, verbo y acción. Cree en sí mismo, en su equipo y crea excelencia. Es un líder R1 porque es el símbolo de excelencia en azúcar, marcando la diferencia con una visión compartida de creer para crear.

Este líder cree en el liderazgo estratégico plasmado en el logro de la empresa, liderazgo en la empresa manifestado en compromiso y liderazgo de la gente expresado en confianza. Es un líder que tiene entre sus activos la reputación de una marca nacional y con su actuación generadora logra excelencia, positividad, convivencia y valoración. Con gestión inteligente administra su maestría personal y toma decisiones sistémicas. Además de aprender en equipo para hacer realidad los valores y visión compartida de CEPSA. La figura 13, refleja para los participantes la visión integral del liderazgo responsable.

Figura 13: Visión Integral del Liderazgo Responsable



Fuente: Ferreira y Querales (2013).

SECCIÓN VII

REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

Reflexiones Finales

El taller de aprendizaje organizacional generó la necesidad de una actuación generadora y de una acción inteligente para producir liderazgo estratégico plasmado en el logro, liderazgo de la empresa manifestado en compromiso y liderazgo de la gente expresado en confianza. La interacción de estos elementos es lo que se denomina liderazgo responsable. En esta empresa en particular lleva el nombre *REFINADORES DE FUTURO*, todos aquellos que con su actuación diaria ejercen este tipo de liderazgo. Este liderazgo tiene como filosofía potenciar el capital intelectual, social, físico y de mercado de la organización. A través de actuaciones generadoras y acciones inteligentes logrando como objetivos un nuevo inconsciente colectivo a través de una cultura de logro, compromiso y confianza.

Crear para Crear

Cepsa es una organización con más de 55 años de historia, cuyos logros tangibles e intangibles han sido posibles por creer en lo que estaban haciendo y en lo que eran capaces de hacer. Esta actitud permitió crear una gran empresa con innegables espacios en el desarrollo de la región y con la única marca consolidada en el sector de producción de azúcar en el país. Se creyó que era posible y se lograron resultados. Hoy en día este taller recuerda la historia y afirma que con una determinada tecnología se puede

crear una cultura de bienestar. En otras palabras se tiene que creer en lo que se hace para poder crear para la familia, organización y país. Los participantes de este taller salieron convencidos de que solo si creían en ellos mismos y en lo aprendido podían crear para el colectivo.

La figura 14 refleja en términos sencillos, el proceso de liderazgo responsable que tiene como producto logro, compromiso y confianza. Los procesos se simplifican a la actuación generadora y las acciones la gestión inteligente. La filosofía y los objetivos son los mismos. Creer en la consecución de capital para la empresa. Creer responsablemente que se pueden producir activos empresariales. Crear esos activos por la vía de una cultura de logro, compromiso y confianza. Si somos capaces de creer será mucho lo que podamos crear.

Figura 14: Proceso de Liderazgo Responsable



Fuente: Cornejo (1996b). Adaptado por Ferreira y Querales (2013).

Además de esta actitud, del taller salieron ocho conclusiones absolutamente pertinentes con el presente y futuro de la empresa. Estas conclusiones deben transformarse en acciones impulsadas por las recomendaciones fruto del aporte del personal que interactuó en las distintas dinámicas.

Las cuales se describen a continuación:

1. Todos somos responsables. La dinámica sociológica del país con respecto a los temas de poder en los últimos años ha permitido que se cree en el imaginario colectivo una matriz de que siempre hay un culpable de todos los males. Esto no escapa a la empresa venezolana, donde siempre estamos buscando un culpable de los males que la aquejan. El día a día se ha traducido en una pelea de clases sociales, y eso conduce a que siempre hay alguien responsable de los males que padecemos y no necesariamente todos los protagonistas son responsables. Es necesario revertir este imaginario colectivo haciendo ver que, efectivamente, todos somos responsables, y para ello es necesario trabajar con la autoestima, participación, solidaridad y la responsabilidad como valores integradores. La estrategia de estos talleres de formación orientó a buscar modelos en ese sentido, los cuales lograron un impacto positivo.

2. Somos líderes. El modelo de liderazgo que se desarrolló en el Taller de Aprendizaje Organizacional definitivamente es el pertinente para la empresa. La generación de logro, compromiso y confianza. Así mismo, se debe apuntalar una estrategia de acciones inteligentes basadas en los procesos de maestría personal, aprendizaje en equipo, visión compartida y decisiones sistémicas, apuntalando un proceso permanente de formación en estas áreas.

3. Valores en acción. Una variante positiva está relacionada a la forma en la cual se siente la empresa. El personal de confianza la siente como un activo importante en sus vidas, y esto llega hasta el personal operativo. Esta variable aun debe fortalecerse más dado que es un bien importante para el futuro de la empresa. Aquí debemos reconocer que desde el gerente Agroindustrial hasta el más humilde trabajador sienten que la organización es un depósito de esperanza en el cual se encuentran sus proyectos de futuro. Aquí ha influido mucho la cultura tradicional de la organización. Este hecho, bien manejado, puede transformarse en compromiso y confianza para alcanzar los logros que la organización necesita.

4. Centrarse en la gente. El principal problema tiene que ver con la gente y sus niveles de participación. Hay un problema de logro, compromiso y confianza que debe ser tratado con urgencia. El problema fundamental es de capital humano y de capital social, más allá del capital de la marca o del capital financiero. Es ahí donde debemos concentrar nuestros esfuerzos y por ende, la estrategia debe ser desarrollada en función de esta conclusión.

5. Inconsciente colectivo. Sólo si se conocen podrán gestionarse. Las percepciones de las personas son tan reales como los datos objetivos. Deben conocerse antes de iniciar el camino. Las historias del pasado y del presente actual están llenas de creencias y mitos fuertemente arraigados.

6. Integración corporativa. Debe haber estrategias que permitan que el personal supervisorio comprenda que es personal de confianza. La estrategia de generar un grupo de cien líderes para el Central El Palmar tiene que ver con ello. Incluso, estamos hablando de que, si efectivamente son personal de confianza, debemos tratarlos como tales; darles el tratamiento y el respeto pertinentes. La dirección de Recursos Humanos debe cumplir un

rol fundamental, y debe apuntalar acciones concretas que permitan lograr esa integración, la cual obviamente generará mayor compromiso.

7. Sitios neurálgicos. Tanto la Coordinación de Fábrica como la Coordinación de Almacén son sitios neurálgicos para la organización. El primero, por lo que representa al ser un lugar vital para el proceso de fabricación del azúcar y desde donde se genera mucha opinión hacia la organización. Las relaciones de la gerencia de este sector para con los supervisores debe ser la más armónica posible, donde se desarrollan procesos de liderazgo que deben ser atendidos con prontitud y desarrollados en términos de formación de líderes. Por otra parte, la situación del Almacén es de una naturaleza distinta, pero tiene que ver con que en este sitio es donde se presentan los mayores focos de perturbación sindical, siendo un proceso histórico para la empresa. Estos focos deben atenderse directamente y tratar de determinar por qué éste es el lugar donde se desarrollan todas las actividades sindicales de la empresa.

8. Situación sindical. El factor perturbador más importante está en la proliferación de sindicatos y su influencia en la cultura de la organización. La desmotivación que produce en el personal de confianza lo vuelve un problema sistémico con fuerte impacto en el ambiente. Es, sin duda, una materia pendiente de CEPESA en términos de gobernabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Toda vez culminado el estudio y su proceso reflexivo, es pertinente realizar una serie de sugerencias que buscan convertir las debilidades presentes en fortalezas y minimizar en algunos casos y en otros eliminar los elementos disonantes en la organización con el objeto único de fomentar

procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable. En las siguientes líneas se presentan las recomendaciones pertinentes:

1. Debemos y podemos. Es necesario que la empresa se prepare para generar actuación integradora y acción inteligente. En la actuación integradora estaríamos hablando acerca de los procesos que permiten que todos seamos responsables (autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad). Con la acción inteligente estamos buscando saber quién soy, qué debo hacer, con quién voy y a dónde voy: las dos primeras, quién soy y qué debo ser, indican sentido de logro; con quién voy, sentido de afiliación; y a dónde voy, sentido de compromiso y confianza. Estos elementos deben mantenerse en forma permanente para no perder el nuevo inconsciente colectivo que se quiere lograr.

2. Monitorear procesos. Para poder hacer realidad lo anterior, debe haber un proceso de monitoreo constante por la vía de una asesoría permanente, bien sea interna o externa de la empresa, la cual permita llevar el procedimiento de integración de los supervisores con los gerentes, con frecuencia mensual, dando al Grupo de los Cien la habilitación necesaria para gobernar la empresa. El plan estratégico de formación de recursos humanos debe incluir las destrezas a desarrollar en el modelo de liderazgo responsable. El trabajo debe estar incorporado en un plan que indique a dónde vamos, qué queremos lograr y cómo podemos medir el grado de avance. En otras palabras, se necesitan tres cosas: un norte o destino,

herramientas a modo de brújula y un plan para emprender la acción y afrontar las dificultades.

3. Cultura de logros. Es necesario incorporar en la mentalidad de todos el hecho de que sin logros la organización no puede avanzar; y que por más difícil que sean estos logros, siempre deben mostrarse, aunque sea, avances hacia ellos. Sugerimos entonces una cultura que premie esos logros o esos grados de avance, porque sin duda esos logros tratados desde el punto de vista de la cultura de premios, bien sea con premios materiales o no, se puede tomar consciencia de que gracias a éstos vamos a vivir y son la plataforma de discusiones futuras de la organización.

4. Generar compromisos. Debe ser una tarea fundamental. Sólo nos comprometemos con aquello que nos pertenece; nadie siente como suyo un trabajo, un equipo o una empresa donde no puede hablar o ser escuchado. Si queremos comprometernos debe haber espacios, físicos o no, donde poder expresarse y ser escuchados. Si logramos compromiso estaremos en presencia de la semilla de los pequeños milagros que podremos ver en CEPESA.

5. Activar confianza. En los últimos años ha habido un deterioro del proceso de confianza, no solo en la empresa sino también en el país. Pero dado que existe un compromiso de la gerencia Agroindustrial y de la gerencia de Recursos Humanos de buscar los mecanismos para lograr transmitir esa confianza, debemos prepararnos para ello. Por eso se sugiere establecer una estrategia comunicacional clara que haga hincapié en la confianza como factor generador de esperanza para la organización.

Los mecanismos internos de comunicación de la organización deben disponerse para generar confianza. Ellos van desde el periódico “Somos” hasta las carteleras internas de la organización. Las condiciones están dadas: solamente se debe trabajar en el contexto de transparencia institucional; saber qué se va a comunicar y cómo vamos a lograr que las promesas se mantengan en el tiempo.

6. Otorgar dirección y entusiasmo. Se debe designar un equipo coordinador de un proyecto integral de logro, compromiso y confianza. Este equipo debe centrarse en la búsqueda de soluciones que soporten un nuevo inconsciente colectivo y que estimulen el presente con expectativas e ilusión de futuro.

Finalmente, es necesario mencionar que los elementos antes suministrados requieren alta dosis de compromiso y de confianza para que puedan transformarse en logros. El capital intelectual de la organización tiene las condiciones para ello.

REFERENCIAS

- Beracha E. y Sánchez A. (2008). **Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial de EBSA Venezuela utilizando como base los Indicadores Ethos Y DERES.** Trabajo de Postgrado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Conde, R. (1997) **Por qué y para qué de una pedagogía. Defensoría del Pueblo.** Caracas, Venezuela.
- Cornejo, M. A. (1996a) **Enciclopedia de la excelencia. Tomo 1 Liderazgo de la excelencia.** México: Editorial Grijalbo S.A. de C.V.
- Cornejo, M.A. (1996b) **Enciclopedia de la excelencia. Tomo 3 Excelencia Personal.** México: Editorial Grijalbo S.A. de C.V.
- Deming, E. (1986). **Salir de la crisis.** Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Etkin, J. (2005). **Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Fiorino, V. M. y Ramírez, F. (2008). **Implicaciones éticas de los términos gerencia y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa.** Revista Quórum Académico, Universidad del Zulia. (LUZ). Vol 5, N° 2, Julio-Diciembre 2008. (pp. 117-134). Maracaibo, Venezuela.
- González, Y. (2010). **Abordaje de la Metodología Cualitativa y la Investigación – Acción para la Transformación Social.** Caracas, Venezuela: Ediciones Dabosan, C.A.
- Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). **Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela.** (2da. Edición). Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.
- Guédez, V. (2008). **Ser Confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Temas Gerenciales.** Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** (Cuarta. Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- López P., R. (2001). **La inteligencia sistémica en acción. Una estrategia efectiva de cambio.** México: Ediciones Castillo, S.A. de C.V.
- Martínez A., M. E. (2005). **Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización. Una perspectiva sistémica.** Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Martínez Mínguez, M. (2006). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa.** (Segunda Edición). México: Trillas.
- Morin, E. (1999). **La Cabeza Bien Puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento.** Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Morín, E. (2003). **Introducción al pensamiento complejo.** (Sexta Edición). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Morin, E. (2004). **El Método II. La vida de la vida.** Ediciones Cátedra.
- Porter, M. (1986). **La ventaja competitiva de las naciones.**
- Quigley, A. (1996). **La investigación-acción para el desarrollo profesional. Manual Administradores.** Harrisburg, PA: Departamento de Educación.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** (10ma. Edición). México: Pearson Educación.
- Senge P. (1992) **La quinta disciplina en la práctica. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.** Barcelona, España: Ediciones Juan Granica, S.A.
- Senge P., Laur J., Schley, S., Smith B., Kruschwitz N. (2009) **La revolución necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible.** Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Senge, P. (2009). **La revolución necesaria**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Sílíceo, A., Casares, A. y González M. (1999). **Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva**. México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Tarkanyi, A. (2007). **Propuesta de Acciones Responsables para la implementación de Beneficios Socio-Económicos para los Empleados. Caso: Sanofi-Aventis de Venezuela**. Trabajo de Postgrado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Toffler, A. (1980). **La tercera ola**. Bogota, Colombia: Ediciones Nacionales. Círculo de Lectores. Edinal, Ltda.
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2005). **Metodologías cualitativas de investigación. Investigación Etnográfica. Investigación - Acción**. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

A N E X O S

ANEXO N° 1
Convocatorias Previas

Convocatorias Previas

Convocatoria Gerencial

17 al 19 de agosto 2012



Convocatoria Supervisores

21 al 23 de septiembre 2012

27 al 29 de septiembre 2012

18 al 20 de octubre 2012

09 al 11 de noviembre 2012

Convocatorias Previas

31 de julio de 2012

31 de agosto de 2012

31 de agosto de 2012

05 de octubre de 2012

Convocatoria Integral

Entre 20 y 28 de noviembre 2012

Convocatoria Operadores

Por definir

Estas convocatorias fueron llevadas a cabo para los cinco (5) grupos a los cuales se les dictó el Taller de Aprendizaje Organizacional. En las fechas aquí descritas se desarrolló una inducción que pasó por los conceptos de liderazgo responsable, inteligencia organizacional, responsabilidad integradora para el final establecer un símil entre los conceptos de liderazgo responsable y liderazgo R1. Se explicó el objetivo general y el tratamiento de decisiones, disciplinas y competencias. Comenzando por los elementos que hay que tomar en cuenta para tomar decisiones y sobre que decidimos. El eje central es la aplicación de seis (6) cuestionarios que permitieron insumos para el taller vivencial. Esta evaluación abarca los cuatro (4) climas de la organización y los niveles percibidos de logro, compromiso y confianza.

Incluyó además la presentación de los instructores y una aproximación al producto esperado para estimular expectativas positivas en los participantes.

Convocatoria Supervisores

¡Refinadores de FUTURO!

Centro de Extensión Pazo de Rosas, San Pedro de los Abos, Isla. Alfranca.

¡Refinadores de FUTURO!

Proyecto Piloto FMC para el desarrollo de liderazgo estratégico basado en el logro, liderazgo de la empresa manifestado en competencias y liderazgo de la gente expresado en conductas.

Convocatoria General
 17 al 19 de agosto 2012

Convocatoria Supervisores
 21 al 23 de septiembre 2012
 27 al 29 de septiembre 2012
 10 al 20 de octubre 2012
 10 al 11 de noviembre 2012

Convocatoria Previsión
 21 de julio de 2012
 21 de agosto de 2012
 21 de agosto de 2012
 03 de octubre de 2012

Convocatoria Integral
 Entre 25 y 28 de noviembre 2012

Convocatoria Operativa
 Por debate

Convocatoria Supervisores

Pazo de Rosas, 28 al 30 de septiembre de 2012



INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL:

ACTUACIÓN INTELIGENTE QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

Excelencia, Positividad, Convivencia y Valorización, son estrategias de la organización para elevar la calidad del clima interno e interno, expresado en la calidad de las relaciones intra y extra organizacionales, en su comunicación corporativa y en la calidad de sus relaciones vitales.

- INTELIGENCIA INTELLECTUAL: Excelencia: Clima organizacional productivo
- INTELIGENCIA EMOCIONAL: Positividad: Clima humano solidario
- INTELIGENCIA SOCIAL: Convivencia: Clima social cooperativo
- INTELIGENCIA ÉTICA: Valorización: Clima ético equilibrado

¡Clima Responsable!

Responsabilidad Integradora

La responsabilidad es un concepto integrador: Persona-Fiesta-Empresa-Sociedad-Ambiente

- La persona en el equipo: RESPONSABILIDAD PERSONAL
- El equipo en la organización: RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL
- La organización en la sociedad: RESPONSABILIDAD SOCIAL

Liderazgo RI

Te veo...eres importante para mí

Una persona es una persona a causa de los demás
 nuestra identidad se basa en el hecho de ser visto,
 de que la gente nos respete y nos reconozca como persona

Estoy aquí...

trabaja con una organización responsable para tu desarrollo
 trabaja con ciudadanos que te respetan y respetan su comunidad
 trabaja con equipos responsables de generar futuro
 trabaja con una empresa socialmente responsable
 trabaja con líderes RI!





LIDERAZGO RI

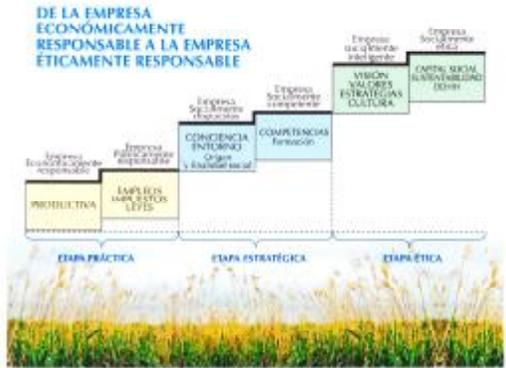
Objetivo General

Fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en CEPSA, empresa perteneciente al Grupo PEMEX que permitan elevar los niveles de eficiencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita avanzar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

PROMOTORES DE NUEVO INCONSCIENTE COLECTIVO

4 CLIMA
 7 DECISIONES
 5 DISCIPLINAS
 3 COMPETENCIAS

¡PARA CONQUISTAR Y CONVIVIR CON LULU!

COMO TRABAJAREMOS EL INCONSCIENTE COLECTIVO

DECISIONES	DISCIPLINAS	COMPETENCIAS
¡ARRIBA Y GANA! SI UN JUGADOR NO UN EMPUJADOR	MANEJO DE MODELOS MENTALES	LIDERAZGO ESTRATÉGICO PLASMADO EN EL LOGRO
DESARROLLA LA CAPACIDAD DE RENDIR CUENTAS	PENSAMIENTO SISTÉMICO	LIDERAZGO DE LA EMPRESA MANIFESTADO EN COMPROMISO
ELIGE EL SERVICIO	MAESTRÍA PERSONAL	LIDERAZGO DE LA GENTE EXPRESADO EN CONFIANZA
ENFOCATE EN EL FUTURO	APRENDIZAJE EN EQUIPO	
COMPLACE TU TALENTO	VISION COMPARTIDA	
HAZ EL TRABAJO		






¿Cómo empezamos?

Evaluando:

- EXCELENCIA:**
Clima organizacional productivo
- POSITIVIDAD:**
Clima humano solidario
- CONVIVENCIA:**
Clima social cooperativo
- VALORIZACIÓN:**
Clima ético equilibrado



ORIENTADORES DEL REFINAMIENTO

Prof. José Ángel Ferraldo



Prof. Deyana Guerrero A.



Prof. Jorge Arellano





" Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortarla y trabajarla, antes debes conseguir personas con ansias de ponerlo en el mar..."
Antoine de Saint Exupery



¿QUÉ ESPERAMOS?

100 Refinadores de FUTURO! R1

- 👉 Producen excelencia, positividad, convivencia y valoración.
- 👉 Toman decisiones responsables
- 👉 Practican disciplinas del aprendizaje
- 👉 Estimulan logro, compromiso y confianza
- 👉 Generan futuro con esperanza
- 👉 Comunidad, seguridad y ambiente con sus prioridades

¡LÍDERES RESPONSABLES!





ANEXO Nº 2
Diagnóstico Inicial

Diagnóstico Inicial

La jornada de inducción incluye la realización de cuestionarios previos cuyos resultados se aplican en el taller vivencial. En este anexo se muestran esos cuestionarios con sus resultados. El N° 1 relativo a los activos tangibles e intangibles de la organización, el N° 2 con el clima organizacional productivo, y los niveles de logro en la organización, el N° 3 con la evaluación del clima humano solidario, el N° 4 con el clima social cooperativo y los niveles de confianza de la organización. Los cuestionarios Nos. 5 y 6 con el clima ético equilibrado y en particular con los valores de autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad. Este anexo soporta el capítulo IV relativo a la descripción de hallazgos.

Los resultados permitieron planificar un plan de acción para la organización que para efectos de nuestra organización esta contenido en el Capítulo V (Estructuración de la acción post hallazgos o alternativas de acción).

Estos resultados fueron transmitidos en el taller vivencial en distintas sesiones a los participantes, despertando debates objetivos y útiles según el tema tratado. En el anexo siguiente se observan las filminas que tienen estos resultados.



Diagnóstico Inicial

¡Refinadores de FUTURO!



Agosto - Noviembre 2012

PRESENTACIÓN

Más de 25 años de existencia recorren el impacto del **Central El Primar** en la historia del centro del país. El desarrollo de la región agroindustrial, la conformación urbana del pueblo de Misamis Occidental y el fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo y socialización de la zona rural, son algunos de los legados que el **Central El Primar** ha dejado. Desde su fundación en 1964, el legado **Central El Primar** al país, manifestado en salud y prosperidad, tiene impacto en miles de personas, consumidores, sector productivo y distribuidores de productos que han pasado por sus instalaciones. Es pues, una empresa ostalaje de producción de alimentos y empleos, y ostalaje de desarrollo y bienestar social. El **Central El Primar** es una empresa que ha logrado ser una organización orientada hacia el aprendizaje, que genera un entorno de aprendizaje y desarrollo para mantenerse en el mercado, venciendo cualquier circunstancia proveniente del entorno y logrando mejorar el clima interno del grupo, adaptando su organización a cambios inteligentes.

Los resultados operativos en los últimos años no han sido satisfactorios, en especial la situación financiera de la empresa. El clima laboral está deteriorado al percibirse un ambiente donde la desconfianza, desmotivación y la indiferencia se han presentado en las operaciones diarias, sugiriendo una abstracción falta de compromiso. La presencia de una cultura organizacional que no genera un clima de trabajo productivo y comprometido, y cuyos parámetros de productividad industrial en el trabajo producen desajustes en la fuerza laboral. Las variables "logro, compromiso y confianza" presentan debilidades que debían ser mejoradas. Es por ello que se plantea un Taller de Aprendizaje Organizacional con el respectivo diagnóstico organizacional que permita mejorar el "compromiso y confianza" de calidad. Es necesario entonces fortalecer un proceso educativo que valore conceptos claves, tales como el valor que tiene una empresa altamente responsable, con impacto en nuestra vida en donde se genere liderazgo por parte de las operaciones, se produzca riqueza por parte de la empresa y se distribuya riqueza por parte de la comunidad. Este taller tiene como finalidad la responsabilidad como concepto integrador que produce valor agregado a la organización y

prosperidad a la nación. Solo si todos son responsables podremos cumplir la misión y visión de la empresa y ello involucra asumir la responsabilidad de nuestra operación y social compromiso. Todos los días de la semana, la Asociación Organizacional que llevará como nombre "Refinadores de Futuro" y que pretende empoderar a sus protagonistas para lograr una organización altamente inteligente.

En así, como se plantea un taller en la rutina diaria. Una oportunidad para resaltar lo que hacemos en esta a día y empoderar acciones que permitan mejorar nuestro clima interno, en donde el liderazgo de la empresa se manifiesta en el "logro, el compromiso y el liderazgo de la empresa". El taller se llevará a cabo en el taller de aprendizaje en confianza con el propósito de una organización empoderada en aprendizaje profundo: extensión de la capacidad de grupo.

En tal sentido, a través de la **Dirección Agro Industrial del Central El Primar** se promueven los conocimientos con un mismo fin, **Refinadores de Futuro**, es un proyecto de integración organizacional que comienza por una parte a los gerentes y posteriormente se extiende a los empleados. Se pretende podermente desarrollar como competencias para los supervisores (85 personas). La **Dirección de Talento Humano de IFMPC**, trabajo en la definición conceptual de este taller y luego de conocido el concepto se le da un formato con un taller agregado para la formación del taller de aprendizaje de la empresa. Los resultados que se obtienen sugieren dotación de herramientas para fortalecer un liderazgo responsable y fortalecer el protagonismo por parte de todos en el manejo operativo diario de IFMPC. Por lo tanto, se plantea un taller de aprendizaje de conceptos de la Universidad de Cagayán, con experiencia previa en procesos de aprendizaje en IFMPC. Es la primera etapa de un proyecto que con seguridad dará valor agregado a la organización, mejorando el clima de la misma y aclarando la misión de sus objetivos.

Los razones por las cuales se llevaron a cabo el Taller de Aprendizaje Organizacional "Refinadores de Futuro" debe tenerse a cabo, se basa en los resultados de un diagnóstico organizacional que se realizó en la empresa. El diagnóstico organizacional que se realizó en el modelo de Liderazgo Responsable,

El **Cuestionario Previo N° 2**, abarcó los elementos que impactan el desarrollo de la experiencia en la organización, es decir que vendían afuera contra la eficacia, eficiencia y efectividad que caracterizó a la oficina organizacional productiva. Por otro lado, se postuló de metas y el empoderamiento del personal de dirección, la evaluación de los años volaron pertenecientes al proceso de valoración también se aplicó en este cuestionario.



CUESTIONARIO PREVIO N° 2

¿Cuáles son las 3 metas que se están imponiendo desarrollar en el área organizacional productiva (cultura de excelencia) en CEPISA?

Responda afirmativa o negativa estas preguntas. Responda el carácter confidencial de todas las preguntas contenidas en esta página.

SI NO

- ¿La labor que usted desempeña es fundamental para obtener las metas de la empresa?
- ¿Sus metas son evaluadas permanentemente?
- ¿Participa usted en la definición de estas metas?
- ¿Las metas están claramente definidas?
- ¿Buscamos todos cumplir las metas con éxito en CEPISA?

¿Cuáles son las 3 estrategias que a su vez y empoderan imponen a oficina organizacional necesaria para elevar la productividad en CEPISA?

Responda afirmativa o negativa estas preguntas. Responda el carácter confidencial de todas las preguntas contenidas en esta página.

SI NO

Lista de tentativas de actitudes

COMPLETA	ADMISIVADO
DESCOMFANZA	DESAREGO
DESGANO	DESINFORMASMO
ABURRIMIENTO	COMPLACENCIA
IMPUNTUALIDAD	PREOCUPACION
	ADACCIÓN
	EGOTISMO
	INCONFERENCIA
	MIEDO
	PEREZA
	CIÑASMO

El **Cuestionario Previo N° 3**, abarcó los niveles de posibilidad existentes en CEPISA. Aquí se postuló conocer los niveles de conocimiento, habilidades, destrezas, experiencia de dirección y adicionalmente conocer lo que más le gustó de la experiencia de tener liderazgo. Aquí se postuló los niveles de satisfacción en reconocimiento, motivación, estímulo y sueldo. Los cuales produjeron como consecuencia creatividad, interés, afecto y satisfacción. Esta evaluación cubrió el mayor número de preguntas, dado que abarcó todos los aspectos antes descritos.



CUESTIONARIO PREVIO N° 3

Nombres completos sin apellidos (BA)

Responda afirmativa o negativa estas preguntas de preferencia

- 1. A. Siempre me siento satisfecho con la forma en que se maneja el departamento.
- B. Siempre me siento satisfecho con el trabajo que hago en este departamento.
- C. Siempre me siento satisfecho con el salario que me pagan.
- D. Siempre me siento satisfecho con el ambiente de trabajo que existe en el departamento.
- 2. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 3. A. Admiro mucho a mi jefe.
- B. Admiro mucho a mi jefe porque me gusta su forma de trabajar.
- C. Admiro mucho a mi jefe porque me gusta su salario.
- D. Admiro mucho a mi jefe porque me gusta su ambiente de trabajo.
- 4. A. Busco tener un jefe que me motive a trabajar.
- B. Busco tener un jefe que me motive a trabajar porque me gusta su forma de trabajar.
- C. Busco tener un jefe que me motive a trabajar porque me gusta su salario.
- D. Busco tener un jefe que me motive a trabajar porque me gusta su ambiente de trabajo.
- 5. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 6. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 7. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 8. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 9. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 10. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 11. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 12. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 13. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 14. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 15. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 16. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 17. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 18. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 19. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 20. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 21. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 22. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 23. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 24. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 25. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 26. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 27. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 28. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 29. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- 30. A. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- B. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el salario.
- C. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.
- D. Cuando voy al trabajo, siento que me gusta porque me gusta el ambiente de trabajo.

El **Questionario Pírrico N° 4**, aborda los planos éticos de la convivencia, los aspectos que nos permiten interactuar de la forma más efectiva, eficaz y eficiente con nuestros vecinos. Es la base de la confianza, bien entendida y basada en el desarrollo del compañero de trabajo, de trabajo, de recambio, pensando siempre en el bien común.



HOJA DE RESPUESTAS ACTIVIDAD N° 4

Planos éticos para la convivencia

<p>ACEPTAR EL MAL MENOR</p> <p>NO HACER DAÑO</p> <p>ÉTICA DE LA RECOMUNDA</p> <p>- Resolva</p> <p>- Resista</p> <p>- Busca en normas</p>	<p>CONTRARIAR PARA EL BIEN</p> <p>HACER EL BIEN</p> <p>ÉTICA DE LA ASISTENCIA</p>	<p>DIRECCIÓN HACIENDO EL BIEN</p> <p>SER MEJORES</p> <p>ÉTICA DE LA REALIZACIÓN</p>	<p>HACER EL MAL MENOR</p> <p>HACER MEJOR AL OTRO</p> <p>ÉTICA DE LA EXISTENCIA</p>
--	---	---	--

¿En qué plano de la ética está el tema de convivencia de El Pírrico?

¿En qué plano de la ética está el tema de discusiones y desacuerdos?

¿Cómo interactúan el desarrollo de sus superiores en esta organización?

¿Cómo interactúan el desarrollo de sus subordinados en esta organización?

¿Cómo interactúan al acompañamiento de los colegas (pares) en esta organización?

¿Le sigue (repite) de memoria de?

Puede ser por razones de trabajo y sin ser programado

¿La Dirección (los Coordinadores) a la que usted está adscrito trata de ser visible y accesible? ¿Se comunican con usted?

¿La Dirección (los Coordinadores) a la que usted está adscrito está realmente interesada en el bienestar de sus empleados? ¿Se interesan en su desarrollo?

¿Las obligaciones de la Dirección (los Coordinadores) a la que usted está adscrito son compatibles con los valores de la organización?

El **Questionario Pírrico N° 5**, se refiere a los valores personales como guía de conducta. Al lector se le suministra una lista de 100 valores donde en una primera selección toma 10. En una segunda selección y en una tercera toma 3. Al final se le otorga un valor final. Para efectuar las selecciones se toma en consideración el 5%, es decir, los cinco primeros. El **Questionario Pírrico N° 6**, se trata de valores organizacionales como guía de conductas colectivas. Finalmente el participante se le invita a ver las películas "Instructor de Cartas Estándar" y "Bacar y Luchar" de Alberto Arvelo, donde en base al análisis de estas películas, selecciona las valores que generan conductas colectivas. Posteriormente se le invita a hacer lo propio con la empresa Carretera Páez. Asimismo, se realiza cuatro preguntas puntuales acerca de autoestima, empoderamiento, participación, solidaridad y transparencia.

100 VALORES DE REFERENCIA

A partir de esta lista de valores (actitudes y personalidades), selecciona los diez que le resultan más cercanos a los tuyos. En una segunda selección, selecciona los tres que más te gustan y en una tercera selección, selecciona los tres que menos te gustan. (Questionario Pírrico N° 5).

<p>Amor (amor y cariño)</p> <p>Atención</p> <p>Aversión</p> <p>Aversión interior</p> <p>Años</p> <p>Acordada</p> <p>Amabilidad</p> <p>Amistad</p> <p>Apostro</p> <p>Atento a los demás</p> <p>Calidad en mis actividades</p> <p>Cariño y veracidad</p> <p>Castidad</p> <p>Cultura</p> <p>Comprensión</p> <p>Compañerismo</p> <p>Conducta ética</p> <p>Confianza</p> <p>Consciencia</p> <p>Conocimiento</p> <p>Créculo</p> <p>Cooperación</p> <p>Coordinación</p> <p>Compromiso</p> <p>Cultura</p>	<p>Democracia</p> <p>Desafíos físicos</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Desarrollo organizacional</p> <p>Despreocupación</p> <p>Delegación</p> <p>Dignidad</p> <p>Discreción</p> <p>Disiplina</p> <p>Disposición al cambio</p> <p>Emprendimiento</p> <p>Eficiencia</p> <p>Equilibrio</p> <p>Exigencia</p> <p>Experiencia</p> <p>Fuerza</p> <p>Generación espontánea</p> <p>Generación de valor</p> <p>Generosidad</p> <p>Humildad</p> <p>Inclusión</p> <p>Independencia</p> <p>Influencia</p> <p>Integridad</p> <p>Justicia</p>	<p>Intelectual</p> <p>Integro</p> <p>Libertad</p> <p>Libre riego</p> <p>Maestro</p> <p>Nacionalismo</p> <p>Orden</p> <p>Orgullo</p> <p>Organización al logro</p> <p>Razón</p> <p>Participación</p> <p>Pa</p> <p>Paciencia</p> <p>Pertinencia</p> <p>Preferencia</p> <p>Prezancia</p> <p>Humor</p> <p>Indole y actividad</p> <p>Progreso intelectual</p> <p>Propiedad</p> <p>Prudencia</p> <p>Prudencia cotidiana</p> <p>Puroza</p> <p>Reconocimiento</p> <p>Refinamiento</p>	<p>Relaciones personales</p> <p>Religión</p> <p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Risueño</p> <p>Sabiduría</p> <p>Satisfacción</p> <p>Separación</p> <p>Seriedad</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Servicio</p> <p>Status</p> <p>Superlatos</p> <p>Solidaridad</p> <p>Subversiva espontánea</p> <p>Talento en equipo</p> <p>Talento profesional</p> <p>Transparencia</p> <p>Tiempo libre</p> <p>Vibración</p> <p>Verdad</p>
---	---	--	--



CUESTIONARIO PREVIO N° 5

Valores como guía de conducta personal

En base a la tabla que se anexa, suministre los siguientes valores

Escriba en cada cuadro los DIEZ valores seleccionados por ud.

Escriba en cada cuadro los CINCO valores seleccionados por ud.

Escriba en cada cuadro los TRES valores seleccionados por ud.

Escriba en este cuadro el valor final seleccionado por ud.



CUESTIONARIO PREVIO N° 6
Valores como guía de conducta colectiva

Luego de ver la película "INVICTUS", escriba en cada cuadro los TRES valores practicados por el Presidente Nelson Mandela para generar futuro en Sudáfrica.

Luego de ver la película "TOCARY LUCHAG", escriba en cada cuadro los TRES valores practicados por el Maestro J.A. Abreu para generar futuro en Venezuela

Luego de ver ambas películas, y en base a su experiencia de vida con El Polmar, escriba en cada cuadro los TRES valores que deben practicar los líderes de nuestra empresa para generar su propio futuro.

¿Es usted imprescindible para producir logros en la organización? SI NO

¿Promueve la participación de sus compañeros y subordinados en la toma de decisiones? SI NO

¿Podríamos afirmar que la solidaridad es un valor plenamente aceptado y ejercido en el Central El Polmar? SI NO

¿El 100% de la organización se siente responsable por lo que hace? SI NO

¿Estamos todos concientes del rol que nos toca atender, desempeñar y brindar? SI NO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Capital intelectual y Capital Social

El objetivo del Cuestionario Previo N° 1, era que quienes dirigen la organización estuvieran conscientes de su potencial de producción de resultados. Que estos resultados sean producto de una actuación integradora que genere valor compartido y se manifiesta genuinamente al través del comportamiento del talento humano que genera, activos intangibles tales como el capital intelectual (patentes, valores, conocimientos y el capital social (administración, reputación, credibilidad). Las preguntas se hicieron abiertas, por lo que las respuestas que más se repitieron (ordenadas hacia las mismas ideas), siendo éstas, las que se muestran en el gráfico que se presenta a continuación. En ambos casos, dejan claro que hay talento y reputación y que ambos son producto de una actuación colectiva que genera bienestar.

CAPITAL INTELECTUAL-CEPSA (TALENTO)

- Nuestra Gente:
- 100% Azucareros
- 100% Humanistas
- Escuela "El Palmal"
- ABC del Azúcar
- Equipos Consolidados
- Equipos Experimentados
- Comprometidos / Conocimiento
- Punta de Lanza Azúcar Refino
- Somos Calidad Somos Palmal
- Somos Energía. Somos una Familia

Elis, Valeria, Humberto, Nerissa, Susi, Ivanna, Rafael, Dulgades, Aníbal, Soledad, Gilberto, Mercedes, Miguel, Raúl, Álvaro, Dalma, Antonio, Boguera, Juan José, Juan López, César, Julián, Juan José, Campes, Verónica, Susi

CAPITAL SOCIAL-CEPSA (REPUTACIÓN)

- Somos Montalban - Historia Azucarera
- Comprometida con la Sociedad
- Símbolo de altísima calidad
- Anécdota Regional
- Estabilidad Laboral
- 55 Años Evolucionando (Las tortas)
- Gestión Ambiental
- Empresa Familiar donde la Espiritualidad marca las acciones
- Honestos y Saludables
- Reconocida como ciudadana responsable

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Clima Organizacional Productivo EXCELENCIA

El objetivo del Cuestionario Previo N° 2, es conocer los factores que limitan la eficacia, eficiencia y efectividad, además de conocer qué impacta los logros comerciales y económicos de la organización. En la primera parte, observamos que el personal de dirección afirma que entre los factores que impactan un clima organizacional productivo:



Las variables que tienen que ver con el apoyo de la organización están convenientemente afectadas y se manifiestan en falta de compromiso, desmotivación, descompañamiento, mala situación salarial, inquietud, incomerencia en políticas internas, procesos de comunicación, burocracia, mala gestión de decisiones y el evento puntual de las caídas en el año 2012 (case de 2013) debido por problemas de instalaciones.

Política de logros

	SI	NO
¿La labor que usted desempeña es fundamental para obtener las metas de la empresa?	84	16
¿Sus metas son evaluadas permanentemente?	88	12
¿Participa usted en la definición de esas metas?	78	22
¿Las metas están claramente definidas?	80	20
¿Buscamos todos cumplir las metas con éxito en CEPSA?	71	29

Los logros no son claramente percibidos como un proceso sistemático en el cual todos como responsables. La actividad como método del logro debe ser trazada, dado que esto bien debe estar al 100%. La falta de participación en la definición de las metas impide que se asuman como propias y por ende no se comprometen. Al no definirse como proceso no se asumen en forma colectiva al efecto, impidiéndose la sinergia correspondiente.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Humano: Solidario

El objetivo del **Cuestionario Pregunta N° 3**, es conocer los factores que aportan los niveles de compromiso de una comunidad. Estos niveles se estiman a la motivación, el estímulo y las variables financieras. Los priorizados por priorizados sugieren que debe tratarse el tema de compromiso como primero en la organización. Estos temas deben ser abordados con la responsabilidad como elemento integrador que permita lograr el afecto que produce el compromiso.

90%

Es difícil mi actitud y esto es lo que me motiva a ser independiente de la circunstancia que enfrento.

La cultura en mi organización es principalmente el otro de la gente.

88%

Puedo entender con claridad mi responsabilidad y la misión de la organización.

Una vez que se establece una cultura en la organización, me comprometo a hacerla funcionar.

85%

Mi seguridad y bienestar en el trabajo dependen de mi habilidad de obtener resultados.

Si me esfuerzo, seguramente puedo disculparme después de estar.

80%

Las personas con las que trabajo dicen que hablo positivamente de los demás.

70%

Cuando veo un problema, aunque no sea mi trabajo me hago cargo de él y hago lo que sea necesario para solucionarlo.

Cuando las circunstancias se tornan difíciles y los recursos escasean, me esfuerzo en qué puedo hacer.

60%

Con frecuencia me detengo y cuento mis bendiciones, así como considero de las cosas por las que tengo agradecimiento.

A menudo una semana o un mes me siento orgulloso por alguien en mi trabajo (al menos en alguien).

50%

No tengo nada que no haya trabajado y ganado por mí mismo.

No tengo nada que no haya hecho o indirectamente por parte de otros.

45%

Esbozo tantas que se extienden por un periodo largo de tiempo; cada vez me entusiasman y me agrupan.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Social: Cooperativo

El objetivo del **Cuestionario Pregunta N° 4**, es por una parte ubicar el plano ético de convivencia tanto de la empresa como de los trabajadores. Este plano, pocas veces concebido permite evaluar la cultura de la convivencia tanto de personas como de la organización. Por otro lado, evaluamos directamente la confianza como elemento de convivencia y generador de futuro.

¿En cuál plano de la ética está la toma de decisiones de El Palmar?

62% Realización
34% Satisfacción

¿En cuál plano de la ética está el tono de decisiones y de elecciones?

50% Realización
32% Satisfacción

La ética de la convivencia que es favor mejor al otro y por ende, es la ideal para la convivencia no aparece como prioritaria para la empresa ni para sus dirigidos. Sin embargo, justo es reconocer que los planos de la ética es uno de los puntos más complejos y por consiguiente incomprendido de la filosofía del comportamiento. Corresponde enseñar a toda esta organización los procesos de ética proactiva, constructiva y comprometida que generen futuro y convivencia.

Niveles de confianza en CEPESA

La convivencia está muy cercana a la confianza. La mayoría de los casos la gente convive con quien convive, tal como lo comento la convivencia es negativa y se arrastra tiempo. La siguiente evaluación se refiere a la confianza que se tiene en la organización. Se muestra un nivel de desconfianza a estos niveles que los planes humanos confían en el futuro, pero aún así los niveles de desconfianza aunque pareciera por más un problema educativo que de confianza.

	SI	NO
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	63%	17%
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	79%	21%
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	68%	11%
¿Le dijo a su jefe lo que necesitaba?	77%	23%
Puede ser por miedo en el trabajo y aun así progresar	60%	20%
¿La Gerencia y Coordinación le han dicho cuál es el nivel de ser viable y sostenible? ¿Se convence con haber?	68%	32%
¿La Gerencia y Coordinación le han dicho cuál es el nivel de ser viable y sostenible? ¿Se convence con haber?	71%	29%
¿Las decisiones de la Gerencia y Coordinación le han dicho cuál es el nivel de ser viable y sostenible? ¿Se convence con haber?	61%	19%

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Ético Equilibrado

El objetivo de los cuestionarios Previs N° 5 y 6, acompañados del Cuestionario Previo N° 2, es conocer el ejercicio de valores dentro de la organización como factor que permite la construcción de presente y futuro armonizados en una línea de acción. Enfocaremos primero los anti valores haciendo una distinción entre el nivel de gerentes y colaboradores con el nivel supervisor. Cuestión que respectivamente conlleva a una mayor responsabilidad y compromiso. En consecuencia, los resultados de investigación del nivel organizacional e individual. Esta medida permitirá conocer el potencial de la organización con los valores con la cual está comprometida y los valores que hoy que trabaja:

Anti Valores / Convocatoria Gerencial



Anti Valores / Convocatoria Supervisores



Los anti valores varían en estos dos sectores por el trato directo que tienen con sus subordinados. Los supervisores lo hacen con mínima diana y los gerentes con sus subordinados. Las consecuencias y divergencias apuntan hacia anti valores que tienen el mismo sustantivo: Apatía, participación, solidaridad y responsabilidad.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Ético Equilibrado

El ejercicio de valores, orientaciones de conducta personal y organizacional, así como la referencia a valores, líderes y referentes, como de Nelson Mandela y José Antonio Abrego de presencia continuada, incluido con la convocatoria gerencial.

Convocatoria Gerencial

VALORES QUE GUAY LA CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES:

- 1) FAMILIA
- 2) COMPROMISO
- 3) HONESTIDAD
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) EXCELENCIA

VALORES QUE DEBEN PRACTICAR NUESTROS LÍDERES PARA GENERAR FUTURO EN EL GRUPO IMC:

- 1) LIDERAZGO
- 2) HUMILDAD
- 3) TRABAJO EN EQUIPO
- 4) CONFIANZA
- 5) INTEGRACION

VALORES PRACTICADOS POR EL MAESTRO ABREGO PARA GENERAR FUTURO EN VENEZUELA:

- 1) DISCIPLINA
- 2) PASION
- 3) HONESTIDAD
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) IGUALDAD

Valor RS: LIDERAZGO RESPECTO

Valor RS: DISCIPLINA PASION

Valor Responsabilidad Organizacional: COMPROMISO TRABAJO EN EQUIPO

VALOR COMÚN: TRABAJO EN EQUIPO • VALOR SOCIAL: SOLIDARIDAD
VALOR INTEGRADOR: COMPROMISO • VALOR AGENTE: RECONOCIMIENTO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Ético Equilibrado

Convocatoria Supervisores

VALORES QUE GUÍAN LA CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES:

- 1) COMPROMISO
- 2) HONESTIDAD
- 3) RESPETO
- 4) EXCELENCIA

VALORES QUE DEBEN PRACTICAR NUESTROS SUPERVISORES PARA GENERAR CONDUCTA COLLECTIVA EN SUDÁFRICA:

- 1) RESPETO
- 2) HONESTIDAD
- 3) LIDERAZGO
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) COMPROMISO

VALORES PRACTICADOS POR EL MAESTRO AMBULANTE PARA GENERAR CONDUCTA COLLECTIVA EN VENEZUELA:

- 1) DISCIPLINA
- 2) CONTINUAZ
- 3) TRABAJO EN EQUIPO
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) COMPROMISO

VALORES QUE DEBEN PRACTICAR NUESTROS LIDERES PARA GENERAR FUTURO EN EL GRUPO PNC:

- 1) TRABAJO EN EQUIPO
- 2) COMPROMISO
- 3) HONESTIDAD
- 4) CONTINUAZ
- 5) RESPETO

Valor Responsabilidad Personal:
COMPROMISO
FAMILIA



Valor RS:
RESPETO
HUMILDAD

Valor Responsabilidad Organizacional:
TRABAJO EN EQUIPO - COMPROMISO

VALOR COMÚN: COMPROMISO • VALOR SOCIAL: RESPETO
VALOR INTEGRADOR: TRABAJO EN EQUIPO • VALOR AISLENTE: SOLIDARIDAD

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Autoestima - Participación - Solidaridad - Responsabilidad

Los valores antes mencionados surgieron cuestionados por intervenciones para producir confianza y que el trabajo con la comunidad de CEPISA debe hacerse más hacia comprensión de estos valores con miras a consolidar el espacio humano de los mismos. La diferencia entre el nivel generador y aspiratorio es el resultado de una encuesta de participación con Cuestionario Pireto N° 6 que evalúa únicamente valores de autoestima, participación y solidaridad.

¿Es usted parte imprescindible para producir logros en la organización? 78% 20%

¿Promueve la participación de sus competentes y subordinados en la toma de decisiones? 75% 22%

¿Podríamos afirmar que la solidaridad es un valor plenamente aceptado y ejercido en el Central El Páramo? 63% 34%

¿El 100% de la organización se siente responsable por lo que hace? 66% 30%

¿Somos todos conscientes del rol que nos toca cumplir, desempeñar y brindar? 66% 30%

Este cuestionario indica que tenemos problemas con la autoestima de la organización, sus niveles de participación y solidaridad, así como el de asumir la responsabilidad pertinente. Esto se solucionó exclusivamente al sector de supervisión (como consecuencia de la Convocatoria Gerencial). Sus resultados son los siguientes en las propuestas a realizar:



El producto a aplicar es un Taller de Aprendizaje Organizacional destinado a consolidar el Liderazgo Responsable. Desde los líderes de la organización se debe generar un clima humano participativo y procesos claros de la misma. La continuación de ambas debe producir logros, compromiso y confianza, elaborados en este esquema.

PRODUCTOR DE:

PROCESO COLECTIVO DE PROSPERIDAD, SOPORTADO EN LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA

PLAN DE ACCIÓN

1. Planificar, en un lapso de tres meses, un **TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**, que permita tratar los indicadores de clima visto en las páginas anteriores del presente informe. Para esto debe desarrollarse una estrategia de formación fuera de la organización. Debe trabajarse con todo el personal de confianza, confirmado por el personal de confianza y el personal supervisor (108 personal) atendidos en cinco grupos de 20 a 25 personas. Se presen 50 horas académicas para cada grupo.
2. Desean establecerse (señaladas a lo largo de la experiencia, se dice) elementos que permitan trabajar con facilidad lo que se dijo. Para estos fines, se organizará (previsto para el primer semestre) un taller de aprendizaje, basado en la confianza y el apoyo mutuo de la empresa para fortalecer los conceptos generados de logro, compromiso y confianza. Debe establecerse una metodología permanente que guíe todo este proceso de formación.
3. Se debe estimular un clima de compromiso, el cual se irá estructurando a medida que se desarrolle el taller.
4. El clima debe propiciar la suficiente confianza para que afloren modelos mentales. Se prevé la participación de: el Director Nacional de Talento Humano, del Director Agrícola de CEPSA y del Director de Talento Humano Regional en todo el proceso.
5. La Universidad de Cerebros propone un equipo de cuatro docentes para la Coordinación General y tres para la Coordinación de Supervisores. Los mismos serán contratados por el Prof. José Ángel Ferrer y sus familiares según sus profesiones: Dayana Quiroga, Jorge Acosta y Víctor Quiroga.



Prof. Jorge Acosta - UCLA, Prof. Dayana Quiroga - UC, Prof. Víctor Quiroga - UDEMET, Prof. José Ángel Ferrer - UC.



ANEXO N°3
Programación Taller de Aprendizaje Organizacional

Programación Taller de Aprendizaje Organizacional

Esta programación se aplicó en los cinco eventos similares con variables de forma. La actividad comienza y termina en el transporte colectivo que lleva y trae a los participantes para el Centro de Entrenamiento "Pozo de Rosas". Las jornadas se desarrollan en tres (3) días con ejes transversales distintos para cada día. En la primera sesión es el logro, en la segunda el compromiso y en la tercera la confianza. Las jornadas son completas utilizándose los almuerzos y cenas como parte del proceso de entrenamiento.

El material que se presenta se distribuyó previamente a los participantes. Incluye a parte de la bienvenida, puntos esenciales para el desarrollo del taller, objetivos, alcance, presentación de profesores y el programa en general.

Este folleto se entrega antes del desarrollo del taller. Para la convocatoria gerencial incluyó el libro de Víctor Guédez "Ser confiable" además de las películas "Invictus" de Clint Easword y "Tocar y Luchar" de Alberto Arvelo.

"Una persona es una persona a causa de los demás"



Esto cobra significado a partir de los análisis y conclusiones de las personas miembros de una comunidad. Personas que debemos alejar su potencial a través de su Maestría. Personas que cuentan con una organización para su aprendizaje. Personas pertenecientes a una causa relevante y pertinente.

"Personas que si vendieran ideas en un mercado se puede encontrar en que la gente no le sigue porque no tiene la energía y la pasión que están buscando en sus personas"

César J. Millar
Jefe (CJ)



Unidad de Estudios y Taller de Aprendizaje Organizacional
Refinadores de Futuro
Elaborado por: Prof. Santiago Torres



Convocatoria Gerencial

¡Refinadores de FUTURO!

Coscochando una organización éticamente inteligente

Viernes 10 al Domingo 12 de agosto de 2012
Centro de Instrucción Puro de Azúcar, San Pedro de los Ríos, Talca, Abundía



¡SOMOS AZÚCARI, ¡SOMOS ENERGÍA!... ¡SOMOS EL PALMAR!




¡Bienvenidos!

CONVOCATORIA GERENCIAL

Taller de Aprendizaje Organizacional (T.A.O.)
Refinadores de Futuro!

Más de 30 años de experiencia respaldan el impacto en **Central El Palmar** en la historia del sector del país. El desarrollo de la mejor administración, la combinación única del cultivo de las cañas y el contacto con millones de refinaciones a través de la marca **Montalban** del legendario Cacique Tacuarcusa, manifestado en altos estándares. Este impacto permite proyecciones nuevas, como nuevos sectores productivos y distintas generaciones de trabajadores que han crecido por sus instalaciones. Es por eso, una referencia mundial de producción de alimentos y energía, y presente tanto en el futuro, involucrando al **Central El Palmar** al grupo **PMAC**, se presenta a través de la oferta por el presente y ante, involucrando comportamientos de organización orientada hacia el aprendizaje que permita el logro, superación y confianza representativa para mantenernos en el presente, evitando cualquier situación potencial del futuro y logrando mayor el clima interno del grupo, mejorando una organización éticamente inteligente.

Es así, como se plantea un desafío en la vida diaria. Una oportunidad para mostrar lo que hacemos en vida a día y encontrar acciones que permitan mejorar nuestro clima interno, en donde el **Mensaje de la estrategia manifestado en el logro, el liderazgo de la empresa, manifestado en el compromiso y el liderazgo de la gerencia, manifestado en confianza con integrantes de una organización empática en actividades propias** separación de la capacidad de crear.

En el sentido, a través de la **Dirección de Talento Humano de PMAC** y la **Dirección Agro Industrial del Central El Palmar**, se han diseñado dos convocatorias con el mismo fin: **Refinadores de Futuro!** es un proyecto de integración organizacional que dirige en este taller a los gerentes y colaboradores estratégicos para el momento en que se viene, posteriormente se establecerán varias convocatorias para nuestros representantes y luego de la evaluación posterior, habrá una convocatoria a la mejor oferta. Para ello, se trabajará con un equipo multifuncional de miembros de la Universidad de Concepción, con experiencia en la creación de aprendizaje en **CEPBA**. La inclusión de este taller y el cumplimiento de los temas expuestos, será un factor fundamental para lograr los objetivos planteados.

Conozca un proceso de formación, orientación e integración fundamental para los próximos años un proceso de el cual todos somos responsables y en el que efectivamente tenemos **Refinadores de Futuro!**, clasificado como **Hechos de la Vida, el compromiso y la confianza.**




Puntos Esenciales Convocatoria Gerencial

Para lograr plenamente los objetivos de este taller, se debe cumplir con las actividades de actividades y además cumplir con las tareas asignadas que se detallan a continuación:

Jornada de Inducción:
El martes 7 de agosto se desarrollará una Jornada de Inducción por parte de "Refinadores de Futuro" para la Convocatoria Gerencial de CEPBA. En estas jornadas, se dará una breve disertación, entregando pautas de conducta, objetivos y el espíritu de las actividades programadas.

Estrategia de Inducción:
Tareas asignadas para atender a personas participantes de la Organización PMAC, clases magistrales, videos, juegos de un jugador, material audiovisual, videos presentaciones, distribución y monitoreo de grupo reconocidas por los profesores que instruyan el taller.

Requisitos requeridos para cada sesión:
La empresa suministrará una franja azul ubicada para ser utilizada por todos los participantes el día martes 10 de agosto. El día sábado se distribuirán franjas verdes y azules. Las franjas con la que se dirige el día Viernes en la noche. En la tercera sesión indicará la franja que se usará en la sesión.
Se recomienda traer cámara celular, herramientas, móvil, cuando sea oportuno a las actividades programadas para todo el taller. El clima de trabajo será respetuoso según el T.O.P. en los recreos establecidos según las preferencias del caso (debe reportarse al día anterior).

Material e Insumos Instructivos:
Completamente con el taller T.A.O. **Refinadores de Futuro!**, además los talleres "Hechos de la Vida", "Mensaje de la estrategia manifestado en el logro" y "Liderazgo de la gerencia". Copias de artículo revista "ISA, Sept 2011" y además el libro "Ser Gerente de Victor Gaitaneri". En el momento del taller recibirá la memoria "La pasión de los países", en versión de los docentes y tareas distribuidas por taller.

Transporte:
Una unidad de transporte colectivo saldrá el día viernes a las 5:00 p.m. del Centro El Palmar hacia San Pedro de los Ríos, donde llegará al Centro de Instrucción "Puro de Azúcar". Esta misma Unidad será utilizada el día Domingo a las 5:00 p.m.

Horarios:
La primera sesión del Viernes comenzará al amanecer a las 05:00 A.M., amparando la jornada académica a las 9:30 A.M. Los talleres de viernes y sábado comenzarán con el desayuno a las 7:00 A.M. y finalizarán a las 7:30 A.M. Los talleres de domingo en el programa (Pág. 4, 7 y 8), comenzarán a las 9:00 p.m. del día Domingo. Los talleres académicos se reemplazarán después el almuerzo de domingo. Habrá una sesión con el grupo de la tarde. Una de 20 minutos en la mañana a las 10 en la tarde. El resto de la jornada será sesión de 15 minutos, en las tardes, luego de la una hora de descanso después de la jornada.

Nº de participantes por taller:
Grupos de 20 a 25 personas, distribuidos en la inducción que será por las actividades de las empresas participantes.

Año de la Certificación:
Certificado otorgado por la Fundación para el Desarrollo de la Investigación de la Universidad de Concepción (FUNP-UNOCE).

Información de contacto:
Puede comunicarse con los docentes a través de sus respectivos correos, los cuales están detallados en el T.O.P. Si desea más información o si desea inscribirse, envíe el siguiente correo: atencionalumnosgerencial@pmac.com o atencionalumnosgerencial@pmac.com

ANEXO N°4
Contenidos desarrollados en el Taller de Aprendizaje Organizacional

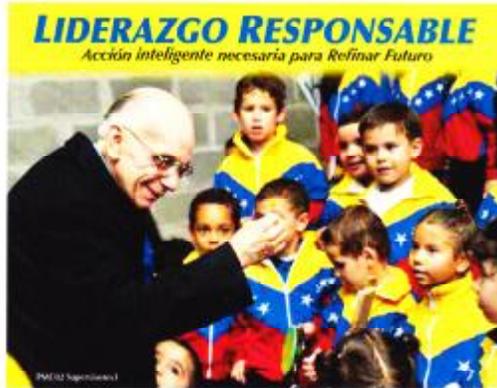
Contenidos desarrollados en el Taller de Aprendizaje Organizacional

Doce (12) sesiones constituyeron este taller, distribuidas en los siete objetivos específicos.

Se desarrollan las filminas que soportan el proceso de formación con cada objetivo específico. Cada uno de estos están relacionado con el título que precede al contenido de esta manera:

1. Liderazgo responsable	Objetivo específico N° 1.
2. Refinadores de futuro	Objetivo específico N° 2
3. Manejo de Modelos mentales	Objetivo específico N° 3
4. Resolver problemas no es crear	Objetivo específico N° 3
5. Liberar la magia de todos los días	Objetivo específico N° 4
6. Aprendizaje en equipo	Objetivo específico N° 5
7. No es lo que la visión es, es lo que la visión hace	Objetivo específico N° 6
8. Historia de logros	Objetivo específico N° 7
9. Compromiso	Objetivo específico N° 7
10. Confianza	Objetivo específico N° 7

Lo anterior forma parte del capítulo V (Estructuración de la Acción post hallazgos o alternativas de acción) que se desglosa en el taller vivencial como ejecución del plan de acción.





ACCIÓN INTELIGENTE

Nuestro día a día

DISCIPLINAS	DECISIONES	COMPETENCIAS
MANEJO DE MODELOS MENTALES	JARRESGA Y GANA!	LIDERAZGO ESTRATÉGICO PLANIADO EN EL LOGRO
PENSAMIENTO SISTÉMICO	SE UN JUGADOR, NO UN ESPECTADOR	LIDERAZGO DE LA EMPRESA MANIFESTADO EN COMPROMISO
MAESTRÍA PERSONAL	DESARROLLA LA CAPACIDAD DE RENDIR CUENTAS	LIDERAZGO DE LA GENTE EXPRESADO EN CONFIANZA
APRENDIZAJE EN EQUIPO	ESFUERZO EN EL FUTURO	
VISIÓN COMPARTIDA	COMPLACE TU TALENTO	
	HACE EL TRABAJO	





INCONSCIENTE COLECTIVO
Cultura presente en la organización

COSTUMBRES
CONOCIMIENTO
SUPUESTOS
MITOS
LEYENDAS
COMPORTAMIENTOS
REALIDAD ABSTRACTA

Práctica: Escriba una narrativa que involucre una costumbre, supuesto o mito presente en El Palmar. Razone su impacto.

INCONSCIENTE COLECTIVO
Creencias que escuchas en nuestro ambiente

"A mí me pagan por trabajar y al jefe por pensar. Yo hago lo que me dicen y así me ahorro problemas. Total, si se te ocurre una idea y funciona, nadie lo agradece y si no funciona se te echarán encima"

"La gente no necesita más información de lo imprescindible para su puesto. Lo que tienen que hacer es trabajar y callar, para eso cobran"

"La gente no responde si no hay presión. Y si yo no estoy aquí con mi experiencia, mi conocimiento y mi control, aquí no se hace nada."

José López Dabell, 2005

Precursor de un nuevo Inconsciente Colectivo

Un Refinador de Futuro es un líder responsable que con su actuación diaria, genera excelencia, positividad, valoración y convivencia. Con sus acciones inteligentes, produce logro, compromiso, confianza y genera un nuevo inconsciente colectivo

INCONSCIENTE COLECTIVO
Creencias que están en nuestro interior

"Es lo que nos decimos a nosotros mismos para justificar el porqué hacemos lo que hacemos y el cómo lo hacemos. Cambiarlas es difícil porque están en nuestro ser interior. Para generar ese cambio hay conductas que debemos cambiar. Si cambiamos las conductas, podremos cambiar las creencias y si estas cambian podremos avanzar los valores pertinentes y las nuevas competencias. Pero estas conductas sólo cambiarán si cambiamos las creencias que las mantienen"

José López Dabell, 2005



¡Refinador de FUTURO!

ACTUACIÓN INTEGRADORA

- EXCELENCIA
CLIMA ORGANIZACIONAL PROACTIVO
- POSITIVIDAD
CLIMA HUMANO SÓLIDARO
- VALORACIÓN
CLIMA ÉTICO REGULADO
- CONVIVENCIA
CLIMA SOCIAL COOPERATIVO



¡LIDERAZGO RESPONSABLE!

ACCIÓN INTELIGENTE

- DECISIONES SISTEMÁTICAS
- MAESTRÍA PERSONAL
- APRENDIZAJE EN EQUIPO
- VISIÓN COMPARTIDA

PRODUCTOR DE:
INCONSCIENTE COLECTIVO DE PROSPERIDAD, SOPORTADO
EN LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA

¿QUÉ ESPERAMOS?

100 ¡Refinadores de FUTURO! R1

CENTRAL EL PALMAR

- Avanzan su responsabilidad personal, organizacional y social.
- Generan futuro con esperanza
- Estimulan logro, compromiso y confianza
- Comunidad, seguridad y ambiente son sus prioridades.
- Incorporan prosperidad al inconsciente colectivo.



¡RUNBO A LA PROSPERIDAD!

¡Refinadores de FUTURO!

LIDERAZGO RESPONSABLE
PROMOTORES DE NUEVO INCONSCIENTE COLECTIVO

ACTUACIÓN INTEGRADORA

4
CLIMAS

+

ACCIÓN INTELIGENTE

5
DISCIPLINAS

=

LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA

7
DECISIONES

+

3
COMPETENCIAS

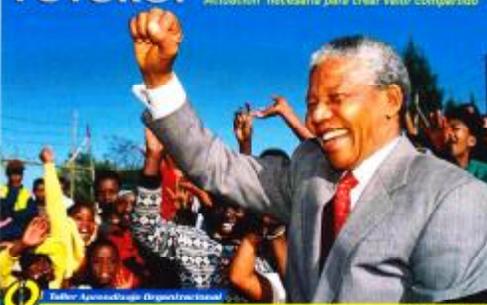
¡PARA CONQUISTAR Y CONVIVIR CON LULÚ!



¡SOMOS SEGURIDAD, SOMOS COMUNIDAD, SOMOS AMBIENTE!
¡SOMOS R1! ¡SOMOS EL PALMAR!



¡Refinadores de FUTURO! Somos responsables del proceso solidario que conduce a la prosperidad. Acción necesaria para crear valor compartido.



Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
Virtudes humanas que generan prosperidad



- Reconocimiento
- Respeto
- Responsabilidad

*¡Las necesitamos!
¿Las tenemos?*

Paolo Doctorado Honoris Causa DC

Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
Acción inteligente para crear valor compartido

Fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en GEPSA, empresa perteneciente al Grupo FMC que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, conciencia y valoración para generar un clima propicio que permita instalar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

Te veo...eres importante para mí
Una persona es una persona a causa de los demás
nuestra identidad se basa en el hecho de ser visto, de que la gente nos respete y nos reconozca como persona
Estoy aquí...
cuando con una organización para tu desarrollo
 cita "Modelo 1. Unos y nosotros"



Taller Aprendizaje Organizacional

Virtudes humanas que generan prosperidad
Reconocimiento, Respeto y Responsabilidad

	COMPORTAMIENTO	RESULTADOS
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar al prójimo estableciendo una conexión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para influir positivamente en comportamiento de otros.
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar a otros y ser tratado con dignidad y justicia. • Ser justo en los juicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para interactuar con otros sin condiciones. • Aptitud para negociar.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con dedicación y determinación. • Cumplir los compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para producir excelencia. • Aptitud para generar confianza y compromiso. • Aptitud para generar integridad.

Oscar Palomares, 2000

Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
Premisas básicas

- Reconocer a las personas es fundamental para lograr conexión.
 cita "Modelo 1. Unos y nosotros"
- Respetar a las personas es un acto de justicia, es un derecho humano fundamental y una acción inteligente para gobernar.
 cita "Modelo 2. Respetar y reconocer"
- La Responsabilidad es un valor social compartido donde todos somos protagonistas. Conciencia colectiva necesaria para crear valor compartido soportada en reconocimiento y respeto.
 cita "Modelo 2. Respetar y reconocer"



Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
La responsabilidad es un concepto integrador: Persona-Familia-Empresa-Sociedad-Ambiente

La persona en el equipo: **RESPONSABILIDAD PERSONAL**
El equipo en la organización: **RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL**
La organización en la sociedad: **RESPONSABILIDAD SOCIAL**



Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

LA RESPONSABILIDAD ES UN CONCEPTO INTEGRADOR QUE PRODUCE VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN Y PROSPERIDAD A LA NACIÓN



Taller Aprovechable Organizacional

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

Activos intangibles producto de la responsabilidad compartida

CAPITAL SOCIAL CEPESA (REPUTACIÓN)

- Somos Montalban - Historia Azucarera
- Comprometida con la Sociedad
- Símbolo de altísima calidad
- arraigo Regional
- Estabilidad Laboral
- 55 Años Endulzando (Las tortas)
- Gestión Ambiental
- Empresa Familiar donde la Espiritualidad marca las acciones
- Honestos y Saludables
- Reconocida como ciudadana responsable



Taller Aprovechable Organizacional

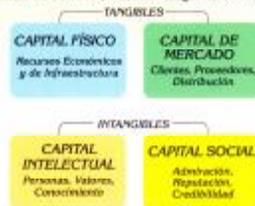
Diapositiva # 2

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

ACTUACIÓN INTEGRADORA QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

La responsabilidad genera valor compartido. Este se produce por la sumatoria de las responsabilidades personales, organizacionales y sociales. El producto se traduce en activos tangibles e intangibles.



Taller Aprovechable Organizacional

Diapositiva # 3

Todos somos responsables...



de una actuación integradora que genera valor compartido

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

Activos intangibles producto de la responsabilidad compartida

CAPITAL INTELLECTUAL CEPESA

- Nuestra Gente:
- 100% Azucareros
- 100% Humanistas
- Escuela "El Palmar"
- ABC del Azúcar
- Equipos Consolidados
- Equipos Experimentados
- Comprometidos / Conocimiento
- Punta de Lanza Azúcar Refino
- Somos Calidad Somos Palmar
- Somos Energía, Somos una Familia

Fra. Volmar, Fermán, Maribel, José Juan, Rafael, Delgado, Andrés, Sergio, Gilberto, Nicolás, Manuel, R.J., Arturo, Dalmir, Andrés, Roberto, Luis, Fco., Jaime, López, Celso, Coll, Juan, José, Campes, Adriana, Iván



Taller Aprovechable Organizacional

Diapositiva # 4

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

UNA ACTUACIÓN INTEGRADORA ACOMPAÑADA DE UNA ACCIÓN INTELIGENTE PRODUCE UN LIDERAZGO RESPONSABLE



PRODUCTOR DE: LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA (ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN)



Taller Aprovechable Organizacional

Organización Empresarial Inteligente

Actuación Integradora para desarrollar Liderazgo

Jornada del logro
Excelencia-Positividad-Convivencia-Valoración:
Maestría Personal / Introducción a las decisiones

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL PRODUCTIVO?



Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: PRIMER PASO DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

Excelencia, Positividad, Convivencia y Valorización, son estrategias de la organización para elevar la calidad del clima externo e interno, expresado en la calidad de las relaciones intra y extra organizacionales, en su comunicación corporativa y en la calidad de sus relaciones vitales.

- INTELIGENCIA INTELLECTUAL:
EXCELENCIA: Clima organizacional productivo
 - INTELIGENCIA EMOCIONAL:
POSITIVIDAD: Clima humano solidario
 - INTELIGENCIA SOCIAL:
CONVIVENCIA: Clima social cooperativo
 - INTELIGENCIA ÉTICA:
VALORIZACIÓN: Clima ético equilibrado
- ACTUACIÓN INTEGRADORA QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ LA EXCELENCIA? ¿CUÁLES FACTORES IMPIDEN A CEPESA EL DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL PRODUCTIVO?

INDECISIÓN	DESMOTIVACIÓN	COMPROMISO
APATIA (DESGANO)	DOBLE DISCURSO	DESCONFIANZA
PEREZA	INDISCIPLINA	MIEDO
RENCOR	SOBERBIA	INCOHERENCIA

Óscar Paredes-PI

Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables... de la actuación integradora que genera valor compartido



Esto implica, primero conocer y luego influir en nuestro clima organizacional

¿Qué es? ¿Cómo está?

EXCELENCIA, POSITIVIDAD, CONVIVENCIA, VALORIZACIÓN

Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

¿QUÉ ES CLIMA HUMANO SOLIDARIO? Positividad, Creatividad, Lealtad, Deseo y Satisfacción

ACCIÓN	DESTINO	CONSECUENCIA
RECONOCIMIENTO		CREATIVIDAD
MOTIVACIÓN		LEALTAD
ESTÍMULO		DESEO
QUELDO		SATISFACCIÓN

Óscar Paredes | Paredes Paredes

Saber Aprestado Organizational

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA HUMANO SOLIDARIO (POSITIVIDAD)?

90%	En los últimos 3 meses he estado en lo que impide mi desempeño, independientemente de la circunstancia que entiendo.	La cultura en mi organización es principalmente el deseo de la gente.
85%	La seguridad y acceso en el trabajo dependen de mi habilidad de obtener resultados.	Si me equivoco, usualmente puedo disculparme después de estar.
80%	Las personas con las que trabajo dicen que he ido positivamente de los demás.	Puedo ir yo mismo en el trabajo y aún así progresar.
60%	Con frecuencia me detengo y cuento más bendiciones, estoy consciente de las cosas por las que tengo agradecimiento.	Al menos una vez a la semana expreso mi gratitud por alguien en mi trabajo (al menos a alguien de alguien).
50%	No tengo nada que no haya trabajado y ganado por mí mismo.	No tengo nada que no haya recibido directa o indirectamente por parte de otros.

Todos somos responsables

Activación Inteligente para crear valor compartido

¿QUÉ ES CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

VALOR: a qué le damos valor para decidir.

VALORES PERSONALES: nuestra escala de valores.

VALORES COMPARTIDOS: acuerdos construidos con los demás.

VALORES COMUNES: lo que queremos construir juntos.

VALORACIÓN: apreciar y mejorar lo que tenemos y lo que podemos alcanzar.

Para las personas: **VIVIR, no sólo sobrevivir** en la organización

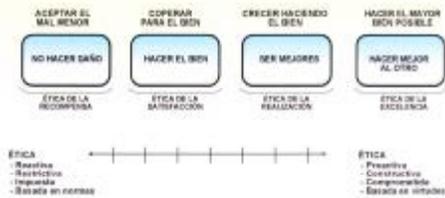


Todos somos responsables

Activación Inteligente para crear valor compartido

¿QUÉ ES CLIMA SOCIAL COOPERATIVO?

Convivencia: planos éticos con los que vivimos



Todos somos responsables

Activación Inteligente para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Valoración CEPSA: Convocatoria Gerencial



Shagu Páez 7/1/12

Todos somos responsables

Activación Inteligente para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA SOCIAL COOPERATIVO (CONVIVENCIA)?

Planos éticos que vivimos y compartimos

Convivencia Mandela:
Ética de la Excelencia

Convivencia Abreu:
Ética de la Excelencia

Convivencia El Palmar:
Ética de la Realización (62%)
Satisfacción (34%)



Shagu Páez 7/1/12

Todos somos responsables

Activación Inteligente para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Valoración CEPSA: Convocatoria Supervisores



Shagu Páez 7/1/12

Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Antifalones CEPSA: Convocatoria Supervisores

1 DESMOTIVACIÓN 38	3 INDECISIÓN 19	5 INDIFERENCIA 12
2 APATÍA / DESCONFIANZA 21	4 DOBLE DISCURSO 24	6 MIEDO 10

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #8



Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Identificación de nuestros valores

Valores CEPSA, vividos:
Excelencia, Trabajo en Equipo, Disciplina, Innovación y Liderazgo, Honestidad y Pasión

Valores CEPSA, por vivir:
Sensibilidad Ecológica, Participación, Convivencia y Solidaridad

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #7

Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

Actuación integradora

Autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad es la actuación integradora necesaria para lograr un clima de excelencia, positividad, convivencia y valoración

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #7

Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

¿CÓMO INFLUYO EN EL CLIMA?

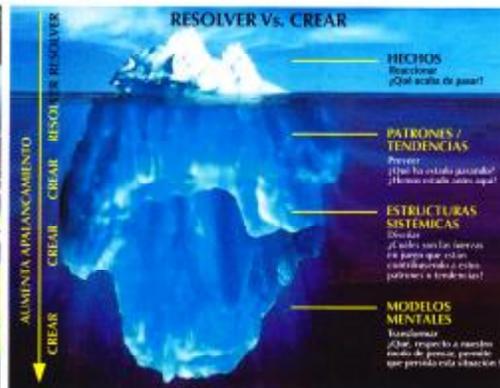
Estrategias, deberes, actitudes y sentido

CLIMA	ESTRATEGIA	DEBER QUE IMPLICA	ACTITUD	SENTIDO
Excelencia Eficiencia Eficacia Efectividad	ADMINISTRACION	Primer deber hacia nosotros mismos	"No soy importante"	Sentido del logro
Positividad Reconocimiento Innovación	PARTICIPACION	Primer deber hacia la comunidad a la que pertenecemos	"El negocio de nosotros es más importante que todos nosotros"	Sentido de servicio y compromiso
Convivencia Respeto Solidaridad	SOLIDARIDAD	Primer deber hacia los otros	"No soy tan importante como el otro"	Sentido de liberación y confianza
Valoración Vital Conseguir	RESPONSABILIDAD	Primer deber con nuestros valores	"No soy importante gracias a mis valores"	Sentido de prosperidad

Basado en: 2008 Adaptación de los autores

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #8





Modelos mentales visuales

Nuestra vista funciona en unión del cerebro para interpretar las formas. Los modelos mentales son filtros de la vista y el cerebro.



No podemos cambiar los filtros, pero sí los modelos mentales.

Modelos mentales profesionales

¡SE ROMPIÓ LA ESCALERA Y SE CAYÓ!

EL **ARQUITECTO** dijo:
¡Qué barbaridad! que construyan escaleras tan débiles.

EL **INGENIERO CIVIL** dijo:
¡Qué barbaridad! que habiliten casas no aptas para vivir.

EL **MÉDICO** dijo:
¡Qué barbaridad! la falta de medicina preventiva para las personas mayores de edad hace que a la primera caída se fracturen la cadera.

EL **ASISTENTE SOCIAL** dijo:
¡Qué barbaridad! que nadie viere y advirtiera el peligro de la escalera.

EL **SOCIÓLOGO** dijo:
¡Qué barbaridad! que los vínculos familiares estén tan debilitados que esta señora estuviera viviendo sola.



Modelos mentales sociales

ACUMULACIÓN CULTURAL QUE MOLDEA PENSAMIENTOS
¡GERENCIARLOS!

GÉNERO:
Hombre, Mujer

ORIGEN:
Familia, Comunidad, Clase social, Organización, Equipo, Nacionalidad

EDAD:
Generaciones Silenciosa, Baby Boomer, X, Y.

ORGANIZACIÓN:
Experiencias laborales, estudios realizados, prácticas diarias, fórmulas exitosas



© 2010, Thomson, Reuters, S.A.

Parálisis Paradigmática:
Mortal enfermedad de certidumbre

"JAMÁS HABRÁ COMPUTADORAS PERSONALES"
Thomas Watson

"EL MERCADO NO ACEPTARÁ RELOJES QUE NO SEAN UNA OBRA DE ARTE"
Industria Suiza

"UN NEGOCIO DE MIL AÑOS"
Smart and Samuelson

"ES REDONDA"
Galileo Galilei

"YO NO SÉ... ASÍ ME LO ENSEÑO MI MAMÁ"
Receta familiar



¿Por qué?

Hábito consciente

Questionar conduce a revisar

- ¿Por qué pasó?
- ¿Por qué se mantiene la tendencia?
- ¿Por qué contribuimos a estos patrones?
- ¿Por qué nuestro modo de pensar permite esta situación?



Revisar lleva a Rectificar y Rectificar a Crear



Modelo
UBUNTU

Modelo
ARMONÍA

Modelo
SISTÉMICO

Modelo
MANZANA (APPLE)

Resolver problemas no es crear

"LA FORMULACIÓN DE UN PROBLEMA ES MÁS IMPORTANTE QUE SU SOLUCIÓN"

"NO PODEMOS RESOLVER LOS DILEMAS DE LA MISMA MANERA COMO SE GENERARON"

"SI NO PUEDO DIBUJARLO, NO LO COMPRENDO"

Albert Einstein

RESOLVER CON UN SOLO ENFOQUE...

NO PERMITE EVOLUCIONAR NI SOBREVIVIR

PENSAMIENTO LINEAL

- El pensamiento es reduccionista: concreto y de corto alcance
- Los efectos no deseados ocurren porque creemos y actuamos como si causa y efecto estuvieran siempre estrechamente relacionados en espacio y tiempo.
- Tendemos a simplificar, omitiendo interacciones y demoras. No se determinan con claridad las consecuencias de nuestras acciones.
- Conducen con alta probabilidad en el largo plazo a la desaparición de la faz de la tierra

PENSAMIENTO LINEAL

Perspectivas individuales, asistemática y lineales de la carrera armamentista

Armas Soviéticas → Amenaza para E.E.U.U. → Necesidad de Construir Armas en E.E.U.U.

Armas Americanas → Amenaza para U.R.S.S. → Necesidad de Construir Armas Soviéticas

Ambos bandos alcanzan su meta de corto plazo. Ambos bandos responden a una presunta amenaza. Al final desapareció la U.R.S.S.

Perspectiva Sistémica de la Carrera Armamentista

Se crea tensión por crear el resultado contrario en el largo plazo: Anomia de la amenaza. Ciclo Perpetuo de Agresión

PENSAMIENTO LINEAL

- Transmitir CONOCIMIENTO
 - Datos, Información
 - Saber lo que ES correcto
 - Se dirige a eliminar lo que NO queremos
 - Crecimiento (no requiere aumento de valor)

Pensamiento Sistémico

- Transmitir COMPRENSIÓN
 - Sabiduría
 - Saber POR QUÉ es correcto
 - Se dirige a obtener lo que SI queremos
 - Desarrollo (requiere aumento del valor)

"Tenemos que saber a dónde queremos ir, no lo que queremos dejar atrás"



- ### Pensamiento Sistémico Esencias Holismo e Interconexión
- 1) Busca comprender la película completa más que ciertas escenas.
 - 2) Comprende y considera como los modelos mentales afectan la realidad actual y futura.
 - 3) Ve más las interrelaciones (interacciones) en vez de las acciones (línea recta causa-efecto).
 - 4) Considera consecuencias a corto y largo plazo de sus acciones.
 - 5) Se enfoca en revisar la estructura y no en la búsqueda de culpables.
 - 6) Monitorea los resultados y consistentemente alinea las acciones de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Utiliza su comprensión de eventos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento.



- ### Pensamiento Sistémico Prácticas
- I) Apalancamiento sistémico
 - II) Lenguaje sistémico
 - III) Arquetipos sistémico
-

I) Apalancamiento Sistémico

Hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.



Para apalancar es necesario conocer el lenguaje sistémico, en especial las estructuras subyacentes a los actos para poder encontrar el punto

II) Lenguaje Sistémico

Para ver interrelaciones y patrones de cambio

La realidad (interrelación) está constituida por círculos pero vemos líneas rectas

Nuestro lenguaje filtra la percepción. Sujeto-verbo favorece la perspectiva lineal



Lenguaje Sistémico

Causalidad y Demoras

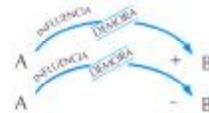


Causalidad

La forma como "A" afecta a "B" es que un incremento positivo en "A", causa, a su vez, un incremento positivo o negativo en "B".

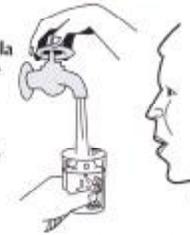
Demoras

La forma como "A" afecta a "B" es que un incremento positivo en "A", causa, a su vez, un incremento positivo o negativo en "B". Con una cierta e importante demora.



"ESTOY LLENANDO EL VASO DE AGUA"

- Un mundo de actores humanos en el centro de la actividad operando sobre una realidad inanimada.
- Un único responsable.
- Un lenguaje satisfactorio.



"CUANDO LLENO UN VASO DE AGUA, HAY UN PROCESO DE REALIMENTACIÓN QUE AJUSTA LA POSICIÓN DEL GRIFO, REGULANDO EL FLUJO Y NIVEL DE AGUA HASTA EL NIVEL DESEADO"



El actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él.

Todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema.

Limitaciones lingüísticas

Lenguaje Sistémico

Procesos de retroalimentación

Reforzadores:

Motores del crecimiento
Aceleradores de la decadencia
Orientados hacia la ampliación
Pigmalión +



Compensadores:

Estabilizadores del crecimiento
Desaceleradores de la decadencia
Orientados hacia las metas
Pigmalión -



Lenguaje Sistémico

Ciclos: Sustantivos y verbos

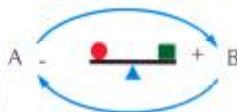


Ciclo reforzador

La forma como "A" y "B" interactúan es que un incremento positivo para "A", causa, a su vez, un incremento positivo en "B", el cual a su vez causa de vuelta un nuevo incremento positivo en "A". Es un hospital, tiene una víctima o víctima.

Ciclo compensador

La forma como "A" y "B" interactúan es que un incremento positivo en "A" causa, a su vez, un incremento positivo en "B", el cual causa de vuelta un incremento negativo otro para "A". Se comporta como un mecanismo servocontrolador.



Lenguaje Sistémico

Ejemplos: Sustantivos y verbos



Proceso reforzador causado por referencias positivas de clientes

Proceso compensador para ajustar el Balance de Caja



III) Arquetipos Sistémicos

- ④ Herramientas accesibles que permiten hipótesis creíbles y coherentes acerca de las fuerzas que operan en los sistemas.
- ④ Clarifica y verifica modelos mentales acerca de los sistemas
- ④ Constituye la clave para aprender a ver patrones y estructuras de nuestra vida personal y laboral
- ④ Así como la retroalimentación reforzadora y compensadora son sustantivo y verbo del lenguaje sistémico, los arquetipos son las narraciones sencillas que se cuentan una y otra vez.
- ④ Su propósito es reacondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras.

Arquetipos Sistémicos

Siete estructuras genéricas

- ④ Límite del crecimiento
- ④ Desplazamiento de la carga
- ④ Desplazamiento de la carga hacia la intervención
- ④ Escalada
- ④ Éxito al exitoso
- ④ Parches que fracasan (¡Apaguen ese incendio!)
- ④ Compensación entre proceso y demora

Límites del crecimiento

Un proceso reforzador (amplificador) se pone en marcha para producir un resultado deseado. Crea una espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos que se manifiesta en un proceso compensador que eventualmente atenúa contra el éxito.

Principio administrativo

No precipites el crecimiento; elimina los factores que lo limitan.

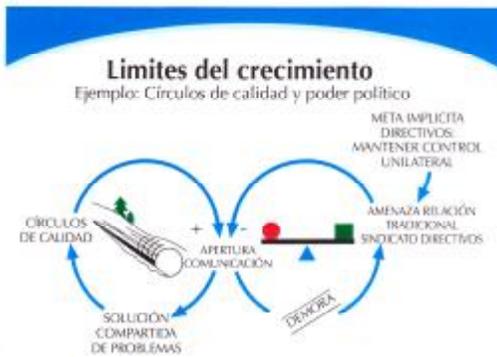
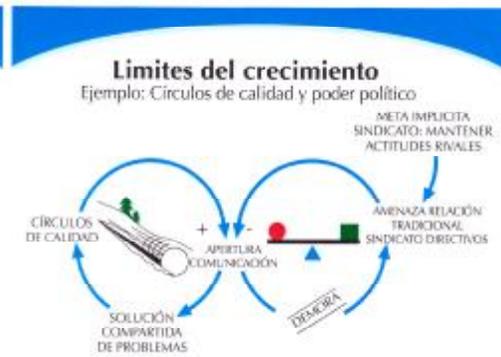
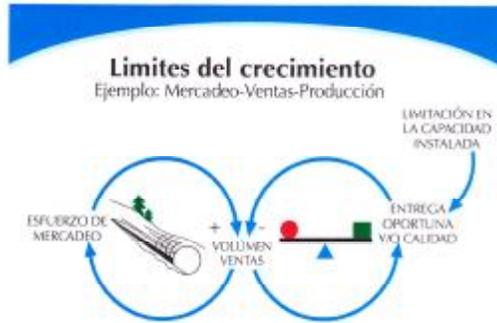
¿Dónde están?

Donde hubo crecimiento, mejoras, serenidad, estabilidad, emociones y ahora no hay.

Límites del crecimiento

"¿Por qué preocuparnos por problemas que no tenemos?"
"¡Crecemos muchísimo!"

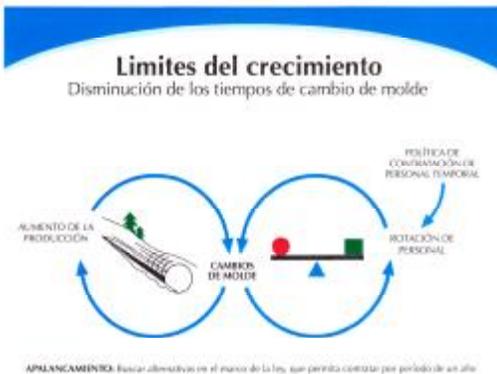




Limites del crecimiento

Como aplicar la palanca

- Ⓢ La respuesta tradicional es presionar más con resultados negativos.
- Ⓢ En todas ellas, el punto de apalancamiento se encuentra en el ciclo compensador, no en el reforzador. Para cambiar la conducta del sistema, hay que identificar y modificar el factor limitativo. Esto puede requerir actos en los que no hemos pensado, opciones que no hemos considerado o cambios difíciles en las recompensas y las normas.



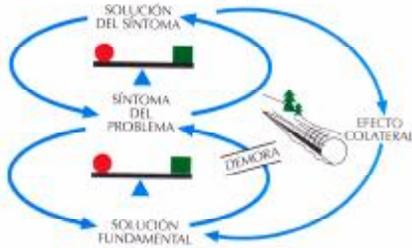
Transferencia de la carga

Un problema subyacente genera problemas que reclaman atención; pero es difícil abordar por engorroso o costoso; la gente desplaza la carga del problema a otras soluciones; Pero estas soluciones sólo aplacan síntomas y dejan intacto el problema subyacente.

Principio administrativo
No soluciona los síntomas
 ¿Dónde se encuentra?
 En cualquier relación de dependencia macro o micro económica

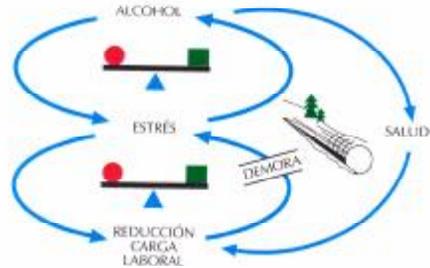
Transferencia de la carga

"Esta solución ha funcionado hasta ahora.
¿Quién dice que no nos espera problemas?"

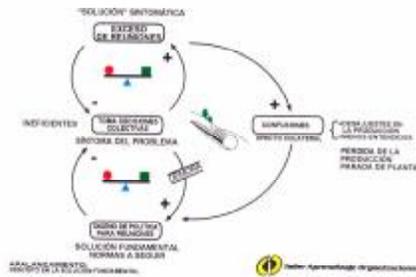


Transferencia de la carga

Ejemplo control de la carga laboral



TRANSFERENCIA DE LA CARGA COOPERATIVA



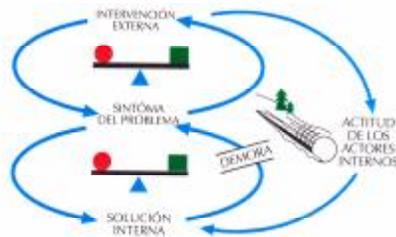
Transferencia de la carga

¿Cómo aplicar la palanca?

- 1 Fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la respuesta sintomática.
- 2 El debilitamiento de la respuesta sintomática requiere voluntad para decir la verdad acerca de los paliativos y las soluciones cósmicas.
- 3 Los soluciones sintomáticas son necesarias pero siempre debe buscarse la solución fundamental

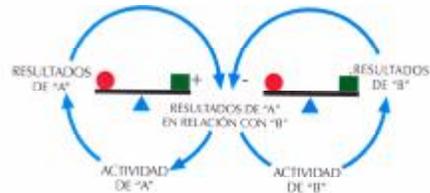
Transferencia de la carga hacia la intervención

"Siempre nos han ayudado ¿por qué no traerlos?"



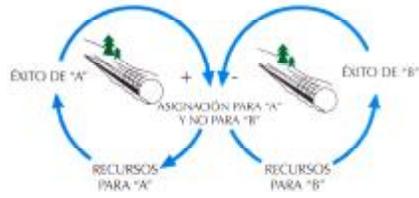
Escalada

"Si nuestro oponente se aplacara, libearíamos esta batalla para hacer otras cosas"

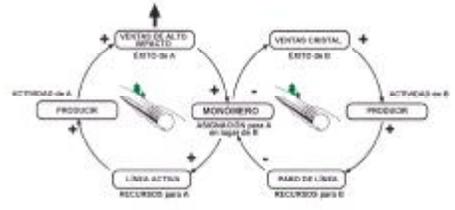


Éxito al Exitoso

"La empresa reclama mi presencia"
 "El Profesor no me atiende"
 "El Flan Kellogg's es mejor"



Éxito al Exitoso



APALANCAMIENTO: Adquisición de maquinaria, maquila, importación y alianzas estratégicas que incorporen a nuestro portafolio productos con PP.

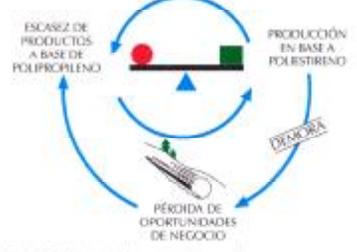
Parches que fracasan

"Funcionó antes, ¿Por qué no funciona ahora?"



Parches que fracasan

"Escasez de Polipropileno"



APALANCAMIENTO: Adquisición de maquinaria, maquila, importación y alianzas estratégicas que incorporen a nuestro portafolio productos con PP.

¡Bienvenidos!



Ejercicio práctico N°4

Estudio Sistemico de Problemas Complejos

Taller Aprendizaje Organizacional



Salud Organizacional

Ubuntu

“Una persona es una persona a causa de los demás”

Nuestra identidad se basa en el hecho de ser visto, reconocido, de que la gente nos respete y reconozca como personas.

Las organizaciones deben desarrollar personas con capacidad de aprendizaje, fortalecidos en su autoestima, comprometidas con la verdad, promotores de la participación y conocedores de su ser.



Maestría Personal

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.



Esencias: Ser



¿Quién soy? ¿A dónde voy? ¿Con quién voy?

Esencias: Ser

La Maestría Personal no es algo que usted posee. Es un proceso, una disciplina de por vida. Es un aprendizaje perpetuo.

- Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo.
- Perciben y trabajan con las fuerzas de cambio, más que resistirse a dichas fuerzas.
- Son profundamente inquisitivos, empeñados en ver la realidad cada vez con mayor exactitud.
- Están agudamente conscientes de su ignorancia, incompetencia y sus áreas de crecimiento, al tiempo que permanecen profundamente confiados de sí mismos. No hay contradicción porque "El viaje es la recompensa"



Esencias: Interconexión

- Se impecable con tus palabras
- No te tomes las cosas personalmente
- No hagas suposiciones (Suspender supuestos)
- Da lo mejor de ti mismo
- Ser escéptico

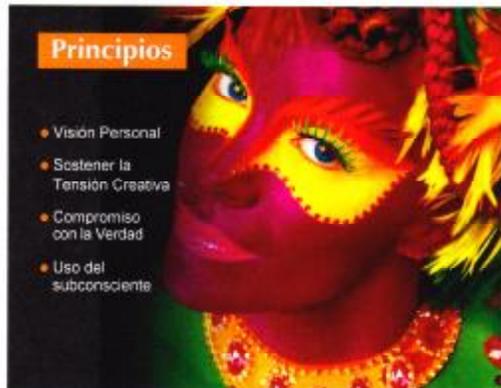
*"Los cuatro acuerdos"
Miguel Ruiz*

- Palabras de afirmación
- Tiempo de calidad
- Generar regalos
- Actos de Servicios
- Contacto Físico

*"Los cinco lenguajes del amor"
Gary Chapman*

Principios

- Visión Personal
- Sostener la Tensión Creativa
- Compromiso con la Verdad
- Uso del subconsciente



Principios

Domino de la Tensión Creativa



Compromiso con la verdad
Uso del subconsciente

¡Somos Espartaco!

Una poderosa visión personal puede trascender a una integradora visión compartida



VISIÓN: Libertad / **TENSIÓN:** Vencer Romanos
VERDAD: Sin ejército / **SUBCONSCIENTE:** Virtud

Prácticas

En nuestra rutina diaria debemos soportar la visión personal y...



Aprender...

- A reconocer nuestras capacidades (¿Quién soy?)
- A reconocer las de quienes nos rodean (¿Con quién voy?)
- A reconocer quienes somos, que queremos y los que otros son capaces de hacer (¿A dónde voy?)

Aprender...

- A identificarnos con nuestra **visión personal** y la **visión compartida** de la organización
- A desarrollarnos y a desarrollar a otras personas
- ¡A comprometernos!

¡Verlos! ¡Reconocerlos! ¡Entrenarlos!

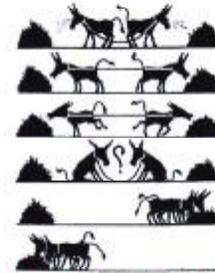
¡Es socialmente responsable!

Aprendizaje en Equipo

Esencias: Alineamiento / Inteligencia colectiva
 Principios: Integración de diálogo y discusión
 Prácticas: Actuar como colegas / Enseñar



Simple y necesaria:



La magia de todos los días:
 Actitudes individuales y colectivas

Aprendizaje Cultural vs. Inconsciente colectivo



Aprendizaje Organizacional vs. Inconsciente colectivo

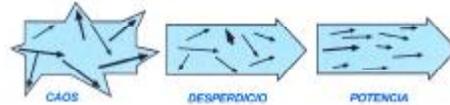


Componentes del Aprendizaje en Equipo



Esencias Alineación Organizacional

Proceso de alinearse y desarrollar inteligencia colectiva para crear resultados que sus miembros realmente desean



Dimensiones críticas

- Necesidad de resolver problemas complejos, con el potencial de muchos mentes diversas y complejas
- Acción coordinada e innovadora
- Papel de los miembros del equipo en otros equipos

Mejor Aprendizaje Organizacional

Alinear Capital Humano

Es una de sus responsabilidades como supervisor

RESOLVEDORES	COMUNICADORES
METAS CLARAS, ESTIMULANTES Y COMPARTIDAS	DERRIBAR BARRERAS DE COMUNICACIÓN
MODELAR CONDUCTAS CON EL EJEMPLO	RODEARSE Y/O FORMAR A LOS MEJORES
SEGUIR	SUBCONSCIENTE

Ser gerente: Científico, innovador, práctico y artista

© 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100

Mejor Aprendizaje Organizacional

Decisiones compartidas requieren
Ver las decisiones a través de la diversidad de los demás

RESOLVEDORES	COMUNICADORES
CIENTÍFICO	INNOVADOR
LÍDERES	FORMADORES
PRÁCTICO	ARTISTA

Ser SUPERVISOR

Maestría Personal y Aprendizaje en Equipo
Ejercicio Práctico

Ser PADRE, Ser VECINO, Ser MODELO, Ser CIUDADANO, Ser RESPONSABLE

Mejor Aprendizaje Organizacional

Principios:
Integración de diálogo y discusión
La rueda del aprendizaje Individual

Más temas: Individual
Más saberes: Más acción, Más reflexión

Mejor Aprendizaje Organizacional

Principios:
Integración de diálogo y discusión
La rueda del aprendizaje Organizacional

Más temas: Equipo
Más saberes: Más acción, Más reflexión

Esencias
DIÁLOGO: Exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se escucha a los demás y se suspenen las perspectivas propias
DISCUSIÓN: Se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respetar las decisiones que se deben tomar

Mejor Aprendizaje Organizacional

Diálogo y Discusión en Acción

Grandes temas de CEPISA

Actores:
PROPONENTE •
OPOSITOR •
SEGUIDOR •
CONCILIADOR •

Prácticas

¡EQUIPOS ALINEADOS!

¿Campos de entrenamiento para fomentar el éxito!



- **Disminuya distancias de poder:** Actúe como colega con líderes y seguidores
- **Genere espacios y reglas para el diálogo fecundo y la discusión productiva.**
- **Primar la inteligencia colectiva:** Explotar diversidad humana
- **Modelo con el ejemplo**
- **Establezca metas claras y comuníquelas apropiadamente**
- **Hágalo hábito, sin descuidar su rutina**

Prácticas

En resumen... ¡Sea un entrenador!



Comprométase a enseñar

a su gente a ganar la batalla de todos los días



Prácticas:
Construcción de confianza compartida

2017
EL PORVENIR COMO PROMESA

Nuestro grupo es líder en el MERCOSUR en la producción y mercadeo de azúcar y productos conexos. Somos una empresa socialmente ética, muy valorada por la sociedad. ¿Cómo lo logramos?

2012
EL PRESENTE CON RUMBO

¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que impiden que logremos el futuro previsto para el 2017?

¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que impiden que nuestra organización logre ser un magnífico lugar para trabajar?

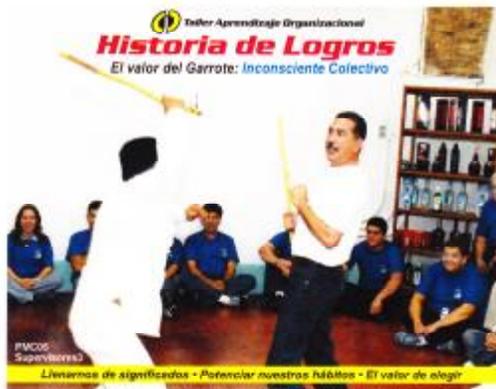
Nuestra organización es un magnífico lugar para trabajar. Sus trabajadores están comprometidos con sus valores y está establecido un rumbo generador de confianza. Somos reconocidos como una en la que sus trabajadores prosperan. ¿Cómo lo logramos?

¡Saquémosle el jugo a las palabras!

- La Visión es un compromiso de la organización
- La inspiración que produce se manifiesta en logros.
- Estos logros si están enmarcados en una organización éticamente responsable, generarán confianza.
- La confianza es el catalizador del futuro de la organización y de la esperanza de un mundo mejor.



Palabras



- Valor para nuestro saco**
 Interacciones pro logro
- 1 ¿Quién tiene que utilizar mis conocimientos para ser eficaz?
 - 2 ¿En qué aspecto se depende de mí, para recibir información, realimentación, productividad, aprobación?
 - 3 ¿De quién dependo yo en aspectos similares a fin de ser eficaz?
 - 4 De lo que yo hago, ¿qué me ayuda a hacer aquello por lo que me pagan?
 - 5 De lo que yo hago, ¿qué obstaculiza el trabajo de otras personas?
 - 6 De lo que otros hacen, ¿qué me ayuda y qué interfiere con mi trabajo?
 - 7 ¿Cuándo, dónde y de qué manera la gente necesita la información que yo proporciono?
 - 8 Después de tomar una decisión ¿quién debe saber que se tomó y qué personas se necesitan para hacerla efectiva?

Somos responsables de nuestros resultados
Interacciones pro logro

- ❶ ¿Los logros son necesarios?
- ❷ ¿Cómo los formulamos?
- ❸ ¿Cómo los medimos?

Valor para nuestro saco Logro



100 Refinadores de FUTURO! R1

- ❶ Reconocemos a nuestros colegas
- ❷ Respetamos a nuestra gente
- ❸ Respondemos por nuestras decisiones
- ❹ Restauramos el clima organizacional
- ❺ Reproducimos liderazgo pertinente
- ❻ Rendimos cuentas
- ❼ Responsables de nuestros resultados

LIDERAZGO VISTRIPLICADO PLASMADO EN EL LOGRO





“El objetivo principal del liderazgo es crear una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo encaminado a un propósito común. Las organizaciones y sus líderes tienen que tratar inevitablemente, con la naturaleza del hombre, razón por la cual los valores, compromisos y convicciones son elementos básicos de toda organización. Los líderes tratan con personas y no con cosas. El liderazgo sin valores, sin compromiso y sin convicción es inhumano y perjudicial.”

Peter Drucker, 1990

Valor para nuestro saco Diamante del Compromiso



¿Cuál es tu Compromiso?

	SI	NO
¿Sabes lo que se espera de usted en su trabajo?	87%	13%
En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacerlo lo mejor posible cada día?	81%	19%
¿Hay alguien que aliente su desarrollo?	63%	36%
¿Sus compañeros están haciendo su trabajo con calidad?	74%	26%
¿Rindo cuentas por las metas y objetivos cumplidos?	89%	11%

Jornada del compromiso



Valor para nuestro saco: compromiso





100 ¡Refinadores de FUTURO! R1

- 1) **Maestría Personal:** Aprender
- 2) **Aprendizaje en Equipo:** Enseñar
- 3) **Assume su responsabilidad personal, organizacional y social**
- 4) **Obbligación** contraída, estimulante y trascendente
- 5) **Consciente de su capacidad de interacción**
- 6) **Dar la batalla de todos los días, manteniendo sus valores**

LIDERAZGO DE LA EMPRESA PLASADO EN COMPROMISO





CONFIANZA REPUTACIÓN

- Reconocimiento por identidad y credibilidad
- Valoración por autenticidad, honestidad y transparencia
- Lealtad y compromiso por eficacia, eficiencia y efectividad de las responsabilidades

¿En quién confía?

¿En quién confía para liderar su equipo mientras va de vacaciones?

¿A quién le confiaría su clave secreta del Banco?

¿A quién confiarías el cuidado de tus hijos?

¿Quién confiaría en usted?

La Confianza

Es el producto de la confiabilidad que nace del carácter y la competencia de una persona o una organización. Sucede cuando los líderes son transparentes, honestos y cumplen su palabra.

¿Somos confiables?

CONFIANZA PERSONAL:
Credibilidad Personal

CONFIANZA EN LAS RELACIONES:
Conducta Coherente

CONFIANZA ORGANIZACIONAL:
Alimentación de los Sistemas y Símbolos de Confianza

CONFIANZA EN EL MERCADO:
Reputación de la Marca

CONFIANZA SOCIAL:
Responsabilidad Social

¿Cómo estamos?

	Resultados reales en expresados en porcentajes	
	SI	NO
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	59	19
¿Confía usted en el desempeño de sus subalternos en esta organización?	57	22
¿Confía usted en el desempeño de sus colegas (pares) en esta organización?	65	15
¿La Gerencia a la que usted está adscrito trata de ser viable y accesible? ¿Se comunica con siltidez?	53	26
¿La Gerencia a la que usted está adscrito está verdaderamente interesada en el bienestar de sus empleados?	55	24
¿Las decisiones de la gerencia a la que usted está adscrito son consistentes con los valores de la organización?	58	21

11 Conductas de un Líder Confiable

- | | |
|---|----------------------------|
| 1 Demuestre Respeto | 7 Hable en forma franca |
| 2 Arregle lo que está mal | 8 Cree Transparencia |
| 3 Obtenga resultados | 9 Demuestre lealtad |
| 4 Confronte la realidad | 10 Aclare las expectativas |
| 5 Asuma la responsabilidad por los resultados | 11 Escuche primero |
| 6 Sostenga los compromisos | |

Cultura de Confianza



Valor para nuestro saco Confianza



El centro del saco

-
- Excelencia
 - Trabajo en equipo
 - Participación
 - Innovación y Liderazgo
 - Disciplina
 - Honestidad
 - Pasión
 - Sensibilidad Ecológica
 - Respeto, Convivencia y Seguridad
 - Solidaridad

Inspirados en nuestros valores, entregar a la próxima generación una empresa modelo.

CENTRAL EL PALMAR

¡Somos 100 Refinadores de FUTURO!

- 1 Nos valoran por autenticidad, honestidad y transparencia
- 2 Con visión positiva de futuro
- 3 Nuestra reputación es trascendente para nuestras vidas
- 4 No generamos falsas expectativas y cumplimos nuestros compromisos
- 5 Comprometidos con la excelencia: eficacia, eficiencia y efectividad en nuestras actividades

...¡Líderes R1!

LIDERAZGO DE LA GENTE EXPRESADO EN CONFIANZA



ANEXO N°5
Evaluación de las Actividades desarrolladas en el Taller de Aprendizaje Organizacional

Evaluación de las Actividades desarrolladas en el Taller de Aprendizaje Organizacional

El Taller incluyó evaluaciones por cada uno de los objetivos y adicionalmente una evaluación integral que aportó retroalimentación de todo el evento.

La metáfora continua del saco estuvo presente en todo el taller y los modelos mentales comenzaron a ser cuestionados. El reconocimiento, respeto y responsabilidad soportaron nuestro concepto de liderazgo responsable en busca de un nuevo inconsciente colectivo.

El capítulo VI (Evaluación post hallazgo alternativas de acción) establece conexiones finales con este informe presentado a la Junta Directiva de El Palmar y que se denominó "Informe Desarrollo 2012".

Para cada objetivo específico, estas fueron sus evaluaciones:

- | | |
|---------------------------|--|
| Objetivo específico N° 1. | Inventario de mitos y leyendas. |
| Objetivo específico N° 2. | Inventario de capital humano y social. |
| Objetivo específico N° 3. | Arquetipos sistémicos pertinentes. |
| Objetivo específico N° 4. | Alineación de pensamientos |
| Objetivo específico N° 5. | Diálogo, discusión en acción. |
| Objetivo específico N° 6. | 2017 porvenir como promesa. |
| Objetivo específico N° 6. | 2012 presente como reto. |
| Objetivo específico N° 7. | Manifiesto 2012. |

INFORME DESARROLLO 2012

TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Refinadores de FUTURO! Liderazgo y Responsabilidad

¡Somos Seguridades!, ¡Somos Comunidad!, ¡Somos Ambiente!
¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

¡Somos Venezuela!

DIAGNOSTICO PREVO

El diagnóstico PREVO es un instrumento de diagnóstico que permite identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

¡QUE ESPERAMOS?

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.

Refinadores 100 años de FUTURO! R1

¡Somos Seguridades! ¡Somos Comunidad! ¡Somos Ambiente! ¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (TAO)

REFINADORES DE FUTURO!

El taller de aprendizaje organizacional (TAO) es un instrumento de aprendizaje que permite a los participantes identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.

Contenido del taller:

- Identificación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificación de las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificación de los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificación de los responsables de las acciones de mejora.
- Identificación de los plazos de las acciones de mejora.

Refinadores 100 años de FUTURO! R1

¡Somos Seguridades! ¡Somos Comunidad! ¡Somos Ambiente! ¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

METAFORA CONTINUA DEL SALCO

El taller de aprendizaje organizacional (TAO) es un instrumento de aprendizaje que permite a los participantes identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.

Contenido del taller:

- Identificación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificación de las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificación de los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificación de los responsables de las acciones de mejora.
- Identificación de los plazos de las acciones de mejora.

Refinadores 100 años de FUTURO! R1

¡Somos Seguridades! ¡Somos Comunidad! ¡Somos Ambiente! ¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

PROPÓSITOS NECESARIOS PARA SERVIDOR FUTURO

El propósito de la organización es el resultado de la combinación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Objetivos Estratégicos:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.

Objetivos Operativos:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.

Refinadores 100 años de FUTURO! R1

¡Somos Seguridades! ¡Somos Comunidad! ¡Somos Ambiente! ¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

Desarrollo de Propósitos

El desarrollo de los propósitos es el resultado de la combinación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.

Contenido del taller:

- Identificación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificación de las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.
- Identificación de los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificación de los responsables de las acciones de mejora.
- Identificación de los plazos de las acciones de mejora.

Refinadores 100 años de FUTURO! R1

¡Somos Seguridades! ¡Somos Comunidad! ¡Somos Ambiente! ¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

4

Todos somos responsables. Liderazgo Responsable
 Responsables que generan un futuro responsable con el planeta y la sociedad.

COMPROMISOS

RECONOCIMIENTO	REGLAMENTO	ESCALA
Respeto	Transparencia	Seguridad
Responsabilidad	Integridad	Calidad



4



4

¿CÓMO GENERO ACCIÓN INTEGRADA?

Acción Inteligente	Acción Responsable	Acción Integrada
Transparencia	Seguridad	Calidad
Respeto	Integridad	Calidad
Responsabilidad	Integridad	Calidad

¿CÓMO GENERO ACCIÓN INTELIGENTE?

SER	ACCION INTELIGENTE	ACCION RESPONSABLE	ACCION INTEGRADA
HAZER	ACCION INTELIGENTE	ACCION RESPONSABLE	ACCION INTEGRADA
DEBER	ACCION INTELIGENTE	ACCION RESPONSABLE	ACCION INTEGRADA
CONSEGUIR	ACCION INTELIGENTE	ACCION RESPONSABLE	ACCION INTEGRADA

El liderazgo responsable es el resultado de la acción responsable. El liderazgo responsable es el resultado de la acción responsable. El liderazgo responsable es el resultado de la acción responsable.

4



¡Refinador de FUTURO! ADALBERTO

Acción Inteligente

Acción Responsable

Acción Integrada

El liderazgo responsable es el resultado de la acción responsable. El liderazgo responsable es el resultado de la acción responsable. El liderazgo responsable es el resultado de la acción responsable.

4



4





EL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN Y PARTICIPANTES

Las actividades de la escuela se desarrollan en un ambiente de participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. El Comité de Participación y Participantes es el órgano que garantiza la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.

Funciones:

- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.

MEMBRAS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN Y PARTICIPANTES:

- Directora
- Profesores
- Padres de familia
- Alumnos
- Comunidad en general

ORGANIZACIÓN:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Asesor



EL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN Y PARTICIPANTES

Las actividades de la escuela se desarrollan en un ambiente de participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. El Comité de Participación y Participantes es el órgano que garantiza la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.

Funciones:

- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.

MEMBRAS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN Y PARTICIPANTES:

- Directora
- Profesores
- Padres de familia
- Alumnos
- Comunidad en general

ORGANIZACIÓN:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Asesor



2017 El parvenir como promesa

El parvenir como promesa es un concepto que se refiere a la posibilidad de alcanzar un objetivo a través de la acción y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Este concepto se basa en la idea de que cada uno de nosotros tiene el poder de cambiar el mundo a través de nuestras acciones y decisiones.

Objetivos:

- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.

MEMBRAS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN Y PARTICIPANTES:

- Directora
- Profesores
- Padres de familia
- Alumnos
- Comunidad en general

ORGANIZACIÓN:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Asesor



2012 El presente como mito

El presente como mito es un concepto que se refiere a la idea de que el presente es solo un momento pasajero que nos lleva al futuro. Este concepto se basa en la idea de que cada uno de nosotros tiene el poder de cambiar el mundo a través de nuestras acciones y decisiones.

Objetivos:

- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.

MEMBRAS DEL COMITÉ DE PARTICIPACIÓN Y PARTICIPANTES:

- Directora
- Profesores
- Padres de familia
- Alumnos
- Comunidad en general

ORGANIZACIÓN:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Tesorero
- Asesor



No es lo que se ve sino lo que la visión hace

El presente como mito es un concepto que se refiere a la idea de que el presente es solo un momento pasajero que nos lleva al futuro. Este concepto se basa en la idea de que cada uno de nosotros tiene el poder de cambiar el mundo a través de nuestras acciones y decisiones.

Objetivos:

- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Garantizar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.
- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones que afectan a la vida de la escuela.





2017: Rumbo al futuro porque genera confianza

Una sólida alianza genera confianza

COMPAÑÍA EN LAS RELACIONES:
 Confianza y Transparencia
 Adherencia a los valores corporativos
 y Socialmente Responsables

COMPAÑÍA EN LAS RELACIONES:
 Responsabilidad Social

2012: El centro del saco

Excelencia

- Honestidad
- Puntualidad
- Seriedad
- Responsabilidad
- Integridad
- Seguridad
- Solidaridad

Inspirados en nuestros valores, entregamos a la próxima generación una empresa modelo.



Crear para crear



MONTALEBÁN
MANEJANDO INT

El grupo de trabajo que creó la marca MONTALEBÁN en 1997, fue el primer grupo de trabajo que creó una marca que hoy es un referente mundial. Este grupo de trabajo fue el primero en aplicar el concepto de "crear para crear" que hoy es un referente mundial.

¿Crear para el futuro?





Conclusiones

1. **Elaboración de un diagnóstico:** La información recopilada durante el diagnóstico organizacional es fundamental para la elaboración de un plan de acción. Este diagnóstico debe ser un proceso continuo y no un evento puntual. El diagnóstico organizacional debe ser un proceso continuo y no un evento puntual. El diagnóstico organizacional debe ser un proceso continuo y no un evento puntual.

2. **Elaboración de un plan de acción:** El plan de acción debe ser un documento claro y conciso que describa los objetivos, las estrategias y las acciones que se van a realizar. El plan de acción debe ser un documento claro y conciso que describa los objetivos, las estrategias y las acciones que se van a realizar.

3. **Implementación del plan de acción:** La implementación del plan de acción es el proceso de poner en marcha las acciones que se han planificado. La implementación del plan de acción es el proceso de poner en marcha las acciones que se han planificado.

4. **Evaluación de los resultados:** La evaluación de los resultados es el proceso de medir el progreso de la implementación del plan de acción. La evaluación de los resultados es el proceso de medir el progreso de la implementación del plan de acción.



Recomendaciones

1. **Elaboración de un diagnóstico:** La información recopilada durante el diagnóstico organizacional es fundamental para la elaboración de un plan de acción. Este diagnóstico debe ser un proceso continuo y no un evento puntual. El diagnóstico organizacional debe ser un proceso continuo y no un evento puntual.

2. **Elaboración de un plan de acción:** El plan de acción debe ser un documento claro y conciso que describa los objetivos, las estrategias y las acciones que se van a realizar. El plan de acción debe ser un documento claro y conciso que describa los objetivos, las estrategias y las acciones que se van a realizar.

3. **Implementación del plan de acción:** La implementación del plan de acción es el proceso de poner en marcha las acciones que se han planificado. La implementación del plan de acción es el proceso de poner en marcha las acciones que se han planificado.

4. **Evaluación de los resultados:** La evaluación de los resultados es el proceso de medir el progreso de la implementación del plan de acción. La evaluación de los resultados es el proceso de medir el progreso de la implementación del plan de acción.



¡Refinadores de FUTURO!

Taller de Aprendizaje Organizacional



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



**LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL
TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO.
CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.**

Autores:
Ferreira José Ángel
Querales, Dayana

Bárbula, Junio 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



**LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL
TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO.
CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.**

Autores:
Ferreira José Ángel
Querales, Dayana

Trabajo de Ascenso a la Categoría de Profesor Titular y Profesor Asociado
respectivamente, de acuerdo a lo establecido en el Estatuto
del Profesor Universitario

Bárbula, Junio 2013

Acta de discusión del Trabajo de Ascenso presentado por la Profesora Dayana Querales, para ascender a la categoría de profesor **Asociado**.

ACTA

Nosotros, profesores, Freddy Colmenares (C), Victor Genaro Jansen (P) y Venus Guevara (P), miembros de la Comisión designada por el Consejo de Escuela, según Oficio N° CE-104-13, de la sesión No 630, celebrada el día 14 de mayo de 2013 y recibidos el día 23-05-13, para evaluar el trabajo titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", presentado por la profesora Dayana Querales para su ascenso a Profesor ASOCIADO, en el escalafón universitario, reunidos el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, a las 10:00 a.m., con el prenombrado, previa convocatoria a los efectos de la discusión pública, hacemos constar que la misma fue satisfactoria, en consecuencia presentamos el informe para su APROBACIÓN y se recomienda su publicación.


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Victor Genaro Jansen
Principal


Prof. Venus Guevara
Principal

VEREDICTO

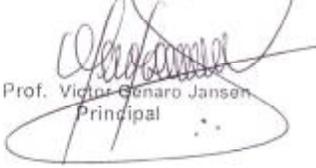
Nosotros, profesores constituidos como jurados Freddy Colmenares (C), Víctor Genaro Jansen (P) y Venus Guevara (P), el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, para evaluar el Trabajo de Ascenso, titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", con el cual la profesora Dayana Querales, aspira ascender a la categoría de Profesor Asociado, hemos oído la presentación pública de la promoviente, todo en conformidad con lo establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación y en la Ley de Universidades, y emitimos el siguiente veredicto:

El jurado considera que el referido Trabajo es credencial de mérito y en consecuencia acordamos su **APROBACIÓN**, recomendando su publicación.

El Jurado considera que el referido trabajo es credencial de méritos y en consecuencia le imparte su **APROBACIÓN**, sin hacerse solidario de las ideas expresadas por el autor.

el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, para evaluar el Trabajo de Ascenso, titulado:


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Víctor Genaro Jansen
Principal

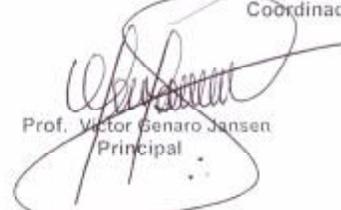

Prof. Venus Guevara
Principal

Acta de discusión del Trabajo de Ascenso presentado por el Profesor José Ángel Ferreira, para ascender a la categoría de profesor Titular.

ACTA

Nosotros, profesores, Freddy Colmenares (C), Víctor Genaro Jansen(P) y Venus Guevara (P), miembros de la Comisión designada por el Consejo de Escuela, según Oficio N° CE-104-13, de la sesión No 630, celebrada el día 14 de mayo de 2013 y recibidos el día 23-05-13, para evaluar el trabajo titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", presentado por el profesor José Ángel Ferreira, para su ascenso a Profesor TITULAR, en el escalafón universitario, reunidos el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, a las 10:00 a.m., con el prenombrado, previa convocatoria a los efectos de la discusión pública, hacemos constar que la misma fue satisfactoria, en consecuencia presentamos el informe para su APROBACIÓN y se recomienda su publicación.


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Víctor Genaro Jansen
Principal


Prof. Venus Guevara
Principal

VEREDICTO

Nosotros, profesores constituidos como jurados Freddy Colmenares (C), Víctor Genaro Jansen (P) y Venus Guevara (P), el día 10 de junio de 2013, en el Edificio de Pre-Grado, piso 1, en el Salón de Tecnología, para evaluar el Trabajo de Ascenso, titulado: "LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO. CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.", con el cual el profesor José Ángel Ferreira, aspira ascender a la categoría de Profesor Titular, hemos oído la presentación pública de la promoviente; todo en conformidad con lo establecido en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación y en la Ley de Universidades, y emitimos el siguiente veredicto:

El jurado considera que el referido Trabajo, es credencial de mérito y en consecuencia acordamos su **APROBACIÓN**, recomendando su publicación.

El Jurado considera que el referido trabajo es credencial de méritos, y en consecuencia le imparte su **APROBACIÓN**, sin hacerse solidario de las ideas expresadas por el autor.


Prof. Freddy Colmenares
Coordinador


Prof. Víctor Genaro Jansen
Principal

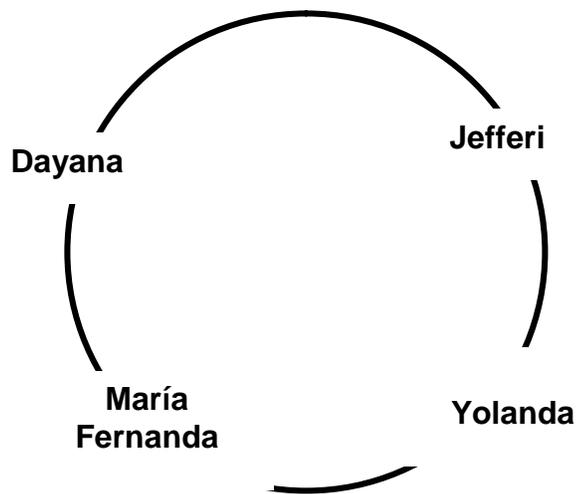
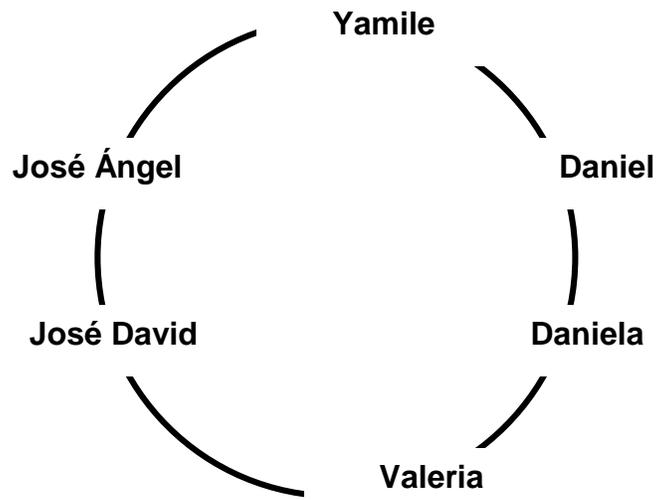

Prof. Venus Guevara
Principal

DEDICATORIA

*Al trabajador venezolano
comprometido,
productor de logro y
generador de confianza.*

AGRADECIMIENTOS

A las familias que constituimos:





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



Línea de Investigación: LAS ORGANIZACIONES: EPISTEMOLOGÍA,
ENTORNO, FUNCIONAMIENTO Y DESEMPEÑO

**LIDERAZGO RESPONSABLE COMO FACTOR INTEGRADOR DEL
TALENTO HUMANO EN EL MEDIO EMPRESARIAL VENEZOLANO.
CASO: CENTRAL EL PALMAR, S.A.**

Autores: Ferreira, José Ángel y Querales, Dayana

Fecha: Junio, 2013

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la empresa Central El Palmar S.A. perteneciente al Grupo PMC, consistió en un aporte al desarrollo de una organización permeada por un clima nacional conflictivo que repercute en el clima interno. La empresa tiene una tradición de más de 55 años de producción ininterrumpida de azúcar con un innegable impacto en el capital social del ambiente que lo rodea. En ella laboran más de 2.200 trabajadores y atraviesa problemas que afectan la producción en Venezuela, en particular al recurso humano que se ha traducido en dificultades financieras, humanas y logísticas. La intervención de los investigadores consistió en buscar alternativas de liderazgo en los procesos rutinarios de la organización planteándose la alternativa del liderazgo responsable como ideal para esta organización. La metodología utilizada fue la Investigación Acción Participativa (IAP), aplicándose técnicas de recolección de información como la observación, el focus grup y la entrevista focalizadas, que permitieron la categorización de los datos mediante el proceso de triangulación. Este proceso conllevó a la estructuración de un plan de acción, que atendía las necesidades presentes en los distintos capitales de la empresa a través de una actuación integradora y de una acción inteligente. La primera atendiendo el clima organizacional productivo, el clima humano solidario, el clima social-cooperativo y el clima ético-equilibrado. La segunda trabajando con procesos de gestión inteligente que abarcaron la maestría personal, las decisiones sistémicas, el aprendizaje en equipo y la visión compartida. La interacción de ambos elementos produjo la cohesión del capital humano visualizada mediante los valores de: logro, compromiso y confianza factores fundamentales en el desempeño de este tipo de organización.

Palabras claves: Liderazgo Responsable; Aprendizaje Organizacional; Clima Organizacional.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA
CAMPUS LA MORITA**



RESEARCH LINE: Organizations: Epistemology, Environment, Operation
And Performance

**INTEGRATOR RESPONSIBLE LEADERSHIP TALENT AS HUMAN
FACTOR IN VENEZUELAN BUSINESS ENVIRONMENT. EVENT:
CENTRAL EL PALMAR, SA**

Authors: Ferreira, Jose Angel and Querales, Dayana

Date: Jun, 2013

ABSTRACT

This research was conducted in Central El Palmar SA company belonging to PMC Group, consisted of a contribution to the development of an organization permeated by a national climate conflict which affects the internal climate. The company has a tradition of over 55 years of uninterrupted production of sugar with an undeniable impact on the share capital of the surrounding environment. In her work more than 2,200 workers and crosses problems affecting production in Venezuela, particularly the human resource that has resulted in financial difficulties, human and logistical. The intervention of the researchers was to seek alternative leadership in the routine processes of the organization considering the alternative of responsible leadership as ideal for this organization. The research used a Participatory Action Research (PAR), applied data collection techniques such as observation, interview and focus group focused, allowing the categorization of data through the process of triangulation. This process led to the structuring of an action plan, which served the needs present in the various capitals of the company through an integrated performance and intelligent action. The first response productive organizational climate, human climate supportive, cooperative social climate and ethical-balanced climate. The second working with smart management processes covering personal mastery, systemic decisions, team learning and shared vision. The interaction of both elements produced human capital cohesion displayed by the values of: achievement, commitment and trust key factors in the performance of this type of organization.

Keywords: Responsible Leadership, Organizational Learning, Organizational Climate.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	ix
Abstract	x
Índice de Figuras	xiv
Índice de Cuadros	xv
Introducción	16

SECCIÓN

I: RECORRIDO QUE SE INICIA 1era FASE

Contextualización del Problema	19
Propósitos del Estudio	30
Propósito General	30
Propósitos Específicos	30
Justificación del Estudio	31

II: VISIÓN ONTO-EPISTEMOLÓGICA

Paradigma de la Investigación.....	34
Enfoque: Cualitativo	36
Método: Investigación Acción Participante (IAP)	36
Operatividad de la Investigación Acción Participativa (IAP)...	36
Campo de Estudio e Informantes Claves	42
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información.....	43
Rigurosidad Científica del Estudio: Credibilidad y Confirmabilidad del Estudio	45
Categorización y Triangulación de la Información.....	46

	Pág.
III: PRESUPUESTOS TEÓRICOS – REFERENCIALES	
Antecedentes del Estudio.....	51
Aproximación Teórica	54
IV: DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS	
Aplicación de Instrumentos y sus Hallazgos.....	63
V: ESTRUCTURACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGOS O ALTERNATIVAS DE ACCIÓN	
Objetivo General de la Alternativa de Acción	70
Momentos de la Alternativa de Acción	71
Acciones Previas.....	71
Taller de Aprendizaje Organizacional	73
Acción Posterior.....	81
Ejecución del Plan de Acción.....	81
VI: EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGO ALTERNATIVA DE ACCIÓN	
Liderazgo Responsable.....	83
Actuación Integradora.....	84
Decisiones Sistémicas.....	88
La magia de todos los días: Ser y Hacer.....	93
Aprendizaje en Equipo.....	97
Logro y Compromiso en el Personal de Base.....	101
Nuevo Inconsciente Colectivo.....	113

	Pág.
VII: REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	
Reflexiones Finales	118
Crear para Crear.....	118
Recomendaciones	121
 REFERENCIAS.....	 126
 ANEXOS.....	 129
1 Convocatorias previas	130
2 Diagnóstico inicial	136
3 Programación Taller de Aprendizaje Organizacional	148
4 Contenidos desarrollados en el Taller de Aprendizaje Organizacional	153
5 Evaluación de las actividades desarrolladas en el Taller de Aprendizaje Organizacional	186

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		Pág.
1	Evolución de la gerencia	19
2	Evolución de la Organización	21
3	Redimensión de las responsabilidades empresariales	25
4	Cultura organizacional visto como Isberg	53
5	Capital de CEPESA	80
6	Generación de la actuación integradora	82
7	Generación de la Acción Inteligente	83
8	Acción Transformadora a través del inconsciente colectivo	84
9	Arquetipos sistémicos	86
10	Visión Integral del liderazgo responsable	114
11	Proceso de liderazgo responsable	116

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
1 Triangulación de los datos	46
2 Plan de Acción: Taller de Aprendizaje Organizacional Refinadores de Futuro	71

INTRODUCCIÓN

El ambiente cambiante y turbulento que ha vivido Venezuela en los últimos 10 años en el mercado laboral, en especial las empresas productivas, ha conllevado a la confrontación de los trabajadores con el personal de confianza, lo que requiere por parte de la gerencia conductas que soporten actuaciones integradoras y acciones inteligentes que logren conectar los valores de la organización con todo el personal y estimular visiones compartidas de bienestar.

En la Empresa Central El Palmar S.A. (CEPSA) se reconoce un campo fecundo para apostar por un proceso de liderazgo responsable que permitiera ver las bondades de la integración organizacional aplicando una gerencia inteligente que resalta activos fundamentales de gestión de capital humano como lo son el compromiso y la confianza que indudablemente se transformen en logros.

Por otro lado, la Universidad de Carabobo, presente en su área de influencia industrial conformada por los estados Aragua, Carabobo y Cojedes, constituye un espacio importante para el desarrollo de la línea de investigación relacionada con el funcionamiento y desempeño de las organizaciones adscrita a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales a la cual pertenecen los investigadores. Esta línea resalta la dinámica diaria de las organizaciones, no escapando de esta realidad la empresa en estudio El Central el Palmar, S.A, dicha empresa es un claro ejemplo del clima que día a día maneja la empresa venezolana. Empresa que necesita de la práctica de un liderazgo responsable.

La experiencia fue plasmada a través de la metodología de investigación-acción y ejecutada por los docentes entre junio de 2012 y enero de 2013; los resultados se evidenciaron consecutivamente según el desarrollo e implementación del plan de acción, y con sustento en la metodología utilizada.

Este trabajo de investigación dará un aporte significativo en la práctica en este momento en El Central el Palmar, S.A. Con toda seguridad se producirán en la misma resultados tangibles en cuanto a los distintos capitales de la empresa a través de una actuación integradora y de una acción inteligente. La primera atendiendo el clima organizacional productivo, el clima humano solidario, el clima social-cooperativo y el clima ético-equilibrado. La segunda trabajando con procesos de gestión inteligente que abarcaron la maestría personal, las decisiones sistémicas, el aprendizaje en equipo y la visión compartida. La interacción de ambos elementos debe producir logro, compromiso y confianza, factores fundamentales en el desempeño de este tipo de organización.

A su vez, los investigadores implementaran la discusión necesaria del liderazgo gerencial pertinente con el proceso socio-político del país, a fin de generar la transformación del inconsciente colectivo en la organización. Ahora bien, en este marco de ideas el estudio se encuentra estructurado en siete secciones, a saber:

Sección I: Descripción del fenómeno en estudio, constituido por la contextualización del problema, los propósitos del estudio y la justificación del estudio.

Sección II: Visión Onto-Epistemológica, configurada por el paradigma de la investigación; enfoque de la investigación, método y operatividad, campo de estudio e informantes claves, técnicas e Instrumentos para la recolección de la información, también se presenta la rigurosidad científica del estudio integrado por la credibilidad y confirmabilidad del estudio y finalmente se presenta la categorización y triangulación de la información.

Sección III: Presupuestos teóricos – referenciales, conformados por los antecedentes del estudio y la aproximación teórica.

Sección IV: Descripción de hallazgos, donde se explica como fueron aplicados los instrumentos y los hallazgos obtenidos mediante éstos.

Sección V: Estructuración de la acción post hallazgos o alternativas de acción, este apartado se estructura con el objetivo general de la alternativa de acción, los momentos de la alternativa de acción y la descripción relativa a la ejecución del plan de acción.

Sección VI, Evaluación de la acción post hallazgo o alternativa de acción, donde se explica el resultado de las evaluaciones realizados durante la ejecución del plan de acción.

Sección VII: Reflexiones finales y recomendaciones, donde los autores deliberan desde su praxis y exponen las reflexiones finales, así como, las recomendaciones que buscan convertir las debilidades en fortalezas y consolidar los resultados obtenidos.

Finalmente, se hace mención a las referencias consultadas y los anexos que amplían la información presentada.

SECCIÓN I

RECORRIDO QUE SE INICIA 1era FASE

Contextualización del problema

Los últimos cien años han sido determinantes en la historia de la humanidad, la irrupción de la energía eléctrica, las maquinarias, automóviles, ferrocarriles y aviones comerciales dieron el contexto a la sociedad industrial. Las ciudades dejaron de ser rurales pasando a ser urbanas, la sociedad se transformó de agrícola a industrial. La producción de bienes y servicios indicaba el grado de desarrollo económico de las naciones.

Pero, a partir del año 1995, el sector servicio ganó espacio como proveedor de empleos en el sector industrial y en paralelo se empezaron a desarrollar lentos pero constantes los sistemas de información. La televisión por cable y/o satélite consolidó los procesos de globalización adelantados por el avance en los medios de transporte que acortan las distancias. La llegada de internet como herramienta y con ella el auge de los correos electrónicos y los buscadores de contenidos democratizaron el conocimiento y facilitaron la comunicación mundial. El crecimiento de la industria de la información es pública y notoria acompañada de avances tecnológicos que permiten procesar grandes cantidades de datos e información con alta productividad en poco tiempo y con hardware cada vez más pequeños, son las características del milenio.

No obstante, las circunstancias comentadas, fueron visionados por

autores como Toffler (1980), el cual en su obra “La Tercera Ola”, anunció que la información sería la primera megatendencia del siglo veinte. En este contexto, es obvio que se ha producido una transición de la sociedad industrial a la sociedad de la información. Donde las teorías de Taylor (1915) y Fayol (1917), indicaron que las organizaciones estaban orientadas hacia los productos y todo en virtud de que la sociedad demandaba con ansias productos que el mercado no satisfacía. La oferta se hacía limitada y la demanda exagerada, por ende, el éxito emprendedor era probable. El crecimiento demográfico en especial los procesos de información ampliaron mercados y produjeron necesidades. La economía de puertos comenzó a florecer cuando los medios de transportes mejoraron sus tiempos de entrega.

Pero, también los procesos administrativos mejoraron la eficacia y eficiencia con los medios de comunicación y se produjo una ruptura en el concepto taylorista de la organización; al evolucionar de una organización basada en el producto a una organización basada en los procesos (Deming, 1986) a través de la teoría de la calidad total. Los tiempos posteriores a la segunda guerra mundial significaron una capacidad instalada al servicio de bienes en tiempo de paz.

El ritmo de crecimiento industrial y de servicio trajo como consecuencia elevar los niveles de competitividad y afloraron las ventajas competitivas (Porter, 1986), esta competitividad llevó a los consumidores una significativa oferta y cambio el paradigma taylorista de pocos productos difíciles de encontrar a muchos productos fáciles de ubicar. Solamente que antes el fabricante decidía a quien vender y ahora es el cliente quien decide a quien comprar. Esta transformación en el proceso colocó al cliente en primer plano y por ende la atención se concentra en él. En paralelo a todas estas transformaciones surge la calidad total, siendo Japón pionero en este

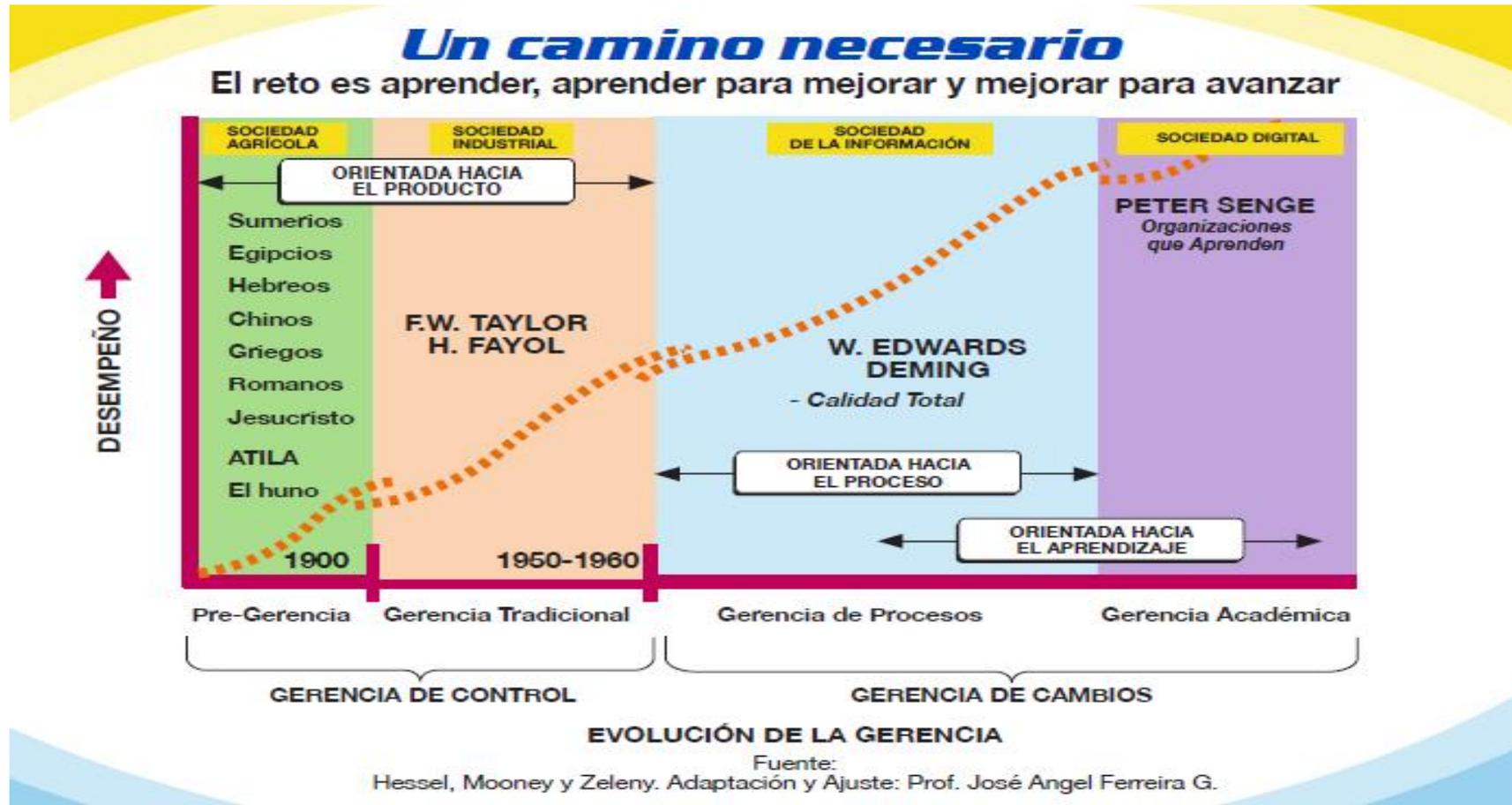
proceso, y los trabajadores empoderándose con el conocimiento son piezas fundamentales en las organizaciones orientadas; siendo este paradigma el imperante en la sociedad actual.

Como es conocido, estas organizaciones orientadas hacia el proceso presentan contextos distintos hacia las orientadas al producto. En estas últimas la opinión del trabajador no es relevante. El único experto y único responsable está ubicado en los mandos directivos, todo ello hace más difícil los procesos de expansión e internalización.

Contrariamente, en las organizaciones orientadas hacia el proceso, el recurso humano y las innovaciones tecnológicas son ventajas competitivas. En este nivel, la exigencia del mercado es mucho mayor, clientes y accionistas demandan además de innovación, resultados. La sociedad compra innovación y paga con fidelidad. Como icono de este proceso, se puede citar a Steve Jobs, quien hasta después de su muerte ha sido considerado el nuevo héroe, siendo Apple en la actualidad la compañía modelo a imitar.

La Figura N° 1, establece el momento de ruptura entre las organizaciones orientadas al producto y las organizaciones orientadas al proceso. Este cambio de paradigma influye en forma extraordinaria en el capital humano que pasa hacer protagonista fundamental en esos procesos en contra de los postulados de Taylor. El trabajador es siempre un experto cuyos niveles de experticia varían según su formación y entrenamiento. Este dinamismo exige procesos de aprendizajes distintos y adecuados para manejar este volumen de información.

Figura 1: Evolución de la Gerencia



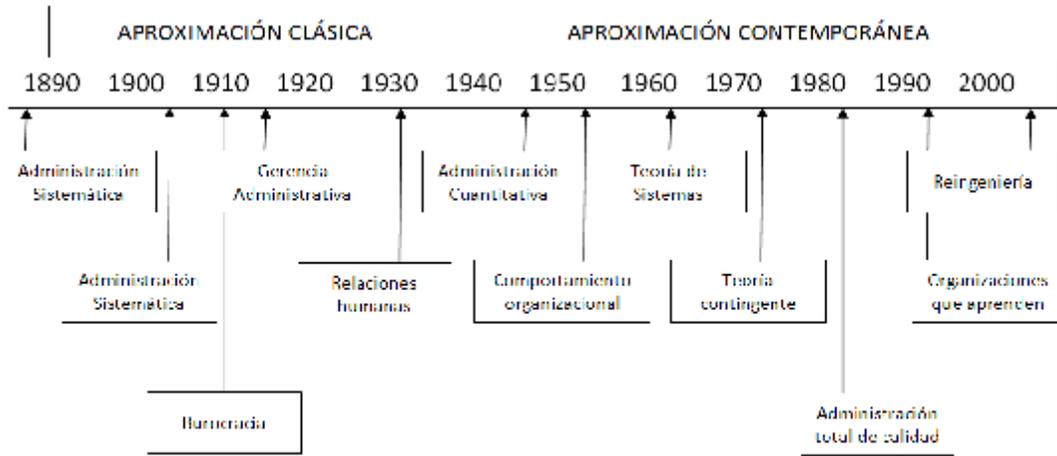
Fuente: Hessel, Mooney y Zeleny (1988). Adaptado por Ferreira y Querales (2013)

Es así como, Senge irrumpe en el año 1992, con el concepto de organizaciones inteligentes, y afirma: "Las Organizaciones Inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices." Siendo posible a través del aprendizaje organizacional y el liderazgo responsable sostenerse en un mundo cambiante y turbulento, tal y como lo expresa Senge, es pertinente resaltar el caso venezolano, donde hay que considerar como premisa la situación política actual que contiene un discurso oficial que apunta hacia un proceso de luchas de clases, que no contribuye a generar procesos integradores en el recurso humano de las organizaciones.

Sin embargo, estos son necesarios para producir y distribuir riqueza, a su vez para poder generar empleo y cumplir con las leyes de la República, pero hay que integrarlos, pese al ambiente existente para enrumbar a la nación hacia una organización inteligente. Como fruto del trabajo de organizaciones que aprenden.

La evolución del pensamiento administrativo es coherente con los antes descritos. La aproximación clásica de la administración incluye el comportamiento organizacional y la teoría de sistemas los cuales son bases teóricas del trabajo. Pero es a partir de los años 80 del siglo pasado donde irrumpe la organización basada en procesos (administración total de calidad) que trajo la redefinición de estos expresado a través de la reingeniería y soportado en las organizaciones que aprenden. Estas son precisamente organizaciones inteligentes cuyos miembros a través de un trabajo prolífico pueden generar su propio futuro. La Figura N° 2 ilustra esta evolución.

Figura 2: Evolución de la Organización



Fuente: Martínez (2005)

En esta perspectiva, se propone la responsabilidad como valor integrador, atendiendo a los diferentes niveles donde puede incursionar el mismo: responsabilidad personal, responsabilidad organizacional y responsabilidad social, siendo estas el puente de unión de intereses en búsqueda de visiones compartidas de lo que debe ser una empresa en el contexto actual venezolano.

El escenario antes descrito, es similar en las organizaciones empresariales, donde el discurso político y el ambiente que del mismo surge ha permeado su accionar. Tal es el caso, del Central el Palmar, S.A. empresa perteneciente a la corporación PMC, cuyo espacio de acción es a nivel nacional. Sin embargo, la misma ha presentado algunas debilidades relacionadas con su talento humano que de una manera u otra han repercutido en sus niveles de producción y por ende en sus estados financieros. De allí que, la alta gerencia convocó a una reunión a los

investigadores autores del presente estudio, dado el éxito de una experiencia positiva llevada a cabo en el año 2008, en un tenor distinto, pero que implicó un proceso de investigación particular.

Esta reunión previa, se desarrolló conjuntamente con el Gerente Agroindustrial, el Director Nacional de Talento Humano de la Corporación PMC y la Directora de Talento Humano de CEPESA, quienes explicaron la necesidad de una intervención en el comportamiento de los líderes de la organización, en virtud de un deterioro en el clima organizacional y el incumplimiento de las metas en los últimos dos años. De las reuniones llevadas a cabo con este equipo gerencial se desprenden que no solo estaban afectados los logros de la organización sino que además existía una grave crisis de confianza en los niveles gerenciales entre ellos mismos y el personal de nómina diaria; así como del compromiso del personal supervisorio y de nómina diaria. La falta de arraigo fecunda en otras épocas fue expresada como un problema preponderante y la conflictividad sindical abiertamente hostil con respecto a otras empresas del grupo PMC.

Las causas de esta situación pueden radical en la grave conflictividad nacional; la inamovilidad laboral extendida y en la perturbación que produce el intento rechazado por la inspectoría del trabajo en cuanto a la creación de un sindicato de supervisores. Estas variables se agudizan por una crisis técnica en el área de las calderas, que para los procesos de refinación de azúcar constituye el corazón de este tipo de empresas. Las calderas se dañaron a inicio de la zafra (primer trimestre), destruyendo todas las metas planteadas y generando un grave problema de flujo de fondos. Los niveles de desconfianza hicieron sugerir hipótesis de sabotaje a lo interno de la organización o en su defecto por negligencia por falta de compromiso. Toda una crisis de logro, compromiso y confianza cuyo eje central es el capital

humano y en donde el aprendizaje juega un rol estelar en el proceso de solución de esta crisis.

En efecto la necesidad de la empresa demanda procesos de aprendizaje es necesario salvar brechas de conocimiento y que exista la voluntad para salvarlos. En ese proceso hay que involucrar la dirección, tal como sostiene Argyris (1993) que comenta:

...el aprendizaje constituye un proceso y un ambiente que debe ser impulsado de la dirección para vencer las barreras organizativas. No alcanza con que el sistema en abstracto requiera aprender para progresar, si sus integrantes no están comprometidos con el desarrollo. Para superar esta resistencia, la organización debe actuar tanto en el plano de lo manifiesto (la tecnología) como de lo subyacentes (las creencias). (p. 173)

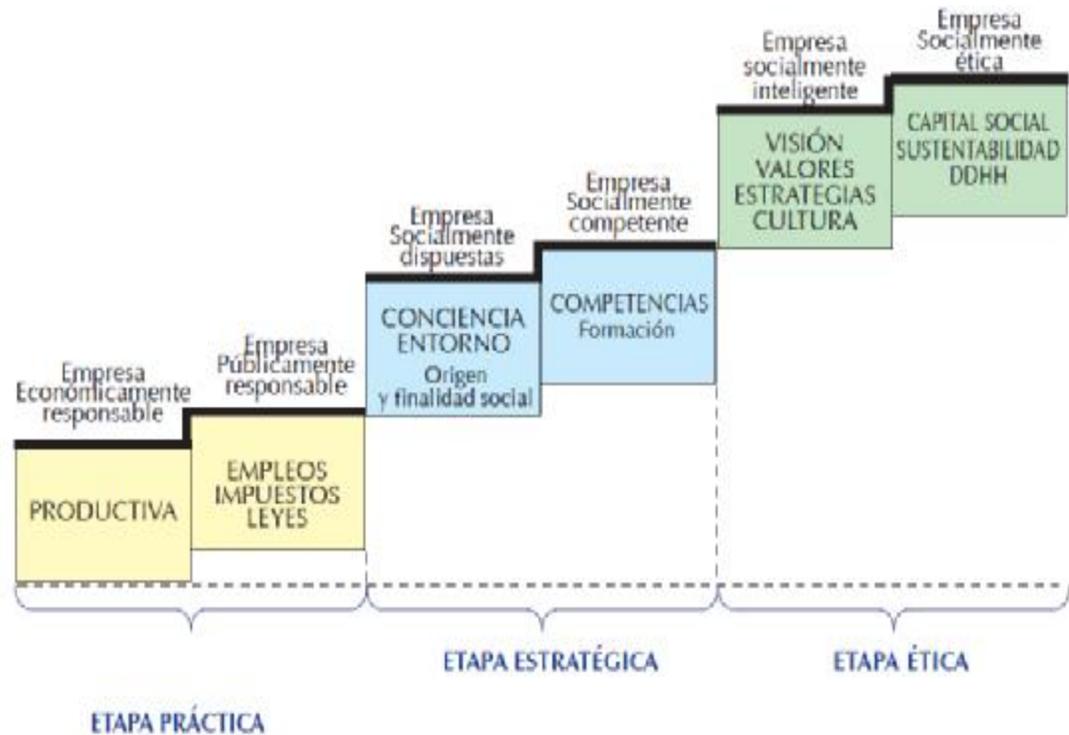
Por otro lado Etkin (2005), indica los factores que debe enfrentar la dirección de una empresa en este proceso a saber, a) los mecanismos de defensa de individuos y grupos que tratan de mantenerse en lo que saben, o bien de sostener sus intereses y privilegios, b) el peso de la burocracia como grupo que resiste al cambio para mantener sus intereses en la organización, c) los mitos y leyendas que tratan de imponer ilusiones y fantasías sobre el saber fundado racionalmente, d) la falta de motivación de individuos y grupos para capacitarse cuando ellos no se ven como parte de un proyecto compartido. La empresa objeto de estudio presenta estos elementos que deben ser enfrentados. Requiere mejorar con urgencia sus relaciones internas coherencia y modos de funcionamiento. Ello implica tratar su cultura y aplicar procesos de gestión inteligente. Tratando al factor humano como activo o capital y no como insumo, como el primero se comprende que el factor humano no se consume sino que su aporte crece en el tiempo y hace desarrollar la organización.

Es de resaltar, que no realizar una intervención oportuna podría ocasionar una fractura irrecuperable en el clima organizacional de la empresa, limitando el trabajo del talento humano, mermando los procesos productivos y colocando en riesgo la rentabilidad del negocio.

El escenario antes descrito, corresponde a los elementos descritos por Senge (2009:96) quien señala entre otras cosas: antes “hallar un punto de apalancamiento en la mayoría de las situaciones empresariales hay que comprender la complejidad dinámica, no la complejidad de los detalles”; consecuentemente también es imperante relacionar la teoría de la complejidad de Morin (1999) y de Etkin (2005) cuando menciona: “Toda organización tiene rasgos de complejidad: no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con distintos fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos...”. Esto último da mucha fortaleza al capital institucional de la organización soportado en capital humano y capital social. Inspirados en los argumentos de Klisberg se puede reiterar que cuando mas capital ético mas capital social, que cuando mas capital social más crecimiento económico, cuanto más crecimiento económico más equidad social, cuanto más equidad social más sustentabilidad y cuanto más sustentabilidad mas humanización.

En este punto Guédez (2008) plantea la redimensión de las responsabilidades empresariales partiendo la rentabilidad como única manera de asegurar la continuidad de las empresas y la sostenibilidad en el tiempo. Para él tal y como se ve en la Figura 3 existe una etapa práctica y básica para enfrentar la responsabilidad primaria. Posteriormente se desarrolla una etapa estratégica relacionada con el entorno de esa organización y posteriormente una etapa ética manifestada en el protagonismo de la empresa en la creación de futuro para el país.

Figura 3: Redimensión de las Responsabilidades Empresariales



Fuente: Guédez (2008)

En esta perspectiva se planteó el desarrollo de un estudio cuyo propósito se orientó a fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

En consecuencia, es pertinente preguntar:

¿De qué manera se pueden fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, a fin de elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración

generando un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable?

¿Cómo perciben los trabajadores el clima organizacional de la empresa Central el Palmar. S.A.?

¿En qué marco se dan las relaciones laborales de los trabajadores de la empresa Central el Palmar. S.A.?

¿Cuales son las teorías gerenciales que fundamente la integración organizacional y el liderazgo aplicables en el Central el Palmar, S.A?

¿Qué elementos conformarían un plan de acción orientado a la integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para genera un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable?

¿Cuáles serian los resultados del plan de acción orientado a la integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para genera un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una .empresa éticamente responsable?

Propósitos del Estudio

Propósito General:

Fomentar procesos de inteligencia e integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

Propósitos Específicos:

- Caracterizar el clima organizacional de la empresa Central el Palmar. S.A.
- Definir los productos de capital humano y capital social que ha producido la organización.
- Contextualizar el marco de relaciones laborales de la empresa Central el Palmar. S.A.
- Revisar las teorías gerenciales que fundamente la integración organizacional y el liderazgo aplicables en el Central el Palmar, S.A
- Elaborar un plan de acción orientado a la integración e inteligencia organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para genera un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.
- Evaluar el plan de acción orientado a la integración e inteligencia organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y

valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una .empresa éticamente responsable.

Justificación del Estudio

Las organizaciones constituyen parte importante de la sociedad donde nacen y con la que se relacionan, por lo tanto sus acciones y estrategias inciden en el contexto en que ellas se encuentran inmersas. En tal sentido, en las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje surge la necesidad de implantar un modelo de gestión organizacional caracterizado por la aplicación de políticas formales y programas de gestión que desarrollen en sus trabajadores los valores y principios capaces de generar un clima de satisfacción personal y organizacional, así como el bienestar común de la sociedad.

Las organizaciones han experimentado cambios bruscos y constantes en los últimos años, por lo que se evidencia la necesidad de generar respuestas a los nuevos retos que se presentan. Hecho que conduce a las mismas a dedicar tiempo y esfuerzo, a la búsqueda de nuevas prácticas gerenciales que mejoren la eficiencia de los trabajadores, mediante la implementación de un modelo de gestión organizacional.

Las empresas del sector alimento enfrentan actualmente un reto fundamental para responder a la demanda social con eficacia, eficiencia, efectividad, responsabilidad y solidaridad, en el contexto de un nuevo modelo de gerencia más humanista, dinámica y flexible. Ante esta situación, en el seno de las organizaciones se hace necesaria la práctica de nuevas herramientas organizacionales que permitan mejorar la actuación del

trabajador y de las relaciones de éste con los ciudadanos que solicitan el servicio o el producto y de las comunidades del entorno.

Sin embargo, para que esta situación mejore, los individuos deben conducirse hacia una trama de valores compartidos que guíen sus acciones, las cuales estarán caracterizadas por la caridad, amabilidad, honestidad, indelegable responsabilidad, lealtad a la organización, objetividad e imparcialidad, creatividad, adaptabilidad, cooperación, empatía, liderazgo, logro, compromiso y confianza, lo cual se traduce en una cultura organizacional compartida, transformando el inconsciente colectivo para pasar de una organización económicamente inteligente a una organización éticamente inteligente.

La Gestión Organizacional se sustenta en los principios éticos universales, es capaz de fijar en la organización un conjunto de valores, normas y principios sólidos, que predominen dentro de su cultura, permitiéndole alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas y la sostenibilidad económica, ambiental y social.

En virtud de tales reflexiones, motiva la presente investigación el contribuir a la formación de trabajadores integrales, centrada en el concepto de gestión organizacional, a fin de fomentar niveles emocionales, cognitivos y valorativos (conducta valiosa), los cuales converjan en una cultura de vida empresarial ética, caracterizada por una vida prolongada, una vida compartida y una vida responsable, que sustente el beneficio mutuo y la excelencia de la organización. Orientando a los trabajadores a ser capaces de responder proactivamente a los cambios, desafíos y a los problemas del entorno. La importancia que reviste este trabajo para Central el Palmar, S.A, ubicado en San Mateo, estado Aragua, justifica su realización, por cuanto se

percibe la necesidad de diseñar un modelo de liderazgo, que permita elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración en función de concebir un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

En tal sentido, se busca que la organización logre brindar un servicio sustentado en los principios éticos del bien común y desarrolle un clima organizacional humanista, caracterizado por la racionalidad, sensibilidad y espiritualidad, convirtiéndola en una referencia del área y contribuyendo a su vez al mejoramiento de la calidad de vida de la población de San Mateo y su entorno. Se busca que los individuos que formen parte de esta organización ejerzan la ética de la excelencia como el plano pertinente que implica hacer el mayor bien posible. Para ello, se debe tratar el marco de decisiones tomando en cuenta a) Los principios con los cuales se siente identificado la organización, b) los valores de la misma, c) los conocimientos que la soportan, d) las emociones que las impulsan y e) las intuiciones como visualizaciones espontáneas que afloran como una firme inclinación. Guédez (2008). La combinación de estos aspectos se sistematizan generalmente en respuestas que atienden esencialmente a cinco inquietudes: ¿Qué debo hacer?, ¿Es legal?, ¿Es justo?, ¿Cómo afecta a los demás? ¿Cómo me siento?.

En función de esto, la relevancia social que reviste la investigación, se centra en atender el sistema de las necesidades de esta empresa y su área de influencia, para lograr la validación de la etapa ética que como organización se aspira. Lo cual producirá beneficios compartidos a los trabajadores, la población y a la organización. Finalmente, se espera que la investigación sirva de referencia y/o apoyo a similares estudios futuros.

SECCIÓN II

VISIÓN ONTO – EPISTEMOLOGICA

Paradigma de la Investigación

Epistemológicamente la investigación se ubica en el paradigma de la complejidad de Morín (2004) "...en el pensamiento complejo, se plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar; todo objeto del conocimiento, cualquiera que él sea, no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno" (p.32). Dentro de este contexto Morín (2003) señala:

A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... (p. 121)

Es así como, la complejidad puede ser vista desde una dimensión psicológica dada la dificultad del pensamiento para comprender el fenómeno; en cuanto a la dimensión epistemológica vinculada al proceso de construcción del conocimiento que adquiere sentido a través de las formas de relación y vinculación que el sujeto establece con el mundo.

También es importante mencionar la dimensión ontológica, ya que el objeto simple no existe, solo existe lo simplificado. La complejidad también

comporta una noción paradigmática, donde se desarrolla la reflexión crítica y una necesidad de reformar el binomio epistémico entre las formas de producción del conocimiento y las formas de organización de los saberes.

Finalmente, la complejidad tiene que ser concebida también como una estrategia metodológica, ya que permita el abordaje del fenómeno complejo de un modo no simplificador y reduccionista, ya que se confluyen la praxis reflexiva del sujeto y las construcciones teórico – conceptuales para dar sentido a la realidad, comprenderla y transformarla.

Todo ello, encaja perfectamente en el propósito de fomentar procesos de inteligencia e integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsables.

En este entorno, también es pertinente vincular la investigación con los señalamientos de Etkin (2005) al señalar que:

La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sinrazón, armonías y disonancias...lo complejo también tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante, con una competencia agresiva, donde la innovación tecnológica lleva al acortamiento de los ciclos de renovación tanto en métodos y equipos de producción como en bienes y servicios finales. (p. 28)

Los elementos descritos por Etkin, son perfectamente visibles desde la visión empírica de sus actores, pero evidenciados desde la praxis del proceso investigativo llevado a cabo, estableciendo la comprensión de la

organización y la transformación de la misma, mediante una intervención integradora y de una acción inteligente. La primera atendiendo el clima organizacional productivo, el clima humano solidario, el clima social-cooperativo y el clima ético-equilibrado. La segunda trabajando con procesos de gestión inteligente como la maestría personal, las decisiones sistémicas, el aprendizaje en equipo y la visión compartida. La interacción de ambos elementos debe producir logro, compromiso y confianza factores fundamentales en el desempeño de este tipo de organización, contribuyendo con la diversidad y la complejidad de los efectos y transformaciones de dicha intervención.

Enfoque: Cualitativo

La presente investigación fue abordada desde la perspectiva cualitativa, dicha metódica, trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, entre otros. De esta manera, la investigación cualitativa en palabras de Martínez (2006) busca conocer el fenómeno estudiado, de manera integral desde la realidad donde suceden los comportamientos y manifestaciones de hecho.

El abordaje desde el enfoque cualitativo supone un proceso investigativo caracterizado por etapas secuencialmente ordenadas y con una perspectiva integradora, que para Yuni y Urbano (2005) presentan "...un carácter dialéctico, flexible y adaptable a las particularidades del objeto de estudio y del contexto en el que se lo aborda." (p. 85)

Tomando en consideración los comentarios anteriores, la presente

investigación se enmarca en el enfoque cualitativo por cuanto busca modificar los procesos actuales de integración organizacional a través de la formación de un liderazgo responsable en la empresa Central El Palmar, S.A., que permita elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima pertinente que transforme una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

No obstante, el enfoque cualitativo se desarrollará, con base a las premisas señaladas por Yuni y Urbano (2005) quienes enfatizan que: “la investigación cualitativa se configura en: tres dimensiones como son: 1) Dimensión Epistemológica; 2) De la Estrategia General y 3) De las Técnicas de Recolección y Análisis de la Información”. (p. 87)

La dimensión epistemológica comprende la determinación del tema a investigación, la formulación de las preguntas de investigación, la identificación de las fuentes del problema, la construcción del modelo conceptual y la formulación de los objetivos de investigación.

Por su parte la dimensión de la estrategia general, se estructura con la resolución de decisiones acerca del enfoque o método investigativo a utilizar, los sujetos claves o situaciones relevantes, la dinámica del proceso de recolección y análisis de la información, y los criterios para de selección de los datos.

Finalmente, la dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información comprende la selección, diseño, elaboración y aplicación de los instrumentos de recolección de información; elección de las técnicas y de los procedimientos para el análisis de información; ejecución del trabajo de campo; codificación y reducción de la información; y la sistematización y

presentación de los conocimientos elaborados.

Método: Investigación Acción Participante (IAP)

Tomando en consideración el enfoque cualitativo asumido en el presente proyecto, ésta se enmarca en el Método de Investigación Acción definido por Martínez (2006) como:

El tópico de estudio de la investigación acción, o investigación acción participante como también es nombrada...Ésta realiza simultáneamente la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema mientras aumenta, igualmente, la competencia de sus respectivos participantes a ser llevada a cabo en colaboración, en una situación concreta y usando la realimentación de la información de un proceso cíclico. Representa un proceso a través del cual los sujetos investigados son auténticos co-investigadores los cuales participan muy activamente en el planteamiento del problema que va a ser investigado. (p. 129)

En atención a lo antes expuesto, se considera de gran relevancia la utilización de este método para el desarrollo de la investigación, dado que la información será tomada directamente de los sujetos claves en el estudio, es decir, los trabajadores de las diferentes áreas productivas de la empresa Central El Palmar, S.A.; facilitando la implementación del plan de acción orientado a transformar el inconsciente colectivo de la empresa Central El Palmar, S.A.

Operatividad de la Investigación Acción Participativa (IAP)

La investigación-acción participativa es uno de los abordajes metodológicos más naturales y cónsonos con la actividad socio-educativa, dado que busca entre otras cosas la solución de un problema mediante la

participación activa y directa de los sujetos involucrados en una relación de co-investigadores, realimentando toda la información en un proceso cíclico.

Tomando en consideración el método de la Investigación Acción Participativa donde se enmarca la presente investigación, es necesario recurrir a una serie de etapas y pasos (que pueden variar de acuerdo al tipo de investigación, tomando estas etapas solo como un modelo ilustrativo, por lo que el investigador deberá proceder de acuerdo a situación particular) que buscan garantizar que la investigación pueda ser objeto de un diálogo entre la comunidad de científicos y estudiosos; es decir, que cualquier lector; al adoptar el mismo punto de vista de investigador (partiendo de sus mismos presupuestos), pueda llegar a ver o constatar lo que éste vio o constató. (Martínez, 2006:140).

De allí que la operatividad de la Investigación Acción Participante se centró en los pasos descritos por el autor antes citado, a saber:

Fase I: Diseño general del proyecto y análisis de la situación problemática. Los autores realizaron un acercamiento con su campo de estudio, fijando el uso y requerimiento de algunos recursos como cámara fotográfica, grabadora, entre otras. Seguidamente, y dadas las características del campo de estudio, así como, de la praxis diaria de los autores como docentes universitarios, e investigadores adscritos a las líneas de investigación: Procesos y Productos de la Investigación y Responsabilidad Social Universitaria, respectivamente, se procedió a identificar algunos elementos problemáticos, mediante las entrevistas previas sostenidas con la alta gerencia de la empresa, destacando: el desestimulo de inversión presente en el sector empresarial; la falta de cohesión de los trabajadores con los objetivos de la empresa; un clima organizacional

trastornado que desfavorece directamente el resultado de la producción de azúcar; todo ello implica, la conceptualización de organizaciones inteligentes combinado de un liderazgo responsable, a fin de concebir una organización capaz de generar su propio futuro.

Es de resaltar, que dadas las características e involucramiento de los autores, y tomando en consideración algunas manifestaciones de los directivos de la empresa, se englobó la problemática en la integración organizacional a través de la formación de un liderazgo responsable en la empresa Central el Palmar, S.A., orientándose el mismo, a elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima pertinente que transforme una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

Fase II: Categorización de la información y su estructuración. En esta fase se estructuraron las categorías o las ideas y conceptos, vinculados directamente con la recolección de datos. Consistiendo en la integración de datos en una estructura coherente y lógica, que permitió procesar la categorización de la información y las relaciones existentes entre los fundamentos teóricos que conforman el fenómeno estudiado.

Fase III: Diseño y ejecución de un plan de acción. El mismo se efectuó toda vez concluida la fase anterior, y su objetivo se orientó a generar cambios de conductas a través de la transformación del inconsciente colectivo, que logren el clima propicio para transitar de una empresa económicamente responsable (que cumple sus obligaciones de ley y distribuye empleos), a una empresa socialmente ética (que se preocupa por el bienestar colectivo de la comunidad y el país). A tales efectos se pretende:

1) Establecer un concepto de Liderazgo Responsable basado en actuaciones integradora y acciones inteligentes que generen un nuevo inconsciente colectivo para CEPESA.

2) Definir los elementos de una actuación integradora basada en el clima organizacional y las incidencias de la excelencia, positividad, valoración y convivencia en el comportamiento de las personas.

3) Promover procesos de toma de decisiones para enfrentar problemas tradicionales, estimulando la excelencia y la innovación. Implica el hacer que se deriva del ser.

4) Fomentar los procesos de aprendizaje personal y autoestima organizacional por la vía de conocerse a sí mismo y desarrollar el potencial de ser, basándose en el desarrollo de la Maestría Personal.

5) Comprender la necesidad de debatir ideas distintas desde polos opuestos para generar la sinergia necesaria para avanzar en las organizaciones. Implica enseñar y convivir.

6) Proyectar un futuro posible y realizable partiendo del presente que manejamos en la actualidad. Estimular el presente con proyectos de futuro y lograr sentido de pertenencia sobre la organización.

7) Fortalecer la autoestima organizacional para la consecución estableciéndose una estrategia de logro, compromiso y confianza, responsable e integradora que facilite un nuevo inconsciente colectivo.

Fase IV: Evaluación de la acción ejecutada. A los fines de evaluar las acciones desarrolladas en la ejecución del plan de acción, se procedió a: aplicar un cuestionario para un proceso reflexivo entre los participantes y el personal académico que desarrolló cada una de las actividades, esto permitió la utilización del feedback y realimentación.

Campo de Estudio e Informantes Claves

Durante la elaboración del diseño del estudio, se decide el método y los procedimientos o técnicas de generación de información así como los escenarios a observar y la forma de acceder al campo. Si se entiende el campo como el lugar donde se encuentran los expertos, la comunidad o contexto a estudio, el acceso constituye el eje central para poder obtener y generar información. Sobre este particular Hernández, Fernández y Baptista (2006) citando a Creswell (2005) señalan: "...elegir un contexto o ambiente donde se lleve a cabo el estudio, pues aunque los planteamientos cualitativos son más generales, deben situarnos en tiempo y lugar". (p. 526).

En este sentido, se tomó como campo de estudio la empresa Central El Palmar, S.A., ubicada en la Carretera Nacional San Mateo, Km 96, La Encrucijada, San Mateo Estado Aragua, la cual inicia sus actividades en el año de 1955, dedicada a procesar la meladura procedente de otros centrales y refinar azúcar cruda, adicionalmente producen la fibra, subproducto de la caña de azúcar, que se obtiene del proceso de extracción del jugo de la caña. La investigación en el campo de estudio se desarrolló en el período comprende entre junio 2012 a enero 2013.

Después de definido el campo de la investigación se hace necesario acceder a las personas que facilitarán la información, a estos individuos se

les denomina: informantes claves, porteros o facilitadores. La definición de informante clave y/o portero depende de la posición epistemológica y teórica del investigador. Para Martínez (2006) “los informantes claves corresponden a aquellas personas que conocen de primera mano la problemática o fenómeno en estudio, y por lo general, acompañan al investigador como a los co-investigadores en el escenario de los acontecimientos, sirviendo de fuente primaria de información” (p. 126). Así, en el modelo naturalista el informante es una persona capaz de aportar información sobre el elemento a estudio y constituye un nexo de unión entre dos universos simbólicos diferentes. En el presente estudio, los informantes claves están conformados por el personal supervisorio y coordinadores del área productiva (agroindustrial) de la empresa en estudio.

Por su parte, el o los portero (s), además de ser un informante clave, es una persona que sitúa a los investigadores en el campo de estudio y colabora en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas o grupos focales. En este caso, los porteros del estudio, están asociados con: el Gerente de Agroindustrial; Gerente Nacional de Talento Humano y Gerente de Talento Humano Regional.

Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Información

Dentro del proceso investigativo desarrollado fue necesaria la recolección de información, que permitió a sus autores acercarse de manera directa con el objeto de estudio e involucrarse directamente con el proceso de construcción y des-construcción del mismo. A tales efectos, se utilizó la técnica de la observación participante con la finalidad de diagnosticar la situación actual del contexto, y facilitar el acercamiento al objeto de estudio. Para Yunis y Urbano (2005) esta técnica consiste en: “... es una metodología

de observación en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social.” (p. 185). Esta técnica fue aplicada en las diferentes áreas productivas de la empresa en estudio, y fue dirigida hacia el personal de gerencia y supervisorio.

De igual forma, se aplicó la técnica de los grupos focales, que para Martínez (2006:175) tiene como objetivo: “...alcanzar o lograr el descubrimiento de una estructura de sentido compartida, si es posible consensualmente, o, en todo caso, bien fundamentada por los aportes de los miembros del grupo”. A tales efectos, se desarrollaron tres (3) sesiones de trabajo con los diferentes grupos o áreas productivas, donde se les propuso conversar acerca del liderazgo presente en la empresa, la integración de la organización, y la responsabilidad de los miembros de la empresa en la consecución de los objetivos, abarcando los procesos comunicacionales y toma de decisiones.

Finalmente, se procedió a aplicar la técnica de la entrevista focalizada o de profundidad, que para Yuni y Urbano (2005) citando a Taylor y Bogdan, son aquellas que:

... reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, los cuales están destinados a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas a profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. (p. 232)

Este tipo de entrevista fue aplicado al Gerente de Agroindustrial; Gerente Nacional de Talento Humano y Gerente de Talento Humano Regional, quienes forman parte del proceso, asumiendo el rol de “porteros”,

puesto son ellos los encargados de permitir el acceso al campo de estudio, así como, de dirigir el proceso interno logístico para la ejecución de la investigación.

Rigurosidad Científica del Estudio: Credibilidad y Confirmabilidad del Estudio

Es conveniente dejar sentado que la aplicación de un método como el aplicado en la presente investigación, confiere un cambio en la perspectiva metodológica tradicionalmente utilizada. Sobre todo en el hecho inexorable de la credibilidad y confirmabilidad. Al respecto, Yuni y Urbano (2005) señalan que: “La credibilidad se refiere a la congruencia entre las observaciones realizadas en el trabajo de campo y la realidad tal como la perciben los sujetos.” (p. 177). Este proceso también es denominado validez interna.

Se puede señalar entonces, que la credibilidad, alude al valor de la verdad en la investigación, se ha podido garantizar con: a) La revisión y el contraste de la información recopilada mediante la observación directa participante; b) El detalle del tipo de participación y la posición asumida por los investigadores y sus co-investigadores en el contexto de estudio; y c) La descripción exhaustiva del contexto físico e interpersonal, donde interactúan los sujetos en estudio, los cuales forman parte de la realidad. Los elementos anteriores, se presentaron a lo largo de todo el estudio, y fueron conjuntamente estructurados entre los investigadores y sus co-investigadores, dando así la validez interna al presente estudio.

Por otro lado, es necesario referirse a la confirmabilidad del estudio, que para los autores Yuni y Urbano (2005) se trata de: “...la garantía de que

descubrimientos de la investigación no están sesgados por diferentes aspectos derivados de la subjetividad del investigador.” (p. 177). A tales efectos, la confirmabilidad en la presente investigación tiene relación con el uso de la categorización descriptiva, así como, la preservación en vivo de la información por medio de la observación desarrollada para la recolección de los datos, las entrevistas a profundidad efectuadas, y el registro fotográfico recopilado a lo largo del todo el proceso investigativo.

Categorización y Triangulación de la Información

Después de obtenidos los datos, se hace necesario describir completamente éstos, eliminando la información irrelevante, a este proceso se le denomina codificación o categorización, no obstante, Martínez (2006) señala:

...categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, de describir categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato. (...) categorizar, es decir, clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática. (p. 266)

Posteriormente, esta codificación, permitió construir las categorías, es decir, la representación de la realidad estudiada, o clasificación conceptual de las unidades que son cubiertas por un mismo tópico con significado, a los fines de estructurar el plan de acción para la transformación del inconsciente colectivo de la empresa Central El Palmar, S.A., modificando los procesos actuales de integración organizacional a través de la formación de un liderazgo responsable en la organización.

Finalmente, y con la intención de verificar los datos, o el aseguramiento de la credibilidad (validez interna) y la confirmabilidad implícita en los conocimientos obtenidos a lo largo del estudio, es pertinente desarrollar el proceso de triangulación. Al respecto, Yuni y Urbano (2005), señalan que la triangulación "...consiste en combinar enfoques teóricos, procedimientos y estrategias metodológicas, resultados obtenidos por diferentes instrumentos o interpretaciones efectuadas por distintos observadores o por varios de estos procedimientos utilizados simultáneamente." (p. 177). Ahora bien, es necesario señalar que la triangulación, desarrollada en el presente estudio es la de datos, consistente en comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento.

A continuación se presentan los resultados (Cuadro 1) obtenidos a través de de los diferentes instrumentos para la recolección de datos aplicados, dando origen a las categorías y diferentes dimensiones que estructuran el fenómeno de estudio, conformando además los elementos de intervención que procuran desmontar la situación problemática. Adicionalmente, se busca la pluralidad de los datos con el fin de incrementar la calidad y la validez de los mismos al eliminar el sesgo de un único instrumento.

Es de resaltar, que atendiendo a la concepción del Pareto, que señala que si es atacado 20% del problema, se podría estar solucionando este en un 80%, uno de los elementos a ser intervenido será el clima organizacional, tomando en consideración la clasificación que de este señalan: Fiorino y (2008) donde puntualiza que el clima organizacional se puede sub-clasificar en:

Clima Organizacional Productivo (COP): Se refiere a la realización y

cumplimiento de logros con eficacia, eficiencia y efectividad, equivalentes al concepto de EXCELENCIA.

Clima Humano Solidario (CHS): Se refiere a las variables que estimulan a los trabajadores y miembros de una comunidad a elevar sus niveles de compromiso.

Clima Social Cooperativo (CSC): El ser humano en forma natural desarrolla el espíritu gregario. Comparte nacionalidad, vecindarios, intereses, aficiones, religión, educación y cultura que hace necesario tomarlo en cuenta como parte del clima de una organización.

Clima Ético Equilibrado (CEE): En él se consolidan los tres ambientes previos y se coloca como protagonista fundamental a la responsabilidad. El centro está en la VALORACIÓN con la cual se llega a los acuerdos contruidos con los demás.

Es propio señalar que la intervención relativa al clima organizacional obedece al tratamiento de la recolección de datos y a la configuración de máximas categorías encontradas.

De igual forma se propuso atacar lo relativo al liderazgo, mediante una acción inteligente, orientada a intervenir en el liderazgo estratégico, el liderazgo presente en la empresa y el liderazgo de la gente. Es de resaltar, que el aspecto liderazgo, resulta como un elemento emergente al aplicar la triangulación de los datos.

Cuadro 1: Triangulación de los Datos

Entrevista Previa (Gerencia – Investigadores)	Dimensión / Categoría	INSTRUMENTOS APLICADOS			Tipo de categoría	Intervención Propuesta
		Observación	Focus Grup	Entrevista		
Baja productividad de R1	<u>Categoría:</u> Rentabilidad – Rendimiento – Utilidad – Productividad <u>Categoría:</u> Clima – Motivación	<u>Categoría:</u> Rentabilidad – Productividad <u>Categoría:</u> Clima – Motivación	<u>Categoría:</u> Clima – Falta de compromiso (metas) – Indisciplina – Fallas de Comunicación	No se ubicaron categorías	Preconcebida	Clima Organizacional <i>Clima Organizacional Productivo (COP)</i> <i>Clima Humano Solidario (CHS)</i> <i>Clima Social Cooperativo (CSC)</i> <i>Clima Ético Equilibrado (CEE)</i>
Existencia de tres sindicatos/ Proceso de negociación/ Conflictividad	<u>Categoría:</u> Clima – Desconfianza – Hostilidad – Sentido de Pertinencia – Falta de Compromiso – Arraigo – Posibles acciones sabotaje	<u>Categoría:</u> Clima – Hostilidad – Sentido de Pertinencia – Falta de Compromiso – Arraigo	<u>Categoría:</u> Clima – Ética – Satisfacción – Ética reactiva – Fallas de comunicación.	No se ubicaron categorías	Preconcebida	
Presión empresarial por control de precios y	<u>Categoría:</u> Relaciones Estado/Empresa – Precios	<u>Categoría:</u> Relaciones Estado/Empresa – Regulación de		<u>Categoría:</u> Clima -Factores	Preconcebida	

regulaciones gubernamentales	Abastecimiento – Problemas de abastecimiento – Problemas con los insumos – Corrupción en cadena de abastecimiento (materia prima)	precios como política de Estado – Problemas de abastecimiento – Problemas con los insumos – Adquisición de divisas para la reparación de equipos y maquinaria		exógenos -Discurso político vigente.		
No se ubicaron categorías			-Toma de decisiones -Liderazgo -Solidaridad	-Toma de decisiones -Liderazgo	Emergentes	Acción Inteligente <i>Liderazgo estratégico = Logro</i> <i>Liderazgo de la empresa = Compromiso</i> <i>Liderazgo de la gente = Confianza</i>

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

SECCIÓN III

PRESUPUESTOS TEÓRICOS REFERENCIALES

Antecedente del Estudio

Una vez abordada la problemática en estudio, se dio paso a la construcción del marco teórico etapa importante dentro del proceso de investigación, que de acuerdo a la realidad planteada se realizó la exposición y análisis de teorías, ideas y paradigmas relacionada con los objetivos de la investigación, incorporando conocimientos previos, conceptos y postulados que dan base y sustentan teóricamente lo que se pretende diseñar.

Ahora bien, en el desarrollo de la investigación es necesario ubicarse en el contexto de investigaciones anteriores, las cuales permitirán a los autores fijar estrategias e indagar las diferentes perspectivas de abordajes de otros investigadores, para González (2010:73) son, "(...) aquellos trabajos realizados por otros autores, sobre casos o situaciones similares." A continuación se presentan los antecedentes o referentes teóricos tanto internacionales como nacionales, que apoyan el presente estudio:

En primer lugar, se hace mención al trabajo realizado por Beracha, E. y Sánchez, A. (2008) titulada: "**Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial de EBSA Venezuela utilizando como base los Indicadores Ethos y DERES**". Orientada a un diseño de investigación mixto, se basó en fuentes documentales y de campo, bajo un tipo de investigación evaluativa. Los resultados de este trabajo permitió a los investigadores conocer la

situación en lo que respecta al tema de la responsabilidad social empresarial de la empresa EBSA Venezuela, lo cual le permitió la posibilidad de enfocar sus acciones sociales, ya sean internas o externas, para aprovechar sus fortalezas y trabajar en las áreas más débiles, en concordancia con los lineamientos internacionales de la casa matriz.

Los autores señalan, que actualmente no se cuenta con una forma única para evaluar la responsabilidad social empresarial, no obstante, existen diferentes indicadores que permiten orientar a una organización acerca de los aspectos que integran una gestión que pudiera considerarse socialmente responsable, tanto para el público interno como externo. Concluyendo así que, EBSA Venezuela es una empresa, que según los miembros entrevistados, cuenta con un compromiso hacia los valores y principios éticos. Bajo la evaluación de esta variable la empresa obtuvo un elevado puntaje, que proviene de la preocupación de la organización por llevar a cabo buenas prácticas de negocios así como crear bienestar dentro y fuera de la misma. Sin embargo, en la difusión de la misión y visión de la empresa; y las formaciones relacionadas a este tema, no ha sido totalmente efectiva.

La investigación se consideró de influencia para el presente estudio, debido a que la misma proporciona elementos esenciales en materia de Responsabilidad Social interna, evaluando el logro, compromiso y confianza por parte de los del nivel gerencial, generando indicadores esenciales para la transformación del inconsciente colectivo en el marco de la responsabilidad social interna.

Asimismo, de acuerdo al enfoque de la investigación, se hace referencia al estudio realizado por Tarkanyi, A. (2007), titulado: **“Propuesta de Acciones Responsables para la implementación de Beneficios Socio-**

Económicos para los Empleados. Caso: Sanofi-Aventis de Venezuela”.

La investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta para la implementación de nuevos beneficios socio-económicos para los empleados, como parte del cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial; enmarcado en un estudio de campo, bajo un nivel descriptivo, la investigadora analizó las políticas que posee la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial, comprobando que las empresas le están dando mayor importancia a las iniciativas de RSE, no sólo para los grupos de interés externos a la empresa, sino que también están realizando esfuerzos para satisfacer las necesidades o expectativas de sus interlocutores internos, entre éstos, los empleados, considerándose como estrategia que permite lograr el modelo económico de desarrollo sostenible, lo que conlleva a que las iniciativas de RSE deben ser vinculadas a la estrategia del negocio, de lo contrario, no tendrán sostenibilidad en el tiempo y no pasarán de ser simples actividades benéficas coyunturales.

Tal investigación funcionó como aporte al hallazgo ubicado en un conocimiento previamente construido y que tuvo vínculo con el objeto de estudio definido en la investigación presente, ya que proporcionó elementos teóricos básicos de interés y a su vez, ambas investigaciones orientaron su estudio hacia la dimensión interna de la RSE, recalcando la evolución de la concepción de la misma que la ha unido a la estrategia corporativa.

Esta investigación sirvió como material de apoyo para determinar que la producción más allá de resaltar un beneficio económico o financiero deberá estar asociada a un liderazgo responsable y con ello garantizar el desempeño óptimo de la organización, la cual no solo debe cumplir y satisfacer un mercado laboral interno sino que por la naturaleza de la organización el compromiso con la sociedad venezolana.

Aproximación Teórica

Con el objeto de dar una fundamentación teórica al proyecto de investigación es necesario incluir una serie de teorías, conceptos e ideas, que centren tanto al investigador como a los lectores en el conocimiento de los diferentes eventos o categorías estudiadas a lo largo del estudio. Sobre este particular González (2010:73) señala: "...conceptos teóricos responden a aquellas nociones y proposiciones que constituyen un punto de vista, dirigido a explicar el problema planteado.". De allí que en líneas generales se presentaran los conceptos teóricos relacionados con el presente proyecto de investigación:

Teoría General de Sistemas (Pensamiento Sistémico, Holístico e Integrado)

En base al estudio en desarrollo una vez señalados los objetivos, cabe hacer mención la teoría general de sistemas, que según refiere López (2001) "surge por trabajos realizados del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968". (p. 2). La teoría no se orienta a buscar soluciones o intentar soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Según los señalan diversos trabajos, dentro los supuestos que sostienen la misma, es que puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico.

Los problemas actuales y situaciones complejas en el ámbito social, político, empresarial o ecológicos que se viven hoy en día han exigido un cambio de paradigma en como ver los problemas, considerados como fenómenos dinámicos, de manera que, se ha hecho necesario la creación de

herramientas que permitan cambiar los comportamientos de una forma estructural y generar eventos y resultados acordes a un ambiente integrado, holístico y sistémico. En este sentido, como señala López (2001):

La Teoría General de Sistemas es una herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y que permite hacer posible la predicción de la conducta futura de esa realidad, a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de estas y externas con su medio. (p. 2).

Se entiende entonces, que en el contexto de la investigación, es preciso hacer mención a la teoría descrita, partiendo de la premisa que una organización es una unidad compuesta por la interrelación de su gente, entendiendo que las organizaciones que tendrán relevancia y permanecerán en el tiempo serán aquellas que sepan aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de su talento humano en todas los niveles de la organización.

De igual forma, se hace necesario definir organizaciones que aprenden, considerando que bajo este contexto los investigadores harán referencias a diferentes autores para sustentar la propuesta del diseño y a su vez se realizarán adaptaciones a los mismos y diseños propios de un modelo de gestión organizacional.

Conociendo que el comportamiento ético y la integridad son producto de la cultura organizacional, y es ésta quien determina cual es el comportamiento adecuado para los empleados y que aspectos deben ser prioritarios, se presenta la siguiente figura que puede ser comparada con un iceberg.

Figura 4: Cultura Organizacional. Visto como Iceberg



Fuente: Senge (2009)

Senge (2009), explica lo siguiente en relación a la Figura N° 4:

En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, o sea lo formalmente manifestado, metas organizacionales, tecnología, estructura, políticas y procedimientos, y recursos financieros. Debajo de la superficie se ubican los aspectos cubiertos u ocultos, los aspectos informales de la vida organizacional. Esto incluye las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas, cuánto puede y cuánto contribuye la organización a la sociedad. Como regla general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes, y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional. En realidad, muchos empleados se identifican con su organización y toman sus éxitos y fracasos como personales.

Por otro lado, es importante considerar que debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requeridos; debilidad de la

función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

Los individuos pueden cometer actos fraudulentos, ilegales y poco éticos simplemente porque la empresa en la que trabajan les incita y tienta. Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o poco éticos tenemos: presiones por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, en especial a corto plazo, gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante, límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones.

Ahora bien, claro está que el personal está inmerso en situaciones que pueden ser tentadoras e incitar a cometer actos indebidos como lo son: falta de controles o controles poco eficaces, alto nivel de descentralización, una función de auditoría interna débil, un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión objetiva de la alta dirección como también las sanciones que pierden su valor disuasorio.

Cultura Organizacional

Según Quigley (1996) una de las cosas más importantes para que una compañía tenga éxito es tener claro en dónde y cómo está posicionada, hacia dónde quiere ir y cómo quiere hacerlo. Una vez entendidos dichos conceptos se crea la cultura organizacional de la compañía, la cual para Silíceo y otros (1999), le definen como “el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identificación, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”. (p. 48)

Por su parte, Granell, Garaway y Malpica (1997) plantean: “El concepto de cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos” (p. 5). También acotan los autores que pueden definirse como:

Un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y su conducta; el autoconcepto de una organización (algo semejante a lo que queremos decir cuando hablamos de la personalidad de un individuo) o la fuerza que guía al día a día de los integrantes de una organización (p. 6).

Asimismo, Robbins (2004:525) alega: “la cultura organizacional es un sistema de significados compartido por los miembros de una organización, que la distingue de otras”.

En tal sentido, se puede decir que la cultura organizacional es una especie de programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo de los otros; puede ser concebida como un conjunto de características básicas que valora a la organización, el cual incluye pensamientos y sentimientos, contruidos a través de las vivencias en las organizaciones y siempre está presente en los ambientes de las mismas.

Explica Robbins, que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de una organización, no significa entonces, que las organizaciones no existan subculturas, las cuales reflejan los problemas, las dificultades, situaciones o experiencias que enfrentan los individuos. Si las organizaciones no tuvieran una cultura

dominante y estuvieran compuestas por números subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Por lo tanto, es el aspecto de “significados compartidos”, de la cultura, lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta.

En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura; así, una cultura fuerte tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado e intensidad con que se comparte, genera un ambiente interno de mucho control de conducta.

De este modo, cuando se presentan debilidades en la cultura organizacional, es necesario que las empresas empleen estrategias para corregir las debilidades y provocar la identificación del personal con el sistema de valores de la entidad.

Valores Organizacionales

Los valores parten de las creencias que contienen componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales. Constituyen una cognición, porque las personas, cuando piensan en sus valores, saben cuál es la manera correcta de actuar o cuál es el estado terminal al que desean llegar. Tiene aspectos afectivos, porque las personas se relacionan afectivamente con lo que representa el valor, es decir, se aprueba o desaprueba a quienes se considera como ejemplos positivos o negativos del mismo. Tiene un componente conductual, en el sentido de que es una variable interviniente

que puede conducir a una forma de acción en vez de otra.

Se refieren a un modo de conducta o estado terminal de existencia que contrasta con otro, que puede ser diferente u opuesto y que es preferible uno sobre otro. Las personas tienden a preferir no solamente una determinada forma de conducta o estado final cuando se contrasta con su opuesto, sino que existen también preferencias cuando se comparan entre sí varias formas de conducta o varios estados terminales, vale decir, que existe una jerarquía de valores que dependen de un sistema, que permite asumir la existencia de un continuo de importancia (preferencia personal) relativa.

A fin de ampliar el entendimiento de valor, se presentan algunas definiciones, comenzando por Conde (1997:3), quien alega: "Valor es todo aquello que favorece la plena realización de nosotros como personas. Ocupa el primer lugar en nuestro orden de prioridades, constituye lo más interno de nuestro ser y nos orienta en la toma de decisiones".

Por su parte, Robbins (2004) afirma que:

Los valores contienen un elemento de juicio, pues incluyen las ideas de los individuos sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen atributos de contenido como de intensidad. Los primeros indican que un modo de conducta o estado final de existencia es importante. Los segundos especifican su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye, nuestro sistema de valores. (p. 94)

Robbins, afirma que los valores poseen un componente de juicio ya que incluyen conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno, lo

deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido e intensidad. El atributo de contenido se refiere a que la forma de conducta es importante; el atributo de intensidad le proporciona el grado de importancia, es así como los valores del individuo se determinan por orden de intensidad conformándose entonces el sistema personal de valores. De esta manera, el sistema de valores se establece basándose en una jerarquía en función de la importancia relativa que se conceda a los valores.

En este sentido, los valores se obtienen y se moldean durante la vida de los individuos, no se aprenden con palabras sino que se adquieren por contacto directo y sólo pueden convertirse en vivencia personal cuando se aprecian y se desean para la propia vida. Determinados comportamientos y formas de pensar de los demás desempeñan el interés propio y es así como se internalizan los valores de otras personas, los cuales están en sintonía con la realización personal, significando que el ser humano necesita modelos que imitar y que además le garanticen mayor satisfacción de vivir.

De este modo un valor, es la convicción razonada y organizada en la mente de forma jerárquica, basada en la preferencia (uno o varios valores predominan por encima de otros), es un trasfondo que se ha venido formando en las personas desde la infancia. Una vez interiorizados, los valores se transforman en guías de la conducta en cuya ausencia la persona queda a merced de criterios ajenos. Los auténticos valores son asumidos libremente y permiten definir con claridad los criterios de la vida, dándole así sentido a ésta. Además, ayuda a la producción de la auto aceptación y autoestima, facilitando una relación madura y equilibrada en todos los ámbitos que le acontecen a un ser humano.

Los valores respecto al trabajo y a la vida personal provienen en gran

medida de los valores de la familia, formándose así, una cultura en el individuo, que se va moldeando por efecto factores ambientales, lo que significa que los valores se van desarrollando y se refuerzan de manera continua en el curso del tiempo. Muchas de las primeras ideas acerca de lo que es correcto o incorrecto se forman probablemente a partir de los puntos expresados por los padres.

El valor es, por tanto, una convicción razonada de que algo es bueno o malo, representa creencias globales que afectan la conducta en todas las situaciones. Esta convicción es organizada en el psiquismo propio en forma de preferencia, uno o varios valores predominan sobre otros, esto permite jerarquizar los valores y ordenarlos dentro de un sistema llamado Sistema de Valores.

Indica Robbins (2004) que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque crea las bases para poder entender las actitudes y la motivación y cómo ésta influye en las percepciones de los individuos. El autor, refiere que los individuos entran a una organización con nociones pre – concedidas de lo que debe y no debe ser, por lo que ya traen sus valoraciones particulares, siendo la tarea de los gerentes adaptarlas al sistema de valores organizacional. En tal sentido, por lo general, los valores influyen en las actitudes y en la conducta.

SECCIÓN IV

DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS

Aplicación de Instrumentos y sus Hallazgos

Los resultados operativos en los últimos años no han sido satisfactorios, en especial la situación financiera de la empresa. El clima laboral está deteriorado al percibirse un ambiente donde la desconfianza, desmotivación y la indiferencia se hace presente en las operaciones diarias, surgiendo una absoluta falta de compromiso. La presencia de tres sindicatos acelera el deterioro del clima laboral y casos puntuales de indisciplina individual en el trabajo. Produce desestimulo en la fuerza laboral. Las variables: logro, compromiso y confianza, presentan debilidades que deben ser urgentemente atendidas. Es por ello que se plantea un Taller denominado: “Aprendizaje Organizacional” con el respectivo seguimiento donde se hizo hincapié en el concepto de liderazgo responsable; y que este genere logro, compromiso y confianza” de calidad.

Es necesario entonces fortalecer un proceso educativo que reitere conceptos claves, tales como el valor que tiene una empresa éticamente responsable, con impacto en nuestras vidas en donde se genere liderazgo por parte de los trabajadores, se produzca riqueza por parte de la empresa y se distribuya riqueza por parte del estado. Lo anterior solo es posible utilizando la responsabilidad como concepto integrador que produzca valor agregado a la organización y prosperidad a la nación. Sólo si todos son responsables se podrá cumplir la misión y visión de la empresa y ello

involucra asumir la responsabilidad personal, organizacional y social pertinente.

De allí que, se plantea un paréntesis en la rutina diaria. Una oportunidad para revisar lo que se hace en el día a día y emprender acciones que permitan mejorar el clima interno, esto último constituirá una actuación integradora. Pero para establecer la necesidad de esta será necesario establecer un diagnóstico de su clima interno. Es decir de su clima organizacional. Los climas a medir para conocer la realidad de CEPSA, son los siguientes:

Clima Organizacional Productivo (COP): Se refiere a la realización y cumplimiento de logros con eficacia, eficiencia y efectividad, equivalentes al concepto de EXCELENCIA. Si las metas no se cumplen tanto en calidad como en cantidad, hay problemas de logro que afectan el desempeño de la organización, por el contrario si se cumplen, además de cifras financieras positivas, se refleja en una mejor calidad de producción y servicio. En nuestro caso, en el producto premium R1. La variable estratégica para generar excelencia es la autoestima emprendedora soportada en el sentido del logro.

Clima Humano Solidario (CHS): Se refiere a las variables que estimulan a los trabajadores y miembros de una comunidad a elevar sus niveles de compromiso. Equivalen a reconocimientos, motivación, estímulo y satisfacción. Que producen creatividad, lealtad y deseo. Son variables emotivas de alto impacto en la productividad del recurso humano y generan compromiso. El término que las engloba a todas es la POSITIVIDAD. La variable estratégica para generar positividad es la participación, soportada en el sentido de servicio y compromiso.

Clima Social Cooperativo (CSC): El ser humano en forma natural desarrolla el espíritu gregario. Comparte nacionalidad, vecindarios, intereses, aficiones, religión, educación y cultura que hace necesario tomarlo en cuenta como parte del clima de una organización. La empresa convive con una comunidad y vive en un país, al igual que sus trabajadores. Esta CONVIVENCIA se expresa a través de planos éticos que comprometan conductas para hacer más agradable esa convivencia. Estratégicamente las organizaciones apuestan a esas convivencias cuyo logro principal es la confianza y que obviamente hace más agradable los ambientes compartidos. La variable estratégica para estimular la convivencia es la solidaridad soportada en el sentido de filiación y confianza.

Clima Ético Equilibrado (CEE): En él se consolidan los tres ambientes previos y se coloca como protagonista fundamental a la responsabilidad. El centro está en la VALORACIÓN con la cual se llega a los acuerdos contruidos con los demás. Son los valores comunes que indican lo que queremos construir todos. Es apreciar y mejorar lo que se tiene y lo que se puede alcanzar. Está expresado en los valores de la organización y en el ejercicio de los mismos. Los líderes de la organización no solamente ejercen estos valores sino que también los fomentan a través de la responsabilidad. Siendo esta la variable estratégica de la valoración, soportada en el sentido de prosperidad.

En este contexto, el Clima de la Organización tiene cuatro dimensiones que a la larga se manifiestan en una actuación integradora y genera valor compartido. Excelencia, Positividad, Convivencia y Valoración son expresiones de climas pertinentes que generan Logro, Compromiso y Confianza. Una empresa con más de 55 años genera capital físico tangible a simple visto y capital de mercado tangible fácilmente comprobable. Los

activos intangibles se expresan en el capital intelectual (Talento Humano) y en el capital social (Reputación). Estos cuatro capitales son el producto de climas pertinentes.

La cantidad de personal de dirección de CEPESA está en el orden de 110 individuos, de allí que los investigadores conjuntamente con los co-investigadores evaluarán los climas y sus productos a través de la opinión de estos protagonistas. Para ello se partirá del producto que generan los climas. Insumo necesario, para desarrollar la técnica de Focus Group a los fines de conocer la percepción de los supervisores en cuanto a las debilidades presentes en la organización, y acercar a los mismos como co investigadores en el desarrollo del estudio.

No obstante, se desarrolló un Focus Group donde participaron veinte supervisores de los diferentes turnos de trabajo del área Agroindustrial, dado que son los responsables del proceso productivo de la organización, y quienes se encuentran inmersos dentro de la problemática planteada.

Se buscó conocer la percepción de estos trabajadores en relación a los principales factores que afectan los distintos climas de la organización. A tales efectos, el Profesor José Ángel Ferreira, procedió a definir conceptualmente los diferentes climas que podían estar presentes en la organización, y que fueron señalados anteriormente.

El debate con respecto al clima organizacional productivo asomó variables relacionadas con el apego de la organización. La falta de compromiso representada apatía, desgano y conformismo, la desmotivación presente en la poca participación, falla en el proceso comunicacional y niveles de reconocimiento unido a la indisciplina, corrupción y pereza del

personal respaldado por el sindicato plasman un cuadro poco productivo. Las preguntas de los investigadores como facilitadores fueron orientadas hacia la participación de las metas, la comunicación y definición de las mismas, la evaluación de estas y el rol protagónico del entrevistado en el éxito de las mismas. El personal de confianza no se siente responsable de estas metas y obviamente inciden en el apego para con la organización. No se utiliza la participación como estrategia para lograr identidad y satisfacción con los logros obtenidos.

En cuanto al clima humano solidario que evalúa los niveles de compromisos en una comunidad soportados en las distintas motivaciones que soportan al ser humano. Los procesos de diálogo y discusión aportaron niveles de compromiso poco satisfactorios para la buena marcha de una organización, más de un 30% se deja llevar por las circunstancias y abandona las metas principales. Mas del 60% no siente agradecimiento por nadie de la empresa, más de la mitad siente que el único responsable de sus logros personales es el individuo y no la organización y un porcentaje similar se agota con tareas que se extiende por un periodo largo de tiempo aduciendo que lo intimidan y lo votan.

Con respecto al clima social cooperativo que maneja las variables de convivencia y confianza se nota que la toma de decisiones de los trabajadores en CEPESA está ubicada en un 50% en la ética de la satisfacción definida por Guédez (2008:53), como “hacer el bien, con la cual la actitud individualizada, y hasta individualista del primer plano, se complementa con una disposición proyectada hacia los demás”. Por otro lado, un 32% en la realización, también definido por el mismo autor como: “ser mejores como consecuencia de hacer el bien, razón por la cual se enfatiza que la ética reporta una oportunidad de crecimiento espiritual y de plenitud humana”.

Constituyendo procesos de ética reactiva, en donde el individuo no piensa en el aporte que pueda dar para el bienestar colectivo; es decir considerar el rol protagónico como agente de cambio, por el contrario es un actor pasivo que no genera confianza.

Una vez realizados los debates, se pudo detectar que estos sugieren desconfianza tanto de superiores como de subordinados. Otro elemento que surgió a la consideración para ser abordado de manera inmediata fue la comunicación, manifestándose ser un elemento latente de conflicto, a tal punto que se considero como uno de los mayores problemas, también llama la atención la manifestación por parte de los subordinados quienes manifestaron sentir que sus jefes son indiferentes con su desarrollo y que no practicaban los valores de la organización.

Esto último, convocó a recopilar entre todos ellos los valores que guiaban sus conductas que fueron contractados con los valores que deben practicar los líderes de la organización para generar futuro en CEPESA, trayendo como resultado:

Los valores que guían la conducta de los participantes: Compromiso, familia, honestidad, Respeto, Excelencia.

Por otro lado, una vez determinado los valores que conducían su comportamiento se dio un debate sobre los valores que deben practicar los líderes para generar futuro, dando como resultado en orden de mención: Trabajo en equipo, compromiso, pertenencia, confianza y respeto.

Pese a la concurrencia del compromiso y respeto en ambos valores, todos coincidieron que había ausencia de esta, hay la intención de ejercerla

pero no se logra cristalizar como un proceso colectivo. Así mismo existen disonancias con los valores de la organización los cuales no son ampliamente practicados.

En lo esencial, llamó la atención de que una quinta parte de ellos no se considera imprescindible para conseguir logros; mientras, una cuarta parte no promueve la participación de los subordinados en la toma de decisiones; un tercio considera que sus compañeros no son ni solidarios en su conducta con sus compañeros, ni responsables la mayoría de los actores de la organización con la función que les toca desempeñar.

Finalmente, se procedió a realizar una entrevista con la alta gerencia conformada por: el Gerente de Agroindustrial, Gerente Nacional de Talento Humano y Gerente de Talento Humano Regional, con quienes se conversó en relación a los elementos antes planteados producto del focus group. Con estos actores se trató el clima interno de la empresa donde se evidenció la influencia del clima nacional en los ambientes locales. Una vez discutido los puntos de coincidencia en torno a la situación planteada se acordó la estructuración de un taller de “Aprendizaje Organizacional” destinado a consolidar un liderazgo responsable. Donde los líderes de la empresa comprendan que una acción pertinente reflejada a través de una actuación integradora dada por excelencia, positividad, valoración y convivencia, pueden influir en el clima organizacional dado por acciones inteligentes como maestría personal, decisiones sistémicas, aprendizaje en equipo y una visión compartida. Esta combinación influye en la rutina y procesos diarios de la organización generando logro, compromiso y confianza.

SECCIÓN V

ESTRUCTURACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGOS O ALTERNATIVAS DE ACCIÓN

El diagnóstico determinó que efectivamente hay que hacer un tratamiento en los cuatro climas de la organización. La actuación diaria que genera excelencia, positividad, valoración y convivencia, tiene una notoria ausencia de autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad. Estos elementos deben ser tratados con los líderes de la empresa, entendiéndose el nivel gerencial y el nivel supervisorio. El propósito del plan de acción es el desarrollo de un taller de aprendizaje organizacional destinado consolidar el liderazgo responsable en la empresa CEPESA.

El clima interno de la empresa esta permeado por el clima nacional y se observan situaciones de conflictividad novedosas en los cincuenta y cinco años de historia de la empresa. Se extrae una historia rica en producción de capital intelectual y capital social que obviamente es una Fortaleza. Sin embargo existen factores que impiden desarrollar una cultura de excelencia, convivencia, positividad y valoración. En los cuatro climas hay necesidad de acciones inteligentes que corrijan las debilidades actuales y permitan generar un nuevo imaginario colectivo.

Objetivos General de la Alternativa de Acción

La falta de compromiso y de confianza en la organización se está manifestando en el incumplimiento de los logros programados (metas). El diagnóstico reclama falta de compromiso como principal antivalor y por ende

hay problemas de confianza. Contradictoriamente la gente siente orgullo por su trabajo y pertenencia hacia la organización con una nomina gerencial de baja rotación. La ruptura manifiesta en el diagnóstico entre gerentes y supervisores debe ser tratada en un proceso especial de convivencia, donde además de impartir conocimiento se generen cambios de conductas que logren el clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable (que cumple sus obligaciones de ley y distribuye empleos), a una empresa socialmente ética (que se preocupa por el bienestar colectivo de la comunidad y el país).

Momentos de la Alternativa de Acción

Tres momentos distintos precisan la alternativa de acción: una primera fase denominada: acciones previas; la segunda fase o central configurada en el “Taller Aprendizaje Organizacional”, y las acciones posteriores, que buscan consolidar los conocimientos adquiridos.

Acciones previas:

1. Planificar, en un lapso de tres meses, un TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, especialmente desarrollado para CEPESA que permita tratar los indicadores de clima visto en las páginas anteriores del presente informe. La adaptación a la empresa y los objetivos que se persiguen sugieren bautizarlos como REFINADORES DE FUTURO, como una forma de establecer compromisos intrínsecos que generen comportamientos. Estará dirigido a el personal de confianza, conformado por el personal de confianza y el personal supervisorio (108 personas) atendidas en cinco grupos de 20 a 24 personas. Se prevén 50 horas académicas para cada grupo. Las horas estarían distribuidas en seis horas académicas en jornada previa de

inducción (anexo-1); cinco horas de tareas prácticas para complementar el diagnóstico inicial (anexo-2); 32 horas de taller práctico vivencial (anexo-3 y 4); y 5 horas de actividad posterior.

2. Deben establecerse parábolas e íconos de permanencia, es decir, elementos que permitan recordar con facilidad lo que se enseñará. Se trabajará con las parábolas del saco y del barco. La primera porque contiene el producto principal de la empresa y es familiar al personal de la organización y la segunda por el potencial de integración que posee. Los iconos serán garrotes relativos el logro, tazas para el compromiso, llaveros para la confianza y un saco miniatura de azúcar Montalbán para fortalecer los conceptos generales de logro, compromiso y confianza.

3. Se debe estimular un lema de compromiso, el cual se irá estructurando a medida que se desarrolla el taller. En base a la discusión con el equipo directivo de la empresa se comenzará con ¡Somos Seguridad! ¡Somos Comunidad! ¡Somos ambiente! ¡Somos El Palmar!.

4. El sitio de desarrollo del taller debe tener condiciones ambientales que propicien procesos de comunicación para que afloren modelos mentales. Se hará en el Centro de Formación Pozo de Rosas (San Antonio de los Altos, Caracas), ideal para este tipo de jornadas y que permite pernotar en las instalaciones. Además de los participantes por cada taller deben incorporarse en forma parcial y coordinada la participación del Director Nacional de Talento Humano, del Director Agroindustrial de CEPESA y del Director de Talento Humano Regional en todo el proceso.

5. El equipo de Facilitadores, será proporcionado por la Fundación para la Promoción, Investigación y Desarrollo de la Universidad de Carabobo

(Funproindes), profesores universitarios de distintas partes de país Prof. José Ángel Ferreira – UC Profa. Dayana Querales - UC (autores del presente trabajo), Jorge Arellano, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA); y Víctor Guédez, Universidad Metropolitana (UNIMET).

Taller de Aprendizaje Organizacional:

Este taller es el centro de la actividad, denominado "Refinadores de Futuro" realizado fuera de la empresa y con 32 horas de duración. Se trabajó bajo el esquema de convocatoria. El taller central contiene una convocatoria gerencial y cuatro convocatorias para supervisores. Previamente habrá cuatro convocatorias previas de inducción las primeras en el centro de formación pozo de rosas y las segundas en las instalaciones de CEPESA, la ejecución de este proceso está descrito en el plan de acción que se detalla a continuación y transmitida a los participantes en los anexos 1, 2, 3. Así mismo, en el anexo 4 se incorpora los contenidos a través de las filminas desarrolladas para tal fin.

A continuación se presenta un cuadro resumen con el plan de acción.

Cuadro 2: Plan de Acción: Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial						
Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPESA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.						
Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>1. Establecer un concepto de Liderazgo Responsable basado en actuaciones integradora y acciones inteligentes que generen un nuevo inconsciente colectivo para CEPESA.</p>	<p>Liderazgo responsable: definición, componentes, integración de liderazgo responsable. Componentes de la Interacción (disciplinas, interacciones y competencias). Competencias del Liderazgo. Ejes orientadores de un liderazgo responsable. Sistema dinámico CEPESA. Inconsciente colectivo: definición, ejemplos y componentes. Refinadores del Futuro como precursores del nuevo inconsciente colectivo. Diagrama del Inconsciente colectivo. Forma del liderazgo responsable. R1 como símil. Resultados esperados de la formación de líderes responsables.</p>	<p>– Clases Magistrales</p> <p>– Inventario de mitos, leyendas y realidades. (Individual)</p> <p>– Análisis de Videos:</p> <p>a. Invictus (Clint Easword)</p> <p>b. Tocar y Luchar (Alberto Arvelo)</p>	<p>Sesión de 120 min</p>	<p>-Transporte público (Autobus)</p> <p>-Videos</p> <p>-Filminas</p> <p>-Cuestionarios</p> <p>-Saco de 50 kilos de la marca “Montalban”</p> <p>- Diversas figuras representativas para llenar el saco.</p>	<p>Inventario de mitos, leyendas y costumbres.</p> <p>Diálogo y Discusión</p> <p>Intercambio de opiniones sobre los inconscientes colectivos generados en las evaluaciones de las películas</p> <p>a) Invictus (Clint Easword)</p> <p>b) Tocar y Luchar (Alberto Arvelo)</p> <p>Actividad práctica de Liderazgo</p>	<p>Jorge Arellano</p> <p>Víctor Guédez</p> <p>José Ángel Ferreira</p> <p>Dayana Querales</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>2. Definir los elementos de una actuación integradora basada en el clima organizacional y las incidencias de la excelencia, positividad, valoración y convivencia en el comportamiento de las personas.</p>	<p>La importancia del ser. La importancia de la persona dentro de las organizaciones. La relación ser-organización. Premisas básicas de la responsabilidad. Premisas básicas de la presencia de las personas. Virtudes humanas que generan prosperidad. Todos somos responsables como concepto integrador. Actuación integradora que genera valor compartido: Capital físico, capital mercado, capital intelectual y capital social. Capital Intelectual en CEPSA. Capital Social en CEPSA. Definición de Inteligencia organizacional: Primer paso del liderazgo responsable. ¿Qué es y cómo está el clima dentro de esta organización. Clima organizacional productivo. Factores que impiden a CEPSA el desarrollo de un clima organizacional productivo. Clima organizacional humano-solidario. Diagnóstico de un clima organizacional humano-solidario en CEPSA. Clima social corporativo. Como están los planes éticos dentro de la organización. Clima ético-solidario. Como es la valoración tanto a nivel organizacional como supervisorio asociados a los valores de la organización y valores de referencia. Como está el clima ético equilibrado. Cómo influyen los líderes de la organización en el clima organizacional. Rol de la autoestima, participación y solidaridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Clases magistrales – Validación y Debates clima de la empresa – Actividad de intervención de clima organizacional. – Ejercicio Práctico: ¿Cómo influyo en el clima? 	<p style="text-align: center;">Sesión de 90 min</p>	<p style="text-align: center;">Filminas Debates Jenga (Juego Interactivo)</p>	<p style="text-align: center;">Juego de Liderazgo</p>	<p style="text-align: center;">Jorge Arellano Víctor Guédez José Ángel Ferreira Dayana Querales</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPESA, empresa perteneciente al grupo PMC, a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>3. Promover procesos de toma de decisiones para enfrentar problemas tradicionales, estimulando la excelencia y la innovación. Implica el hacer que se deriva del ser</p>	<p>Definición de manejo de modelos mentales. Confrontación de resolver versus crear (hechos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales). Manejo de modelos mentales. Practicas gráficas de modelos mentales. Parálisis paradigmáticas. Metodología del “por qué” como habito consciente. Enfoques de pensamiento lineal versus pensamiento sistémico. Componentes del sistema organizacional desde la perspectiva de modelos mentales y pensamiento sistémico. Integración particular de CEPESA definición de pensamiento sistémico. Ejemplos prácticos. Esencias del pensamiento sistémico. Practicas de pensamiento sistémico: apalancamiento, lenguaje y arquetipos sistémicos. Apalancamiento sistémico: definición. Lenguaje sistémico, interrelaciones y controles de cambio. Componentes del nuevo lenguaje (ciclos responsadores y compensadores). Arquetipos sistémicos. Definiciones de tipo sistémico. Estructura genérica: límites de crecimiento, desplazamiento de las cargas, desplazamientos de intervención, éxito exitoso, parches que fracasan</p>	<p>-Clases magistrales</p> <p>-Ejercicios gráficos de manejo de modelos mentales</p> <p>-Ejercicios colectivo de toma de decisiones sistémicas</p> <p>-Experimento de las cuentas (individual)</p>	<p>2 sesiones de 90 min, cada una.</p>	<p>Plantillas de Arquetipos Sistémicos.</p> <p>Caja de inferencia.</p>	<p>Cuestionario colectivo sobre decisiones sistémicas en la empresa.</p>	<p>José Ángel Ferreira</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC, a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>4. Fomentar los procesos de aprendizaje personal y autoestima organizacional por la vía de conocerse a si mismo y desarrollar el potencial de ser, basándose en el desarrollo de la Maestría Personal</p>	<p>Establecimiento de contexto de liderazgo: El valor de las personas. Definición de sinergia. Definición de maestría personal. Componentes de la Maestría Personal: Esencia (ser e interconexión), principios (división personal, tensión creativa, uso de la verdad y uso de los subconscientes), práctica (aprehender).</p>	<p>-El Despertar de todos los días. -Clases magistrales. -Ser (Ejercicio Colectivo). -Vuelo de las Emociones.</p>	<p>120 min</p>	<p>-Lecho portátil. -Mensajes para la ambientación en foami. -Filminas. -Sombreros para el ser. (Formadores, Comunicadores, Científicos y Líderes). Avioncitos de papel construidos por los participantes</p>	<p>-Roles de ser gerente y/o ser supervisor.</p>	<p>Dayana Querales Jorge Arellano</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPESA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>5. Comprender la necesidad de debatir ideas distintas desde polos opuestos para generar la sinergia necesaria para avanzar en las organizaciones. Implica enseñar y convivir.</p>	<p>El aprendizaje cultural como generador del inconsciente colectivo. El efecto Mandela sobre Sudáfrica. El efecto refinador sobre CEPESA. Componentes del aprendizaje en equipo. Esencia (alineamiento e inteligencia colectiva), principios (integración de dialogo, discusión), practica (enseñar). Esencia: definición de la alineación organizacional y sus dimensiones críticas. Práctica y evaluación de la alineación organizacional. Principios. Definición de aprendizaje individual y de aprendizaje colectivo. Error del diálogo y la discusión en el contexto del ser. Práctica del diálogo y discusión en acción. Procesos de enseñanza. Concepto de entrenador (Coach). Aplicación práctica de equipos alineados. Conclusiones. Aquelarre organizacional.</p>	<p>Clases magistrales</p> <p>-Ejercicio colectivo de dialogo y discusión.</p> <p>-Alineamiento organizacional de equipos.</p>	<p>2 sesiones de 60 min cada una.</p>	<p>1er ejercicio: -hojas de colores. -Diseño de problemas concretos de la empresa. -Espacios físicos de 8 mts x 30 mts. -Arquerías portátiles -20 Escobas -Balón de voleibol. -Pito -Tarjetas de amonestación (roja y amarilla) -Rotafolio. -Laminas de polietileno. -capetas de estrategias</p>	<p>Posiciones distintas para tratar un problema desde la figura de: Proponente, opositor, seguidor y conciliador.</p>	<p>José Ángel Ferreira</p> <p>Dayana Querales</p> <p>Jorge Arellano</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

Objetivos Específicos	Contenido	Actividades	Tiempo de Ejecución	Recursos	Evaluación	Responsables
<p>6. Proyectar un futuro posible y realizable partiendo del presente que manejamos en la actualidad. Estimular el presente con proyectos de futuro y lograr sentido de pertenencia sobre la organización</p>	<p>Rumbo estimulador que genera confianza. Bienvenidos visionario. Definición de la visión. Por qué existe. Planificación estratégica tradicional versus actividad estratégica. Contacto organizacional. Como se construye. Como llegamos. Procesos vitales.</p>	<p>-Clases magistrales. -Video visión de futuro. -Debate visión de futuro. -Ejercicio de prospectiva.</p>	<p>120 min</p>	<p>-Filminas -Hojas de colores -Matriz DOFA de la organización -Videos</p>	<p>Ejercicio colectivo del presente y futuro de la organización.</p>	<p>Jose Ángel Ferreira Dayana Querales</p>

Taller de Aprendizaje Organizacional “Refinadores de Futuro”. Fase Vivencial

Objetivo General del Plan: Fomentar procesos de integración organizacional CEPSA, empresa perteneciente al grupo PMC , a través de la formación de líderes responsables, lo cual permite elevar los niveles de excelencia, convivencia y valoración para generar un clima propicio que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa socialmente ética.

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Contenido</i>	<i>Actividades</i>	<i>Tiempo de Ejecución</i>	<i>Recursos</i>	<i>Evaluación</i>	<i>Responsables</i>
7. Fortalecer la autoestima organizacional para la consecución estableciéndose una estrategia de logro, compromiso y confianza, responsable e integradora que facilite un nuevo inconsciente colectivo.	El valor de elegir. Elegir la cultura del logro. Interacciones pro logro. Valor para nuestro saco. Los contenidos del logro. Liderazgo estratégico pro logro. Diamante del Compromiso. Cuál es el compromiso de CEPSA. Qué significa el liderazgo de la empresa plasmado en compromiso. Confianza y reputación. Definición. En quién confiamos, expandible y acumulativa. Conducta de un líder confiable. Como esta CEPSA con respecto a la confianza. Que significa el liderazgo de la gente basado en la confianza. Valor para nuestro saco. Elementos de la confianza. Que involucra un liderazgo de gente basado en la confianza.	-Filminas -Videos -Canciones -Debates individuales por cada tema -Mesas de trabajo compartidas con el Director Agroindustrial y los Directores de Talento Humano. -Cierre de la Metáfora del Saco dirigida por el Gerente Agroindustrial. Retorno en Unidades del Transporte Público (Autobus) coordinado por el Director Agroindustrial. -Actividades de Integración..	120 min	-Equipos de Sonido -Videos de compromiso -Íconos por competencia (garrotes, tazas y llaveros) -Transporte Público (Autobus) -Saco de la marca Montalban. Peluches con las figuras: ardillas, castores, ganzos, dinosaurios.	-Manifiesto de la Organización.	José Ángel Ferreira Victor Guédez Dayana Querales Jorge Arellano.

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Acción Posterior:

Al día siguiente de haber culminado el taller en las instalaciones de CEPESA, se lleva a cabo la convocatoria integral que consiste en un encuentro entre gerentes y supervisores coordinado por el gerente agroindustrial. Esta actividad es un desayuno que dura toda la mañana en la se consolidaran conceptos y se intercambiaran opiniones entre jefes y subordinados que han tenido talleres vivenciales distintos. La jornada además buscará la integración de estos actores en post de los objetivos de la empresa y la consolidación de sus valores.

Ejecución del Plan de Acción

Los talleres se desarrollaron en un lapso de cinco meses, con jornadas de inducción previas y jornadas integradoras posteriores a cada taller. Las previas se ejecutaron en la sede de la empresa, el taller en el centro de formación pozo de rosas y la jornada de integración a través de un desayuno corporativo en la sede de CEPESA. El transporte colectivo fue responsabilidad de la empresa y desde el momento en que se abordo la unidad se dio inicio al taller vivencial con la metáfora del saco.

El desarrollo del taller vivencial incorporó sesiones de trabajo de 8:30 a.m. a 8:30 p.m. con las respectivas comidas y refrigerio. En la noche de la segunda jornada se produjo la integración de los actores gerenciales de CEPESA los cuáles tienen participación plena en la tercera sesión.

SECCIÓN VI

EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN POST HALLAZGO ALTERNATIVA DE ACCIÓN

Cada objetivo del plan tuvo su respectiva evaluación, la cual vario según la estrategia pedagógica planteada y los instrumentos aplicados. A continuación se presentan las evaluaciones de cada uno de los objetivos del Plan de Acción. Adicionalmente, son soportados en este trabajo mediante el anexo n° 5.

Liderazgo Responsable

El primer objetivo “Establecer un concepto de Liderazgo Responsable” basado en actuaciones integradora y acciones inteligentes que generen un nuevo inconsciente colectivo para CEPESA”, incluyo un inventario de los mitos y leyendas de la organización; evaluaciones de las películas: “*Invictus*” de Clint Easword y “*Tocar y Luchar*” de Alberto Arvelo, por la vía de debates puntuales que permitieran tomas los ejemplos de ambas películas como ejemplos de ejercicios de liderazgo que han creado futuro en determinadas circunstancias. Así mismo se comparo con el pasado de CEPESA, la creación de capital social a través del capital intelectual de la organización.

En este último, se logro extraer de los participantes frases claves producidas por el capital intelectual de la organización así como también otro tanto para el capital social. La primera tiene que ver con el talento emanado de la empresa y la segunda con la reputación que han creado. Se aclara que

esto fue producto del trabajo en la organización del inconsciente colectivo vigente y por supuesto de un liderazgo responsable. La Figura N° 2 evidencia el resultado de este debate.

Figura 5: Capital de CEPSA



Fuente: Ferreira y Querales (2013)

El debate anterior fue permeado por la situación socio política del país que apunta hacia la baja de la productividad y a la lucha de clases donde la empresa deja de ser un centro de distribución de riquezas. Sin embargo, los ejemplos de las películas “Invictus” y “Tocar y Tuchar”, planteaban entornos difíciles en los cuales los líderes ejerciendo liderazgos responsables han salido adelante, venciendo entornos más difíciles.

Los valores como componentes del liderazgo responsables florecieron en la evaluación al punto de plantearse la misma interrogante: ¿Cuáles son los valores practicados para generar futuro por estos líderes?, en particular:

Nelson Mandela: liderazgo, respeto, humildad, trabajo en equipo y compromiso.

José Antonio Abreu: Disciplina, pasión, solidaridad, trabajo en equipo, igualdad.

Líderes CEPSA: Compromiso, trabajo en equipo, pertenencia, confianza, respeto.

Los valores descritos son perfectamente aplicables en el entorno familiar, organizacional y político de país. Como todo requiere esfuerzo y dedicación pero nada imposible de realizar. Los participantes no solo coincidieron en valores sino que asumieron que esta posible ejercer liderazgo responsable aún en las condiciones más adversas.

Actuación Integradora

En referencia al objetivo nro. 2 del plan “Definir los elementos de una actuación integradora basada en el clima organizacional y las incidencias de la excelencia, positividad, valoración y convivencia en el comportamiento de las personas”, los participantes fueron evaluados con un juego de liderazgo basado en el popular juego de piezas de madera denominado *jenga*. La construcción colectiva de una torre de 38 pisos entre cuatro personas que no se han puesto de acuerdo requiere dosis de autoestima por parte de los jugadores (confianza en sí mismo), participación colectiva en términos de

estrategias, solidaridad ante la adversidad y responsabilidad del grupo por los resultados obtenidos. El debate luego de esta actividad interactiva marco a los participantes en la necesidad de estos cuatro tributos para atender climas de excelencia, positividad, valoración y convivencia.

Figura 6: Generación de la Actuación Integradora

¿CÓMO GENERO ACTUACIÓN INTEGRADORA?
Estrategias, deberes, actitudes y sentido

CLIMA	ESTRATEGIA	DEBER QUE IMPLICA	ACTITUD	SENTIDO
Excelencia Eficacia Eficiencia Efectividad	AUTOESTIMA	Primer deber hacia nosotros mismos	"Yo soy importante"	Sentido del logro
Positividad Reconocimiento Emociones	PARTICIPACIÓN	Primer deber hacia la comunidad a la que pertenece	"Ninguno de nosotros es más importante que todos nosotros"	Sentido de servicio y compromiso
Convivencia Respeto Sociabilidad	SOLIDARIDAD	Primer deber hacia los otros	"Yo soy tan importante como el otro"	Sentido de filiación y confianza
Valoración Vivir Compartir	RESPONSABILIDAD	Primer deber con nuestros valores	"Yo soy importante gracias a mis valores"	Sentido de prosperidad

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

La Figura 6, refleja el modelo a desarrollar en este trabajo. La influencia en el clima es a través de la autoestima - participación - solidaridad y responsabilidad, como factores primarios para lograr excelencia, positividad, valoración y convivencia. Las acciones inteligentes consolidan el modelo como productor del logro compromiso y confianza.

Figura 7: Generación de la Acción Inteligente

¿CÓMO GENERO ACCIÓN INTELIGENTE?

ACCIÓN	DISCIPLINA	ÁMBITO	ACCIÓN	SENTIDO
SER	MAESTRÍA PERSONAL	¿Quién soy?	Compromiso con la verdad	Sentido del logro y compromiso
HACER	DECISIONES SISTEMICAS	¿Qué debo hacer?	Nuevo lenguaje con nuevo enfoque	Sentido del logro, servicio y compromiso
SOMOS HACEMOS	APRENDIZAJE EN EQUIPO	¿Con quién voy?	Sinergia en diversidad	Sentido de filiación y compromiso
DEBEMOS PODEMOS	VISION COMPARTIDA	¿A dónde voy?	Futuro fruto de la responsabilidad	Sentido de logro, compromiso y confianza

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

La figura 7, refleja la gestión inteligente descrita en el sección I. A través del ser desarrollado en la maestría personal, que responde a la interrogante de quien soy orientada al sentido de logro y compromiso. A través del hacer en los procesos de liderazgos que involucra una toma de decisiones sistémicas, que responden a la interrogante ¿Qué debo hacer? orientada por el logro, y servicio. Transformada en acciones colectivas da paso a somos / hacemos con la disciplina del aprendizaje en equipo y respondiendo a la interrogante ¿con quién voy? que responde afiliación y compromiso. El punto de unión es lo que podemos hacer. La respuesta a un futuro posible plasmada en ¿a dónde voy? que estimula a través de la responsabilidad logro, compromiso y confianza.

La figura 8, consolida la propuesta de liderazgo responsable uniendo los elementos contenidos en las figuras 6 y 7.

Figura 8: Acción Transformadora a través del Inconsciente Colectivo



Fuente: Cornejo (1996). Adaptado por Ferreira y Querales (2013)

La consecución de un nuevo inconsciente colectivo de logro, compromiso y confianza es la conjunción de la actuación integradora y la acción inteligente. La primera hace hincapié en el clima organizacional y la segunda en la gestión inteligente. El resultado esperado es una nueva estructura cultural identificada con logro, compromiso y confianza. El objetivo nro. 3, está relacionado con “Promover procesos de toma de decisiones para enfrentar problemas tradicionales, estimulando la excelencia y la innovación. Implica el hacer que se deriva del ser”, y exhibe la retroalimentación producto de los arquetipos sistémicos.

Decisiones Sistémicas

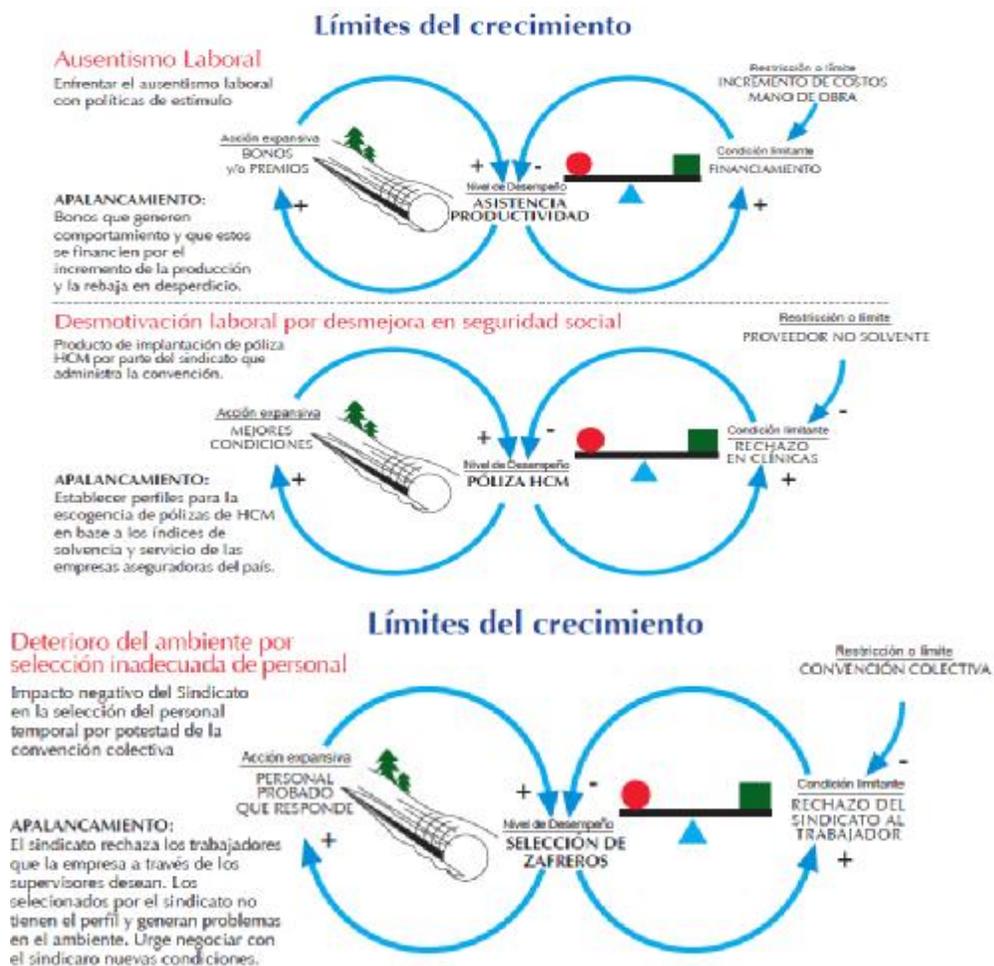
Los participantes fueron entrenados en el manejo de modelos mentales y en la diferenciación de hechos versus patrones o tendencias. Aprendieron a diferenciar estructuras sistémicas que determinan comportamiento. Estas estructuras fueron analizadas en casos concretos de la organización y llevadas al papel a través de guiones gráficos que permitan ver nuevas opciones.

La toma de decisiones sistémica consta de dos etapas: el manejo de modelos mentales y el pensamiento sistémico como metodología de toma de decisiones. En el primero se enseñan a deslastrarse de costumbres, conocimientos, realidades que no permiten ver nuevas opciones y que están generalmente relacionadas con los procesos de aprendizaje. Teniendo presente lo que significa el manejo de modelos mentales se pasa a la etapa de lenguaje sistémico. Este último consiste en una simbología de carácter circular que permite ver la realidad en forma más amplia tal y como lo define Senge (1992): “el pensamiento sistémico ofrece un rico lenguaje para describir una vasta gama de interrelaciones y patrones de cambio. En última instancia ayuda a ver los patrones más profundos que subyacen a los acontecimientos y detalles”. (p. 447).

El pensamiento sistémico está basado en círculos de causalidad que vienen siendo el verbo y el predicado de este lenguaje y los puntos que influyen en el sistema para despejarlos se denominan puntos de apalancamiento. A través de la realimentación reforzadora (avalanchas) y los procesos compensadores (balanza) se ofrece una metodología sencilla de los procesos estables e inestables y esos procesos se pueden llevar a unas plantillas que se denominan Arquetipos Sistémicos. En estos arquetipos se

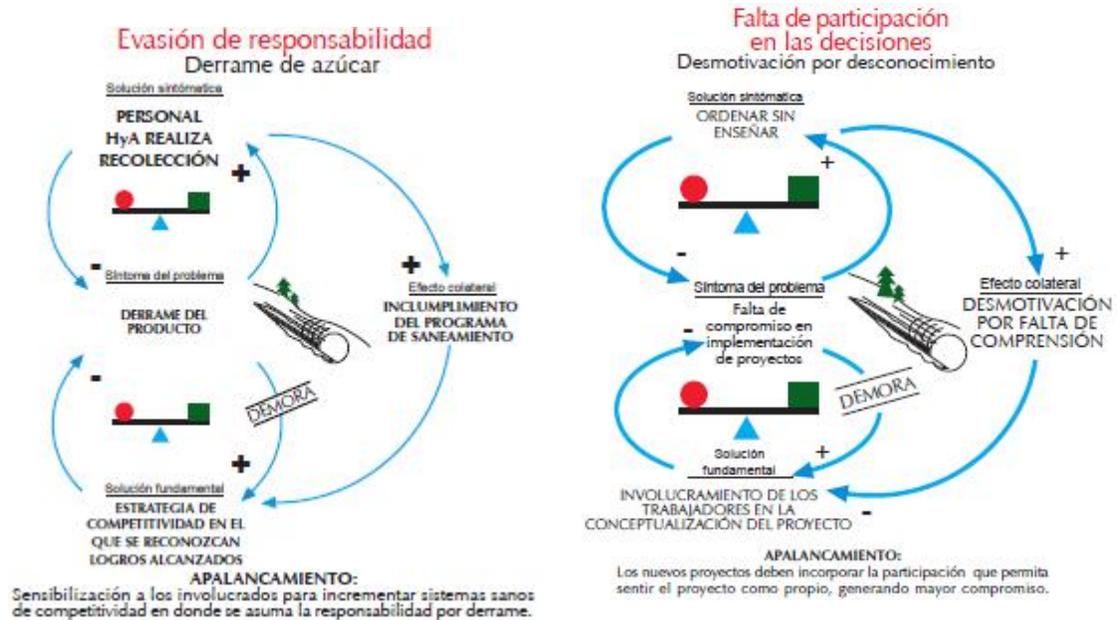
plantean situaciones especiales que se plantean en forma recurrente en el mundo de los negocios y la perspectiva sistémica permite conseguir puntos de apalancamiento. Existen más de 20 arquetipos sistémicos para el presente estudio se evaluaron 4 arquetipos: Límites del Crecimiento; Transferencia de la Carga; Parches que Fracasan y Éxito al Exitoso. A continuación el trabajo evaluado a los participantes:

Figura 9: Arquetipos Sistémicos: Límites del Crecimiento

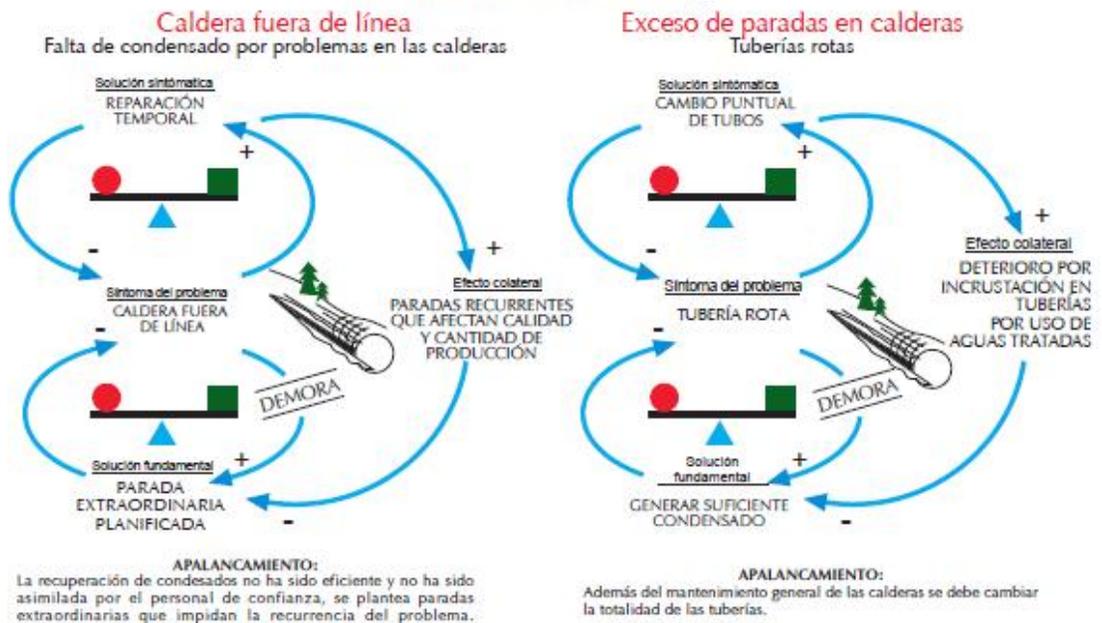


Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Figura 10: Arquetipos Sistémicos: Transferencia de la Carga



Transferencia de la carga



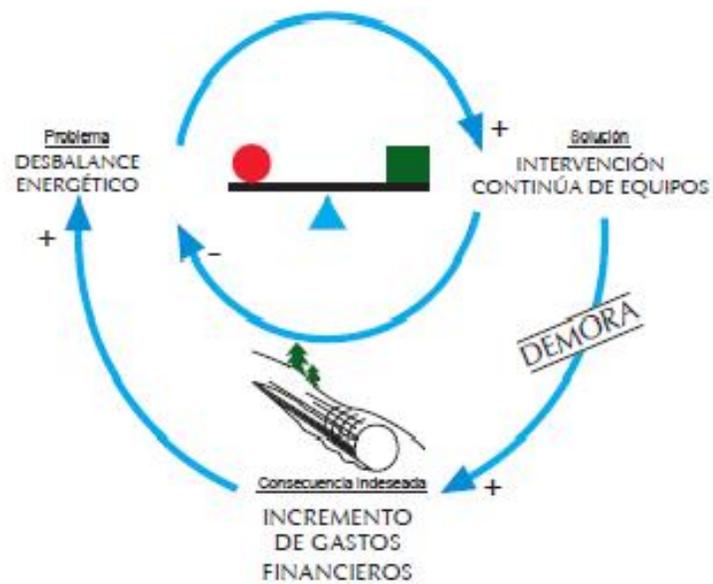
Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Figura 11: Arquetipos Sistémicos: Parches que Fracasan

Parches que fracasan

Derroche de energía por obsolescencia de equipos

Equipos obsoletos incrementan consumo de energía que al fin aumentan los costos financieros; por intervención continua de equipo causando pérdidas monetarios por desbalances y fugas.

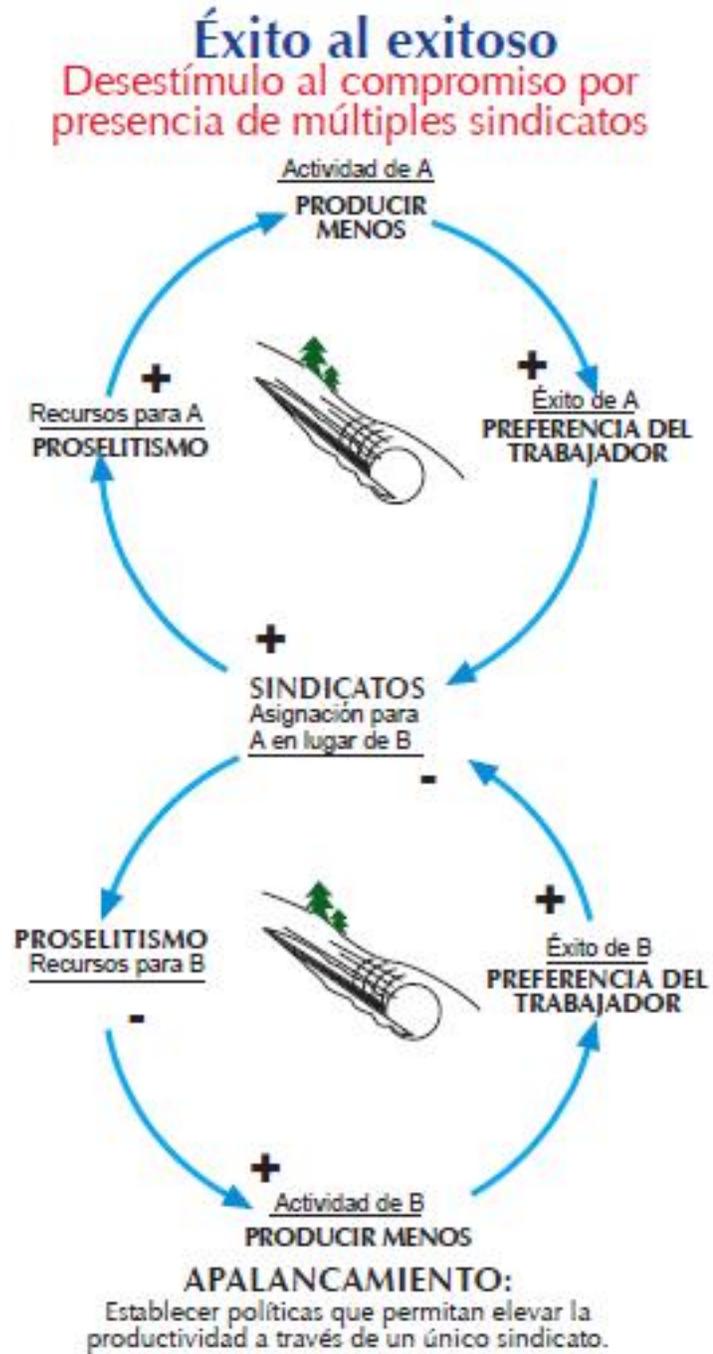


APALANCAMIENTO:

Adoptar un plan de inversiones a largo plazo para actualizar y/o cambiar equipos obsoletos con miras a disminuir el consumo energético con una mayor producción.

Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Figura 12: Arquetipos Sistémicos: Éxito al Exitoso



Fuente: Ferreira y Querales (2013)

Los arquetipos sistémicos dibujados en estas plantillas permitieron a los participantes evaluar viejos problemas con nuevos modelos mentales. Estos resultados son mostrados en las figuras 9, 10, 11 y 12, y de demuestran que solo se veían problemas manifestados en un hecho. A través de esta metodología se encontraron estructuras que producían comportamiento expresados en patrones o en tendencias. Dicho de otra forma solo se veían efectos y no las causas. Al describir la estructura que determina el comportamiento se ubicaron puntos de apalancamiento que permitieron soluciones reales a viejos problemas existentes.

La magia de todos los días: Ser y Hacer

El objetivo nro. 4, se refiere a “Fomentar los procesos de aprendizaje personal y autoestima organizacional por la vía de conocerse a sí mismo y desarrollar el potencial de ser, basándose en el desarrollo de la maestría personal “, y la retroalimentación se dividió en dos partes ambas relativas al ser. El vuelo de las emociones como una autoevaluación para reconocer el “YO” interior de cada participante, con notables con efectos anímicos importantes en el participante. Y por otro lado el SER desde la perspectiva del rol que le toca desempeñar en la organización. Cada uno de estos roles fue definido como pensamiento a saber: científico, innovador, práctico y artístico. El primero relativo al establecimiento de metas claras, estimulantes y realizables que generen compromiso. El segundo, relativo a los procesos de comunicación de esas metas claras y estimulantes que penetran en el inconsciente colectivo y reafirmen el compromiso con los valores de la empresa.

El práctico que tiene que ver con el ejercicio del liderazgo responsable médiante el ejemplo para obtener compromiso, y el artístico con formar y

estimular al personal para adquirir el compromiso de cumplir las metas de la organización. Los resultados hablan por sí solos y ratifican el potencial múltiple de ser independientemente del rol que se le asigne.

Pensamiento Científico: ¿Cómo establecer metas claras, estimulantes y realizables que generen compromiso a nuestro personal?

1. Conocer la misión, visión y valores para establecer metas claras.
2. Establecer estímulos como: reconocimientos, mejoramiento continuo, capacitación, remuneración, comunicación, confianza, pertenencia.
3. Inversión para mejorar las condiciones de trabajo.
4. Incorporar nuevas tecnologías para mejorar rendimiento de los trabajadores.
5. Analizar procesos y puestos del trabajo (nuevas tecnologías)
6. Generar metas que dependan del trabajador.
7. Comunicar y compartir las metas.
8. Incentivar al personal operativo con bonificaciones y/o reconocimiento. Ofrecer oportunidades de crecimiento personal.

9. Producir calidad R1 en el azúcar en el proceso de refinación. (Envasar 300 ton/día de sacos 50 kg de calidad R1. 500 ton/día de fraccionado cafetín calidad R1, acarreo de azúcar crudo de 900 tn/día.)

Pensamiento Práctico: ¿Cómo desarrollar con nuestros subalternos ejercicio de liderazgo responsable, mediante el ejemplo para obtener compromiso?

1. Siendo los primeros en ejercer valores como disciplina, lealtad, respeto, humildad, puntualidad, confianza, pertenencia.

2. Por medio de un liderazgo correctivo: comprometernos con las promesas que podamos cumplir.

3. Comunicaciones productivas. Evitar los chismes que pueden alterar el orden del departamento.

4. Demostrar con nuestras acciones lo que comunicamos.

5. Manteniendo un clima de armonía para propiciar el alcance de las metas.

6. Involucrar al equipo en la solución de los problemas para que se integren y no sean meros espectadores. Esto gana integración.

7. Debe comunicar, pero también escuchar a sus seguidores genera respeto.

Pensamiento Innovador: ¿Cómo comunicar al personal operativo metas claras y estimulantes que penetren el inconsciente colectivo acercándonos al compromiso con la empresa?

1. Herramienta principal: Diálogo directo persona a persona, destacando el impacto de los trabajadores en el cumplimiento de las metas.

2. Establecimiento de un ambiente cordial de respeto y compromiso.

3. Comunicación vía correo electrónico reforzado por una campaña de comunicación interna (carteleros y pizarras informativas, afiches, eslogan, memorándum, informe de gestión).

4. Informar clara y detenidamente sobre la ejecución de molienda efectiva y caña molida; así mismo de las toneladas de azúcar envasadas y por envasar.

5. Incentivar al personal con bonos de producción, a fin de estimularlo en el cumplimiento de esta acción y a su vez inculcando en ellos los valores de la organización.

6. Obsequiar chapas alusivas al logro alcanzado y al logro Somos R1.

Pensamiento Artístico

1. Capacitar al trabajador con formación personal y técnica que le permitan estimar y valorar su aporte para la organización.

2. Implementar un sistema de inducción y socialización que facilite la incorporación del trabajador, logrando un aliado en busca de la prosperidad y con presentación vía correo a toda la organización. A través de vídeos de inducción que incluya saludos de la gerencia, incorporando compromiso con la empresa y su estructura jerárquica

3. Discutir los planes de carrera y de formación con los supervisores.

4. Reconocer el logro a través de planes de incentivos de tipo social dirigidos al grupo familiar.

5. Motivar e involucrar al personal a través de nuestras acciones, de manera de lograr una influencia positiva a través de la participación ¡Ser líderes!.

Aprendizaje en Equipo

En referencia al objetivo nro. 5, Que se refiere a: Comprender la necesidad de debatir ideas distintas desde polos opuestos para generar la sinergia necesaria para avanzar en las organizaciones implica enseñar y convivir”, cabe referir que los procesos de evaluación giraron en torno a la integración del dialogo y discusión indicando la diferencia el aprendizaje individual y aprendizaje colectivo. El individual se cumple el ciclo ACCION – REFLEXION – CONEXIÓN – DECISION en el colectivo el ciclo es ACCION CORDINADA – REFLEXION PUBLICA – SENTIDO COMPARTIDO – PLANIFICACION CONJUNTA. Son los mismos pasos solo que la cantidad aumenta la complejidad y el rol estelar lo posee el dialogo y la discusión.

El primero con una exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles donde se escuchan los demás y se suspenden las perspectivas propias. El segundo donde se presentan y defienden diferentes perspectivas y se buscan la que se considera mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar para poder evaluar el alcance de este conocimiento se trabajaron estos procesos con propuestas de problemas particulares de la empresa teniendo como actores a un proponente sobre un problema particular, a un opositor a la propuesta original, un seguidor acreditado y un conciliador que puede inclusive apelar a la innovación. En todos los casos cada uno soportándose en sus respectivos argumentos. El enfoque de estos problemas arrojó estas conclusiones.

Empoderar Supervisores Como Líder Responsable

PROPONENTE. Clarificar límites y alcances y con base a esto diseñar políticas de evaluación que generen planificación de entrenamiento que eleve su desempeño. Estimular su participación en la toma de decisiones involucrándolo en procesos de responsabilidad compartida.

SEGUIDOR. Estoy de acuerdo con el proponente y añadiría el apoyo que debe darse a los supervisores en las decisiones del día a día para impulsar su identificación con la empresa.

OPOSITOR. No confiamos en ellos y por ende todo se pierde a mitad del camino. La empresa no es constante en su política de recursos humanos.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. La confianza en ellos la lograremos en la medida en que nos comuniquemos franca y sinceramente, teniendo como norte los valores de la organización y metas claras compartidas. Debemos

establecer procesos mensuales de comunicación estratégicas que permitan fortalecernos y mantener el gobierno de la empresa.

¿Son Confiables Nuestros Trabajadores Operativos?

PROPONENTE. Sí lo son. Los problemas existentes se deben a la falta de alineación colectiva.

OPOSITOR. No compartimos valores y eso afecta la confianza.

SEGUIDOR. De acuerdo con la oposición

CONCILIACIÓN/CONSENSO. En el pasado hemos logrado la alineación colectiva. El ambiente externo influye en nosotros y por ende debemos hacer una estrategia al respecto. Debemos promover compromiso y confianza.

Enfrentar Antivalores de Desidia y Apatía en Nómina Diaria

PROPONENTE. Compartir en reuniones su problemática. Hacerles comprender su rol en la empresa y su repercusión en su familia.

OPOSITOR. Debemos motivarlo por la vía de las remuneraciones monetarias.

SEGUIDOR. Sigue a la oposición

CONCILIACIÓN/CONSENSO. Los antivalores perjudican no sólo a la empresa sino a la familia y al futuro del país. Estamos obligados a educarlos

y se impone un plan estratégico en el cual el personal de confianza tendrá un papel vital.

Crisis de Autoridad Y Liderazgo

PROPONENTE. Existe una crisis motivada por el ambiente externo y nuestras políticas internas. No hemos asumido nuevos conocimientos en materia laboral y la diversificación sindical ha mermado nuestro liderazgo. El ambiente de trabajo no es el adecuado.

OPOSITOR. Como líderes estamos llamados a enfrentar crisis. Aunque sea con medidas fuertes pero que envíen el mensaje correcto. De no hacerlo habremos fracasado como generador de futuro.

SEGUIDOR. Apoyo al proponente y agregaría que la empresa debe soportarnos con procesos de formación que nos habiliten como líderes. Tenemos compromiso y queremos confianza.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. La crisis no existe en todas las áreas. La dirección de talento humano tiene estudios hechos donde está focalizada. Ataquemos puntualmente los sitios (almacén, empaquetado) y enfrentemos esos focos que perturban el ambiente. En particular los procesos sindicales.

¿Son Confiables Nuestros Supervisores?

PROPONENTE. Con ellos trabajamos el día a día y las tensiones producto de la situación sociopolítica del país han propiciado un distanciamiento que debemos enfrentar. Muchas veces han respondido a

nuestra confianza y debemos fomentar una integración que permita generar excelencia y compromiso.

OPOSITOR. La iniciativa de generar un sindicato de los supervisores minó gran parte de nuestra confianza. Ello hace difícil esta relación.

SEGUIDOR. Respaldo al proponente. Nosotros hemos generado expectativas que por alguna razón no cumplimos y hemos sido malos comunicadores. El periódico y las carteleras “Somos” es una buena idea para recuperar la comunicación perdida y debemos a través de reuniones operativas re-establecer la conexión necesaria para lograr confianza.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. Reconozcamos los errores del pasado y veámonos como un solo equipo. Un centenar de refinadores es el personal de confianza de CEPESA, y por ende somos un solo equipo, que debe promover logro, compromiso y confianza a más de 800 personas. Establezcamos con nuestra gerencia agroindustrial y la dirección de talento humano una estrategia que nos permita establecer la sinergia necesaria para nuestra empresa.

Logro Y Compromiso en el Personal de Base

PROPONENTE. Podemos incorporarlos al equipo de REFINADORES DE FUTURO; hay que hacerles ver que sin ellos no hay empresa y que esta empresa es necesaria para la vida de ellos. Los Centrales intervenidos por el gobierno no tienen el mismo nivel de bienestar laboral que el nuestro y por ende, debemos ganarlos para la causa de una organización productiva, socialmente ética.

OPOSITOR. El obrero venezolano dejó de ser comprometido con la empresa; no la siente suya y por ende no le importa su futuro.

SEGUIDOR. Respaldo al proponente, sólo que debemos desarrollar una estrategia de generación de compromiso. Que comienza con el ingreso del trabajador y luego debemos refrescarla. Los íconos que recibimos en este taller como el garrote y la taza, deben ser transmitidos a ellos como parte de nuestra estrategia para incorporarlos al proceso de REFINADORES DE FUTURO.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. Para señalarle sus debilidades, primero debemos reconocerle sus fortalezas; concientizar que todos somos responsables y por ende, debemos enfrentar sus debilidades y amenazas. Debemos escucharlos y abrir canales de comunicación con los puntos de coincidencia que tenemos. Los antivalores requieren una estrategia de nuestra parte y como líderes podemos hacerlo. Recordemos que todos somos vecinos, venezolanos y debemos trabajar juntos por el futuro del país. REFINADORES DE FUTURO debe ser aplicado a ello con una estrategia pertinente.

Incrementar Niveles de Excelencia, Positividad, Convivencia Y Valoración

PROPONENTE. Se debe efectuar estudios para establecer equidad en cuantos beneficios socioeconómicos y crecimiento personal. Debemos establecer afecto a lo que hacemos por la vía el compromiso y comprender la responsabilidad que implica la confianza que se nos entrega.

OPOSITOR. La empresa tiene problemas de confianza a nivel general, eso nos afecta. Es urgente enseñarnos a todos como elevar los niveles de logro, compromiso y confianza.

SEGUIDOR. Respaldo al proponente. El clima lo construimos nosotros y debemos ser habilitados en procesos de comunicación de entusiasmo. Siempre y cuando participemos en los proyectos de la empresa y estemos debidamente informados.

CONCILIACIÓN/CONSENSO. La empresa empezó con estos talleres una estrategia de mejoras de clima organizacional. La excelencia la ejercemos en la medida que cumplimos a tiempo nuestras metas. La positividad en la medida que dejemos claro cuál es nuestro sistema de estímulo. La convivencia la haremos comprendiendo y ejerciendo la solidaridad. A través del ejercicio y fomento de nuestros diez valores, estableceremos una valoración proactiva que debería conducir a nuestra alineación.

Así mismo, se simuló un juego físico que parodia al fútbol en donde se explota las sinergias de equipos si existen metas claras, se comunican adecuadamente se forman a los participantes y se premia el compromiso colectivo. La alta emotividad se transforma en reflexiones necesarias de comportamiento colectivo.

No Es lo que la visión es, es lo que la visión hace

El objetivo nro. 6, "Proyectar un futuro posible y realizable partiendo del presente que manejamos en la actualidad. Estimular el presente con proyectos de futuro y lograr sentido de pertenencia sobre la organización",

incluyo procesos de visualización de futuro, a través de la prospectiva de la organización en los próximos cinco años. Luego de visualizar este futuro respondieron con los elementos que en el presente hacen difícil ese futuro, pero además sugirieron como vencer los mismos la simulación arrojó estos resultados.

2017 El porvenir como promesa: Nuestro grupo es líder en el Mercosur en la producción y mercado de azúcar y productos conexos. Somos una empresa socialmente ética, muy valorada por la sociedad. ¿Cómo lo logramos?

En 2017 nos preciamos de tener alta producción, calidad del producto (R1) y precios de venta competitivos. Ello lo logramos porque tuvimos claro nuestro objetivo de dominar el mercado azucarero y energético. Así, nos alienamos y nos comprometemos con los valores y visión de la organización, como producto de haber alcanzado el compromiso de nuestra gente a través de una confianza mutua entre los miembros de la organización y nuestros clientes, superando las debilidades y amenazas que nos hicieron fortalecer, innovando para ser competitivos en el mercado y adaptándonos a los procesos de cambio que se presentaron y desarrollando políticas de inversión para mantenernos operativos en el tiempo, experimentamos introducir nuevas opciones en el mercado diversificando la producción.

Fue elemento fundamental nuestro factor humano como punta de lanza en la consolidación de la alianza estratégica entre las organizaciones que integramos el grupo PMC; resaltando nuestra visión, misión y valores que alzaron la confianza y el compromiso para asumir el reto.

De manera concreta:

- Compartimos e involucramos a los trabajadores en ella, con una visión compartida por todos, desde el productor en el campo hasta el estibador que monta el saco en el camión.
- Mantenemos una integración permanente entre la alta gerencia y los trabajadores.
- Formamos a nuestra gente.
- Impulsamos la excelencia en nuestros trabajadores y demandando compromiso.
- Invertimos y administramos recursos financieros.
- Innovamos en tecnología, inversión en infraestructura, equipos y capital humano.
- Analizamos y conocemos a nuestros clientes.
- Apuntamos a una cultura de ejecución y rendición de cuentas.
- Compartimos con la sociedad cumpliendo la ley y desarrollamos vínculos las comunidades a través de programas sociales, satisfaciéndoles sus necesidades, especialmente con nuestros trabajadores y familias.
- Desarrollamos una cultura de sensibilidad ecológica.

Sólo así fue posible consolidar a Montalbán como líder del Mercosur. El Palmar y PMC, a través de su socio MAN, se asociaron estratégicamente con consorcio brasilero y el eje Brasil – Venezuela se consolida como el líder único de Suramérica manteniendo en todo momento el cumplimiento de normas establecidas por organismos internacionales.

Otros aspectos que influyeron en el nivel alcanzado en 2017 fue el contar con una política azucarera coherente a nivel nacional, que permitió el crecimiento en el campo y la fábrica, adicional al desmontaje de controles. Igualmente, se logró un aumento de efectividad de los procesos a través del financiamiento del Modelo Operacional CEPESA.

El porvenir como promesa: Nuestra organización es un magnífico lugar para trabajar. Sus trabajadores están comprometidos con sus valores y está establecido un rumbo generador de confianza. Somos reconocidos como una empresa en la que sus trabajadores prosperan. ¿Cómo lo logramos?

Nos convertimos en escuela de líderes responsables R1. Aprendimos a modelar con el ejemplo y logramos hacer la diferencia y fomentamos la cultura de rendición de cuentas y de retribución.

La Dirección de Capital Humano realizó un estudio socioeconómico acerca de todos sus trabajadores, cuyas conclusiones permitieron que se tradujo en establecer una política de capacitación y de estímulos, logrando un equilibrio de grandes beneficios para todos, afianzando la relación ganar-ganar y garantizando equidad y una mejor calidad de vida del trabajador, lo que mantuvo al personal en un alto nivel de formación y motivación.

La inversión en capital humano se dirigió hacia:

- El desarrollo de potencialidades y al conocimiento de las visiones personales, para delimitar una visión compartida por todos.
- Capacitar y fomentar la creatividad e innovación, lo cual pusimos en práctica.
- Se identificaron los talentos de los trabajadores y se mejoró la producción.
- Se le dio el valor y la importancia a cada puesto.
- En todas las actividades de formación profesional patrocinada por la misma empresa (cursos técnicos y personales) se hizo hincapié en los valores humanos y de la empresa.

En cuanto a estímulos, reconocemos logros y retribuimos el buen desempeño, pasando a ser una organización en la cual los trabajadores pueden visualizar un plan de carrera para alcanzar los objetivos planteados. El programa de reconocimiento de los trabajadores estableció un esquema de incentivo asociado a desempeño y consecución de metas:

- Incentivo a las nuevas ideas de los trabajadores.
- Reconocer al trabajador su desempeño y su confianza para generar un sentido de pertenencia sólido.
- Trato justo en las remuneraciones y logros de nuestros trabajadores.

- Ambiente de trabajo seguro.
- Se escuchó la voz del trabajador y se consideraron sus
- opiniones y aportes.

En cuanto a programas sociales, se profundizó en ellos alineados con la visión y modelo operacional CEPESA, optimizándolos gracias a la unión de terceros claves para la implementación de estrategias operativas y responsabilidad social.

En cuanto al clima organizacional, se mejoró el ambiente para que los trabajadores se sienten en familia y parte de una organización, coexistiendo armonía y metas alineadas en un ambiente óptimo y agradable. Ello propicia el crecimiento de la confianza de nuestro equipo, la cual consolida nuestro compromiso y nos impulsa al logro de nuestras metas compartidas. En su consecución fue determinante el reforzamiento de los valores desde la casa para hacer sentir bien al trabajador y hacerlo productivo en su trabajo.

En cuanto al apoyo gerencial, se hicieron grandes inversiones en máquinas para mejorar los procesos productivos y contamos con tecnología de vanguardia. Igualmente hemos sido certificados internacionalmente con las normas ISO 9000, garantizando el mejoramiento ambiental para dejar a nuestras generaciones futuras una empresa modelo. Y nos cuidamos y trabajamos seguros.

En cuanto al aspecto político legal, se logró desmontar todo el aparataje de control que existió en el país y que hizo que casi desaparecieran nuestros productores primarios, permitiendo a Venezuela autoabastecerse y exportar

azúcar, convirtiendo a nuestros trabajadores en refinadores de futuro al 100% R1.

Todo ello se logró gracias al compromiso de todo un equipo en implementar (PMC), seguridad – comunidad – ambiente y visión de futuro.

2012 El presente como reto: ¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que impiden el futuro previsto para el 2017?.

En cuanto al aspecto gerencial, se enumeran una serie de amenazas y debilidades, tales como:

1. Las fallas en comunicación efectiva.
2. Clima organizacional.
3. Debilidad en la continuidad de la operación.
4. No existe alineación de todos los subsistemas de la organización hacia la visión establecida por la empresa.
5. Debilidad en el cumplimiento de normas de calidad e inocuidad (SGJ).
6. Falta de reconocimiento continuo como política de recursos humanos.
7. Falta de políticas asertivas de inversión, especialmente para la potenciación y actualización de equipos y tecnología.
8. Ausencia de equipos multidisciplinarios en la ejecución de labores clave.

9. Participación y comunicación en la acción de mantener proyectos y equipos.

10. Obsolescencia de los equipos y la falta de inversión en tecnología.

En cuanto a la variable financiera priva la falta de fortaleza de capital financiero y las limitaciones que ello implica.

En cuanto al aspecto estructural:

1. Pérdidas y reducción de áreas de cultivo.
2. Falta de infraestructura adecuada que permita cubrir la demanda.

En cuanto a lo concerniente al tema país y aspectos:

Político legal:

1. Ausencia de un marco legal favorable a la competencia empresarial, especialmente cambios en materia laboral y expropiaciones.
2. Normativa actual que limita acciones con productores y trabajadores.
3. Los sistemas o entes gubernamentales.
4. Crecimiento poblacional.
5. Controles del Estado.

6. Entorno político social difícil.
7. La no existencia de una política coherente en centrales azucareros y a largo plazo.
8. Tenemos problemas de justicia, la legislación nacional tiene que cambiar.
9. Ambiente político e influencia de varios sindicatos.
10. Regulación del producto.

¿Cuáles son los principales obstáculos que impiden que nuestra organización sea un magnífico lugar para trabajar?

El clima laboral se ve enturbiado por los conflictos sindicales, y se percibe desmotivación por la existencia de dos sindicatos, ya que ninguno aporta soluciones eficaces y positivas para los trabajadores, impidiendo que el lugar sea armónico y generando una influencia negativa ante acciones de la dirigencia. Ante ello, existe restricción en torno a la toma de acciones disciplinarias por políticas del Estado.

No se considera el mejoramiento continuo para cada trabajador, no hay confianza en los niveles de trabajo, las ideas de todos no son tomadas en cuenta.

En temas institucionales o gerenciales, se identifica debilidad en los enlaces de la alianza estratégica. Adicionalmente, son señalados factores como limitaciones financieras, falta de recursos, inversiones y tecnología y obsolescencia de equipos. Las barreras comunicacionales que impiden a

todos los miembros de la organización compartir y los intereses económicos privan sobre el interés de la empresa.

La organización carece de planificación efectiva, dándose alteración de la planificación y ejecución. A la falta de fortalecimiento de liderazgo, se le suma el hecho de que los supervisores no son escuchados en sus recomendaciones y existen otros factores que se privilegian por encima de sus opiniones, además de ausencia de autoridad para con los supervisados. En ese sentido, se sabe que existe la confianza de la empresa hacia los trabajadores en todas las áreas, pero no se siente lo suficiente.

Poca alineación con nuestros cañicultores, contratistas y proveedores, procesos administrativos poco ágiles, falta de alineación en la dirección a seguir y falta de una visión de futuro son otros de los aspectos que salen a flote en el análisis, junto a las condiciones actuales de las instalaciones y al aseo, orden y limpieza.

Con conexión a todo lo anterior, son señaladas la conflictividad, la desunión y la falta de confianza.

En cuanto a temas político legales, tienen fuerte presencia los controles gubernamentales, la inseguridad jurídica, las políticas del Estado, el entorno jurídico que, entre otras cosas, limita acciones con productores y trabajadores, la incertidumbre política, y en general, la desmotivación del productor.

Nuevo Inconsciente Colectivo

El objetivo nro. 7: “Fortalecer la autoestima organizacional para la consecución estableciéndose una estrategia de logro, compromiso y confianza, responsable e integradora que facilite un nuevo inconsciente colectivo“, resume el modelo de liderazgo responsable al ser el producto de la interacción entre la actuación integradora y la acción inteligente. El proceso de evaluación consistió en preguntas integrales en una actividad de evaluación denominada manifiesto de la organización en la cual se repasaron y se validaron los distintos conceptos a través de cinco preguntas desarrolladas en forma colectiva.

¿Qué debemos hacer para asumir, transmitir y fomentar el concepto responsabilidad integral en la organización (personal, organizacional y social)?

- Establecimiento de metas claras (a corto, mediano y largo plazo).
- Compartir y asegurarnos de que nuestros trabajadores están alineados.
- Ser francos, sinceros y muy claros en la comunicación.
- Modelar en nuestros seguidores todos los valores que implican la credibilidad, el sentido de pertenencia.
- La honestidad organizacional: preservar la esencia de nuestros valores para que perduren en el tiempo tanto interna como externamente y así sigamos siendo líderes en el mercado.

- La honestidad social: Promover la convivencia con la comunidad que nos rodea, cultivando el intercambio y garantizando la preservación del ambiente.

¿Qué preguntas deben responderse para elevar los niveles de logro e incrementar la calidad de nuestras instituciones?

- ¿Cómo logro transmitir los valores a las personas que trabajan conmigo?
- ¿Qué estamos dispuestos a hacer cada uno de nosotros para alcanzar los objetivos?
- ¿Estoy haciendo bien mi labor?
- ¿Qué tanto me motiva la excelencia en mi trabajo?
- ¿Existe pérdida o desperdicio en cuanto a lineamientos de parte de los trabajadores y personal externo (contratistas)?
- ¿Tengo identificado lo que no agrega valor?
- ¿Existen procedimientos estándar para las reparaciones de la empresa?
- ¿Estamos trabajando de manera coordinada?
- ¿Estoy transmitiendo mis necesidades y exigencias a mi equipo de trabajo?

- ¿Estamos jugando limpio?

¿Qué acciones concretas desarrollaremos desde ahora los REFINADORES DE FUTURO para demostrar nuestro compromiso?

- Aceptar, amar, respetar, querer el valor que podamos darle a nuestra empresa a través de nuestra responsabilidad.
- Guiar a nuestra familia y a nuestros supervisados en este modelo con el ejemplo.
- Respetar y renovar el respeto, la confianza y la solidaridad de nuestros compañeros a todo nivel.
- Potenciar nuestra autoestima, fomentar la participación y promover la responsabilidad individual, organizacional y social.
- Convencernos de que somos REFINADORES DE FUTURO, por ende, líderes de excelencia, líderes R1.

¿Qué herramientas deberíamos utilizar para lograr un imaginario colectivo de altos estándares, de excelencia, positividad, convivencia y valoración?

Hablar todo el mismo lenguaje, que genere inspiración, influencia e impacto para obtener R1 en un excelente ambiente de trabajo.

¿Qué debemos hacer los REFINADORES DE FUTURO para incrementar y mejorar los niveles de confianza en la organización?

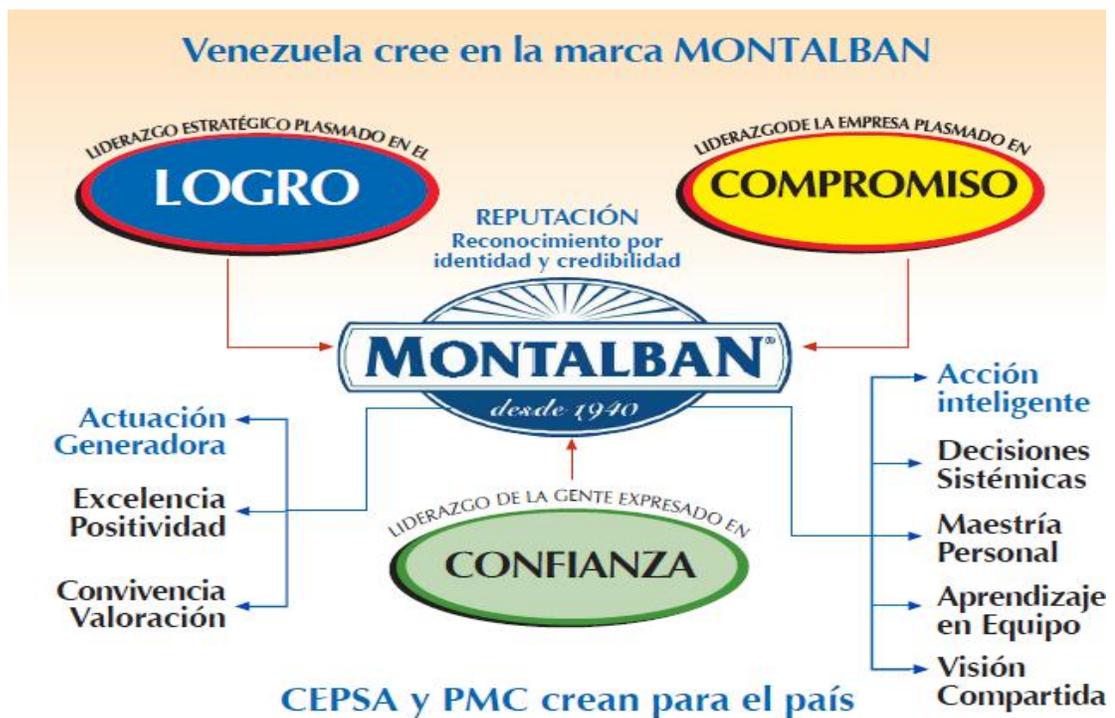
- Fundamentar nuestro estilo de vida para tener y mantener relaciones sanas con diálogo, transparencia e innovación.
- Sembrando semillas en nuestra gente que al regarlas y cuidarlas, obtengamos árboles que crezcan con raíces sólidas y den frutos. Árboles que resistan tormentas y florezcan cuando pase.
- Con la confianza ganaremos pertenencia, lealtad, integración para hacer un trabajo de calidad.
- Con la coherencia creceremos juntos, integrando gente y valores rumbo a la prosperidad.
- Creemos en lo que hacemos...crearemos para el país.

¿Qué es un REFINADOR DE FUTURO?

Es un líder responsable, íntegro, que cree en el logro, soportado en compromiso que genera confianza. Influye sobre su familia, sus compañeros, su organización, su comunidad y su país. Modela conductas con el ejemplo, habla con franqueza y rinde cuentas. Es consistente entre pensamiento, verbo y acción. Cree en sí mismo, en su equipo y crea excelencia. Es un líder R1 porque es el símbolo de excelencia en azúcar, marcando la diferencia con una visión compartida de creer para crear.

Este líder cree en el liderazgo estratégico plasmado en el logro de la empresa, liderazgo en la empresa manifestado en compromiso y liderazgo de la gente expresado en confianza. Es un líder que tiene entre sus activos la reputación de una marca nacional y con su actuación generadora logra excelencia, positividad, convivencia y valoración. Con gestión inteligente administra su maestría personal y toma decisiones sistémicas. Además de aprender en equipo para hacer realidad los valores y visión compartida de CEPSA. La figura 13, refleja para los participantes la visión integral del liderazgo responsable.

Figura 13: Visión Integral del Liderazgo Responsable



Fuente: Ferreira y Querales (2013).

SECCIÓN VII

REFLEXIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

Reflexiones Finales

El taller de aprendizaje organizacional generó la necesidad de una actuación generadora y de una acción inteligente para producir liderazgo estratégico plasmado en el logro, liderazgo de la empresa manifestado en compromiso y liderazgo de la gente expresado en confianza. La interacción de estos elementos es lo que se denomina liderazgo responsable. En esta empresa en particular lleva el nombre *REFINADORES DE FUTURO*, todos aquellos que con su actuación diaria ejercen este tipo de liderazgo. Este liderazgo tiene como filosofía potenciar el capital intelectual, social, físico y de mercado de la organización. A través de actuaciones generadoras y acciones inteligentes logrando como objetivos un nuevo inconsciente colectivo a través de una cultura de logro, compromiso y confianza.

Crear para Crear

Cepsa es una organización con más de 55 años de historia, cuyos logros tangibles e intangibles han sido posibles por creer en lo que estaban haciendo y en lo que eran capaces de hacer. Esta actitud permitió crear una gran empresa con innegables espacios en el desarrollo de la región y con la única marca consolidada en el sector de producción de azúcar en el país. Se creyó que era posible y se lograron resultados. Hoy en día este taller recuerda la historia y afirma que con una determinada tecnología se puede

crear una cultura de bienestar. En otras palabras se tiene que creer en lo que se hace para poder crear para la familia, organización y país. Los participantes de este taller salieron convencidos de que solo si creían en ellos mismos y en lo aprendido podían crear para el colectivo.

La figura 14 refleja en términos sencillos, el proceso de liderazgo responsable que tiene como producto logro, compromiso y confianza. Los procesos se simplifican a la actuación generadora y las acciones la gestión inteligente. La filosofía y los objetivos son los mismos. Creer en la consecución de capital para la empresa. Creer responsablemente que se pueden producir activos empresariales. Crear esos activos por la vía de una cultura de logro, compromiso y confianza. Si somos capaces de creer será mucho lo que podamos crear.

Figura 14: Proceso de Liderazgo Responsable



Fuente: Cornejo (1996b). Adaptado por Ferreira y Querales (2013).

Además de esta actitud, del taller salieron ocho conclusiones absolutamente pertinentes con el presente y futuro de la empresa. Estas conclusiones deben transformarse en acciones impulsadas por las recomendaciones fruto del aporte del personal que interactuó en las distintas dinámicas.

Las cuales se describen a continuación:

1. Todos somos responsables. La dinámica sociológica del país con respecto a los temas de poder en los últimos años ha permitido que se cree en el imaginario colectivo una matriz de que siempre hay un culpable de todos los males. Esto no escapa a la empresa venezolana, donde siempre estamos buscando un culpable de los males que la aquejan. El día a día se ha traducido en una pelea de clases sociales, y eso conduce a que siempre hay alguien responsable de los males que padecemos y no necesariamente todos los protagonistas son responsables. Es necesario revertir este imaginario colectivo haciendo ver que, efectivamente, todos somos responsables, y para ello es necesario trabajar con la autoestima, participación, solidaridad y la responsabilidad como valores integradores. La estrategia de estos talleres de formación orientó a buscar modelos en ese sentido, los cuales lograron un impacto positivo.

2. Somos líderes. El modelo de liderazgo que se desarrolló en el Taller de Aprendizaje Organizacional definitivamente es el pertinente para la empresa. La generación de logro, compromiso y confianza. Así mismo, se debe apuntalar una estrategia de acciones inteligentes basadas en los procesos de maestría personal, aprendizaje en equipo, visión compartida y decisiones sistémicas, apuntalando un proceso permanente de formación en estas áreas.

3. Valores en acción. Una variante positiva está relacionada a la forma en la cual se siente la empresa. El personal de confianza la siente como un activo importante en sus vidas, y esto llega hasta el personal operativo. Esta variable aun debe fortalecerse más dado que es un bien importante para el futuro de la empresa. Aquí debemos reconocer que desde el gerente Agroindustrial hasta el más humilde trabajador sienten que la organización es un depósito de esperanza en el cual se encuentran sus proyectos de futuro. Aquí ha influido mucho la cultura tradicional de la organización. Este hecho, bien manejado, puede transformarse en compromiso y confianza para alcanzar los logros que la organización necesita.

4. Centrarse en la gente. El principal problema tiene que ver con la gente y sus niveles de participación. Hay un problema de logro, compromiso y confianza que debe ser tratado con urgencia. El problema fundamental es de capital humano y de capital social, más allá del capital de la marca o del capital financiero. Es ahí donde debemos concentrar nuestros esfuerzos y por ende, la estrategia debe ser desarrollada en función de esta conclusión.

5. Inconsciente colectivo. Sólo si se conocen podrán gestionarse. Las percepciones de las personas son tan reales como los datos objetivos. Deben conocerse antes de iniciar el camino. Las historias del pasado y del presente actual están llenas de creencias y mitos fuertemente arraigados.

6. Integración corporativa. Debe haber estrategias que permitan que el personal supervisorio comprenda que es personal de confianza. La estrategia de generar un grupo de cien líderes para el Central El Palmar tiene que ver con ello. Incluso, estamos hablando de que, si efectivamente son personal de confianza, debemos tratarlos como tales; darles el tratamiento y el respeto pertinentes. La dirección de Recursos Humanos debe cumplir un

rol fundamental, y debe apuntalar acciones concretas que permitan lograr esa integración, la cual obviamente generará mayor compromiso.

7. Sitios neurálgicos. Tanto la Coordinación de Fábrica como la Coordinación de Almacén son sitios neurálgicos para la organización. El primero, por lo que representa al ser un lugar vital para el proceso de fabricación del azúcar y desde donde se genera mucha opinión hacia la organización. Las relaciones de la gerencia de este sector para con los supervisores debe ser la más armónica posible, donde se desarrollan procesos de liderazgo que deben ser atendidos con prontitud y desarrollados en términos de formación de líderes. Por otra parte, la situación del Almacén es de una naturaleza distinta, pero tiene que ver con que en este sitio es donde se presentan los mayores focos de perturbación sindical, siendo un proceso histórico para la empresa. Estos focos deben atenderse directamente y tratar de determinar por qué éste es el lugar donde se desarrollan todas las actividades sindicales de la empresa.

8. Situación sindical. El factor perturbador más importante está en la proliferación de sindicatos y su influencia en la cultura de la organización. La desmotivación que produce en el personal de confianza lo vuelve un problema sistémico con fuerte impacto en el ambiente. Es, sin duda, una materia pendiente de CEPESA en términos de gobernabilidad de la empresa.

Recomendaciones

Toda vez culminado el estudio y su proceso reflexivo, es pertinente realizar una serie de sugerencias que buscan convertir las debilidades presentes en fortalezas y minimizar en algunos casos y en otros eliminar los elementos disonantes en la organización con el objeto único de fomentar

procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en Central el Palmar, que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita transitar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable. En las siguientes líneas se presentan las recomendaciones pertinentes:

1. Debemos y podemos. Es necesario que la empresa se prepare para generar actuación integradora y acción inteligente. En la actuación integradora estaríamos hablando acerca de los procesos que permiten que todos seamos responsables (autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad). Con la acción inteligente estamos buscando saber quién soy, qué debo hacer, con quién voy y a dónde voy: las dos primeras, quién soy y qué debo ser, indican sentido de logro; con quién voy, sentido de afiliación; y a dónde voy, sentido de compromiso y confianza. Estos elementos deben mantenerse en forma permanente para no perder el nuevo inconsciente colectivo que se quiere lograr.

2. Monitorear procesos. Para poder hacer realidad lo anterior, debe haber un proceso de monitoreo constante por la vía de una asesoría permanente, bien sea interna o externa de la empresa, la cual permita llevar el procedimiento de integración de los supervisores con los gerentes, con frecuencia mensual, dando al Grupo de los Cien la habilitación necesaria para gobernar la empresa. El plan estratégico de formación de recursos humanos debe incluir las destrezas a desarrollar en el modelo de liderazgo responsable. El trabajo debe estar incorporado en un plan que indique a dónde vamos, qué queremos lograr y cómo podemos medir el grado de avance. En otras palabras, se necesitan tres cosas: un norte o destino,

herramientas a modo de brújula y un plan para emprender la acción y afrontar las dificultades.

3. Cultura de logros. Es necesario incorporar en la mentalidad de todos el hecho de que sin logros la organización no puede avanzar; y que por más difícil que sean estos logros, siempre deben mostrarse, aunque sea, avances hacia ellos. Sugerimos entonces una cultura que premie esos logros o esos grados de avance, porque sin duda esos logros tratados desde el punto de vista de la cultura de premios, bien sea con premios materiales o no, se puede tomar consciencia de que gracias a éstos vamos a vivir y son la plataforma de discusiones futuras de la organización.

4. Generar compromisos. Debe ser una tarea fundamental. Sólo nos comprometemos con aquello que nos pertenece; nadie siente como suyo un trabajo, un equipo o una empresa donde no puede hablar o ser escuchado. Si queremos comprometernos debe haber espacios, físicos o no, donde poder expresarse y ser escuchados. Si logramos compromiso estaremos en presencia de la semilla de los pequeños milagros que podremos ver en CEPESA.

5. Activar confianza. En los últimos años ha habido un deterioro del proceso de confianza, no solo en la empresa sino también en el país. Pero dado que existe un compromiso de la gerencia Agroindustrial y de la gerencia de Recursos Humanos de buscar los mecanismos para lograr transmitir esa confianza, debemos prepararnos para ello. Por eso se sugiere establecer una estrategia comunicacional clara que haga hincapié en la confianza como factor generador de esperanza para la organización.

Los mecanismos internos de comunicación de la organización deben disponerse para generar confianza. Ellos van desde el periódico “Somos” hasta las carteleras internas de la organización. Las condiciones están dadas: solamente se debe trabajar en el contexto de transparencia institucional; saber qué se va a comunicar y cómo vamos a lograr que las promesas se mantengan en el tiempo.

6. Otorgar dirección y entusiasmo. Se debe designar un equipo coordinador de un proyecto integral de logro, compromiso y confianza. Este equipo debe centrarse en la búsqueda de soluciones que soporten un nuevo inconsciente colectivo y que estimulen el presente con expectativas e ilusión de futuro.

Finalmente, es necesario mencionar que los elementos antes suministrados requieren alta dosis de compromiso y de confianza para que puedan transformarse en logros. El capital intelectual de la organización tiene las condiciones para ello.

REFERENCIAS

- Beracha E. y Sánchez A. (2008). **Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial de EBSA Venezuela utilizando como base los Indicadores Ethos Y DERES.** Trabajo de Postgrado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Conde, R. (1997) **Por qué y para qué de una pedagogía. Defensoría del Pueblo.** Caracas, Venezuela.
- Cornejo, M. A. (1996a) **Enciclopedia de la excelencia. Tomo 1 Liderazgo de la excelencia.** México: Editorial Grijalbo S.A. de C.V.
- Cornejo, M.A. (1996b) **Enciclopedia de la excelencia. Tomo 3 Excelencia Personal.** México: Editorial Grijalbo S.A. de C.V.
- Deming, E. (1986). **Salir de la crisis.** Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Etkin, J. (2005). **Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Fiorino, V. M. y Ramírez, F. (2008). **Implicaciones éticas de los términos gerencia y gestión en el desarrollo de la identidad corporativa.** Revista Quórum Académico, Universidad del Zulia. (LUZ). Vol 5, N° 2, Julio-Diciembre 2008. (pp. 117-134). Maracaibo, Venezuela.
- González, Y. (2010). **Abordaje de la Metodología Cualitativa y la Investigación – Acción para la Transformación Social.** Caracas, Venezuela: Ediciones Dabosan, C.A.
- Granell, E., Garaway, D. y Malpica, C. (1997). **Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela.** (2da. Edición). Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.
- Guédez, V. (2008). **Ser Confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Temas Gerenciales.** Caracas, Venezuela: Editorial Planeta Venezolana S.A.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** (Cuarta. Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- López P., R. (2001). **La inteligencia sistémica en acción. Una estrategia efectiva de cambio.** México: Ediciones Castillo, S.A. de C.V.
- Martínez A., M. E. (2005). **Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización. Una perspectiva sistémica.** Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Martínez Mínguez, M. (2006). **Ciencia y arte en la metodología cualitativa.** (Segunda Edición). México: Trillas.
- Morin, E. (1999). **La Cabeza Bien Puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento.** Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Morín, E. (2003). **Introducción al pensamiento complejo.** (Sexta Edición). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Morin, E. (2004). **El Método II. La vida de la vida.** Ediciones Cátedra.
- Porter, M. (1986). **La ventaja competitiva de las naciones.**
- Quigley, A. (1996). **La investigación-acción para el desarrollo profesional. Manual Administradores.** Harrisburg, PA: Departamento de Educación.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** (10ma. Edición). México: Pearson Educación.
- Senge P. (1992) **La quinta disciplina en la práctica. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.** Barcelona, España: Ediciones Juan Granica, S.A.
- Senge P., Laur J., Schley, S., Smith B., Kruschwitz N. (2009) **La revolución necesaria. Cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible.** Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Senge, P. (2009). **La revolución necesaria**. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Sílíceo, A., Casares, A. y González M. (1999). **Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva**. México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Tarkanyi, A. (2007). **Propuesta de Acciones Responsables para la implementación de Beneficios Socio-Económicos para los Empleados. Caso: Sanofi-Aventis de Venezuela**. Trabajo de Postgrado no publicado. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Toffler, A. (1980). **La tercera ola**. Bogota, Colombia: Ediciones Nacionales. Círculo de Lectores. Edinal, Ltda.
- Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2005). **Metodologías cualitativas de investigación. Investigación Etnográfica. Investigación - Acción**. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

A N E X O S

ANEXO N° 1
Convocatorias Previas

Convocatorias Previas

Convocatoria Gerencial

17 al 19 de agosto 2012



Convocatoria Supervisores

21 al 23 de septiembre 2012

27 al 29 de septiembre 2012

18 al 20 de octubre 2012

09 al 11 de noviembre 2012

Convocatorias Previas

31 de julio de 2012

31 de agosto de 2012

31 de agosto de 2012

05 de octubre de 2012

Convocatoria Integral

Entre 20 y 28 de noviembre 2012

Convocatoria Operadores

Por definir

Estas convocatorias fueron llevadas a cabo para los cinco (5) grupos a los cuales se les dictó el Taller de Aprendizaje Organizacional. En las fechas aquí descritas se desarrolló una inducción que pasó por los conceptos de liderazgo responsable, inteligencia organizacional, responsabilidad integradora para el final establecer un símil entre los conceptos de liderazgo responsable y liderazgo R1. Se explicó el objetivo general y el tratamiento de decisiones, disciplinas y competencias. Comenzando por los elementos que hay que tomar en cuenta para tomar decisiones y sobre que decidimos. El eje central es la aplicación de seis (6) cuestionarios que permitieron insumos para el taller vivencial. Esta evaluación abarca los cuatro (4) climas de la organización y los niveles percibidos de logro, compromiso y confianza.

Incluyó además la presentación de los instructores y una aproximación al producto esperado para estimular expectativas positivas en los participantes.

LIBERIDAD DE CARABOBO    

Convocatoria Supervisores
¡Refinadores de FUTURO!



CENTRAL EL PALMAR

Centro de Extensión Pazo de Rosas, San Pedro de los Años, Edif. Alameda

¡Refinadores de FUTURO!

Proyecto Piloto PNC para el desarrollo de liderazgo estratégico basado en el logro, liderazgo de la empresa sustentado en competencias y liderazgo de la gente expresado en cohesión

Convocatoria General
17 al 19 de agosto 2012

Convocatoria Supervisores
21 al 23 de septiembre 2012
27 al 29 de septiembre 2012
03 al 05 de octubre 2012
09 al 11 de noviembre 2012

Convocatoria Previsión
21 de julio de 2012
21 de agosto de 2012
21 de agosto de 2012
03 de octubre de 2012

Convocatoria Integral
Entre 25 y 28 de noviembre 2012

Convocatoria Operativa
Por debate



Convocatoria Supervisores
Pazo de Rosas, 28 al 30 de septiembre de 2012




INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL:
ACTUACIÓN INTELIGENTE QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

Excelencia, Positividad, Convivencia y Valorización, son estrategias de la organización para elevar la calidad del clima interno e interno, expresado en la calidad de las relaciones intra y extra organizacionales, en su comunicación corporativa y en la calidad de sus relaciones vitales.

INTELIGENCIA INTELLECTUAL:
Excelencia: Clima organizacional productivo

INTELIGENCIA EMOCIONAL:
Positividad: Clima humano solidario

INTELIGENCIA SOCIAL:
Convivencia: Clima social cooperativo

INTELIGENCIA ÉTICA:
Valorización: Clima ético equilibrado

¡Clima Responsable!



Responsabilidad Integradora

La responsabilidad es un concepto integrador: **Persona-Fiesta-Empresa-Sociedad-Ambiente**

La persona en el equipo: **RESPONSABILIDAD PERSONAL**
El equipo en la organización: **RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL**
La organización en la sociedad: **RESPONSABILIDAD SOCIAL**



Liderazgo RI

Te veo...eres importante para mí

Una persona es una persona a causa de los demás
 nuestra identidad se basa en el hecho de ser visto,
 de que la gente nos respete y nos reconozca como persona

Estoy aquí...

trabaja con una organización responsable para tu desarrollo
 trabaja con ciudadanos que te respetan y respetan su comunidad
 trabaja con equipos responsables de generar futuro
 trabaja con una empresa socialmente responsable
 trabaja con líderes RI!





LIDERAZGO RI

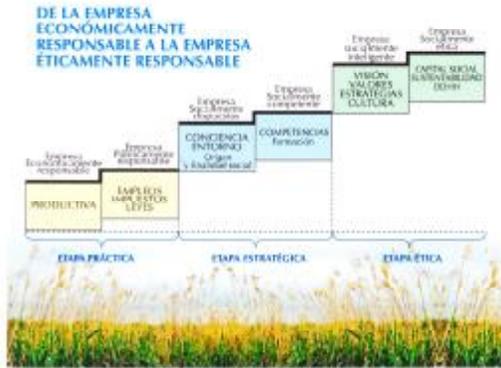
Objetivo General

Fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en CEPSA, empresa perteneciente al Grupo PEMEX que permita elevar los niveles de eficiencia, positividad, convivencia y valoración para generar un clima responsable que permita avanzar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

PROMOTORES DE NUEVO INCONSCIENTE COLECTIVO

4 CLIMA
 7 DECISIONES
 5 DISCIPLINAS
 3 COMPETENCIAS

¡PARA CONQUISTAR Y CONVIVIR CON LULU!

COMO TRABAJAREMOS EL INCONSCIENTE COLECTIVO

DECISIONES	DISCIPLINAS	COMPETENCIAS
¡ARRIBA Y GANA! SI UN JUGADOR NO UN EMPUJADOR	MANEJO DE MODELOS MENTALES	LIDERAZGO ESTRATÉGICO PLASMADO EN EL LOGRO
DESARROLLA LA CAPACIDAD DE RENDIR CUENTAS	PENSAMIENTO SISTÉMICO	LIDERAZGO DE LA EMPRESA MANIFESTADO EN COMPROMISO
ELIGE EL SERVICIO	MAESTRÍA PERSONAL	LIDERAZGO DE LA GENTE EXPRESADO EN CONFIANZA
ENFOCATE EN EL FUTURO	APRENDIZAJE EN EQUIPO	
COMPLACE TU TALENTO	VISIÓN COMPARTIDA	
HAZ EL TRABAJO		






ANEXO Nº 2
Diagnóstico Inicial

Diagnóstico Inicial

La jornada de inducción incluye la realización de cuestionarios previos cuyos resultados se aplican en el taller vivencial. En este anexo se muestran esos cuestionarios con sus resultados. El N° 1 relativo a los activos tangibles e intangibles de la organización, el N° 2 con el clima organizacional productivo, y los niveles de logro en la organización, el N° 3 con la evaluación del clima humano solidario, el N° 4 con el clima social cooperativo y los niveles de confianza de la organización. Los cuestionarios Nos. 5 y 6 con el clima ético equilibrado y en particular con los valores de autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad. Este anexo soporta el capítulo IV relativo a la descripción de hallazgos.

Los resultados permitieron planificar un plan de acción para la organización que para efectos de nuestra organización esta contenido en el Capítulo V (Estructuración de la acción post hallazgos o alternativas de acción).

Estos resultados fueron transmitidos en el taller vivencial en distintas sesiones a los participantes, despertando debates objetivos y útiles según el tema tratado. En el anexo siguiente se observan las filminas que tienen estos resultados.



Diagnóstico Inicial

¡Refinadores de FUTURO!



Agosto - Noviembre 2012

PRESENTACIÓN

Más de 25 años de existencia recorren el impacto del **Central El Peñar** en la historia del centro del país. El desarrollo de la región agroindustrial, la conformación urbana del pueblo de Cagayán y el fortalecimiento institucional de la Universidad de Cagayán son algunos de los legados que el **Central El Peñar** ha dejado. Desde el inicio de su operación en el legado Social al país, manifestado en salud y prosperidad, fuese el impacto por medio de las vicinas, consumidores, sector productivo y destilado generaciones de trabajadores que han pasado por sus instalaciones. Es pues, una relevante ostalaje de producción de alimentos y empleos, y por ende un orgullo para el **Central El Peñar** que se ha incorporado al desarrollo de la región por medio de su aporte a la economía local, a la conciencia y a la mejora de la calidad de vida de la comunidad. En el marco de la organización orientada hacia el aprendizaje, que permite el logro, compromiso y corresponsabilidad para mantenerse en el mercado, vinculando cualquier circunstancia proveniente del entorno y logrando mayor el clima interno del grupo, auspiciando una organización altamente inteligente.

Los resultados operativos en los últimos años no han sido satisfactorios, en especial la situación financiera de la empresa. El clima laboral está deteriorado al percibirse un ambiente donde la desconfianza, desmotivación y la indiferencia se han presentado en las operaciones diarias, sugiriendo una aborrecida falta de compromiso. La presencia de un liderazgo débil, que no logra generar un sentido de pertenencia y compromiso hacia el aprendizaje, que permita el logro, compromiso y corresponsabilidad para mantenerse en el mercado, vinculando cualquier circunstancia proveniente del entorno y logrando mayor el clima interno del grupo, auspiciando una organización altamente inteligente.

En tal sentido, a través de la **Dirección Agro Industrial del Central El Peñar** se promueven los conocimientos con un mismo fin, **¡Refinadores de Futuro!**, es un proyecto de integración organizacional que comienza por una parte a los gerentes y posteriormente a los colaboradores. El proyecto tiene como propósito desarrollar como **comprometidos** a los superiores (85 personas). La **Dirección de Talento Humano de PMAC**, trabajo en la definición conceptual de este "labor" y luego de conocida al departamento de Talento Humano, se ha ido agregando para la formación del equipo de trabajo de la empresa. Los resultados que se obtienen sugieren datos de herramientas para fortalecer un liderazgo responsable y establecer el protagonismo por medio de sí mismo en el manejo operativo diario de CEPRA. Por medio de la experiencia de los participantes en las actividades de desarrollo de la Universidad de Cagayán, con experiencia previa en procesos de aprendizaje en CEPRA. Es la primera etapa de un proyecto que con seguridad dará valor agregado a la organización, mejorando el clima de la misma y aclarando la misión de sus objetivos.

Los razones por las cuales se considera que el Taller de Aprendizaje Organizacional "Refinadores de Futuro" debe llevarse a cabo, se basa en los resultados de la investigación que se realizó en la empresa CEPRA en esta investigación, basándose en el modelo de Liderazgo Responsable.

prospección a la nación. Solo si todos son responsables podremos cumplir la misión y visión de la empresa y ello involucra asumir la responsabilidad de nuestra organización y social conjuntamente. Todos los días se debe trabajar con la **Asociación Organizacional** que llevará como nombre **¡Refinadores de Futuro!** y que pretenda empoderar a sus protagonistas para lograr una organización altamente inteligente.

En tal, como se plantea un paradigma en la rutina diaria. Una oportunidad para resaltar lo que hacemos en esta a día y empoderar acciones que permitan mejorar nuestro clima interno, en donde el **Liderazgo** de **¡Refinadores de Futuro!** se manifiesta en el **logro, el compromiso y el liderazgo de la gente**. El liderazgo es una habilidad que se puede enseñar, pero el **compromiso y el liderazgo de la gente** manifestado en confianza son protagonistas de una organización empoderada en aprendizaje profundo: esencia de la capacidad de crecer.

En tal sentido, a través de la **Dirección Agro Industrial del Central El Peñar** se promueven los conocimientos con un mismo fin, **¡Refinadores de Futuro!**, es un proyecto de integración organizacional que comienza por una parte a los gerentes y posteriormente a los colaboradores. El proyecto tiene como propósito desarrollar como **comprometidos** a los superiores (85 personas). La **Dirección de Talento Humano de PMAC**, trabajo en la definición conceptual de este "labor" y luego de conocida al departamento de Talento Humano, se ha ido agregando para la formación del equipo de trabajo de la empresa. Los resultados que se obtienen sugieren datos de herramientas para fortalecer un liderazgo responsable y establecer el protagonismo por medio de sí mismo en el manejo operativo diario de CEPRA. Por medio de la experiencia de los participantes en las actividades de desarrollo de la Universidad de Cagayán, con experiencia previa en procesos de aprendizaje en CEPRA. Es la primera etapa de un proyecto que con seguridad dará valor agregado a la organización, mejorando el clima de la misma y aclarando la misión de sus objetivos.

Los razones por las cuales se considera que el Taller de Aprendizaje Organizacional "Refinadores de Futuro" debe llevarse a cabo, se basa en los resultados de la investigación que se realizó en la empresa CEPRA en esta investigación, basándose en el modelo de Liderazgo Responsable.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definición y Medición

Para las investigaciones de la Universidad de Zaragoza, además de esta propuesta, existen 4 tipos de climas:

Clima Organizacional Productivo (COP): Se refiere a la realización y cumplimiento de logros con eficacia, eficiencia y abstracción equivalentes al concepto de **EFICACIA**. Si los niveles no se alcanzan, se genera un clima de **problemas** de lo que afectan al desempeño de la organización, por el contrario si se cumplen, además de otras situaciones positivas se refiere en una mejor calidad de producción y servicio. En nuestro caso, en el producto premium IT. La variable catalizadora para generar excelencia es el autodesarrollo emprendedor aportada en el ámbito del capo.

Clima Humano Solidario (CHS): Se refiere a las variables que estimulan a los trabajadores y miembros de una comunidad a elevar sus niveles de compromiso. Equivalen a reconocimientos, motivación, estímulos y satisfacciones. Quien produce creatividad, nuevas y nuevas, son variables de clima humano y generan productividad del recurso humano y generan compromiso al recurso que las empresas a todo es la **POSITIVIDAD**. La variable estratégica para generar productividad es la participación, importante en el sentido de servicio y compromiso.

Clima Social Cooperativo (CSC): El clima social cooperativo es el espíritu, el compromiso, la solidaridad, el apoyo mutuo, el trabajo en equipo, el respeto, el liderazgo, el generoso, Compromiso, racionalidad, ecumenidad, valores, acciones, región, educación y cultura que hace necesario tenerlo en cuenta como parte del clima de una organización. La empresa convive con una comunidad y vive en un país, al igual que sus trabajadores. Esta **COMUNICACIÓN** se expresa a través de planes de acción que comprometen a todos los actores para que se pueda lograr el compromiso. Estrategias de clima social cooperativo se basan en el apoyo mutuo, el respeto y la colaboración que es el fundamento de la convivencia y que obviamente hace más agradable los ambientes cooperativos. La variable estratégica

para estimular la convivencia es la solidaridad aportada en el sentido de flexión y confianza.

Clima Ético Equilibrado (CEE):

En él se consolida los tres ambientes previos y se coloca como protagonista fundamental a la responsabilidad. El centro está en la **VALORACIÓN** con la cual se llega a los alcances construidos con los demás. Son los valores comunes que indican lo que queremos construir todos. Así, aplicar y mejorar el clima ético es un reto y a la vez un proceso dinámico. Está basado en los valores y en el sentido de justicia y equidad de los mismos. Los valores de la organización no solamente secan estos valores sino que también los fomentan a través de la responsabilidad. Siempre está la variable estratégica de la valoración, aportada en el sentido de profesionalidad.

Activos Intangibles e Intangibles

El Clima de la Organización tiene cuatro dimensiones que se reflejan en la percepción en la percepción de los actores de la organización: Poderes, Compromiso y Motivación, expresiones de clima, sentimientos que generan Logros, Compromiso y Confianza. Una empresa con más de 50 años genera capital físico tangible de amplia naturaleza y capital de mercado tangible, fácilmente convertible. Los activos intangibles se expresan en el capital intelectual (Heinec Muñoz) y en el capital social (regulación). Entre cuatro capitales son el producto de clima permanente.

Medición del Clima

La cantidad de personal de dirección de CEPISA está en el orden de las 110 personas, nos proponemos evaluar los climas y sus productos a través de la opinión de estos protagonistas. Primeros primer producto que genera los climas. En el cuestionario N° 1, mediremos los activos intangibles de la organización basados por hecho de activar tangibles. Posteriormente evaluaremos el clima humano solidario y el clima social cooperativo N° 2. En N° 3, asociaremos los climas de la positividad y generamos tres instrumentos distintos en donde observaremos los niveles de

compromiso. El N° 4, evaluaremos los países éticos que conducen a realizar el mejor bien posible, así como los niveles de confianza en CEPISA. Los N° 5 y 6 versarán sobre el clima ético equilibrado.

Instrumentos a aplicar

El **Cuestionario Previo N° 1**, será con preguntas abiertas, esquivando respuestas ubicadas en logros intelectuales y sociales. El objetivo del instrumento es evaluar la capacidad de generación de los climas pertinentes.



Unidad de Aprendizaje
Inteligencias de Futuro

CUESTIONARIO PREVIO N° 1

Activos de la organización

Los activos tangibles se ven y se tocan (se expresan físicamente) los intangibles son el tipo de la reputación y trayectoria de las personas que trabajan o han trabajado en una empresa y la propia empresa.



A continuación describa los activos intangibles de CEPISA en el siguiente cuadro:



Diga o escriba en la que quiera

El **Cuestionario Previo N° 2**, abarcó los elementos que impactan el desarrollo de la experiencia en la organización, es decir que vendían afuera contra la eficacia, eficiencia y efectividad que caracterizó a la oficina organizacional productiva. Por otro lado, se postuló de metas y el empoderamiento del personal de dirección, la evaluación de los años volaron pertenecientes al proceso de valoración también se aplicó en el 2018 cuestionario.



CUESTIONARIO PREVIO N° 2

¿Cuáles son las 3 metas que en su opinión impiden desarrollar un clima organizacional productivo (cultura de excelencia) en CEPISA?

Respuesta afirmativa o negativa estas preguntas. Responda el carácter confidencial de todas las preguntas contenidas en esta página.

- ¿La labor que usted desempeña es fundamental para obtener las metas de la empresa? SI NO
- ¿Sus metas son evaluadas permanentemente? SI NO
- ¿Participa usted en la definición de estas metas? SI NO
- ¿Las metas están claramente definidas? SI NO
- ¿Buscamos todos cumplir las metas con éxito en CEPISA? SI NO

¿Cuáles son las 3 estrategias que a su vez y empoderan impiden a oficina organizacional necesaria para elevar la productividad en CEPISA?

Lista de tentativas de actitudes

SOCIEDAD	ARTEA	ADMISIVADO
DESCOMFANZA	COMFORMISMO	DESAREGO
DESGANO	COMUNION	DESOLIA
ABURRIMIENTO	PREFOTONIA	RESMOTIVACION
IMPUNTUALIDAD	MALGRACIAZ	INDEFINICION
	ESOCENTRISMO	INCONFERENCIA
		MIEDO
		PEREZA
		CINISMO

El **Cuestionario Previo N° 3**, abarcó los niveles de positividad existentes en CEPISA. Aquí se postuló conocer los niveles de compromiso, satisfacción, motivación, espíritu de equipo y los niveles de satisfacción en reconocimiento, motivación, espíritu y trabajo. Los cuales produjeron como consecuencia compromiso, interés, afecto y satisfacción. Esta evaluación cubrió el mayor número de preguntas, dado que abarcó todas las acciones antes descritas.



CUESTIONARIO PREVIO N° 3

Nuestros reclutamientos nos definen (BA)

Respuesta afirmativa o negativa con un SI o un NO en las preguntas de preferencia

- 1. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 2. B. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 3. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 4. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 5. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 6. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 7. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 8. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 9. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 10. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 11. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 12. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 13. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 14. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 15. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 16. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 17. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 18. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 19. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 20. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 21. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 22. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 23. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 24. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 25. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 26. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 27. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 28. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 29. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 30. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 31. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 32. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 33. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 34. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 35. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 36. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 37. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 38. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 39. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 40. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 41. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 42. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 43. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 44. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 45. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 46. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 47. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 48. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 49. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 50. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 51. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 52. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 53. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 54. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 55. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 56. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 57. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 58. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 59. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 60. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 61. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 62. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 63. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 64. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 65. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 66. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 67. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 68. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 69. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 70. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 71. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 72. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 73. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 74. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 75. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 76. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 77. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 78. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 79. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 80. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 81. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 82. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 83. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 84. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 85. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 86. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 87. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 88. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 89. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 90. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 91. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 92. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 93. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 94. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 95. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 96. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 97. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 98. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 99. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO
- 100. A. ¿Se trata de un trabajo que le gusta? SI NO



CUESTIONARIO PREVIO N° 5

Valores como guía de conducta personal

En base a la tabla que se anexa, suministre los siguientes valores

Escriba en cada cuadro los DIEZ valores seleccionados por ud.

Escriba en cada cuadro los CINCO valores seleccionados por ud.

Escriba en cada cuadro los TRES valores seleccionados por ud.

Escriba en este cuadro el valor final seleccionado por ud.

--



CUESTIONARIO PREVIO N° 6

Valores como guía de conducta colectiva

Luego de ver la película "INVAICTUS", escriba en cada cuadro los TRES valores practicados por el Presidente Nelson Mandela para generar futuro en Sudáfrica.

Luego de ver la película "TOCARY LUCHAG", escriba en cada cuadro los TRES valores practicados por el Maestro J.A. Abreu para generar futuro en Venezuela

Luego de ver ambas películas, y en base a su experiencia de vida con El Polmar, escriba en cada cuadro los TRES valores que deben practicar los líderes de nuestra empresa para generar su propio futuro.

¿Es usted imprescindible para producir logros en la organización? SI NO

¿Promueve la participación de sus compañeros y subordinados en la toma de decisiones? SI NO

¿Podríamos afirmar que la solidaridad es un valor plenamente aceptado y ejercido en el Central El Polmar? SI NO

¿El 100% de la organización se siente responsable por lo que hace? SI NO

¿Estamos todos conscientes del rol que nos toca atender, desempeñar y brindar? SI NO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Capital intelectual y Capital Social

El objetivo del Cuestionario Previo N° 1, es que quienes dirigen la organización estuvieran conscientes de su potencial de producción de resultados. Que estos resultados sean producto de una actuación integrada que genere valor compartido y se mantenga genuinamente al través del compromiso del talento humano que genera, activos intangibles tales como el capital intelectual (personas, valores, conocimientos y el capital social (administración, reputación, credibilidad). Las preguntas se hicieron abiertas, por lo que las respuestas que más se repitieron (ordenadas hacia las mismas ideas), siendo éstas, las que se muestran en los gráficos siguientes. En ambos casos, dejan claro que hay talento y reputación y que ambos son producto de una actuación colectiva que genera bienestar.

CAPITAL INTELECTUAL - CEPSA (TALENTO)

- Nuestra Gente:
- 100% Azucareros
- 100% Humanistas
- Escuela "El Palmal"
- ABC del Azúcar
- Equipos Consolidados
- Equipos Experimentados
- Comprometidos / Conocimiento
- Punta de Lanza Azúcar Refino
- Somos Calidad Somos Palmal
- Somos Energía. Somos una Familia

Elis, Valeria, Humberto, Nerissa, Susi, Ivanna, Rafael, Dulcineida, Aníbal, Soledad, Gilberto, Mercedes, Miguel, Raúl, Álvaro, Dalma, Antonio, Boguara, Juan José, Juan López, César, Celso, Juan José, Campes, Verónica, Susi

CAPITAL SOCIAL CEPSA (REPUTACIÓN)

- Somos Montalban - Historia Azucarera
- Comprometida con la Sociedad
- Símbolo de altísima calidad
- Anécdota Regional
- Estabilidad Laboral
- 55 Años Evolucionando (Las tortas)
- Gestión Ambiental
- Empresa Familiar donde la Espiritualidad marca las acciones
- Honestos y Saludables
- Reconocida como ciudadana responsable

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Clima Organizacional Productivo EXCELENCIA

El objetivo del Cuestionario Previo N° 2, es conocer los factores que limitan la eficacia, eficiencia y efectividad, además de conocer qué impacta los logros comerciales y económicos de la organización. En la primera parte, observamos que el personal de dirección afirma que entre los factores que impactan un clima organizacional productivo:



Las variables que tienen que ver con el apoyo de la organización están convenientemente afectadas y se manifiestan en falta de compromiso, desmotivación, falta de comunicación, falta de liderazgo, falta de recursos humanos, falta de capacitación, falta de comunicación, falta de liderazgo, falta de recursos humanos, falta de capacitación y el evento puntual de los cobros en el año 2012 (case de 2012) debido por problemas de instalacionales.

Política de logros

	SI	NO
¿La labor que usted desempeña es fundamental para obtener las metas de la empresa?	84	16
¿Sus metas son evaluadas permanentemente?	88	12
¿Participa usted en la definición de esas metas?	78	22
¿Las metas están claramente definidas?	80	20
¿Buscamos todos cumplir las metas con éxito en CEPSA?	71	29

Los logros no son claramente percibidos como un proceso sistemático en el cual todos como responsables. La actividad como método del logro debe ser trazada, dado que esto bien debe estar al 100%. La falta de participación en la definición de las metas impide que se asuman como propias y por ende no se comprometen. Al no definirse como proceso no se asumen en forma colectiva al efecto, impidiendo la sinergia correspondiente.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Humano: Solidario

El objetivo del **Cuestionario Pregunta N° 3**, es conocer los factores que aportan los niveles de compromiso de una comunidad. Estos niveles se estiman a la motivación, el estímulo y las variables financieras. Los prioritarios son presentados sugieren que debe tratarse el tema de compromiso como primero en la organización. Estos datos deben ser empoderados con la responsabilidad como elemento integrador que permita lograr el afecto que produce compromiso.

90%

Esquipo mi actitud y esto es lo que me motiva a ser responsable y comprometido, independientemente de la circunstancia que enfrento

La cultura en mi organización es principalmente el otro de la gente

88%

Puedo entender con claridad mi responsabilidad y la misión de la organización.

Una vez que se establece una responsabilidad, me comprometo a hacerla funcionar.

85%

Mi seguridad y bienestar en el trabajo dependen de mi habilidad de obtener resultados

Si me esfuerzo, seguramente puedo disculparme después de estar

80%

Las personas con las que trabajo dicen que hablo positivamente de los demás

70%

Cuando veo un problema, aunque no sea mi trabajo me hago cargo de ello y hago lo que sea necesario para solucionarlo.

Cuando las circunstancias se tornan difíciles y los recursos escasean, me esfuerzo en qué puedo hacer.

60%

Con frecuencia me detengo y cuento mis bendiciones, así como las cosas que me agradaron por las que tengo agradecimiento

Al menos una vez a la semana expreso mi gratitud por alguien en mi trabajo (al menos una vez al día)

50%

No tengo nada que no haya trabajado y ganado por mi mismo

No tengo nada que no haya obtenido directa o indirectamente por parte de otros

45%

Esto tanto que se entienden por un periodo largo de tiempo; cada me intimidan y me agritan

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Social: Cooperativo

El objetivo del **Cuestionario Pregunta N° 4**, es por una parte ubicar el plano ético de convivencia tanto de la empresa como de los trabajadores. Este plano, pocas veces conocido permite evaluar la coherencia tanto de personas como de la organización. Por otro lado, evaluamos directamente la confianza como elemento de convivencia y generador de futuro.

En cuál plano de la ética está la toma de decisiones de El Palmar?

62% Realización de elecciones y

50% Realización de elecciones y

La ética de la convivencia que es favor mejor al otro y por ende, es la ideal para la convivencia no aparece como prioritaria para la empresa y para sus dirigidos. Sin embargo, justo es reconocer que los planos de la ética es uno de los puntos más complejos y por consiguiente incomprendido de la filosofía del comportamiento. Corresponde enseñar a toda esta organización los procesos de ética proactiva, constructiva y comprometida que generen futuro y convivencia.

Niveles de confianza en CEPESA

La convivencia está muy cercana a la confianza. La mayoría de los casos la gente convive con quien convive, tal como lo comentó la convivencia es negativa y se arrastra tiempo. La siguiente evaluación se refiere a la confianza que se tiene en el personal que reportan la confianza, tal como de herramientas a estos líderes que los permita trabajar con confianza. En consecuencia, se ven a través los niveles de desconfianza aunque pareciera por más un problema subjetivo que de confianza.

	SI	NO
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	63%	17%
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	79%	21%
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	68%	11%
¿Le dijo a su jefe lo que necesitaba?	77%	23%
Puede ser por miedo en el trabajo y aun así progresar	60%	20%
¿La Gerencia y/o Coordinación le han dicho está aborrito hasta de ser visible y escuchado? ¿Se convive con miedo?	68%	32%
¿La Gerencia y/o Coordinación le han dicho está aborrito hasta de ser escuchado y atendido en el bienestar de sus empleados? ¿Se convive en su aborrimiento?	71%	29%
¿Las decisiones de la Dirección y/o Coordinación le han dicho está aborrito y son consistentes con los valores de la organización?	61%	19%

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Ético Equilibrado

El objetivo de los cuestionarios Previs N° 5 y 6, acompañados del Cuestionario Previs N° 2, es conocer el ejercicio de valores dentro de la organización como factor que permite la construcción de presente y futuro armonizados en una línea de acción. Enfocamos primero los anti valores haciendo una distinción entre el nivel de gerentes y colaboradores con el nivel supervisor. Cuestión que respectivamente conlleva a una mayor responsabilidad y compromiso. En consecuencia, los resultados de investigación del nivel organizacional e individual. Esta medida permitirá conocer el potencial de la organización con los valores con la cual está comprometida y los valores que hoy que trabaja:

Anti Valores / Convocatoria Gerencial



Anti Valores / Convocatoria Supervisores



Los anti valores varían en estos dos sectores por el trato directo que tienen con sus subordinados. Los supervisores lo hacen con mínima diana y los gerentes con sus subordinados. Las consecuencias y divergencias apuntan hacia anti valores que tienen el mismo sustantivo: Autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Ético Equilibrado

El ejercicio de valores, orientaciones de conducta personal y organizacional, así como la referencia a valores, líderes y responsables, como de Nelson Mandela y José Antonio Abrego de presencia y continuidad, incluido con la convocatoria gerencial.

Convocatoria Gerencial

VALORES QUE GUAY LA CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES:

- 1) FAMILIA
- 2) COMPROMISO
- 3) HONESTIDAD
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) EXCELENCIA

VALORES QUE DEBEN PRACTICAR NUESTROS LÍDERES PARA GENERAR FUTURO EN EL GRUPO IMC:

- 1) LIDERAZGO
- 2) HUMILDAD
- 3) TRABAJO EN EQUIPO
- 4) CONFIANZA
- 5) INTEGRACION

VALORES PRACTICADOS POR EL MAESTRO ABREGO PARA GENERAR FUTURO EN VENEZUELA:



VALOR RESPONABILIDAD ORGANIZACIONAL: COMPROMISO TRABAJO EN EQUIPO

VALOR COMÚN: TRABAJO EN EQUIPO • VALOR SOCIAL: SOLIDARIDAD
VALOR INTEGRADOR: COMPROMISO • VALOR AGENTE: RECONOCIMIENTO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Clima Ético Equilibrado

Convocatoria Supervisores

VALORES QUE GUAN LA CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES:

- 1) COMPROMISO
- 2) HONESTIDAD
- 3) RESPETO
- 4) EXCELENCIA

VALORES QUE DEBEN PRACTICAR NUESTROS SUPERVISORES PARA GENERAR CONDUCTA COLLECTIVA EN SUDÁFRICA:

- 1) RESPETO
- 2) HONESTIDAD
- 3) LIDERAZGO
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) COMPROMISO

VALORES PRACTICADOS POR EL MAESTRO AMBULANTE PARA GENERAR CONDUCTA COLLECTIVA EN VENEZUELA:

- 1) DISCIPLINA
- 2) CONTIANZA
- 3) RESPETO
- 4) TRABAJO EN EQUIPO
- 5) COMPROMISO

VALORES QUE DEBEN PRACTICAR NUESTROS LIDERES PARA GENERAR FUTURO EN EL GRUPO PNC:

- 1) TRABAJO EN EQUIPO
- 2) COMPROMISO
- 3) HONESTIDAD
- 4) CONTIANZA
- 5) RESPETO

Valor Responsabilidad Personal:
COMPROMISO
FAMILIA



Valor RS:
RESPETO
HUMILDAD

Valor Responsabilidad Organizacional:
TRABAJO EN EQUIPO - COMPROMISO

VALOR COMÚN: COMPROMISO • VALOR SOCIAL: RESPETO
VALOR INTEGRADOR: TRABAJO EN EQUIPO • VALOR AISLENTE: SOLIDARIDAD

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Autoestima - Participación - Solidaridad - Responsabilidad

Los valores antes mencionados sugieren qué deben ser internalizados para producir confianza y que el trabajo con la comunidad de CEPISA debe hacerse más hacia comprensión de estos valores con miras a consolidar el espacio humano de los mismos. La diferencia entre el nivel generador y aspiratorio es el resultado de la encuesta de autoevaluación con el cuestionario PNC # 6 que evalúa únicamente valores de autoestima, participación y solidaridad.

¿Es usted parte imprescindible para producir logros en la organización? 4 NO
78% 20%

¿Promueve la participación de sus competentes y subordinados en la toma de decisiones? 75% 22%

¿Podríamos afirmar que la solidaridad es un valor plenamente aceptado? 63% 34%

¿El 100% de la organización se siente responsable por lo que hace? 66% 30%

¿Somos todos conscientes del rol que nos toca asumir, desempeñar y brindar? 66% 30%

Este cuestionario indica que tenemos problemas con la autoestima de la organización, sus niveles de participación y solidaridad, así como el de asumir la responsabilidad pertinente. Esto se solucionó exclusivamente al sector de supervisión (como consecuencia de la Convocatoria Gerencial). Sus resultados son detallados en las propuestas a realizar.

El producto a aplicar es un Taller de Aprendizaje Organizacional destinado a consolidar el Liderazgo Responsable. Desde los líderes de la organización se debe generar un espacio humano que permita influir en el clima de la organización. Asimismo con acciones integrales, pueden influir en la cultura y procesos claros de la misma. La continuación de ambas debería producir logro, compromiso y confianza, elaborados en este esquema.



PRODUCTOR DE:
PROCESO COLECTIVO DE PROSPERIDAD, SOPORTADO EN LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA

PLAN DE ACCIÓN

1. Planificar, en un lapso de tres meses, un **TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**, que permita tratar los indicadores de clima visto en las páginas anteriores del presente informe. Para esto debe desarrollarse una estrategia de formación fuera de la organización. Debe trabajarse con todo el personal de confianza, confirmado por el personal de confianza y el personal supervisor (108 personal) atendidos en cinco grupos de 20 a 25 personas. Se presen 50 horas académicas para cada grupo.
2. Desean establecerse (relativas a la zona de confianza, se debe elementos que permitan recibir con facilidad lo que se dio. Para estos fines, se organizará (paralelos para el grupo) para el compromiso, basada para la confianza y un clima positivo de la empresa para fortalecer los conceptos generados de logro, compromiso y confianza. Debe establecerse una metodología permanente que guíe todo este proceso de formación.
3. Se debe estimular un clima de compromiso, el cual se va estructurando a medida que se desarrolla el taller.
4. El clima debe propiciar la suficiente confianza para que afloren modelos mentales. Se prevé la participación de: el Director Nacional de Talento Humano, del Director Agrícola de CEPSA y del Director de Talento Humano Regional en todo el proceso.
5. La Universidad de Cerebros propone un equipo de cuatro docentes para la Convocatoria General y tres para la Convocatoria de Supervisores. Los mismos serán coordinados por el Prof. José Ángel Ferrer y sus colegas según sus profesiones: Dayana Quiroga, Jorge Acosta y Víctor Guabán.



Prof. Jorge Acosta - UCLA, Prof. Dayana Quiroga - UC, Prof. Víctor Guabán - UDEMET, Prof. José Ángel Ferrer - UC.



ANEXO N°3
Programación Taller de Aprendizaje Organizacional

Programación Taller de Aprendizaje Organizacional

Esta programación se aplicó en los cinco eventos similares con variables de forma. La actividad comienza y termina en el transporte colectivo que lleva y trae a los participantes para el Centro de Entrenamiento "Pozo de Rosas". Las jornadas se desarrollan en tres (3) días con ejes transversales distintos para cada día. En la primera sesión es el logro, en la segunda el compromiso y en la tercera la confianza. Las jornadas son completas utilizándose los almuerzos y cenas como parte del proceso de entrenamiento.

El material que se presenta se distribuyó previamente a los participantes. Incluye a parte de la bienvenida, puntos esenciales para el desarrollo del taller, objetivos, alcance, presentación de profesores y el programa en general.

Este folleto se entrega antes del desarrollo del taller. Para la convocatoria gerencial incluyó el libro de Víctor Guédez "Ser confiable" además de las películas "Invictus" de Clint Easword y "Tocar y Luchar" de Alberto Arvelo.

"Una persona es una persona a causa de los demás"



Esto cobra significado a partir de los análisis y conclusiones de las personas miembros de una comunidad. Personas que debemos alejar su potencial a través de su Maestría. Personas que cuentan con una organización para su aprendizaje. Personas pertenecientes a una causa relevante y pertinente.

"Personas que si vendieran ideas en su casa no se puede encontrar en que la gente se le haga valer de gran energía y talento que está disponible en las personas"

Carlos J. Millar
Jefe (CJ)



Unidad de Estudios Taller de Aprendizaje Organizacional
Refinadores de Futuro
Elaborado por: Prof. Santiago Torres



Convocatoria Gerencial

¡Refinadores de FUTURO!

Coscochando una organización éticamente inteligente

Viernes 10 al Domingo 12 de agosto de 2012
Centro de Instrucción Puro de Azúcar, San Pedro de los Ríos, Teh. Abasco



**¡SOMOS AZÚCARI, ¡SOMOS ENERGÍA!...
¡SOMOS EL PALMAR!**




¡Bienvenidos!

CONVOCATORIA GERENCIAL

Taller de Aprendizaje Organizacional (T.A.O.)
Refinadores de Futuro!

Más de 30 años de experiencia respaldan el impacto en Central El Palmar en la historia del sector del país. El desarrollo de la mejor administración, la combinación única del cultivo de las cañas y el contacto con millones de refinaciones a través de la marca **Montalban** del legendario Cacique Luciani, manifestado en altos estándares. Este impacto permite proyecciones nuevas, como nuevos sectores productivos y distintas generaciones de trabajadores que han crecido por sus instalaciones. Es por eso, una referencia constante de producción de alimentos y empleos, y generación de vida en el futuro. Involucrando al Central El Palmar al grupo **PMAC**, se presenta a este taller por el presente y más amplia nuestro comportamiento de organización orientada hacia el aprendizaje que permita el logro, superación y confianza representativa para mantenernos en el presente, evitando cualquier situación potencial del futuro y logrando mayor el clima interno del grupo, mejorando una organización éticamente inteligente.

Es así, como se plantea un camino en la vida diaria. Una oportunidad para iniciar lo que hacemos en vida a día y empezar acciones que permitan mejorar nuestro clima interno, en donde el **Mensaje de la estrategia manifestado en el logro, el liderazgo de la empresa, manifestado en el compromiso y el liderazgo de la gerencia, manifestado en confianza** con integrantes de una organización empática en actividades propias, separación de la capacidad de crear.

En el sentido, a través de la Dirección de Talento Humano de **PMAC** y la Dirección Agro Industrial del Central El Palmar, se han diseñado dos convocatorias con el mismo fin: **Refinadores de Futuro!** es un proyecto de integración organizacional que dirige en este taller a los gerentes y colaboradores estratégicos para el momento en que se viene, posteriormente se establecerán varias convocatorias para nuestros representantes y luego de la evaluación posterior, habrá una convocatoria a la mejor labor. Para ello, se trabajará con un equipo multifuncional de miembros de la Universidad de Cienfuegos, con experiencia en el proceso de aprendizaje en **CEPSA**. La fecha única de este taller y el cumplimiento de los temas expuestos, será un factor fundamental para lograr los objetivos planteados.

Conozca un proceso de formación, orientación e integración fundamental para los próximos años un proceso en el que todos somos responsables y en el que efectivamente tenemos **Refinadores de Futuro!**, clasificado como **Hechos de la Vida, el compromiso y la confianza.**




Puntos Esenciales Convocatoria Gerencial

Para lograr plenamente los objetivos de este taller, se debe cumplir con las actividades de actividades y además cumplir con las tareas asignadas que se detallan a continuación:

Jornada de Inducción:
El martes 7 de agosto se desarrollará una Jornada de Inducción del TAO "Refinadores de Futuro" para la Convocatoria Gerencial de CEPSA. En estas jornadas, se dará una breve disertación, entregado podrá ser evidencia objetiva y el desarrollo de actividades prácticas.

Estrategia de Inducción:
Tareas asignadas para aplicar experiencias particulares de la Organización, clases magistrales, videos, juegos de un jugador, material audiovisual, videos presentaciones, distribución y desarrollo de grupo reconocidas por los profesores que instruyan el taller.

Verificación requerida para cada sesión
La empresa suministrará una tarjeta azul ubicada para ser utilizada por todos los participantes el día martes 10 de agosto. El día sábado se distribuirán tarjetas verdes y azules. Las tarjetas con la que se dirige el día Viernes en la noche. En la tarjeta azul se indica la tarjeta que se usará en el taller.

En el momento que se entregan tarjetas, también, cuando se entregan a tarjetas azules para todo el taller. El clima de trabajo será responsable según a los TAO, en los casos de asistencia, tener las presentaciones del caso (debe estar actualizado para el día 10).

Material e Insumos Instructivos:
Completamente con el Taller TAO, **Refinadores de Futuro!**, además las películas "Hoy", nominada al Oscar, dirigida por Clint Eastwood y "Foro a la Noche", de Alberto Aranda. Copias de artículo revista "ISA, Sept 2011" y artículo de libro "Sin palabras de Víctor Sotillo". En el momento del taller recibirá la memoria "La salud de los países", en versión de los docentes y tareas distribuidas por taller.

Transporte:
Una unidad de transporte colectivo saldrá el día viernes a las 5:00 p.m. del Centro El Palmar hacia San Pedro de los Ríos, donde llegará al Centro de Instrucción "Puro de Azúcar". Esta misma Unidad será utilizada el día Domingo a las 5:00 p.m.

Horarios:
La primera sesión del Viernes comenzará al amanecer a las 6:00 A.M., amparado la jornada académica a las 9:30 A.M. Los horarios de viernes y sábado comienzan con el desayuno a las 7:00 A.M. y finalizan a las 7:30 A.M. Los horarios de domingo en el programa (Pág. 4, 7 y 8), comienzan a las 8:00 p.m. del día Domingo. Los actividades académicas e instructivas después el almuerzo de domingo. Haber una sesión con el grupo de la tarde. Una de 20 minutos en la mañana a las 10 en la tarde. El resto de la jornada será sesión de 15 minutos, en las tardes, luego de la una hora de actividades especiales de aprendizaje.

Nº de participantes por taller
Grupos de 20 a 25 personas, distribuidos en la inducción que será por el día viernes hasta las 5:00 p.m.

Año de la Certificación
Certificado otorgado por la Fundación para el Desarrollo de la Investigación de la Universidad de Cienfuegos (FUN-UNICEN).

Información de contacto:
Puede comunicarse con los docentes a través de sus respectivos correos, en el momento de inscripción en el TAO, o en cualquier momento a través de correo electrónico: atcom@organizacionesinteligentes.com fernandez@central.com

ANEXO N°4
Contenidos desarrollados en el Taller de Aprendizaje Organizacional

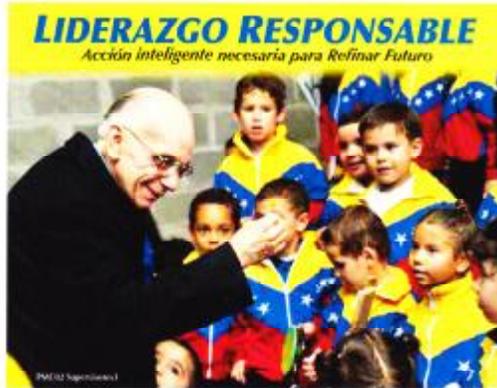
Contenidos desarrollados en el Taller de Aprendizaje Organizacional

Doce (12) sesiones constituyeron este taller, distribuidas en los siete objetivos específicos.

Se desarrollan las filminas que soportan el proceso de formación con cada objetivo específico. Cada uno de estos están relacionado con el título que precede al contenido de esta manera:

1. Liderazgo responsable	Objetivo específico N° 1.
2. Refinadores de futuro	Objetivo específico N° 2
3. Manejo de Modelos mentales	Objetivo específico N° 3
4. Resolver problemas no es crear	Objetivo específico N° 3
5. Liberar la magia de todos los días	Objetivo específico N° 4
6. Aprendizaje en equipo	Objetivo específico N° 5
7. No es lo que la visión es, es lo que la visión hace	Objetivo específico N° 6
8. Historia de logros	Objetivo específico N° 7
9. Compromiso	Objetivo específico N° 7
10. Confianza	Objetivo específico N° 7

Lo anterior forma parte del capítulo V (Estructuración de la Acción post hallazgos o alternativas de acción) que se desglosa en el taller vivencial como ejecución del plan de acción.



COMPONENTES DEL LIDERAZGO

INFLUENCIA:
Comunicar ideas y motivar a sus seguidores a llevarlas a la práctica

LÍDERES Y SEGUIDORES:
El proceso de influencia se da recíprocamente entre líderes y seguidores

OBJETIVOS (PLAN):
Motivar de manera ética para beneficiar a la organización y su personal

CAMBIO (INNOVACIÓN):
Influir y establecer objetivos son acciones inherentes al cambio

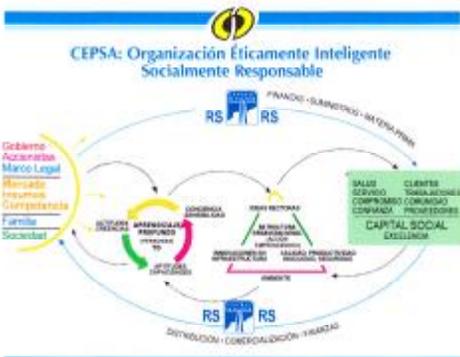
CLIMA:
Líderes es síndrome de dirigir individuos. De disfrutar trabajar con otras personas y coadyuvar a que éstas tengan éxito. Un líder debe desarrollar el mejor ambiente posible para elevar la calidad de vida en la organización.



ACCIÓN INTELIGENTE

Nuestro día a día

DISCIPLINAS	DECISIONES	COMPETENCIAS
MANEJO DE MODELOS MENTALES	JARRESGA Y GANA!	LIDERAZGO ESTRATÉGICO PLANIADO EN EL LOGRO
PENSAMIENTO SISTÉMICO	SE UN JUGADOR, NO UN ESPECTADOR	LIDERAZGO DE LA EMPRESA MANIFESTADO EN COMPROMISO
MAESTRÍA PERSONAL	DESARROLLA LA CAPACIDAD DE RENDIR CUENTAS	LIDERAZGO DE LA GENTE EXPRESADO EN CONFIANZA
APRENDIZAJE EN EQUIPO	ESFUERZO EN EL FUTURO	
VISIÓN COMPARTIDA	COMPLACE TU TALENTO	
	HACE EL TRABAJO	





INCONSCIENTE COLECTIVO
Cultura presente en la organización

COSTUMBRES
CONOCIMIENTO
SUPUESTOS
MITOS
LEYENDAS
COMPORTAMIENTOS
REALIDAD ABSTRACTA

Práctica: Escriba una narrativa que involucre una costumbre, supuesto o mito presente en El Palmar. Razone su impacto.

INCONSCIENTE COLECTIVO
Creencias que escuchas en nuestro ambiente

"A mí me pagan por trabajar y al jefe por pensar. Yo hago lo que me dicen y así me ahorro problemas. Total, si se te ocurre una idea y funciona, nadie lo agradece y si no funciona se te echarán encima"

"La gente no necesita más información de lo imprescindible para su puesto. Lo que tienen que hacer es trabajar y callar, para eso cobran"

"La gente no responde si no hay presión. Y si yo no estoy aquí con mi experiencia, mi conocimiento y mi control, aquí no se hace nada."

José López Dabell, 2005

Precursor de un nuevo Inconsciente Colectivo

Un Refinador de Futuro es un líder responsable que con su actuación diaria, genera excelencia, positividad, valoración y convivencia. Con sus acciones inteligentes, produce logro, compromiso, confianza y genera un nuevo inconsciente colectivo

INCONSCIENTE COLECTIVO
Creencias que están en nuestro interior

"Es lo que nos decimos a nosotros mismos para justificar el porqué hacemos lo que hacemos y el cómo lo hacemos. Cambiarlas es difícil porque están en nuestro ser interior."

Para generar ese cambio hay conductas que debemos cambiar. Si cambiamos las conductas, podremos cambiar las creencias y si estas cambian podremos avanzar los valores pertinentes y las nuevas competencias. Pero estas conductas sólo cambiarán si cambiamos las creencias que las mantienen"

José López Dabell, 2005



¡Refinador de FUTURO!

ACTUACIÓN INTEGRADORA

- EXCELENCIA
CLIMA ORGANIZACIONAL PROACTIVO
- POSITIVIDAD
CLIMA HUMANO SÓLIDARO
- VALORACIÓN
CLIMA ÉTICO REGULADO
- CONVIVENCIA
CLIMA SOCIAL COOPERATIVO



¡LIDERAZGO RESPONSABLE!

ACCIÓN INTELIGENTE

- DECISIONES SISTEMÁTICAS
- MAESTRÍA PERSONAL
- APRENDIZAJE EN EQUIPO
- VISIÓN COMPARTIDA

PRODUCTOR DE:
INCONSCIENTE COLECTIVO DE PROSPERIDAD, SOPORTADO
EN LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA

¿QUÉ ESPERAMOS?

100 ¡Refinadores de FUTURO! R1

CENTRAL EL PALMAR

- Avanzan su responsabilidad personal, organizacional y social.
- Generan futuro con esperanza
- Estimulan logro, compromiso y confianza
- Comunidad, seguridad y ambiente son sus prioridades.
- Incorporan prosperidad al inconsciente colectivo.



¡RUNBO A LA PROSPERIDAD!

¡Refinadores de FUTURO!

LIDERAZGO RESPONSABLE
PROMOTORES DE NUEVO INCONSCIENTE COLECTIVO

ACTUACIÓN INTEGRADORA

4
CLIMAS

ACCIÓN INTELIGENTE

5
DISCIPLINAS

LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA

7
DECISIONES

3
COMPETENCIAS

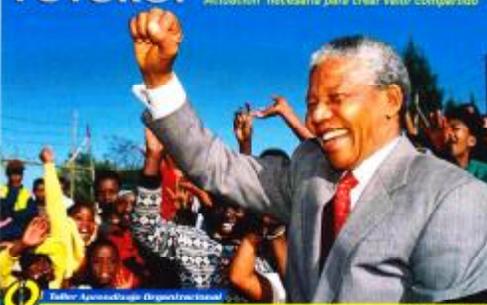
¡PARA CONQUISTAR Y CONVIVIR CON LULÚ!



¡SOMOS SEGURIDAD, SOMOS COMUNIDAD, SOMOS AMBIENTE!
¡SOMOS R1! ¡SOMOS EL PALMAR!



¡Refinadores de FUTURO! Somos responsables del proceso solidario que conduce a la prosperidad. Acción necesaria para crear valor compartido.



Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
Virtudes humanas que generan prosperidad



- Reconocimiento
- Respeto
- Responsabilidad

*¡Las necesitamos!
¿Las tenemos?*

Paolo Doctorado Honoris Causa DC

Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
Acción inteligente para crear valor compartido

Fomentar procesos de integración organizacional a través de la formación de líderes en GEPSA, empresa perteneciente al Grupo PPAQ que permitan elevar los niveles de excelencia, positividad, conciencia y valoración para generar un clima propicio que permita instalar de una empresa económicamente responsable a una empresa éticamente responsable.

Te veo...eres importante para mí
Una persona es una persona a causa de los demás
nuestra identidad se basa en el hecho de ser visto, de que la gente nos respete y nos reconozca como persona
Estoy aquí...
cuando con una organización para tu desarrollo
 cita "Modelo 1. Unos y nosotros"



Taller Aprendizaje Organizacional

Virtudes humanas que generan prosperidad
Reconocimiento, Respeto y Responsabilidad

	COMPORTAMIENTO	RESULTADOS
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar al prójimo estableciendo una conexión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para influir positivamente en comportamiento de otros.
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar a otros y ser tratado con dignidad y justicia. • Ser justo en los juicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para interactuar con otros sin condiciones. • Aptitud para negociar.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con dedicación y determinación. • Cumplir los compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para producir excelencia. • Aptitud para generar confianza y compromiso. • Aptitud para generar integridad.

Oscar Palencia, 2000

Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
Premisas básicas

- Reconocer a las personas es fundamental para lograr conexión.
 cita "Modelo 1. Unos y nosotros"
- Respetar a las personas es un acto de justicia, es un derecho humano fundamental y una acción inteligente para gobernar.
 cita "Modelo 2. Respetar y reconocer"
- La Responsabilidad es un valor social compartido donde todos somos protagonistas. Conciencia colectiva necesaria para crear valor compartido soportada en reconocimiento y respeto.
 cita "Modelo 2. Respetar y reconocer"



Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables
La responsabilidad es un concepto integrador: Persona-Familia-Empresa-Sociedad-Ambiente

La persona en el equipo: **RESPONSABILIDAD PERSONAL**
El equipo en la organización: **RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL**
La organización en la sociedad: **RESPONSABILIDAD SOCIAL**



Taller Aprendizaje Organizacional

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

LA RESPONSABILIDAD ES UN CONCEPTO INTEGRADOR QUE PRODUCE VALOR AGREGADO A LA ORGANIZACIÓN Y PROSPERIDAD A LA NACIÓN



Taller Aprovechable Organizacional

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

Activos intangibles producto de la responsabilidad compartida

CAPITAL SOCIAL CEPESA (REPUTACIÓN)

- Somos Montalban - Historia Azucarera
- Comprometida con la Sociedad
- Símbolo de altísima calidad
- Arraigo Regional
- Estabilidad Laboral
- 55 Años Endulzando (Las tortas)
- Gestión Ambiental
- Empresa Familiar donde la Espiritualidad marca las acciones
- Honestos y Saludables
- Reconocida como ciudadana responsable



Taller Aprovechable Organizacional

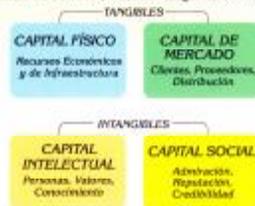
Diapositiva # 2

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

ACTUACIÓN INTEGRADORA QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

La responsabilidad genera valor compartido. Este se produce por la sumatoria de las responsabilidades personales, organizacionales y sociales. El producto se traduce en activos tangibles e intangibles.



Taller Aprovechable Organizacional

Diapositiva # 3

Todos somos responsables...



de una actuación integradora que genera valor compartido

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

Activos intangibles producto de la responsabilidad compartida

CAPITAL INTELLECTUAL CEPESA

- Nuestra Gente:
 - Fla. Volmar, Fermán Martínez, José Juan, Rafael Delgado, Andrés Segura, Gilberto Mendez, Manuel Rijo, Arturo Dávalos, Andrés Segura, Luis Fco. Jasso, López, Celso Coll, Juan José Campoy, Adrián Soto
- 100% Azucareros
- 100% Humanistas
- Escuela "El Palmar"
- ABC del Azúcar
- Equipos Consolidados
- Equipos Experimentados
- Comprometidos / Conocimiento
- Punta de Lanza Azúcar Refino
- Somos Calidad Somos Palmar
- Somos Energía, Somos una Familia



Taller Aprovechable Organizacional

Diapositiva # 3

Todos somos responsables

Actuación integradora para crear valor compartido

UNA ACTUACIÓN INTEGRADORA ACOMPAÑADA DE UNA ACCIÓN INTELIGENTE PRODUCE UN LIDERAZGO RESPONSABLE



PRODUCTOR DE:
LOGRO, COMPROMISO Y CONFIANZA
(ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN)



Taller Aprovechable Organizacional

Organización Empresarial Inteligente

Actuación Integradora para desarrollar Liderazgo

Jornada del logro
Excelencia-Positividad-Convivencia-Valoración:
Maestría Personal / Introducción a las decisiones

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

¿QUÉ ES CLIMA ORGANIZACIONAL PRODUCTIVO?



Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL: PRIMER PASO DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

Excelencia, Positividad, Convivencia y Valorización, son estrategias de la organización para elevar la calidad del clima externo e interno, expresado en la calidad de las relaciones intra y extra organizacionales, en su comunicación corporativa y en la calidad de sus relaciones vitales.

- INTELIGENCIA INTELLECTUAL:
EXCELENCIA: Clima organizacional productivo
 - INTELIGENCIA EMOCIONAL:
POSITIVIDAD: Clima humano solidario
 - INTELIGENCIA SOCIAL:
CONVIVENCIA: Clima social cooperativo
 - INTELIGENCIA ÉTICA:
VALORIZACIÓN: Clima ético equilibrado
- ACTUACIÓN INTEGRADORA QUE GENERA VALOR COMPARTIDO

Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ LA EXCELENCIA? ¿CUÁLES FACTORES IMPIDEN A CEPESA EL DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL PRODUCTIVO?

INDECISIÓN	DESMOTIVACIÓN	COMPROMISO
APATIA (DESGANO)	DOBLE DISCURSO	DESCONFIANZA
PEREZA	INDISCIPLINA	MIEDO
RENCOR	SOBERBIA	INCOHERENCIA

Óscar Paredes-PI

Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables... de la actuación integradora que genera valor compartido



Esto implica, primero conocer y luego influir en nuestro clima organizacional

¿Qué es? ¿Cómo está?

EXCELENCIA, POSITIVIDAD, CONVIVENCIA, VALORIZACIÓN

Saber Aprestado Organizational

Todos somos responsables Actuación Integradora para crear valor compartido

¿QUÉ ES CLIMA HUMANO SOLIDARIO? Positividad, Creatividad, Lealtad, Deseo y Satisfacción

ACCIÓN	DESTINO	CONSECUENCIA
RECONOCIMIENTO		CREATIVIDAD
MOTIVACIÓN		LEALTAD
ESTÍMULO		DESEO
QUELDO		SATISFACCIÓN

Óscar Paredes-PI, Rosa Jorral

Saber Aprestado Organizational

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA HUMANO SOLIDARIO (POSITIVIDAD)?

90%	Facilo mi actitud y esto es lo que impulsa mi desempeño, independientemente de la circunstancia que entreno.	La cultura en mi organización es principalmente el deseo de la gente.
85%	Mi seguridad y acceso en el trabajo dependen de mi habilidad de obtener resultados.	Si me equivoco, usualmente pido disculpas despues de estar.
80%	Las personas con las que trabajo dicen que heido positivamente de los demas.	Puedo ir yo mismo en el trabajo y aun así progresar.
60%	Con frecuencia me detengo y cuento más bendiciones, estoy consciente de las cosas por las que tengo agradecime.	Al menos una vez a la semana expreso mi gratitud por alguien en mi trabajo (el resto es para de alguien).
50%	No tengo nada que no haya trabajado y ganado por mi mismo.	No tengo nada que no haya recibido directa o indirectamente por parte de otros.

Todos somos responsables

Actitud inteligente para crear valor compartido.

¿QUÉ ES CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

VALOR: a qué le damos valor para decidir.

VALORES PERSONALES: nuestra escala de valores.

VALORES COMPARTIDOS: acuerdos construidos con los demás.

VALORES COMUNES: lo que queremos construir juntos.

VALORACIÓN: apreciar y mejorar lo que tenemos y lo que podemos alcanzar.

Para las personas: **VIVIR, no sólo sobrevivir** en la organización



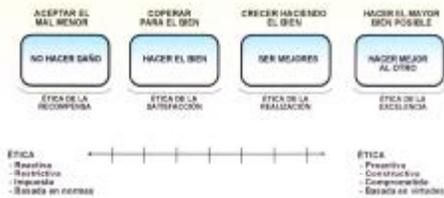
Better Aprobación Organizacional

Todos somos responsables

Actitud inteligente para crear valor compartido.

¿QUÉ ES CLIMA SOCIAL COOPERATIVO?

Convivencia: planos éticos con los que vivimos



Better Aprobación Organizacional

Todos somos responsables

Actitud inteligente para crear valor compartido.

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Valoración CEPSA: Convocatoria Gerencial



Better Aprobación Organizacional

Shagu Páez 711/72

Todos somos responsables

Actitud inteligente para crear valor compartido.

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA SOCIAL COOPERATIVO (CONVIVENCIA)?

Planos éticos que vivimos y compartimos

Convivencia Mandela:
Ética de la Excelencia

Convivencia Abreu:
Ética de la Excelencia

Convivencia El Palmar:
Ética de la Realización(62%)
Satisfacción(34%)



Better Aprobación Organizacional

Shagu Páez 711/72

Todos somos responsables

Actitud inteligente para crear valor compartido.

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Valoración CEPSA: Convocatoria Supervisores



Better Aprobación Organizacional

Shagu Páez 711/72

Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Antifalores CEPSA: Convocatoria Supervisores

1 DESMOTIVACIÓN 38	3 INDECISIÓN 19	5 INDIFERENCIA 12
2 APATÍA / DESCONFIANZA 21	4 DOBLE DISCURSO 24	6 MIEDO 10

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #1



Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

¿CÓMO ESTÁ EL CLIMA ÉTICO EQUILIBRADO?

Identificación de nuestros valores

Valores CEPSA, vividos:
Excelencia, Trabajo en Equipo, Disciplina, Innovación y Liderazgo, Honestidad y Pasión

Valores CEPSA, por vivir:
Sensibilidad Ecológica, Participación, Convivencia y Solidaridad

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #1

Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

Actuación integradora

Autoestima, participación, solidaridad y responsabilidad es la actuación integradora necesaria para lograr un clima de excelencia, positividad, convivencia y valoración

AUTOESTIMA PARTICIPACIÓN SOLIDARIDAD RESPONSABILIDAD	EXCELENCIA VALORACIÓN POSITIVIDAD CONVIVENCIA	¡Refinadores de FUTURO!
---	--	--------------------------------

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #1

Todos somos responsables Actuación integradora para crear valor compartido

¿CÓMO INFLUYO EN EL CLIMA?

Estrategias, deberes, actitudes y sentido

CLIMA	ESTRATEGIA	DEBER QUE IMPLICA	ACTITUD	SENTIDO
Excelencia Eficacia (Eficacia Eficiencia)	ADMINISTRACIÓN	Primer deber hacia nosotros mismos	"No soy importante"	Sentido del logro
Positividad Reconocimiento Innovación	PARTICIPACIÓN	Primer deber hacia la comunidad a la que pertenecemos	"El trabajo de nosotros es más importante que todos nosotros"	Sentido de servicio y compromiso
Convivencia Respeto Solidaridad	SOLIDARIDAD	Primer deber hacia los otros	"No soy tan importante como el otro"	Sentido de liberación y confianza
Valoración Vital Conseguir	RESPONSABILIDAD	Primer deber con nuestros valores	"No soy importante gracias a mis valores"	Sentido de prosperidad

taller Aprendizaje Organizacional Taller Párrafo #1



Manejo de Modelos Mentales

Resolver problemas no es crear

Factor Aprendizaje Organizacional
Ministerio de Educación Superior
Presidencia del Consejo de Ministros
MEXICO

DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE

ESENCIAS-PRINCIPIOS-PRÁCTICAS



RESOLVER Vs. CREAR

- HECHOS**
Reacciones
¿Qué acaba de pasar?
- PATRONES / TENDENCIAS**
Percepciones
¿Esto ha estado pasando?
¿Cómo está cambiando?
- ESTRUCTURAS SISTEMICAS**
Dinámicas
¿Por qué son las cosas así?
¿Por qué es así?
¿Por qué es así?
¿Por qué es así?
- MODELOS MENTALES**
Estructuras
¿Qué impacto ha tenido
esta decisión?
¿Por qué es así?

Manejo de Modelos Mentales

Realizo actos según mis creencias
Adopto creencias sobre el mundo
Experiencia con los hechos
Tengo supuestos basados en los hechos que sé
Acto de acuerdo a mis creencias y supuestos
Selecciono datos de lo que sé
Observo y experimento situaciones como parte de un proceso de aprendizaje

Quien nuestros actos... el mundo es que seamos conscientes de él

Ciclo reflexivo:
Nuestras creencias afectan los datos que seleccionamos la próxima vez

Sen nuestras ideas generales que dan forma a nuestros pensamientos y nuestros actos y nos llevan a esperar determinados resultados

Sen los mecanismos que han funcionado en el pasado y que, por tanto, esperamos que funcionen en el futuro

Evitar ser prisioneros de nuestros Modelos Mentales

ACTUAMOS EN BASE A NUESTROS CREENCIAS E INCONSCIENTEMENTE NOS NEGAMOS A APRENDER

- "No soy mi pasado"
(Me responsabilidades según solo fuera las fronteras de mi pasado)
- "El enemigo está afuera"
(Yo no soy parte del problema)
- "Yo me hago cargo de la situación de manera proactiva"
(Factores distorsionados)
- "El uso oculto de las historias, las conclusiones se corrigieron por el color"
(El pensamiento es dominado por eventos o corto plazo)
- "La parábola de la rana"
(Inhabilidad para percibir procesos graduales)
- "La experiencia es lo que cuenta"
(Nunca experimentamos directamente los consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes)
- "Somos un gran equipo"
(Equipos ganados por una inconsciente habilidad que se destruyeron al estar bajo presión)

Modelos mentales visuales

Nuestra vista funciona en unión del cerebro para interpretar las formas. Los modelos mentales son filtros de la vista y el cerebro.



No podemos cambiar los filtros, pero sí los modelos mentales.

Modelos mentales profesionales

¡SE ROMPIÓ LA ESCALERA Y SE CAYÓ!

EL **ARQUITECTO** dijo:
¡Qué barbaridad! que construyan escaleras tan débiles.

EL **INGENIERO CIVIL** dijo:
¡Qué barbaridad! que habiliten casas no aptas para vivir.

EL **MÉDICO** dijo:
¡Qué barbaridad! la falta de medicina preventiva para las personas mayores de edad hace que a la primera caída se fracturen la cadera.

EL **ASISTENTE SOCIAL** dijo:
¡Qué barbaridad! que nadie viere y advirtiera el peligro de la escalera.

EL **SOCIÓLOGO** dijo:
¡Qué barbaridad! que los vínculos familiares estén tan debilitados que esta señora estuviera viviendo sola.



Modelos mentales sociales

ACUMULACIÓN CULTURAL QUE MOLDEA PENSAMIENTOS
¡GERENCIARLOS!

GÉNERO:
Hombre, Mujer

ORIGEN:
Familia, Comunidad, Clase social, Organización, Equipo, Nacionalidad

EDAD:
Generaciones Silenciosa, Baby Boomer, X, Y.

ORGANIZACIÓN:
Experiencias laborales, estudios realizados, prácticas diarias, fórmulas exitosas



Parálisis Paradigmática:
Mortal enfermedad de certidumbre

"JAMÁS HABRÁ COMPUTADORAS PERSONALES"
Thomas Watson

"EL MERCADO NO ACEPTARÁ RELOJES QUE NO SEAN UNA OBRA DE ARTE"
Industria Suiza

"UN NEGOCIO DE MIL AÑOS"
Smart and Samuelson

"ES REDONDA"
Galileo Galilei

"YO NO SÉ... ASÍ ME LO ENSEÑO MI MAMÁ"
Receta familiar

¿Por qué?

Hábito consciente

Questionar conduce a revisar

- ¿Por qué pasó?
- ¿Por qué se mantiene la tendencia?
- ¿Por qué contribuimos a estos patrones?
- ¿Por qué nuestro modo de pensar permite esta situación?



Revisar lleva a Rectificar y Rectificar a Crear



Modelo UBUNTU Modelo ARMONÍA Modelo SISTÉMICO Modelo MANZANA (APPLE)

Resolver problemas no es crear

"LA FORMULACIÓN DE UN PROBLEMA ES MÁS IMPORTANTE QUE SU SOLUCIÓN"

"NO PODEMOS RESOLVER LOS DILEMAS DE LA MISMA MANERA COMO SE GENERARON"

"SI NO PUEDO DIBUJARLO, NO LO COMPRENDO"

Albert Einstein

RESOLVER CON UN SOLO ENFOQUE...

NO PERMITE EVOLUCIONAR NI SOBREVIVIR

PENSAMIENTO LINEAL

- El pensamiento es reduccionista: concreto y de corto alcance
- Los efectos no deseados ocurren porque creemos y actuamos como si causa y efecto estuvieran siempre estrechamente relacionados en espacio y tiempo.
- Tendemos a simplificar, omitiendo interacciones y demoras. No se determinan con claridad las consecuencias de nuestras acciones.
- Conducen con alta probabilidad en el largo plazo a la desaparición de la faz de la tierra

PENSAMIENTO LINEAL

Perspectivas individuales, asistemática y lineales de la carrera armamentista

Armas Soviéticas → Amenaza para E.E.U.U. → Necesidad de Construir Armas en E.E.U.U.

Armas Americanas → Amenaza para U.R.S.S. → Necesidad de Construir Armas Soviéticas

Ambos bandos alcanzan su meta de corto plazo. Ambos bandos responden a una presunta amenaza. Al final desapareció la U.R.S.S.

Perspectiva Sistémica de la Carrera Armamentista

San este orden se crea el resultado contrario en el largo plazo: Anomia de la amenaza. Ciclo Perpetuo de Agresión

PENSAMIENTO LINEAL

- Transmitir CONOCIMIENTO
 - Datos, Información
 - Saber lo que ES correcto
 - Se dirige a eliminar lo que NO queremos
 - Crecimiento (no requiere aumento de valor)

Pensamiento Sistémico

- Transmitir COMPRENSIÓN
 - Sabiduría
 - Saber POR QUÉ es correcto
 - Se dirige a obtener lo que SI queremos
 - Desarrollo (requiere aumento del valor)

"Tenemos que saber a dónde queremos ir, no lo que queremos dejar atrás"



Pensamiento Sistémico Definición y Principios

"Capacidad para detectar las estructuras que determinan el comportamiento, los cuales a su vez explican las tendencias"

Pensamiento Sistémico Esencias Holismo e Interconexión

- 1) Busca comprender la película completa más que ciertas escenas.
- 2) Comprende y considera como los modelos mentales afectan la realidad actual y futura.
- 3) Ve más las interrelaciones (interacciones) en vez de las acciones (línea recta causa-efecto).
- 4) Considera consecuencias a corto y largo plazo de sus acciones.
- 5) Se enfoca en revisar la estructura y no en la búsqueda de culpables.
- 6) Monitorea los resultados y consistentemente alinea las acciones de acuerdo con las necesidades de la organización.

Utiliza su comprensión de eventos, patrones, estructuras sistémicas y modelos mentales para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento.

LA COMPLEJIDAD NO SE IGNORA... ¡SE ORGANIZA!

- HECHOS**
Detectarlos
(¿Qué acaba de pasar?)
- PATRONES / TENDENCIAS**
Percepciones
(¿Por qué ocurren algunas cosas?)
- ESTRUCTURAS SISTÉMICAS**
Descubrir
(¿Cómo están las fuerzas en juego que crean, sostienen o transforman?)
- MODELOS MENTALES**
Transformar
(¿Qué impacto a largo plazo de ideas, percepciones genera esta situación?)

Pensamiento Sistémico Prácticas

- I) Apalancamiento sistémico
- II) Lenguaje sistémico
- III) Arquetipos sistémico

I) Apalancamiento Sistémico

Hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.



Para apalancar es necesario conocer el lenguaje sistémico, en especial las estructuras subyacentes a los actos para poder encontrar el punto

II) Lenguaje Sistémico

Para ver interrelaciones y patrones de cambio

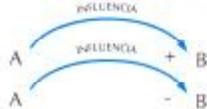
La realidad (interrelación) está constituida por círculos pero vemos líneas rectas

Nuestro lenguaje filtra la percepción. Sujeto-verbo favorece la perspectiva lineal



Lenguaje Sistémico

Causalidad y Demoras

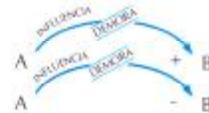


Causalidad

La forma como "A" afecta a "B" es que un incremento positivo en "A", causa, a su vez, un incremento positivo o negativo en "B".

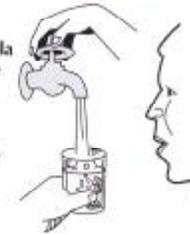
Demoras

La forma como "A" afecta a "B" es que un incremento positivo en "A", causa, a su vez, un incremento positivo o negativo en "B". Con una cierta e importante demora.

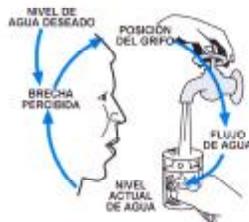


"ESTOY LLENANDO EL VASO DE AGUA"

- Un mundo de actores humanos en el centro de la actividad operando sobre una realidad inanimada.
- Un único responsable.
- Un lenguaje satisfactorio.



"CUANDO LLENO UN VASO DE AGUA, HAY UN PROCESO DE REALIMENTACIÓN QUE AJUSTA LA POSICIÓN DEL GRIFO, REGULANDO EL FLUJO Y NIVEL DE AGUA HASTA EL NIVEL DESEADO"



El actor humano forma parte del proceso de realimentación, no está separado de él.

Todos comparten la responsabilidad por los problemas generados por un sistema.

Limitaciones lingüísticas

Lenguaje Sistémico

Procesos de retroalimentación

Reforzadores:

Motores del crecimiento
Aceleradores de la decadencia
Orientados hacia la ampliación
Pigmalión +



Compensadores:

Estabilizadores del crecimiento
Desaceleradores de la decadencia
Orientados hacia las metas
Pigmalión -



Lenguaje Sistémico

Ciclos: Sustantivos y verbos

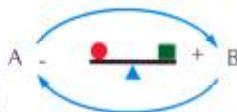


Ciclo reforzador

La forma como "A" y "B" interactúan es que un incremento positivo para "A", causa, a su vez, un incremento positivo en "B", el cual a su vez causa de vuelta un nuevo incremento positivo en "A". Es un hospital, leen sea vecina o viñata.

Ciclo compensador

La forma como "A" y "B" interactúan es que un incremento positivo en "A" causa, a su vez, un incremento positivo en "B", el cual causa de vuelta un incremento negativo otro para "A". Se comporta como un mecanismo servocontrolador.



Lenguaje Sistémico

Ejemplos: Sustantivos y verbos



Proceso reforzador causado por referencias positivas de clientes

Proceso compensador para ajustar el Balance de Caja



III) Arquetipos Sistémicos

- ④ Herramientas accesibles que permiten hipótesis creíbles y coherentes acerca de las fuerzas que operan en los sistemas.
- ④ Clarifica y verifica modelos mentales acerca de los sistemas
- ④ Constituye la clave para aprender a ver patrones y estructuras de nuestra vida personal y laboral
- ④ Así como la retroalimentación reforzadora y compensadora son sustantivo y verbo del lenguaje sistémico, los arquetipos son las narraciones sencillas que se cuentan una y otra vez.
- ④ Su propósito es reacondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras.

Arquetipos Sistémicos

Siete estructuras genéricas

- ④ Límite del crecimiento
- ④ Desplazamiento de la carga
- ④ Desplazamiento de la carga hacia la intervención
- ④ Escalada
- ④ Éxito al exitoso
- ④ Parches que fracasan (¡Apaguen ese incendio!)
- ④ Compensación entre proceso y demora

Límites del crecimiento

Un proceso reforzador (amplificador) se pone en marcha para producir un resultado deseado. Crea una espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos que se manifiesta en un proceso compensador que eventualmente atenúa contra el éxito.

Principio administrativo

No precipites el crecimiento; elimina los factores que lo limitan.

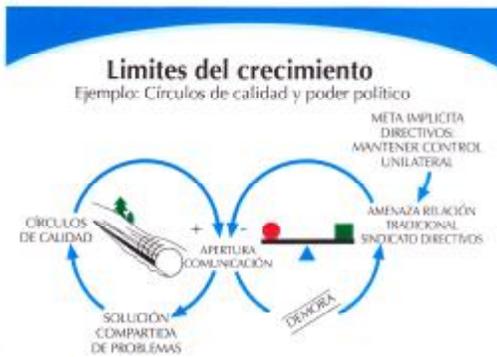
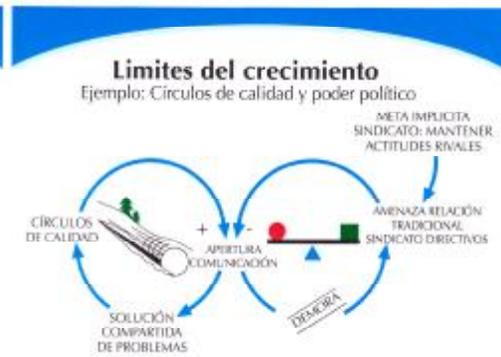
¿Dónde están?

Donde hubo crecimiento, mejoras, serenidad, estabilidad, emociones y ahora no hay.

Límites del crecimiento

"¿Por qué preocuparnos por problemas que no tenemos?
¡Crecemos muchísimo!"

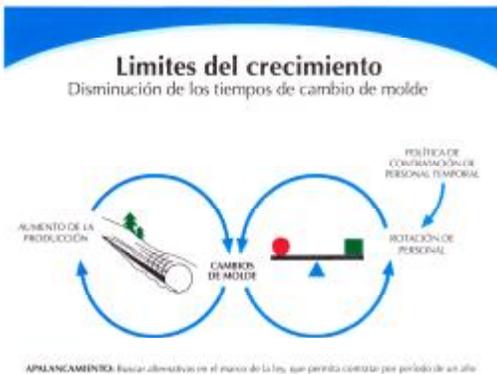




Limites del crecimiento

Como aplicar la palanca

- Ⓜ La respuesta tradicional es presionar más con resultados negativos.
- Ⓜ En todas ellas, el punto de apalancamiento se encuentra en el ciclo compensador, no en el reforzador. Para cambiar la conducta del sistema, hay que identificar y modificar el factor limitativo. Esto puede requerir actos en los que no hemos pensado, opciones que no hemos considerado o cambios difíciles en las recompensas y las normas.



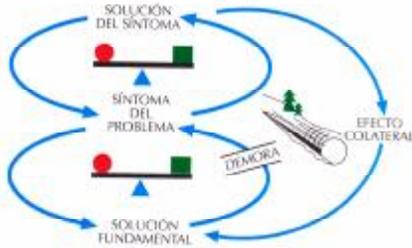
Transferencia de la carga

Un problema subyacente genera problemas que reclaman atención; pero es difícil abordar por engorroso o costoso; la gente desplaza la carga del problema a otras soluciones; Pero estas soluciones sólo aplacan síntomas y dejan intacto el problema subyacente.

Principio administrativo
No soluciona los síntomas
 ¿Dónde se encuentra?
 En cualquier relación de dependencia macro o micro económica

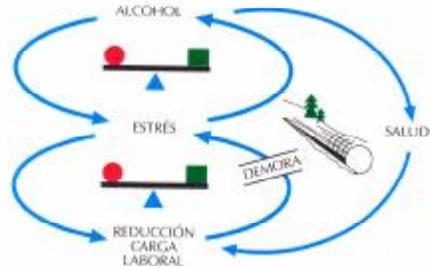
Transferencia de la carga

"Esta solución ha funcionado hasta ahora.
¿Quién dice que no nos espera problemas?"

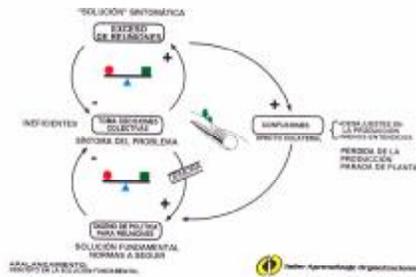


Transferencia de la carga

Ejemplo control de la carga laboral



TRANSFERENCIA DE LA CARGA COOPERATIVA



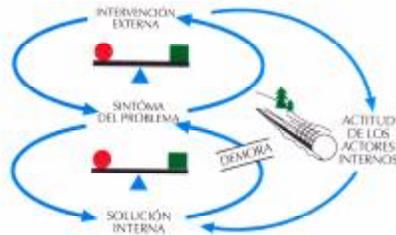
Transferencia de la carga

¿Cómo aplicar la palanca?

- 1 Fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la respuesta sintomática.
- 2 El debilitamiento de la respuesta sintomática requiere voluntad para decir la verdad acerca de los paliativos y las soluciones cósmicas.
- 3 Los soluciones sintomáticas son necesarias pero siempre debe buscarse la solución fundamental

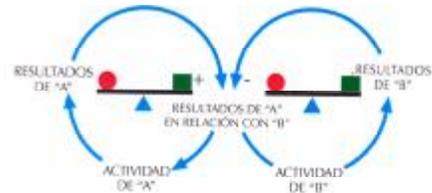
Transferencia de la carga hacia la intervención

"Siempre nos han ayudado ¿por qué no traerlos?"



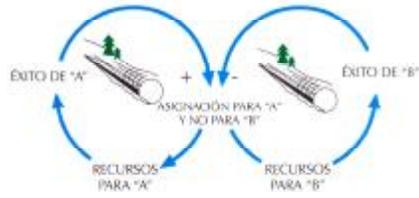
Escalada

"Si nuestro oponente se aplacara, libearíamos esta batalla para hacer otras cosas"

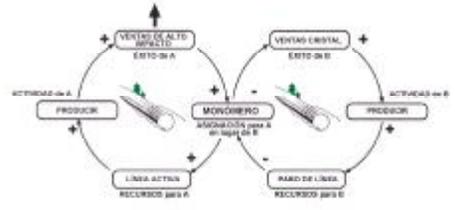


Éxito al Exitoso

"La empresa reclama mi presencia"
 "El Profesor no me atiende"
 "El Flan Kellogg's es mejor"



Éxito al Exitoso



APALANCAMIENTO: Adquisición de maquinaria, maquila, importación y alianzas estratégicas que incorporen a nuestro portafolio productos con PP.

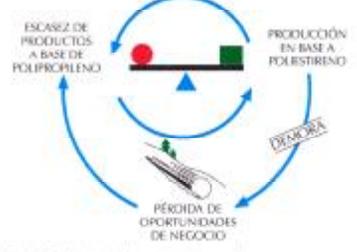
Parches que fracasan

"Funcionó antes, ¿Por qué no funciona ahora?"



Parches que fracasan

"Escasez de Polipropileno"



APALANCAMIENTO: Adquisición de maquinaria, maquila, importación y alianzas estratégicas que incorporen a nuestro portafolio productos con PP.

¡Bienvenidos!



Ejercicio práctico N°4

Estudio Sistemico de Problemas Complejos

Taller Aprendizaje Organizacional



Salud Aprendizaje Organizacional

Ubuntu

“Una persona es una persona a causa de los demás”

Nuestra identidad se basa en el hecho de ser visto, reconocido, de que la gente nos respete y reconozca como personas.

Las organizaciones deben desarrollar personas con capacidad de aprendizaje, fortalecidos en su autoestima, comprometidas con la verdad, promotores de la participación y conocedores de su ser.



Maestría Personal

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.



Esencias: Ser



¿Quién soy? ¿A dónde voy? ¿Con quién voy?

Esencias: Ser

La Maestría Personal no es algo que usted posee. Es un proceso, una disciplina de por vida. Es un aprendizaje perpetuo.

- Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo.
- Perciben y trabajan con las fuerzas de cambio, más que resistirse a dichas fuerzas.
- Son profundamente inquisitivos, empeñados en ver la realidad cada vez con mayor exactitud.
- Están agudamente conscientes de su ignorancia, incompetencia y sus áreas de crecimiento, al tiempo que permanecen profundamente confiados de sí mismos. No hay contradicción porque "El viaje es la recompensa"



Esencias: Interconexión

- Se impecable con tus palabras
- No te tomes las cosas personalmente
- No hagas suposiciones (Suspender supuestos)
- Da lo mejor de ti mismo
- Ser escéptico

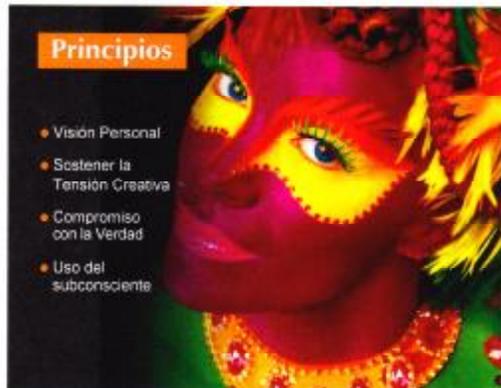
*"Los cuatro acuerdos"
Miguel Ruiz*

- Palabras de afirmación
- Tiempo de calidad
- Generar regalos
- Actos de Servicios
- Contacto Físico

*"Los cinco lenguajes del amor"
Gary Chapman*

Principios

- Visión Personal
- Sostener la Tensión Creativa
- Compromiso con la Verdad
- Uso del subconsciente



Principios

Domino de la Tensión Creativa



CREENCIA EN LA IMPORTANCIA O INDIIGNIDAD REALIDAD ACTUAL VISIÓN

Compromiso con la verdad
Uso del subconsciente

¡Somos Espartaco!

Una poderosa visión personal puede trascender a una integradora visión compartida



VISIÓN: Libertad / **TENSIÓN:** Vencer Romanos
VERDAD: Sin ejército / **SUBCONSCIENTE:** Virtud

Prácticas

En nuestra rutina diaria debemos soportar la visión personal y...



Aprender...

- A reconocer nuestras capacidades (¿Quién soy?)
- A reconocer las de quienes nos rodean (¿Con quién voy?)
- A reconocer quienes somos, que queremos y los que otros son capaces de hacer (¿A dónde voy?)

Aprender...

- A identificarnos con nuestra **visión personal** y la **visión compartida** de la organización
- A desarrollarnos y a desarrollar a otras personas
- ¡A comprometernos!

¡Verlos! ¡Reconocerlos! ¡Entrenarlos!

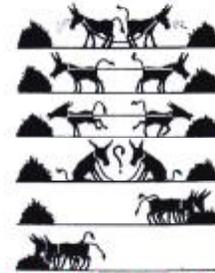
¡Es socialmente responsable!

Aprendizaje en Equipo

Esencias: Alineamiento / Inteligencia colectiva
 Principios: Integración de diálogo y discusión
 Prácticas: Actuar como colegas / Enseñar



Simple y necesaria:



La magia de todos los días:
 Actitudes individuales y colectivas

Aprendizaje Cultural vs. Inconsciente colectivo



Aprendizaje Organizacional vs. Inconsciente colectivo

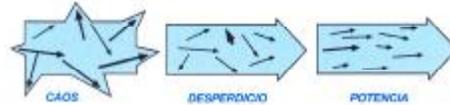


Componentes del Aprendizaje en Equipo



Esencias Alineación Organizacional

Proceso de alinearse y desarrollar inteligencia colectiva para crear resultados que sus miembros realmente desean



Dimensiones críticas

- Necesidad de resolver problemas complejos, con el potencial de muchos mentes diversas y complejas
- Acción coordinada e innovadora
- Papel de los miembros del equipo en otros equipos

Prácticas

¡EQUIPOS ALINEADOS!

¿Campos de entrenamiento para fomentar el éxito!



- Disminuya distancias de poder: Actúe como colega con líderes y seguidores
- Genere espacios y reglas para el diálogo fecundo y la discusión productiva
- Premie la inteligencia colectiva: Explota diversidad humana
- Modele con el ejemplo
- Establezca metas claras y comuníquelas apropiadamente
- Hágalo hábito, sin descuidar su rutina

Prácticas

En resumen...;Sea un entrenador!



Comprométase a enseñar

a su gente a ganar la batalla de todos los días



Prácticas:
Construcción de confianza compartida

2017
EL PORVENIR COMO PROMESA

Nuestro grupo es líder en el MERCOSUR en la producción y mercadeo de azúcar y productos conexos. Somos una empresa socialmente ética, muy valorada por la sociedad. ¿Cómo lo logramos?

2012
EL PRESENTE CON RUMBO

Nuestra organización es un magnífico lugar para trabajar. Sus trabajadores están comprometidos con sus valores y está establecido un rumbo generador de confianza. Somos reconocidos como una en la que sus trabajadores prosperan. ¿Cómo lo logramos?

¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que impiden que logremos el futuro previsto para el 2017?

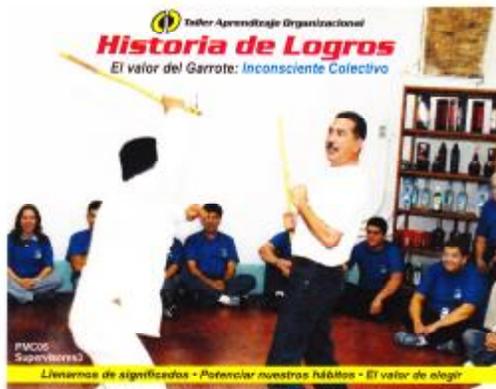
¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que impiden que nuestra organización logre ser un magnífico lugar para trabajar?

¡Saquémosle el jugo a las palabras!

- La Visión es un compromiso de la organización
- La inspiración que produce se manifiesta en logros.
- Estos logros si están enmarcados en una organización éticamente responsable, generarán confianza.
- La confianza es el catalizador del futuro de la organización y de la esperanza de un mundo mejor.



Palabras



- Valor para nuestro saco**
 Interacciones pro logro
- 1 ¿Quién tiene que utilizar mis conocimientos para ser eficaz?
 - 2 ¿En qué aspecto se depende de mí, para recibir información, realimentación, productividad, aprobación?
 - 3 ¿De quién dependo yo en aspectos similares a fin de ser eficaz?
 - 4 De lo que yo hago, ¿qué me ayuda a hacer aquello por lo que me pagan?
 - 5 De lo que yo hago, ¿qué obstaculiza el trabajo de otras personas?
 - 6 De lo que otros hacen, ¿qué me ayuda y qué interfiere con mi trabajo?
 - 7 ¿Cuándo, dónde y de qué manera la gente necesita la información que yo proporciono?
 - 8 Después de tomar una decisión ¿quién debe saber que se tomó y qué personas se necesitan para hacerla efectiva?

Somos responsables de nuestros resultados
Interacciones pro logro

- ❶ ¿Los logros son necesarios?
- ❷ ¿Cómo los formulamos?
- ❸ ¿Cómo los medimos?

Valor para nuestro saco Logro



100 Refinadores de FUTURO! R1

- ❶ Reconocemos a nuestros colegas
- ❷ Respetamos a nuestra gente
- ❸ Respondemos por nuestras decisiones
- ❹ Restauramos el clima organizacional
- ❺ Reproducimos liderazgo pertinente
- ❻ Rendimos cuentas
- ❼ Responsables de nuestros resultados

LIDERAZGO VISTRIPLICADO PLASMADO EN EL LOGRO



**¡SOMOS SEGURIDAD, SOMOS COMUNIDAD, SOMOS AMBIENTE!
¡SOMOS R1! ¡SOMOS EL PALMAR!**



“El objetivo principal del liderazgo es crear una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo encaminado a un propósito común. Las organizaciones y sus líderes tienen que tratar inevitablemente, con la naturaleza del hombre, razón por la cual los valores, compromisos y convicciones son elementos básicos de toda organización. Los líderes tratan con personas y no con cosas. El liderazgo sin valores, sin compromiso y sin convicción es inhumano y perjudicial.”

Peter Drucker, 1990

Valor para nuestro saco Diamante del Compromiso



¿Cuál es tu Compromiso?

	SI	NO
¿Sabes lo que se espera de usted en su trabajo?	87%	13%
En el trabajo, ¿tiene la oportunidad de hacerlo lo mejor posible cada día?	81%	19%
¿Hay alguien que aliente su desarrollo?	63%	36%
¿Sus compañeros están haciendo su trabajo con calidad?	74%	26%
¿Rindo cuentas por las metas y objetivos cumplidos?	89%	11%

Jornada del compromiso



Valor para nuestro saco: compromiso





100 ¡Refinadores de FUTURO! R1

- 1) **Maestría Personal:** Aprender
- 2) **Aprendizaje en Equipo:** Enseñar
- 3) **Assume su responsabilidad personal, organizacional y social**
- 4) **Obbligación** contrada, estimulante y trascendente
- 5) **Consciente de su capacidad de interacción**
- 6) **Dar la batalla de todos los días, manteniendo sus valores**

LIDERAZGO DE LA EMPRESA PLASADO EN COMPROMISO





¿En quién confía?

¿En quién confía para liderar su equipo mientras va de vacaciones?

¿A quién le confiaría su clave secreta del Banco?

¿A quién confiarías el cuidado de tus hijos?

¿Quién confiaría en usted?

La Confianza

Es el producto de la confiabilidad que nace del carácter y la competencia de una persona o una organización. Sucede cuando los líderes son transparentes, honestos y cumplen su palabra.

¿Somos confiables?

CONFIANZA PERSONAL:
Credibilidad Personal

CONFIANZA EN LAS RELACIONES:
Conducta Coherente

CONFIANZA ORGANIZACIONAL:
Alimentación de los Sistemas y Símbolos de Confianza

CONFIANZA EN EL MERCADO:
Reputación de la Marca

CONFIANZA SOCIAL:
Responsabilidad Social

¿Cómo estamos?

	Resultados reales en expresados en porcentajes	
	SI	NO
¿Confía usted en el desempeño de sus superiores en esta organización?	59	19
¿Confía usted en el desempeño de sus subalternos en esta organización?	57	22
¿Confía usted en el desempeño de sus colegas (pares) en esta organización?	65	15
¿La Gerencia a la que usted está adscrito trata de ser viable y accesible? ¿Se comunica con siltidez?	53	26
¿La Gerencia a la que usted está adscrito está verdaderamente interesada en el bienestar de sus empleados?	55	24
¿Las decisiones de la gerencia a la que usted está adscrito son consistentes con los valores de la organización?	58	21

11 Conductas de un Líder Confiable

- | | |
|---|----------------------------|
| 1 Demuestre Respeto | 7 Hable en forma franca |
| 2 Arregle lo que está mal | 8 Cree Transparencia |
| 3 Obtenga resultados | 9 Demuestre lealtad |
| 4 Confronte la realidad | 10 Aclare las expectativas |
| 5 Asuma la responsabilidad por los resultados | 11 Escuche primero |
| 6 Sostenga los compromisos | |

Cultura de Confianza



Valor para nuestro saco Confianza



El centro del saco

-
- Excelencia
 - Trabajo en equipo
 - Participación
 - Innovación y Liderazgo
 - Disciplina
 - Honestidad
 - Pasión
 - Sensibilidad Ecológica
 - Respeto, Convivencia y Seguridad
 - Solidaridad

Inspirados en nuestros valores, entregar a la próxima generación una empresa modelo.

CENTRAL EL PALMAR

¡Somos 100 Refinadores de FUTURO!

- 1 Nos valoran por autenticidad, honestidad y transparencia
- 2 Con visión positiva de futuro
- 3 Nuestra reputación es trascendente para nuestras vidas
- 4 No generamos falsas expectativas y cumplimos nuestros compromisos
- 5 Comprometidos con la excelencia: eficacia, eficiencia y efectividad en nuestras actividades

...¡Líderes R1!

LIDERAZGO DE LA GENTE EXPRESADO EN CONFIANZA



ANEXO N°5
Evaluación de las Actividades desarrolladas en el Taller de Aprendizaje Organizacional

Evaluación de las Actividades desarrolladas en el Taller de Aprendizaje Organizacional

El Taller incluyó evaluaciones por cada uno de los objetivos y adicionalmente una evaluación integral que aportó retroalimentación de todo el evento.

La metáfora continua del saco estuvo presente en todo el taller y los modelos mentales comenzaron a ser cuestionados. El reconocimiento, respeto y responsabilidad soportaron nuestro concepto de liderazgo responsable en busca de un nuevo inconsciente colectivo.

El capítulo VI (Evaluación post hallazgo alternativas de acción) establece conexiones finales con este informe presentado a la Junta Directiva de El Palmar y que se denominó "Informe Desarrollo 2012".

Para cada objetivo específico, estas fueron sus evaluaciones:

- | | |
|---------------------------|--|
| Objetivo específico N° 1. | Inventario de mitos y leyendas. |
| Objetivo específico N° 2. | Inventario de capital humano y social. |
| Objetivo específico N° 3. | Arquetipos sistémicos pertinentes. |
| Objetivo específico N° 4. | Alineación de pensamientos |
| Objetivo específico N° 5. | Diálogo, discusión en acción. |
| Objetivo específico N° 6. | 2017 porvenir como promesa. |
| Objetivo específico N° 6. | 2012 presente como reto. |
| Objetivo específico N° 7. | Manifiesto 2012. |

INFORME DESARROLLO 2012

TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Refinadores de FUTURO! Liderazgo y Responsabilidad

¡Somos Seguridades!, ¡Somos Comunidad!, ¡Somos Ambiente!
 ¡Somos R1!... ¡Somos El Palmar!

¡Somos Venezuela!

DIAGNOSTICO PREVO

El diagnóstico PREVO es un instrumento de diagnóstico que permite identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

¿QUE ESPERAMOS?

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.
- Identificar los indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.

TALLER DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL (TAO)

REFINADORES DE FUTURO!

El taller de aprendizaje organizacional (TAO) es un instrumento de aprendizaje que permite a los participantes identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.
- Identificar los indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.

Contenido del taller:

- Identificación de los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificación de las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Identificación de los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificación de los responsables de las acciones de mejora.
- Identificación de los plazos de las acciones de mejora.
- Identificación de los indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.

METAFORA CONTINUA DEL SALCO

El taller de aprendizaje organizacional (TAO) es un instrumento de aprendizaje que permite a los participantes identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.
- Identificar los indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.

PROPÓSITOS NECESARIOS PARA SERVIDOR FUTURO

El propósito de este taller es identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.
- Identificar los indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.

Desarrollo de Propósitos

El taller de aprendizaje organizacional (TAO) es un instrumento de aprendizaje que permite a los participantes identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización y determinar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Objetivos del taller:

- Identificar los factores de riesgo que afectan el desempeño de la organización.
- Identificar las acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización.
- Identificar los recursos necesarios para implementar las acciones de mejora.
- Identificar los responsables de las acciones de mejora.
- Identificar los plazos de las acciones de mejora.
- Identificar los indicadores de seguimiento de las acciones de mejora.

4

Todos somos responsables. Liderazgo Responsable
 Responsables que generan un futuro responsable con el planeta y la sociedad.

COMPROMISOS

RECONOCIMIENTO: **RECONOCER** el valor de las personas y sus acciones.

REPORTES: **REPORTAR** el progreso de las acciones de Responsabilidad Social y Ambiental.

RESPONSABILIDAD: **RESPONSABILIZARSE** de las acciones de Responsabilidad Social y Ambiental.



4



4

¿CÓMO GENERO ACCIÓN INTEGRADORA?

Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración

¿CÓMO GENERO ACCIÓN INTELIGENTE?

Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración
Acción	Integración	Integración	Integración	Integración

El liderazgo responsable es el eje articulador de una estrategia de liderazgo, la cual genera un futuro responsable con el planeta y la sociedad.

4



¡Refinador de FUTURO! ADALBERTO

Preparar de un nuevo Accionante Colectivo

En Adalberto de Arriba es un líder responsable que con su ejemplo, creatividad, pasión, tolerancia y coherencia, genera un nuevo accionante colectivo.

REFINADOR DE FUTURO es un programa de liderazgo responsable, liderado por el CEO de Adalberto de Arriba, con el propósito de preparar a los líderes de las empresas para que sean capaces de generar un futuro responsable con el planeta y la sociedad.

4



4



41 Transferencia de la carga

¿Qué es transferencia de carga?
 Es el proceso de pasar la responsabilidad de una tarea o proyecto de una persona a otra, asegurando que el receptor tenga todos los recursos necesarios para completarla.

¿Por qué es importante?
 Permite optimizar el uso de recursos, evitar cuellos de botella y asegurar que el trabajo se complete a tiempo.

¿Cómo se realiza?
 1. Identificar la tarea a transferir.
 2. Seleccionar al receptor.
 3. Preparar al receptor.
 4. Ejecutar la transferencia.
 5. Seguir el progreso.

42 Transferencia de la carga

¿Qué es transferencia de carga?
 Es el proceso de pasar la responsabilidad de una tarea o proyecto de una persona a otra, asegurando que el receptor tenga todos los recursos necesarios para completarla.

¿Por qué es importante?
 Permite optimizar el uso de recursos, evitar cuellos de botella y asegurar que el trabajo se complete a tiempo.

¿Cómo se realiza?
 1. Identificar la tarea a transferir.
 2. Seleccionar al receptor.
 3. Preparar al receptor.
 4. Ejecutar la transferencia.
 5. Seguir el progreso.

43 Estas diseñadas para elegir

¿Por qué diseñar para elegir?
 Para facilitar la toma de decisiones y asegurar que se elija la opción más adecuada.

¿Cómo se realiza?
 1. Definir el problema.
 2. Generar alternativas.
 3. Evaluar alternativas.
 4. Elegir la mejor alternativa.

¿Qué es un liderazgo responsable?
 Es el liderazgo que se preocupa por el bienestar de los demás y por el futuro.

¿Qué es un liderazgo irresponsable?
 Es el liderazgo que se preocupa solo por los intereses propios y no por los demás.

¡Somos Seguridad! ¡Somos Comunidad! ¡Somos R1! ¡Somos El Palmar! ¡Somos Venezuela!

44 Aprendizaje en equipo

¿Qué es aprendizaje en equipo?
 Es el proceso de aprender juntos y mejorar el desempeño del equipo.

¿Por qué es importante?
 Permite mejorar la comunicación, la colaboración y la productividad del equipo.

¿Cómo se realiza?
 1. Establecer objetivos comunes.
 2. Compartir conocimientos.
 3. Aprender de los errores.
 4. Celebrar los éxitos.

45 Aprendizaje en equipo: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA SITUACIÓN

¿Qué es el análisis de la situación?
 Es el proceso de analizar la situación actual y determinar las acciones que se deben tomar.

¿Por qué es importante?
 Permite identificar los problemas y encontrar soluciones efectivas.

¿Cómo se realiza?
 1. Identificar el problema.
 2. Analizar las causas.
 3. Buscar soluciones.
 4. Implementar la solución.



2017 - Rumbo al futuro porque genera confianza

Una sólida trayectoria genera confianza

COMPAÑÍA EN LAS RELACIONES:
 Con el Cliente
 Con el Talento
 Con el Medio Ambiente
 Con el Sector Público
 Con el Sector Social

COMPAÑÍA EN LAS RELACIONES:
 Con el Cliente
 Con el Talento
 Con el Medio Ambiente
 Con el Sector Público
 Con el Sector Social

2012: El centro del saco

Excelencia

- Honestidad
- Puntualidad
- Seriedad
- Responsabilidad
- Integridad
- Seguridad
- Solidaridad

Inspirados en nuestros valores, entregamos a la próxima generación una empresa modelo.



MONTALEBÁN MANAGER INTF

El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal. El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal.

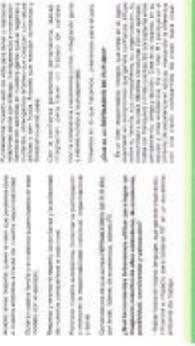
El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal. El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal.



MONTALEBÁN MANAGER INTF

El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal. El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal.

El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal. El programa de formación para el futuro de la empresa se centra en el desarrollo de competencias clave para el éxito profesional y personal.





Conclusiones

1. **Elaboración de un diagnóstico:** La información recopilada durante el diagnóstico organizacional es fundamental para la elaboración de un plan de acción. Este diagnóstico debe ser realizado de manera participativa y transparente, involucrando a todos los miembros de la organización. El diagnóstico debe ser un proceso continuo y dinámico, que permita identificar y abordar los cambios que se van produciendo en la organización.

2. **Elaboración de un plan de acción:** El plan de acción es el documento que define los objetivos, estrategias y acciones que se van a implementar para mejorar la organización. Este plan debe ser claro, concreto y medible, y debe ser aprobado por todos los miembros de la organización. El plan de acción debe ser un documento vivo, que permita hacer ajustes y modificaciones a lo largo del tiempo.

3. **Implementación del plan de acción:** La implementación del plan de acción es el proceso de poner en marcha las acciones que se han definido en el plan. Este proceso debe ser llevado a cabo de manera ordenada y sistemática, siguiendo un cronograma y asignando responsabilidades. La implementación del plan de acción debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

4. **Evaluación del plan de acción:** La evaluación del plan de acción es el proceso de medir el progreso y los resultados de las acciones que se han implementado. Esta evaluación debe ser realizada de manera regular y sistemática, utilizando indicadores claros y medibles. La evaluación del plan de acción debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

5. **Comunicación y transparencia:** La comunicación y la transparencia son fundamentales para el éxito de cualquier proceso de mejora organizacional. La información debe ser compartida de manera clara y oportuna, y debe ser posible para todos los miembros de la organización. La comunicación y la transparencia deben ser un proceso continuo y dinámico, que permita identificar y abordar los cambios que se van produciendo en la organización.

6. **Formación de líderes:** La formación de líderes es un proceso fundamental para el éxito de cualquier proceso de mejora organizacional. Los líderes deben ser capaces de inspirar, motivar y guiar a los miembros de la organización. La formación de líderes debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

7. **Formación de equipos:** La formación de equipos es un proceso fundamental para el éxito de cualquier proceso de mejora organizacional. Los equipos deben ser capaces de trabajar de manera colaborativa y efectiva. La formación de equipos debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

8. **Formación de una cultura organizacional:** La formación de una cultura organizacional es un proceso fundamental para el éxito de cualquier proceso de mejora organizacional. La cultura organizacional debe ser clara, coherente y compartida por todos los miembros de la organización. La formación de una cultura organizacional debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.



Recomendaciones

1. **Elaboración de un diagnóstico:** Se recomienda realizar un diagnóstico organizacional que involucre a todos los miembros de la organización. Este diagnóstico debe ser claro, concreto y medible, y debe ser aprobado por todos los miembros de la organización.

2. **Elaboración de un plan de acción:** Se recomienda elaborar un plan de acción que defina los objetivos, estrategias y acciones que se van a implementar para mejorar la organización. Este plan debe ser claro, concreto y medible, y debe ser aprobado por todos los miembros de la organización.

3. **Implementación del plan de acción:** Se recomienda implementar el plan de acción de manera ordenada y sistemática, siguiendo un cronograma y asignando responsabilidades. La implementación del plan de acción debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

4. **Evaluación del plan de acción:** Se recomienda evaluar el plan de acción de manera regular y sistemática, utilizando indicadores claros y medibles. La evaluación del plan de acción debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

5. **Comunicación y transparencia:** Se recomienda comunicar y ser transparente con todos los miembros de la organización. La información debe ser compartida de manera clara y oportuna, y debe ser posible para todos los miembros de la organización.

6. **Formación de líderes:** Se recomienda formar líderes que sean capaces de inspirar, motivar y guiar a los miembros de la organización. La formación de líderes debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

7. **Formación de equipos:** Se recomienda formar equipos que sean capaces de trabajar de manera colaborativa y efectiva. La formación de equipos debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.

8. **Formación de una cultura organizacional:** Se recomienda formar una cultura organizacional que sea clara, coherente y compartida por todos los miembros de la organización. La formación de una cultura organizacional debe ser un proceso participativo, que permita involucrar a todos los miembros de la organización.



¡Refinadores de FUTURO!

Taller de Aprendizaje Organizacional