



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL ORIENTADO A FORMAR
EN VALORES ORGANIZACIONALES.**

AUTORES:

Rosi C., José Luciano. 11.813.978

Valderrama, Rafael. 19.219.836

Bárbula, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **PROPUESTA DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL ORIENTADO A FORMAR EN VALORES ORGANIZACIONALES**, presentado por: Rosi, José Luciano, cédula de identidad V.- 11.813.978; Valderrama, Rafael, cédula de identidad V.- 19.219.836, para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

Primeramente le agradezco a Dios, por protegerme siempre y permitirme vivir este momento que con esfuerzo y dedicación he logrado.

A mis Padres quienes con su cariño, apoyo y palabra certera y precisa me han enseñado muchos valores importantes en mi vida, estoy seguro que se sentiría muy orgullosa por el logro que hoy estoy alcanzando.

A mis abuelas, que este año cumplen 10 años de su partida física, quienes con su cariño y enseñanzas forjaron en los primeros años de mi vida los valores y principios que fueron el punto de partida para la persona que soy hoy en día, de todos mis esfuerzos y todas mis ambiciones y esperanzas.

A mi familia, mi hermana, abuelo, tías, tíos, primos y demás allegados que siempre dieron una palabra de Aliento para continuar y seguir Adelante.

A mi novia , quien durante el tiempo que llevamos ha sido una persona muy especial, cariñosa, paciente, que me ha servido de mucho apoyo en esos momentos difíciles donde hace falta conversar un poco y te levanten el ánimo debido a estar agobiado algunas veces de tantas responsabilidades.

A mi compañero de tesis José Luciano Rosi lo logramos con nuestro Trabajo de Grado, para mí fue un placer haber compartido contigo este proyecto que hemos logrado juntos, gracias colega.

A mis Amigos a mis compañeros de estudio y en especial a mis compañeros de promoción, con quienes siempre compartimos buenos momentos y quienes nos animamos mutuamente para culminar este ciclo de nuestras vidas.

A la vida, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y cumplir una meta más de las tantas trazadas en mi futuro.

Rafael Valderrama

DEDICATORIA

A Faviana Victoria y Esteban Alessandro..., mi legado en esta vida y por supuesto al resto de mis fuentes de inspiración.

José Luciano Rosi C.

AGRADECIMIENTOS

Un reconocimiento muy especial a todas las personas que prestaron su valiosa colaboración y aportaron sus conocimientos para el desarrollo de este trabajo de grado.

A los expertos que dieron sus aportes a través de las entrevistas realizadas.

Al personal de la planta Smurfit kappa Corrugado Valencia, que con sus valiosas opiniones realizamos las encuestas.

A los directivos y gerentes de la empresa por permitirnos realizar las encuestas y a la vez obtener información interna de la empresa consultada.

A la Universidad de Carabobo, especialmente al pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, la cual me ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente por medio de la formación recibida.

Al tutor, Profesor Servio Tulio Ferrer, por sus aportes y asesoría en el desarrollo de este trabajo.

A los Profesores Luis Iligia, Ana Perlasca, Gladys Hernández, Laura Maldonado, Elieth Diez, Bruno Valera, y tantos otros profesores de la facultad quienes nos dieron aportes desde su perspectiva y punto de vista metodológico.

LOS AUTORES.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL ORIENTADO A LA FORMACIÓN EN VALORES ORGANIZACIONALES.

Autores: Rosi, Jose Luciano; Valderrama, Rafael.

Tutora: Prof. Servio Tulio Ferrer.

Fecha: Julio 2014.

RESUMEN

El escenario actual de la empresa caso de estudio tiene en su haber un mandato Corporativo que le exige la certificación y mantenimiento de un sistema de gestión. La Gerencia ha avalado el desarrollo de múltiples acciones y actividades que den respuesta a la detección de necesidades de adiestramiento en valores organizacionales. Por tanto, la inquietud que surge para buscar alinear objetivos personales con objetivos organizacionales genera las siguientes interrogantes: ¿causas por las que se muestra apatía y desinterés por la adquisición de nuevos conocimientos? ¿qué estrategia pedagógica se pudiera aplicar? ¿cómo debe estar conformado un diseño instruccional para formar en valores? Esto nos lleva a formular el objetivo general de la investigación que es proponer un Diseño Instruccional orientado a generar actitudes de disposición al cambio en la formación de valores organizacionales, en los trabajadores de una empresa de empaques de cartón corrugado, del sector manufacturero del Estado Carabobo. El diseño instruccional se define como un proceso sistemático, planificado que genera especificaciones instruccionales del uso de teorías de aprendizaje para asegurar la calidad del mismo y el logro de los objetivos planteados, debido a esto el profesional de RRHH debe tener certeza del carácter apropiado de esta herramienta, para que cada actividad se planifique de forma que pueda garantizar al participante un aprendizaje duradero. Metodológicamente esta investigación es de campo, de tipo descriptiva y definida como proyecto factible. El modelo de Diseño Instruccional usado para registrar las acciones se conoce como modelo ASSURE de Heinich y el referente teórico se fundamenta en el aprendizaje significativo desarrollado por Ausubel. Como conclusión a esta investigación se lograron alcanzar los objetivos planteados, permitiendo dejar una estructura para replicar las distintas acciones instruccionales, diseñadas de forma creativa, persuasiva y simplista de llevar un mensaje a los trabajadores.

Palabras Clave: Apatía, Diseño Instruccional y Valores Organizacionales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



PROPUESTA DE UN DISEÑO INSTRUCCIONAL ORIENTADO A LA FORMACIÓN EN VALORES ORGANIZACIONALES.

Autores: Rosi, Jose Luciano; Valderrama, Rafael.

Tutora: Prof. Servio Tulio Ferrer.

Fecha: Julio 2014.

ASBTRACT

The current scenario of the case study company has to its credit a corporate mandate that requires certification and maintenance of a management system. Management has supported the development of multiple actions and activities that respond to the detection of training needs in organizational values. Therefore, the concern that arises to search aligns personal goals with organizational objectives raises the following questions: Causes of apathy and disinterest shown by the acquisition of new knowledge? Which teaching strategy could be applied? how should be formed an instructional design to teach values? This leads us to formulate the overall objective of the research is to propose an Instructional Design aimed at generating willingness to change attitudes in the formation of organizational values, employees of a company of corrugated cardboard packaging, the manufacturing sector of Carabobo State. Instructional design is defined as, planned systematic process that generates instructional specifications using learning theories to ensure its quality and the achievement of the objectives; because of this the Human Resources professional must be sure of the appropriateness of this tool, so that each activity is planned so that the participant can ensure lasting learning, methodologically this research field, a descriptive and definite as feasible project. Instructional Design model used to record the actions called ASSURE model of Heinich and theoretical reference is based on meaningful learning developed by Ausubel. In conclusion to this research managed to achieve the objectives, for leaving a structure to replicate the various instructional activities designed creative, persuasive and simplistic way to bring a message to workers.

Keywords: Apathy, Instructional Design and Organizational Values.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
Índice de General.....	IX
Índice de Tablas.....	XII
Índice de Cuadros.....	XII
Índice de Gráficos Y Figuras	XIII
Introducción.....	XIV

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos.....	24
Justificación.....	25

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación.....	29
---------------------------------------	----

Bases Teóricas

Una Empresa Vista como Organización.....	36
Desarrollo Organizacional.....	38
Comportamiento Organizacional.....	42

Cambio Cultural en las Organizaciones.....	45
Valores Organizacionales.....	47
Actitudes Aplicadas al Campo Laboral	56
Resistencia al Cambio.....	59
Formación en Valores.....	72
La Andragogía como elemento de Formación.....	76
Diseño Instruccional.....	84
Fundamentos Teóricos del Diseño Instruccional.....	88
Modelos de Diseño Instruccional.....	92
Referente Teórico	
Teoría del Aprendizaje Significativo.....	100

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación.....	105
Estrategia Metodológica.....	109
Operacionalización de variables.....	111
Población y Muestra.....	116
Validez y Confiabilidad.....	118
Técnica e Instrumentos de Recolección de Información.....	121

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	128
--	-----

CAPITULO V

CONCLUSIONES.....142

RECOMENDACIONES.....144

LA PROPUESTA

PRESENTACION DE LA PROPUESTA.....146

MISION.....147

OBJETIVOS.....147

FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....148

MODELO INSTRUCCIONAL PROPUESTO.....149

LISTA DE REFERENCIAS.....153

ANEXOS.....158

INDICE DE TABLAS

	pp.
Tabla N°1 Definiciones sobre Desarrollo Organizacional.....	40
Tabla N°2 Definiciones sobre Comportamiento Organizacional.....	42
Tabla N°3 Cuadro comparativo entre el Aprendizaje Memorístico y Significativo.....	103
Tabla N°4 Población de Estudio.....	117
Tabla N°5 Confiabilidad Kuder Richardson.....	120
Tabla N°6 Estructura de la encuesta.....	127
Tabla N°7 Resultados generales de la aplicación del instrumento.....	141

INDICE DE CUADROS

	pp.
Cuadro N°1 Clases de Resistencia al Cambio de los Empleados.....	62
Cuadro N° 2 Cuadro Técnico Metodológico – 1.....	113
Cuadro N° 3 Cuadro Técnico Metodológico – 2.....	114
Cuadro N° 4 Cuadro Técnico Metodológico – 3.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	pp.
Figura N°1 Modelo de Dick y Carey.....	92
Figura N°2 Modelo ASSURE de Heinich y Col.....	93
Figura N°3 Modelo de Gagné y Briggs: Gagné y Briggs.....	96
Figura N°4 Modelo de Jonassen: Jonassen.....	98
Figura N°5 Modelo ADDIE.....	100
Figura N° 6 Formulario de Diseño Instruccional.....	152
Grafico N° 1 Dimensión (Identidad Valores Organizacionales).....	128
Grafico N°2 Dimensión (Formación en Valores).....	132
Grafico N°3 Dimensión (Satisfacción Laboral).....	134
Grafico N°4 Dimensión (Por Limitaciones).....	136
Grafico N°4 Dimensión (Por Desconocimiento).....	137
Grafico N°5 Dimensión (por factores históricos).....	140

INTRODUCCION

La dinámica de la formación y la capacitación no es exclusiva del conocimiento formal y técnico, hoy día las organizaciones tienen que formar a su gente también en valores esenciales que comulguen con el marco estratégico de una empresa, por una razón muy sencilla, el carácter sistémico que se ha reconocido que tienen las organizaciones y el sentido humanístico que promueve la ética que las sostiene. Una empresa u organización es una estructura sumamente importante en la sociedad actual, siendo su capacidad de crear un beneficio recíproco entre ambas partes (empleador y empleado) como la producción de un bien o servicio otorgado por parte del trabajador y así poder percibir un beneficio económico y mejorar su calidad de vida.

Es oportuno decir que los valores organizacionales no es algo extrínseco a la organización, es más bien una cualidad interna de ella la relación interna entre los trabajadores, las relaciones interpersonales merecen estar vinculadas con valores que promuevan una mejor calidad de vida y de trabajo. Muchas veces los valores organizacionales son vistos como decretos vanos que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analiza su verdadero alcance y lo importante que es para la organización un buen programa de difusión, publicación e interpretación de los trabajadores de la organización generara beneficios para los trabajadores y para la empresa de ser aplicados correctamente siendo los valores compartidos un cimiento para la organización.

Los valores organizacionales sobrellevan la convicción que los miembros de la organización posean sobre ellos si los valores se comparten y se trabajan en conjunto bajo esa premisa, la empresa se encamina hacia el éxito empresarial y laboral. Por esto los valores organizacionales deben estar presentes en toda la empresa y se debe formar a todos los involucrados sobre este aspecto tan esencial para todos. Pero sobre todo, para los rectores de la sociedad comercial, la Junta Directiva y la alta gerencia; porque el poder de las acciones de éstos, son el mejor aval de coherencia y compromiso con los valores organizacionales.

Durante el desarrollo de este trabajo titulado “Propuesta de un Diseño Instruccional Orientado a la Formación en Valores Organizacionales” de esta investigación se presenta una estructura conformada por cinco (5) capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

Capítulo I, titulado El Problema, donde se esgrimen las situaciones que conducen al problema objeto de estudio, transita por la necesidad de lograr disposición de los trabajadores para que acepten nuevos lineamientos y se produzca un cambio en la cultura del individuo, moldeada por los valores de la organización, a través de unas interrogantes de la situación problema. Se establecen el objetivo general y los objetivos específicos que se alcanzarán durante el desarrollo de la investigación, y posteriormente se presenta la justificación que el estudio tiene, para la organización caso de estudio.

Capítulo II, titulado Marco teórico referencial, en este se hace una revisión de antecedentes y referencias para fundamentar la investigación, se desarrollan las bases teóricas que se pasean por el comportamiento organizacional, el cambio de cultura, los valores, las actitudes del individuo y la resistencia al cambio, finalizando con la formación en valores, la Andragogía y los fundamentos teóricos del diseño instruccional. El cierre de este capítulo lo hace el referente teórico que se relaciona con el aprendizaje significativo desarrollado por Ausubel.

Capítulo III, denominado Marco metodológico, aquí se plantea el tipo de investigación desarrollada, el cual es de campo, así como también el nivel de la investigación, el cual es descriptiva. Por otra parte el diseño de la investigación se basa en un diseño no experimental y para la recolección de datos, se realizó la aplicación de un cuestionario, cuyo carácter es dicotómico, para finalmente presentar las técnicas de análisis de datos y la validación del instrumento aplicado.

Capítulo IV, titulado Análisis e interpretación de los resultados, muestra la interpretación realizada a los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta a los trabajadores del departamento de mantenimiento de la empresa caso de estudio, que se fundamenta y se sustenta en la teoría desarrollada en el Capítulo II. Esta dinámica incluye los respectivos gráficos porcentuales, que permiten visualizar con facilidad las distintas tendencias.

Capítulo V, La Propuesta, aquí se comentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación y se describe la propuesta del diseño instruccional en una presentación básica, que incluye visión, misión, objetivos, factibilidad (Técnica y Económica) y la descripción de acciones formativas en valores organizacionales que son vaciadas en los campos de un formulario de diseño propio, basado en uno de los modelos de diseño instruccional estudiados en el Capítulo II, que permite registrar dichas acciones de carácter no tradicional en el ámbito empresarial, que están enmarcadas en una estrategia comunicacional signada por la creatividad, con el fin de crear un efecto persuasivo en los trabajadores de la empresa caso de estudio.

Por último se presenta la lista de referencia y los anexos de la investigación, donde se incluye el diseño instruccional de tres (3) acciones formativas en valores definidos por la empresa caso de estudio, con su respectiva reseña y evidencia de ejecución, además de otras tantas actividades que se realizaron producto del ingenio que se ha permitido desarrollar dentro de la organización, como válidos ejemplos a ser registrados dentro de los parámetros del diseño instruccional propuesto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las estrategias empresariales sólo pueden realizarse a través de las personas, quienes toman acción protagónica en la cadena de cualquier proceso productivo y dan un carácter sistémico (interconectado) a esta condición, que obliga y conduce al compromiso de todas las partes involucradas, a aportar su grano de arena que permita garantizar el éxito de las operaciones de una organización cual sea (sin distinción), que tenga intenciones de sobrevivir en un mercado globalizado y postergarse con solidez en el tiempo.

Tal como cita Delgado y Colombet (2010:244) “Hoy día, es común hablar de la importancia estratégica del adiestramiento, cualquier gestor empresarial sabe que la capacidad de una organización para adaptarse a los cambios del entorno, depende directamente de la capacidad de adaptación de sus colaboradores”. Los cambios en las estrategias organizacionales generan exigencias en habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes distintas a las que ya el individuo posee, de allí que las empresas para tener éxito en el mercado requieren mantener formados de manera continua a sus miembros y necesitan apremiantemente generar mecanismos que les permitan crear una plataforma sólida de valores, sobre la cual soportar las presiones a la que están expuestas. Debido a esto, no es prolongable en el tiempo la difícil

tarea de educar en valores al interior de las organizaciones, de forma que se logre un alineamiento, entre los valores personales del trabajador y los establecidos por la organización como valores corporativos.

Las bondades de un proceso de formación y desarrollo en valores organizacionales repercuten en forma directa a los objetivos organizacionales en cuanto a rendimiento, productividad, competitividad, identidad y sentido de pertenencia, brindando también al trabajador la oportunidad de desarrollarse como persona. Por tanto, para que la formación genere un impacto positivo en la organización, éste debe llevar la misma línea del plan estratégico del negocio, de manera que el insumo verdadero para su diseño sean los requerimientos reales, según: objetivos generales y de áreas con el ánimo de crear acciones formativas acordes y alineadas al fortalecimiento de los requerimientos que de éstos se desprendan, co-diseñadas a la medida, considerando a todos los trabajadores, con variedad de opciones y sobre todo diseñado para que estimule la real transferencia de aprendizajes, evalúe resultados y reporte logros. Desde este contexto, el proceso de formación y desarrollo deberá ser aplicado en todas sus fases, siendo clave la investigación diagnóstica, a través de la cual se identifican las necesidades u oportunidades de mejoras y que no solo aplique a la identificación de manera efectiva y con la mayor exactitud posible, las carencias técnicas del trabajador con respecto al cargo que desempeña, sino también a la formación en valores que demande la organización en función de sus estrategias.

Según Delgado y Colombet (2010):

Invertir en acciones formativas genera importantes beneficios a la organización, pues contribuyen a mejorar el capital humano impactando positivamente en su bienestar y desarrollo, a reforzar otros subsistemas de recursos humanos e inciden incrementando el compromiso del trabajador con la organización. (p. 245)

Una de las razones de importancia que tiene el proceso de formación y desarrollo, según Craig (1979), es el cambio de actitud de las personas, bien sea, para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a la técnicas de supervisión y gerencia.

Para efectos de una industria manufacturera de empaques de Cartón Corrugado, ubicada en la Av. Domingo Olavarría de la Zona Industrial Norte del municipio Valencia, del Estado Carabobo, un elemento que suministra herramientas para el proceso de formación en valores de sus trabajadores, es el avance de la tecnología educativa gracias a la disponibilidad de medios más inmediatos, ágiles y efectivos para procesar la información, es una herramienta válida que sólo tendrá asidero, si el público meta tiene la disposición de querer aceptarla, es decir la actitud para analizarla, compartirla y hacerla parte de su vida, parte de su visión individual. Se pudo evidenciar en la propia planta caso de estudio, el clima de rechazo y desinterés por participar en actividades tradicionales de formación, entendiéndose talleres y exposiciones de un tema que necesariamente debían conocer los trabajadores para poder llevar a cabo los objetivos estratégicamente planteados, incluso se pudo escuchar comentarios de trabajadores de una data en la empresa de más de diez (10) años que expresaban asombro negativo, porque textualmente decían “otra vez con este cuento”, “para qué van a certificar esto nuevamente si luego no le van a

ser seguimiento y lo van a perder”, ya que en conversaciones con los propios trabajadores se pudo conocer un de una certificación lograda en el año 2000, que por no disponer de cargos especialmente diseñados para atender el seguimiento que requiere la implantación de un sistema de gestión, no fue sostenible en el tiempo el sistema. Así que, se convierte en un asunto estratégico el contar con un personal que garantice el seguimiento de las políticas y los procedimientos declarados y más aún, el “cómo” se presentan las ideas y se comunican aguas abajo en una organización con actores cargados de apatía e inclusive incredulidad en la organización. Otro elemento que debería ser importante considerar, es el saber si los facilitadores con los que se cuenta (los jefes de área y supervisores) para transmitir el mensaje que se desea llevar, tienen las herramientas suficientes para cumplir el cometido y la estrategia planteada a ser usada, considera la empatía mínima requerida para hacer efectiva cualquier dinámica de comunicación utilizada, sin perder de vista el carácter reflexivo que debe tener el aprendizaje para que este pueda quedar prendido en el trabajador.

En un proceso de formación, orientado a fomentar en el trabajador valores de interés para la organización caso de estudio, se suscita una circunstancia ineludible representada por el nivel cultural, entendido como el compendio de conocimientos que se tiene de varias áreas del quehacer cotidiano, sumado a un cierto grado académico de estudios, representa una barrera que sustenta la natural resistencia al cambio y a la vez nutre la razón que prevalece, sobre el criterio que genera el cambio de actitud de un individuo frente a una situación dada.

Si dicho nivel cultural es bajo la causa pudiera tener su origen en la ignorancia que no exime la responsabilidad ética que tiene cada quien con los compromisos que acepta o asume, pero esta condición no mella, ni limita el potencial creativo con el que se puede diseñar un mensaje, un plan o una estrategia para persuadir a un público meta dentro del ámbito empresarial. Muchas veces la apatía y la indisposición son producto del desconocimiento de un individuo sobre un tema particular de dictamen corporativo.

Es menester entender que la rutina en las labores del día a día, ejerce un efecto que desgasta el entusiasmo del individuo, dando paso a la indiferencia y a la apatía en cualquier ámbito de la vida humana, presentándose con mayor facilidad en el campo laboral, donde otras variables fuera del alcance de esta investigación como la satisfacción en el trabajo o el estudio de las barreras que se originan de las relaciones interpersonales, aportan su cuota que alimenta la resistencia al cambio. De allí la imperiosa necesidad de probar con elementos nuevos o reestructurados que suministren un enfoque más fresco y persuasivo de la información y formación que se desea hacer llegar a los trabajadores de la planta caso de estudio, incidiendo notoriamente en la disposición a recibirla, procesarla e internalizarla.

El escenario actual de la empresa caso de estudio, tiene en su haber un mandato corporativo que le exige la certificación de un sistema de gestión, su mantenimiento y la formación en valores citados a través de sus políticas, por lo que su alta dirección se comprometió en propiciar y avalar el desarrollo de múltiples acciones y actividades que buscan dar respuesta a los objetivos propuestos y a la detección de necesidades de formación en valores para la manutención de los sistema de gestión a implementarse, que la organización

ha identificado a través de su departamento de RRHH, quien recibe el apoyo mancomunado de todas las demás áreas funcionales, desarrollando actividades fuera de lo tradicional que buscan tener un efecto en la empatía y en la atención de los trabajadores, sin que haya o se establezca un registro teórico y un fundamento didáctico que permita generar las bases para determinar la efectividad del proceso generado y por supuesto replicado en otras plantas de la corporación, con una debida orientación que se perfile hacia la efectividad, resultados más aprovechables y maximización del alcance obtenido en actividades y acciones que surgen de una disposición meramente creativa, potenciando de esta manera la formación en valores que sustenten los sistemas de gestión implementados por la organización caso de estudio.

En este orden de ideas, surge la inquietud en los investigadores de alinear, la inquietud que surge para intentar alinear objetivos personales con objetivos organizacionales en búsqueda de la formación en valores, que facilite a la organización no sólo la plena identificación de sus trabajadores para con ella, sino que sea puente para cualquier sistema de gestión por venir, conduce a las siguientes interrogantes: ¿cuáles son las causas por las que los trabajadores de una empresa de empaques de cartón corrugado, ubicada en Valencia, Edo. Carabobo, muestran apatía y desinterés por la adquisición de nuevos conocimientos o el cumplimiento de nuevas tareas estratégicas para la organización? ¿Cómo es posible sobreponerse a la apatía y lograr persuadir a un público meta? ¿Qué estrategia pedagógica se pudiera aplicar? ¿Cómo debe estar conformado un diseño instruccional que permita la realización de actividades con un fundamento didáctico, que propicie la comprensión de un tema considerado estratégico para la organización caso de estudio?

Objetivos

Objetivo General

Proponer un diseño instruccional, orientado a generar actitudes de disposición al cambio en la formación de valores organizacionales, en los trabajadores de una empresa de empaques de cartón corrugado, del sector manufacturero del Estado Carabobo.

Objetivos específicos

- 1) Identificar las posibles causas que generan apatía y desinterés, respecto a la formación sobre valores de interés organizacional, que dificultan la disposición al cambio en los trabajadores de la empresa caso de estudio.

- 2) Describir estrategias de aprendizaje que propicien la disposición, el interés y el compromiso actitudinal de los trabajadores de la empresa caso de estudio, en un proceso de formación en valores de interés organizacional.

- 3) Proponer un diseño instruccional que sirva de guía para el desarrollo de acciones formativas, que promuevan una conducta de los trabajadores asociada a los valores y nuevos lineamientos organizacionales de la empresa en estudio.

Justificación

En el mundo se viven épocas de cambio; no importa si cada uno a nivel individual está de acuerdo o no con ellos, estos existen y todas las organizaciones sin excepción, deben adaptar sus estrategias empresariales de un modo u otro. Estos cambios implican igualmente un cambio en la cultura de las organizaciones.

El cambio cultural en el ámbito de las organizaciones también considerado como Desarrollo Organizacional (D.O.), tiene un denominador común: los cambios de comportamiento en los integrantes de una organización, incumbe tanto a directivos como a todos los trabajadores dependientes de la organización. Estos cambios pueden ser encarados por una serie de motivos que van desde la implantación de un nuevo software que atañe a toda la organización, pasando por el cambio de dueños o accionistas, nuevas líneas de productos, cambios en el perfil del cliente, nuevos negocios, nuevos competidores en el mercado, cambios económicos por medidas regulatorias del gobierno, instauración de un nuevo sistema de gestión de los procesos, entre otras acciones, que pudieran acarrear cambios de cualquier tipo que a su vez requieran cambios de comportamiento organizacional.

La formación en valores, en relación con el comportamiento organizacional, puede ser algo pensado y deseado, programado como consecuencia de situaciones particulares como las anteriormente mencionadas, indistintamente si son producto de intenciones positivas, si derivan de conflictos o si son resultados negativos de mediciones de clima

organizacional. Los valores organizacionales deben ser definidos por la alta gerencia de la empresas y comprendidos por el resto de los que integran la organización, ya que ellos definen y dan forma a la cultura organizacional que refleja cómo son y cómo se sienten las personas que integran la organización, trabajar sobre esta cultura resulta un elemento estratégico, ya que acercan al trabajador a la misión, visión, valores y estrategia de la organización. Por lo tanto el cambio cultural debe verse como una oportunidad de implantar y poner en funcionamiento una nueva metodología para hacer las cosas, que no debe ser interpretada como una exigencia, sino como un elemento comprendido y necesario para alcanzar nuevos objetivos planteados.

Sin la internalización de los valores organizacionales, se dificulta la transformación cultural necesaria para adaptarse a las demandas de los nuevos tiempos. Los programas para gerenciar por valores se tornan operativos y son incorporados a la vida diaria de todos los colaboradores y directivos de la organización si se logran transformarlos en competencias. Por ejemplo, la ética como valor organizacional, debe tomar la forma de una competencia, para que las personas sean reclutadas según comportamientos éticos y, una vez que ya pertenezcan a la organización, sean evaluadas en su desempeño considerando los aspectos éticos como una competencia más, por tanto, los planes de desarrollo del personal deben trabajar, también sobre la ética para reforzar los comportamientos adecuados en las personas.

Este estudio seguro puede generar un particular interés en empresas que comulguen o estén convencidas del beneficio que les proporciona el desarrollo de valores en su personal, de interés para la organización. Todo lo

que implique formación en valores para el trabajador, más que un gasto, será una inversión altamente retributable en la medida en que la empresa se convierta en un mejor sitio para trabajar, debido a que el talento es escaso y la inamovilidad laboral decretada actualmente en el país, en cierta forma, obliga a desarrollar al personal en valores de interés para la empresa y se hace evidente la necesidad de disponer de óptimas estrategias para educar en aquellos valores que puedan mover a las organizaciones hacia la nueva dimensión del ser humano, el hombre como sujeto y no como objeto.

Para obtener un enfoque de una organización más humanizada y menos mercantilista, son la alta gerencia y los gestores de gestión humana quienes deben liderar un cambio. Para encontrar el camino apropiado y que la sociedad se forje de individuos que hagan suyo los valores que le interesan a la empresa y al colectivo de una comunidad. La mayoría de las organizaciones se encuentran preocupadas o se fijan como objetivos de conducción lograr el compromiso de sus empleados, que éstos valoren pertenecer a la organización en la cual trabajan.

Un mayor fortalecimiento de las relaciones laborales y aumento de la fidelización a la organización, se puede también alcanzar con la realización fuera del ámbito laboral de actividades culturales, deportivas, lúdicas y de recreación en grupo, en la que los empleados potencian la comunicación, desarrollan habilidades, forjan competencias en valores y se favorece la creatividad, al encontrarse en un espacio diferente al de trabajo.

Se sabe por experiencia que las organizaciones invierten cuantiosas sumas de dinero y tiempo desarrollando programas de entrenamiento en valores, los cuales en su mayoría dejan una profunda frustración en quienes con optimismo se entusiasmaron a llevar a cabo este tipo de entrenamiento. Pareciera que los esfuerzos se diluyen y todo permanece de igual manera. Tomando como referencia estos resultados que no han sido los esperados, es decir, aprendiendo desde los entrenamientos de valores, es que se permite presentar otro tipo de modalidad para arribar a este fin.

Registrar nuevas modalidades de hacer llegar una información, es parte de lo que exigen los modernos sistemas de gestión que procuran la mejora continua de cualquier proceso, más aun si se refiere a una condición de desarrollo humano como lo representan los valores éticos y morales que busca una organización para sus empleados, donde la punta de lanza de la estrategia comunicacional es la persuasión a través de elementos creativos, regenerados, reinventados y combinados para aflorar la empatía necesaria y suficiente, para que el individuo decida por voluntad propia aceptar la propuesta de cambio a la que se le invita.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Para la presente investigación es de gran valor conocer e indagar sobre aquellos documentos, artículos y trabajos especiales de grado realizados previamente y que aborden el tema objeto de estudio, ya que esto representa un complemento que da sustento teórico a esta investigación.

Es necesario verificar un concepto, tal como establece Tamayo (1992), que permite fijar una relación necesaria con trabajos anteriores:

En los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. El antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado (p. 73).

En este sentido para la investigación se tomaron como referencia cuatro (4) tesis, una del área de post-grado relacionada con Diseño Instruccional, otra del área de pre-grado relacionada con la Cultura y los Valores Organizacionales, una tercera orientada hacia la resistencia al cambio por la implementación de un sistema de gestión y una cuarta involucrada con el

diseño de un programa de valores organizacionales. Por lo tanto se presenta la siguiente sinopsis:

En el trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior, de Rodríguez H., Ivonne (2006), titulado **“Diseño Instruccional interactivo como estrategia enseñanza aprendizaje en la asignatura de endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”**; se establece como principal objetivo el diseño de un software educativo, sobre la base metodológica que constituye la creación de un diseño instruccional, para lograr un proceso enseñanza – aprendizaje más efectivo dentro de una población perfectamente definida. El estudio establece que todos los facilitadores involucrados con una acción formativa, deben conocer la importancia del uso de un software educativo y su utilización pedagógica, igualmente el no descuidar el rol participativo y activo que tiene el facilitador de una acción formativa. Esta investigación tiene la particularidad de ser considerada como un proyecto factible y de sus conclusiones se puede rescatar que existe una inquietud por el uso de estrategias no tradicionales (un software) que permitan una dinámica más fresca que capte mejor la atención del público meta, ya que los resultados obtenidos producto de la investigación, no recopilan un 100% de la efectividad instruccional a pesar de que las estrategias utilizadas evidencia un proceso de enseñanza aprendizaje tradicional.

La vinculación con el presente estudio parte desde su situación problemática, en la que se aborda una brecha de conocimiento por falta de interés en un tema determinado. Otro elemento a considerar, es en sí, la

elaboración de un diseño instruccional tomando en cuenta todos los elementos implicados en esta actividad pedagógica. Por último, la relación también se establece en la particularidad de proyecto factible que también maneja esta investigación, por tanto, se convierte en una referencia prácticamente obligada para el desarrollo del capítulo V de este trabajo.

El segundo antecedente revisado, pertenece al trabajo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, de Fábregas, María y Peraza, Rafael (2008), titulado **“La cultura y valores organizacionales de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos del Instituto Municipal del Ambiente (IMA) adscrito a la Alcaldía de Valencia del Estado Carabobo”**; aquí se establece como principal objetivo analizar los valores como parte de la cultura organizacional de un grupo de trabajadores, con el fin de fortalecer dicha cultura. La investigación es considerada bajo la modalidad de campo, con un enfoque cuantitativo. El análisis de sus resultados obtenidos es exhaustivo, considerando elementos que hacen parte e influyen en la cultura organizacional, como lo son los valores, la motivación, la creatividad, el compromiso, la solidaridad, entre otros. El trabajo concluye aseverando la existencia de una desgastada cultura organizacional del caso referido, que atenta contra el buen desempeño de sus trabajadores, recomendando un manejo más efectivo de la gestión del conocimiento, el compromiso, la creatividad y una política salarial mejor ajustada.

El vínculo con el presente estudio involucra tanto al objetivo general, como a los objetivos específicos, donde se establecen valores organizacionales como parámetros de base para alcanzar una respuesta que

de avance a la investigación en desarrollo, este es un elemento común con la presente investigación. En el análisis de los resultados obtenidos, se brinda un abanico de aspectos que juegan un papel preponderante en el cambio cultural de una organización, fijando y modificando variables como el desempeño laboral, el ausentismo, el trabajo en equipo, la productividad, el aprendizaje, el conocimiento, el comportamiento, entre otras que permiten comprender el comportamiento de los individuos en una organización, para el aspecto que atañe al presente estudio que se fundamenta en el proceso de aprendizaje, la relación se establece en el cómo puede ser modificada la cultura de un grupo social de personas.

El tercer antecedente revisado, es para optar al título de Licenciados en Administración de la Universidad de Carabobo, de Navarrete, Ángela y Saad, Johanna (2005), titulado **“La resistencia al cambio por la implementación de la norma ISO 9001:2000 en industrias COSMO PARTES S.A., La Victoria Edo. Aragua”**; donde se evidencia en el planteamiento de la situación problemática la inquietud de establecer las causas que originan la resistencia al cambio que impide la implantación de un sistema de gestión. Su modelo metodológico es de campo de carácter explicativo, utilizando como instrumento de recolección de información una pauta de observación y dos (2) cuestionarios, uno orientado a la nómina diaria y otro a la nómina mensual. Su recopilación teórica se pasea por la conceptualización y principales características del cambio organizacional, la resistencia al cambio, la calidad y la normalización ISO, entre otros aspectos relacionados. En sus conclusiones puntualiza los hallazgos localizados con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, encontrando como principales razones de resistencia al cambio en la empresa caso de estudio (Industrias Cosmo Partes S.A), la deficiente planificación de la alta gerencia que

provocó debilidad en los principios que sustentan la estructura organizacional y por ende una cultura organizacional desenfocada a los objetivos de la organización, igualmente las conclusiones reflejan deficiencia en el proceso comunicacional, en la divulgación del marco estratégico, ya que no es comprendida por los trabajadores la razón de los cambios asumidos, por la implantación de un nuevo sistema de gestión.

El vínculo con el presente estudio se basa principalmente en el enfoque que éste tiene en su objetivo general, que es similar al primer objetivo específico de la presente investigación, en el sentido que ambos buscan identificar las causas que originan la resistencia al cambio o a aceptar una nueva información que requiere la empresa sea comprendida. El aporte de consultar este trabajo de grado radica en analizar los elementos esquematizados, para poder diagnosticar una situación, identificar lineamientos de referencia, inmiscuirse en la opinión de los trabajadores encuestados y en la determinación de los hallazgos encontrados producto del análisis de cada uno de los ítems utilizados en los cuestionarios que aplicaron. La descripción acuciosa de cada dimensión analizada permite dilucidar aspectos álgidos que nutren las conclusiones de este trabajo de investigación consultado, lo que representa un punto de referencia válido a la hora de realizar el análisis que corresponda a los resultados que sean hallados producto de la presente investigación. Por último, se puede afirmar que se complementa la recomendación que establece una programación de actividades destinadas a educar y divulgar, ya que perfectamente se pudiera hacer uso de un modelo de diseño instruccional propuesto en esta investigación.

El cuarto antecedente, pertenece a un trabajo para optar al título de Magister en Educación física de la Universidad de Carabobo, del Licenciado

Daniel Alejandro Pineda Camacho (2013), titulado **“Diseño instruccional para la medición de aprendizaje de la ley de Columb a través de vectores en el plano”**; Esta investigación se encuentra delimitada en la línea de enseñanza, aprendizaje y evaluación de la educación en la materia de física. El propósito fundamental radicó en el diseño de una estrategia constructivista para la mediación de aprendizaje de la Ley de Coulomb, siendo dirigido a docentes de física de Educación Media General. La investigación esta enmarcada en un estudio de campo no experimental, bajo la modalidad de Proyecto Factible. La población en estudio se seleccionó una muestra intencional constituida por seis (6) docentes que imparten la asignatura de física de 5to año. Asimismo, en la recolección de datos se realizó un cuestionario con veinte (20) ítems de respuestas dicotómicas. El instrumento fue validado por tres (3) expertos en el área de estudio y su confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Kuder y Richardson una vez obtenidos los resultados, se verifico que el diseño instruccional se puede usar como una herramienta de medición de aprendizajes para ampliar y reforzar el manejo del contenido de la materia física, en el que se centra la presente investigación.

De ahí parte la relación de este trabajo con la presente investigación, donde se establece en los objetivos específicos la elaboración de estrategias constructivistas para la medición del aprendizaje, para el aspecto que atañe al presente estudio que se fundamenta en el proceso de aprendizaje, la relación se establece en el cómo puede ser modificada la cultura de un grupo social de personas estableciendo un diseño instruccional de formación ya sea de valores organizacionales relacionado a políticas y normas de la empresa que construyan una fuerte vinculación de los trabajadores con la organización o conocimientos técnicos referentes a un tema definido en el

caso del referente teórico de la investigación la elaboración del diseño para el aprendizaje de las leyes de Columb.

Como conclusiones de la investigación se obtiene que en la mayoría de los docentes encuestados, no usan modelos integradores a la hora de impartir el contenido de física con el contenido matemático, además de afirmar que los recursos utilizados y métodos empleados en el aula de clases no son suficientes a la hora de llevar a cabo el proceso educativo, lo cual conduce a decir que los docentes siguen manteniendo aún el enfoque tradicionalista de la educación, principalmente en el área de Educación en Física, sin alterar de ningún modo su praxis docente educativa.

Es necesario destacar que durante el estudio realizado, se verificó también que la planificación de los aprendizajes, no se hace integrando los contenidos de física con los de matemática, lo cual nos hace observar la falta de conocimiento que tienen los docentes a la hora de aplicar los modelos integradores de contenidos

Bases Teóricas

Una Empresa vista como una Organización

La organización entendida como sistema creado por el hombre que mantiene una interacción dinámica con su ambiente, cumple una función para nuestra sociedad que responde a requerimientos sociales que tienen que ver con la cultura, la filosofía y objetivos generales, de grupo e individuales. En este Sistema integrado, se debe analizar el comportamiento de las diversas partes que lo conforman y que atiendan a conocimientos específicos para el desempeño de distintas tareas, que se pueden determinar por el conocimiento (“Know How”), Técnicas, instalaciones y equipos, además se adiciona el elemento psicosocial que involucra a los individuos de una organización que conforman interacciones que encierran la gestión del talento humano, las actitudes, las percepciones, la motivación, la dinámica de grupo, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales, en fuerzas que crean lo que se conoce como “Clima Organizacional”, dentro del que los trabajadores realizan sus actividades y desempeñan sus distintas funciones.

Es así como se puede afirmar que una Organización es un sistema inserto en un medio, que está orientado hacia ciertas metas – individuos con un propósito inclusive – que contiene un elemento técnico, es decir, trabajadores que utilizan conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones, con una estructura que permite trabajar juntos en actividades integradas, con

un sentido psicosocial en el que las personas se interrelacionan socialmente y son coordinadas por un sistema administrativo que se encarga de planear y controlar el esfuerzo global de una empresa.

La organización como sistema autónomo e independiente, está basada en principios corporativos que la definen y la autentifican, aquí se contiene el “Deber ser” que responde a la interrogante de ¿por qué existe la Organización?, el “Deber hacer”, encerrado en la misión que responde a ¿para qué existe la Organización? Y el “Deber estar”, que es la visión que responde ¿hacia dónde se va, con qué y cómo se llega? Y estos principios deben amoldarse al conjunto de nuevas reglas y señales que impone el tiempo para sobrevivir y tener éxito en este vertiginoso siglo XXI.

La empresa cuenta con una serie de estructuras que la conforman como una organización encaminada a la producción de bienes y servicios, dentro de un ámbito más general, que es el entorno (institucional, organizativo y económico) en el que se desarrolla su actividad. Las estructuras que explican a la empresa como organización, son una estructura funcional que desarrolla el conjunto de actividades habituales de la empresa. Igualmente implica una estructura jerárquica, que ordena las relaciones en torno a una autoridad común, encaminada a la consecución de un objetivo común por parte de la empresa. Y en último orden una estructura de toma de decisiones por los elementos con capacidad para ello con vistas al funcionamiento de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa, en definitiva, muestra la configuración de la organización, sus elementos y relaciones, con vistas a poder desempeñar de manera adecuada las tareas que deba llevar a cabo y cumplir con los objetivos previstos. La actividad y la eficacia de cualquier organización depende de la mayor o menor habilidad con la que se combinan todos los recursos en procura del objetivo final. Organizaciones con parecidos medios y personal, obtienen resultados distintos, fruto de la diversa combinación y planificación de los esfuerzos que deberán ser programados y establecidos, para que surja entre los miembros de la organización una verdadera cohesión.

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio organizacional, ya que en estos tiempos de incertidumbre, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, se torna necesaria la comprensión de todo lo que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, de forma tal, que lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman, esencia ésta del DO.

Para dar una definición, se puede afirmar que el DO trata sobre el funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. En la búsqueda del éxito, el DO emerge como una disciplina para analizar el entorno y para adoptar estrategias que permitan el estudio del cambio, el

cual conlleva a una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentran las organizaciones, esto implica tener la capacidad y los elementos necesarios para competir en el mundo actual, considerando la eficiencia y eficacia de todos los elementos que la constituyen. Esto explica, que la manera como una organización puede buscar el camino de la competitividad, es a través del aprendizaje organizacional aplicado como un proceso permanente para crear conocimiento, de forma que el objetivo sea reinventarse y desarrollar capacidades de adaptación y de mutación, que den respuesta al entorno que es cada vez más adverso.

La finalidad del DO es que la organización aprenda y tenga su propia personalidad para lograr la excelencia a partir de sus propios procesos, considerando tres (3) elementos medulares que deberá monitorear, como lo son: el mejoramiento continuo, la efectividad operativa y la efectividad para responder al cambio.

Esto conduce a describir el DO, tal como lo establece Rivas (2008) en Delgado y Colombet (2010), de la siguiente forma:

El DO es un esfuerzo de cambio planificado, que implica un diagnóstico sistemático de la organización, involucra un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo, en una constante definición y redefinición de metas que abarca al sistema completo, busca un cambio profundo de la cultura. Su enfoque es total, no sólo de los subsistemas, sino de toda la organización y su administración desde la alta gerencia debe participar activamente en el programa y sus resultados. (p. 231)

En la siguiente tabla se pueden apreciar otras definiciones brindadas por otros autores que permiten mantener un amplio bosquejo de la definición de DO, con la intención de dar una acepción completa de este concepto moderno que surge del desarrollo y la gestión del talento humano dentro de las organizaciones (ver Tabla - 1):

TABLA - 1. DEFINICIONES SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).

AUTOR	DEFINICIÓN
Beckard (1969)	Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.
Bennis (1969)	Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.
Blake y Mouton (1969)	Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su DO – GRID (1968) es “un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.
Gordon Lippitt (1969)	El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.
Homstein, Burke y sus coeditores (1971)	Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con las tomas de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización
Friedlander y Brown (1974)	Una metodología para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías, en procesos y estructuras organizacionales.
Schumuck y Miles (1971)	Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión.
Bennis (s/f)	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.
Faria (s/f)	Un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

Fuente: Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian. 2010 (pag 232).

Teniendo como base estas definiciones expuestas en la “Tabla – 1”, se puede señalar que el DO tiene que ver con la integración de diversos elementos, como ya se comentó. Definido por objetivos y valores, el estructural, el técnico, el administrativo y sobre todo el psicosocial, ya que la interrelación del factor humano con su entorno socio económico y cultural en el que se desarrolla, implica la necesidad de conjugar varias disciplinas del estudio del comportamiento humano.

Desde un punto de vista operativo, el DO debería ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo, cuyos cambios deben partir de diagnósticos realistas de la situación, utilizando estrategias que busquen optimizar la interacción entre personas y grupos, en pro de la eficacia y supervivencia de la organización. Por tanto, se requiere una visión global de la empresa, un enfoque de sistemas abiertos, un contrato consciente y responsable de los directivos, un desarrollo de potencialidades de personas, una institucionalización del proceso y una auto-sustentación de los cambios. Que a su vez va a implicar: valores realísticamente humanísticos y cambios, que aunque fueran tecnológicos, económicos o administrativos, permiten modificaciones de hábitos o comportamientos.

Es también importante, que no se confunda o se asocie el DO a un curso o capacitación del personal meramente, mucho menos a una solución de emergencia para un momento de crisis, a una actividad de intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales, a una iniciativa sin continuidad en el tiempo, a un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables, a una serie de reuniones de diagnóstico sin generar soluciones y acciones, a un proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos, a un medio de hacer que todos queden contentos, en fin, se trata más bien de fijar el objetivo de desarrollar un sistema viable y capaz de auto-renovarse, por medio de mecanismos de mejora continua, donde se analice el trabajo y se recurra al “feedback”, se nutra la colaboración entre las unidades interdependientes, se afronten los conflictos de manera constructiva y que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales.

Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva, hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas, conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y más, implica el comportamiento de las personas que integran una organización, del tipo que sea.

La principal razón por la que se considera el CO en este estudio, es porque ciertas problemáticas son comunes a diferentes organizaciones, por la cual su comprensión podría ayudar a conocer cuál es la mejor manera de abordarlas. Véase en la “Tabla – 2”, la definición de algunos autores:

Tabla – 2. Definiciones sobre Comportamiento Organizacional (CO).

Autor	Definición
Cole (1995)	Es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.
Gordon (1997)	Es una disciplina que estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.
Davis y Newstrom (1999)	Es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individualmente como en grupos), actúan en las organizaciones.
Robbins (2004)	Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

Fuente: Elaboración propia.

Esto conduce a afirmar que el CO es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de

investigaciones y adelantos conceptuales y adicionalmente también se puede calificar como una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras.

En el modelo que utiliza Robbins, en el texto de “Comportamiento Organizacional”, los factores que influyen en el desempeño y resultados de los recursos humanos en las organizaciones se analizan en tres niveles: el individuo, el grupo y los sistemas organizacionales.

El “individuo”, que Robbins en su modelo denomina “insumo humano”, se incorpora a la organización portando atributos personales que lo caracterizan, como son: características biográficas, personalidad, conocimientos y habilidades, valores y actitudes, necesidades y motivaciones personales, entre otros. Se integra a un grupo y se relaciona con sus miembros mediante las comunicaciones interpersonales.

En el “nivel de grupo” se producen constantes interacciones, como resultado del cumplimiento de diferentes tareas, el análisis y participación en la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la integración de equipos de trabajo, entre otras. Su trabajo se dirige y coordina por el jefe del grupo, que conecta a sus miembros con el resto de la organización a través de la estructura. También influyen en este nivel los diferentes “liderazgos”, formales o informales, que actúan dentro del grupo.

En el tercer nivel, “los sistemas organizacionales”, además de la estructura, ejercen influencia en el comportamiento del individuo: el diseño de los procesos de trabajo, las tecnologías, las políticas y prácticas en la esfera de los recursos humanos (evaluación del desempeño, compensaciones, etc.) así como la “cultura organizacional”, que identifica los valores y conductas que caracterizan el “cómo” se hacen las cosas en esa entidad. Las “salidas” principales de estos procesos, que Robbins denomina “resultados humanos”, se expresan en cuatro indicadores o dimensiones que son: ausentismo, rotación, productividad, y satisfacción laboral.

Muchas investigaciones evidencian que, bajo la influencia de todos estos procesos, se producen modificaciones importantes en los comportamientos de las personas. Es decir, que la incorporación de los “recursos humanos” a estas dinámicas constituye un proceso de enseñanza-aprendizaje. No obstante, también existen evidencias de que hay personas que no logran integrarse completamente y que mantienen comportamientos que son rechazados, o al menos no resultan agradables, para el resto de los miembros de la organización. El objetivo de estudiar el CO, puede sintetizarse en aspectos como los que referencia Alles (2012) en su libro de Comportamiento Organizacional, que dice:

Describir sistemática el modo en que se conducen las personas en una determinada variedad de circunstancias, comprender por qué las personas se comportan como lo hacen, predecir comportamientos futuros y controlar (al menos parcialmente) y procurar lograr que las personas tengan un cierto comportamiento (esperado) en el trabajo. (p. 21)

Estos aspectos relacionados con el comportamiento, sin duda, tienen un enlace con la cultura organizacional, que permite alinear a las personas con la estrategia de la organización. En el caso de este estudio, se analiza esta relación con la intención de afianzar nuevos valores en los trabajadores de una planta del sector manufacturero en el Estado Carabobo, Venezuela. Pero antes se debe ahondar en los elementos que genera el cambio cultural en las organizaciones.

Cambio Cultural en las organizaciones

La cultura se define, según el diccionario Larousse (2004:203) como: “1) cultivo en general, especialmente de las facultades humanas. 2) conjunto de conocimientos científicos, literarios y artísticos adquiridos. 3) Conjunto de estructuras sociales, religiosas, etc, y de manifestaciones intelectuales, artísticas, etc, que caracterizan a una sociedad”. Partiendo de esta definición se puede desprender que es el hombre racional quien tiene la facultad de decidir su comportamiento y establecer sus patrones, sean estos inducidos o no, colocando en evidencia que la cultura puede aprenderse y que ésta da forma a los grupos sociales como los que se presentan dentro de una organización.

La respuesta a cómo lograr un cambio cultural dentro de una organización, se puede encontrar a través de cambios en el CO, utilizando metodologías como la gestión del talento humano por competencias y métodos de trabajo que involucren la educación, la convivencia, la confrontación de ideas, sin dejar de lado las motivaciones y características propias de los individuos que la integran.

El CO se ve influenciado tanto por el marco cultural externo directo, como por el marco global. Según lo plantea Alles (2012), se puede resumir que ambas influencias serán más o menos directas, según el tipo de negocio o actividad que cada organización realice. En todos los casos, de algún modo el marco cultural tiene influencia sobre el CO. Este razonamiento es doble, por un lado debe reconocerse la influencia del entorno: ¡éste existe!, pero por otro, asumir el contexto externo como una variable o restricción que afecta el modelo y no puede ser modificada, es un error, ya que se debe analizar cada caso en particular para diseñar las acciones más convenientes, según el tipo de situación planteada.

Como ejemplo se pueden reflejar dos posturas que pudieran asumir las organizaciones: Una que diseña todos sus métodos de trabajo en función del marco cultural de su casa matriz y sin adaptación alguna los utiliza en sus distintas filiales. Se trata de una postura equivocada, ya que, si bien es cierto que una de las características de las empresas globales es la puesta en marcha de métodos de trabajos uniformes en los distintos países, estos métodos deben ser adaptados a la cultura del país donde serán utilizados. Y otra que tome como una restricción su propia cultura (en especial cuando no la considera favorable) y diseña sus métodos de trabajo sin plantearse posibles mejoras al respecto. Esta posición es igualmente equivocada, ya que la cultura organizacional siempre puede ser mejorada.

La cultura organizacional también se puede definir, como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Ella es importante porque refleja cómo son y cómo se sienten los trabajadores de una organización, así que, trabajar sobre la

cultura organizacional es un elemento estratégico que permite acercar a las personas a la misión, visión, valores y estrategias de la empresa.

Una forma de accionar sobre la cultura, puede ser desarrollando en las personas, competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Si una organización posee una estrategia y cultura deseada, todos los diferentes programas organizacionales deben ser diseñados con el propósito de alcanzarla, recordando que cuando esto se logra y los diseños son los adecuados, se verifica una situación ganar-ganar: es bueno para la organización y para todos los colaboradores que la integran, de esta forma la mayoría de los programas aplicables, implican actividades formativas no en conocimientos técnicos o académicos, sino más bien en la formación y desarrollo de valores de interés para la organización que tendrá como meta la difícil tarea de buscar alinear los valores del trabajador a los suyos.

Valores Organizacionales

Son una convicción o creencia estable en el tiempo de un determinado modo de conducta existencial, esta es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de comportarse. El origen del término valor proviene del latín “valoris”, y tiene un significado equiparable a “fuerza”, “fortaleza”. Los valores son absolutos (existen por sí mismos) y de carácter universal, siendo a su vez supra temporales.

En el entorno organizacional, los valores alinean a las personas, pues éstos dicen algo de lo que el grupo es, de lo que quiere y debe ser (visión,

misión). Dicha alineación, según compilación de Carrillo (2002), describe lo que ocurre cuando las personas que conforman un grupo, realmente comienzan a funcionar como un todo.

Los miembros de una organización tienen como preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.) y los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como: compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente, sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones, saben que su opinión es escuchada y por último, observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y realización. Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor

capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, en las comunicaciones internas, etc.

Si se tiene en el plan estratégico que "Uno de nuestros valores fundamentales es el compromiso, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio.", entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se adelanten tareas sociales con las familias de los empleados, que se reciclen los desperdicios de la fábrica...

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y

operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización.

Según García y Dolan (2003), los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores".

Para Dubrin (2002), los valores están muy relacionados con la ética, estos son enunciados claros de lo que tienen una importancia crítica. La ética se convierte en un vehículo para transformar los valores en actos, o en hacer lo correcto. Por ejemplo, un ambiente limpio, es un valor, en tanto que no tirar basura es una práctica ética.

En cuanto a la caracterización de los valores, para Izquierdo (1998), los valores son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a la vez, la clave del comportamiento de las personas. Ese algo que da sentido a la actuación individual y social y explica el desarrollo cultural de las comunidades, hace posible la convivencia, ese algo son los valores.

Los valores, siempre y cuando se de la oportunidad de elegirlos, pueden convertirse en elemento aglutinante de las energías individuales, sustentando el proceso de toma de decisiones. Al respecto García y Doland (2003, p. 63), plantean los valores compartidos, tal como los expresó Rokeach: “como una convicción o creencia estable en el tiempo y que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.” Estos autores citados, son quienes estructuran los valores de la siguiente manera: “Valores instrumentales u operativos”. Los Valores Instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales.

Los valores instrumentales se clasifican en dos tipos: ético morales y de competencia. Los valores ético-morales son modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características: a) Se ponen en práctica con relación a las demás personas y b) En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o malestar.

Los valores de Competencia son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, Responden a la pregunta: ¿Qué cree que

hay que tener para competir en la vida?, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo. En la descripción anterior se observa que tanto los valores personales como los de competencia sirven para adaptarse y sobrevivir, pero no necesariamente son éticos.

Los valores éticos son, según estos autores (García y Dolan), estructuras del pensamiento que se mantienen pre-configuradas en el cerebro, de cara a la supervivencia como especie humana. Los valores finales, son aquellos que se subdividen en personales y ético sociales. Los valores personales; los que aspira el individuo para sí mismo como éxito, prestigio, trabajo, paz, etc. Los valores ético-sociales; constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, como supervivencia ecológica, justicia Social, entre otros.

García y Dolan (2003) acotan además, que no existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Es necesario tomar en cuenta, según esta teoría que cuando un valor meramente instrumental se le atribuye un valor extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Haciendo analogía con la organización, por lo general, la gerencia se concentra en la cotidianidad y no llegan a realizar una verdadera formulación estratégica, mucho menos a pensar en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones diarias.

Toda empresa culturalmente estructurada debe tener, según García y Dolan (2003), dos grandes valores o principios compartidos, orientadores de sus objetivos de acción cotidianos. Los valores asociados a su visión, es decir, hacia dónde va la organización y los valores asociados a su misión, es decir, su razón de ser, el para qué. De igual manera acotan estos autores, que al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (es decir, los comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos como ya se esbozó, son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión, entre ellos medios tácticos para alcanzarlas.

Para lograr la implantación del cambio en una empresa, es necesario fundamentarse en los valores existenciales, pues son éstos los que dan sentido y cohesionan el esfuerzo de lo que se quiere llegar a ser (visión), Por esto, los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, en el cual se incluye la forma de dirección en las organizaciones fundamentalmente la durabilidad y no el hacer dinero rápido.

Lo que da coherencia a una organización según García y Dolan (2003), es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios o, lo que es lo

mismo, de sus fines y de sus valores operativos. Lógicamente, a continuación han de venir los objetivos intermedios. Los referidos autores plantean que esta diferenciación entre valores finales y operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica, pues los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo.

Por otra parte, los valores instrumentales configuran la que puede llamarse cultura operativa y equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, entre otros. Uno de los aspectos a ser considerados en la revisión teórica, fue lo correspondiente a lo medular del estudio, es decir, la alineación de valores, lo cual, según Senge (citado por Carrillo, 2000), es lo que ocurre cuando las personas que conforman un grupo realmente comienzan a funcionar como un todo. Este fenómeno de la alineación no es individual, sino fundamentalmente colectivo. En este sentido, el físico David Bohm en 1989 sobre su trabajo en el ámbito del diálogo, explica como el pensamiento crea al mundo y dependiendo del estado de conciencia se puede participar en cómo se manifiesta la realidad. La teoría de Bohm explica cómo la interdependencia existe en lo que denomina nivel explicativo, pero el todo existe en el nivel implicativo que es el deber manifiesto o pre-manifiesto. Cuando el ser humano se dedica a algo profundamente significativo y está en la misma onda que otros seres humanos, las personas pueden participar en la manifestación o revelación del todo implicativo, lo cual se convierte en el orden explicativo.

Cuando se actúa bajo un estado de ánimo en el cual la persona se percata que forma parte de las manifestaciones o revelaciones, es inevitable que se sienta comprometida, de modo que cuando surge este compromiso se genera entonces un flujo de significados entrando en una especie de sintonía, formándose una fuerza de atracción entre las personas que se encuentra en este estado de entrega, comenzando a experimentar lo que Bohm denominó Sincronicidad, la cual consiste en entrar en sintonía con los compromisos y resultados del grupo.

Para Siliceo (2000), el conjunto de valores sobre los cuales se construye la convivencia de un grupo social se caracteriza por configurar una parte fundamental de la identidad, por lo que los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo. Por medio de los valores, se orienta el comportamiento, de tal forma que una vez definidos los valores que rigen la vida grupal, se supone que en la medida en que todos sus miembros orientan su comportamiento a ellos, el grupo alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales.

De lo anterior se desprende, que el reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva influirá positivamente, tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la organización, como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidas. Un aspecto de relevancia lo constituye también lo referente a la responsabilidad social de las empresas. Según Martín (2002), en mayo de 2000, en Lisboa, el Consejo de Europa introdujo en la agenda social europea, un tema inesperado para algunos

ineludible, como es el de la responsabilidad social corporativa. El Consejo entendía con buen acuerdo que si las empresas asumen su responsabilidad social, podrán contribuir a enfrentar el reto que se impone a sí misma la Unión Europea de convertirse en la economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenido, con más y mejores empleos y mayor cohesión. Es indudable que la responsabilidad social es una de las dimensiones éticas de la empresa, y que la Unión Europea, como muchas otras instituciones y organizaciones, continúa percatándose cada vez más, que asumir esa responsabilidad es una apuesta por la ética y por la rentabilidad; que los distintos parámetros por los que se mide la responsabilidad social no son sólo dimensiones morales, sino también herramientas de gestión.

Actitudes aplicadas al campo laboral

La palabra actitud según Franzoi (2007) en Delgado de Smith y Colombet (2010:339), “tiene su origen en el teatro y se remonta al siglo XIX, donde se entendía como una postura física o postura del cuerpo que tomaba el actor para recrear su personaje”. Las actitudes son consideradas un tema clásico de la psicología social desde la década de los 20 en el siglo pasado, a partir de un artículo publicado en 1927 por Thrustone titulado “Attitudes can be measured”, donde se establece que las opiniones y actitudes eran indicadores de las ideas y comportamientos de las personas, dejando la interrogante de en qué medida las actitudes pueden predecir el comportamiento de un individuo. Entonces, las actitudes se pueden definir como las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o no, hacia algo. Las integran las opiniones o

creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a sus vez se interrelacionan entre sí.

También se definen como una predisposición aprendida, no innata y estable las cuales pueden cambiar de manera valorativa, favorable o desfavorable ante un objeto (individuo, grupo, situaciones, etc). No se debe confundir con lo que representa una opinión, ya que estas son ideas que uno posee sobre un tema, sin tener que sustentarse en una información objetiva. Delgado de Smith y Colombet (2010:340), “un conjunto de opiniones da cuenta de una actitud o actitudes y estas no son sino expresiones de una forma de pensamiento, de una representación sobre la realidad social o política”.

Revisando un conjunto de definiciones, se puede afirmar que estas coinciden en considerar que las actitudes como valoraciones que hacen los individuos de su mundo social, siendo las opiniones las expresiones más simples de la cognición social, forman parte de un sistema más complejo y elaborado de representaciones y creencias que se articulan en un todo denominado pensamiento social. Esto conduce a establecer a las actitudes como los filtros a través de los cuales se percibe la realidad. Esos filtros son imprescindibles, ya que la realidad es tremendamente compleja y los filtros permiten simplificarla y centrar la atención en unos aspectos y no en otros.

Existen tres tipos de componentes en las actitudes y son: componente cognitivo, componente afectivo y componente conductual. El componente cognitivo se refiere al conjunto de datos, información, conocimientos, ideas,

aprendizajes y creencias que posee un individuo respecto a un determinado objeto, esta dimensión incluye el dominio de los hechos, opiniones, creencias, pensamientos, valores, conocimientos y expectativas acerca del objeto de actitud. Este componente se vincula con el pensamiento y la información de la que dispone el sujeto como resultado de la percepción de la realidad.

Una segunda dimensión de las actitudes es denominada componente afectivo y se entiende como las sensaciones, emociones y sentimientos que dicho objeto produce en el sujeto, se refiere a la valoración emocional que impregna los juicios, esta valoración va asociada a lo agradable o desagradable, también es definido como la emotividad que avala o contradice las creencias del sujeto y que se expresa mediante sentimientos, estados de ánimo y emociones hacia el objeto actitudinal; los sentimientos son reacciones emocionales que se presentan ante un objeto, sujeto o grupo social.

Finalmente la dimensión denominada componente conductual, muestra las evidencias de actuación a favor o en contra del objeto actitudinal, implica una acción determinada ante ese objeto. Las conductas son tendencias a comportarse según opiniones o sentimientos propios. Las tres dimensiones citadas permiten afirmar que las actitudes no son innatas, sino que se forman a lo largo de la vida. Éstas no son directamente observables, así que han de ser inferidas a partir de la conducta verbal o no verbal del sujeto, la principal característica es que son fuente de motivación y el componente afectivo es determinante para mover a la persona desde la emoción para la acción, que

sea requerida para lograr una disposición positiva, abierta hacia un nuevo lineamiento o inclusive llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión, tal como pretende la empresa caso de estudio.

Resistencia al Cambio

Senlle y Vilar (1996) aseveran que:

Con el deseo inconsciente de aferrarse a la vida las personas quieren cosas perennes, que duren mucho, que no cambien, continuar igual da cierta seguridad, de ahí algunos refranes como “más vale malo conocido que bueno por conocer”, que son limitadores, poco lógicos y menos realistas. El inmovilismo es la muerte, la actividad la vida, por eso cualquier actitud paralizante, frenadora, que demore el cambio o lo impida es nefasta para la organización. (p. 24)

Se quiso iniciar este punto con lo expresado por Senlle y Vilar, porque se cree que en ello se resume lo que significa la resistencia al cambio y el efecto que la misma ejerce en la organización. Son muchos los autores que mencionan y explican la resistencia al cambio y esto es totalmente justificado y necesario en el sentido de que todo ser viviente se resiste ante nuevas situaciones en las cuales no posee información y siente desorientación.

La resistencia al cambio es considerada por Chiavenato (2002) algo tan natural como el mismo cambio; e igualmente, hace referencia al principio físico que afirma que toda acción genera un efecto igual y contrario; por lo

tanto, la presencia de resistencia es algo común, normal y diario tanto en la sociedad como en la organización.

El objeto de estudio de esta investigación toma como punto inicial determinar cuáles son las causas de la resistencia al cambio en la formación en valores en una industria manufacturera de empaques de cartón corrugado, ubicada en la zona industrial norte de la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo; en este sentido, ha sido necesaria la implementación de nuevas normas, procedimientos y maneras de hacer las cosas, es decir, se evidencia un proceso de cambio planeado que, como lo expresa Chiavenato (2002:583) “exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional”.

Con lo antes señalado, se entiende que en todo proceso de cambio planeado es necesario evaluar claramente la disposición que tengan los individuos y la organización como tal para cambiar, con la finalidad de reconocer las posibles resistencias y establecer estrategias para evitarlas. Marín (1998) plantea que muchas veces existe la falsa creencia, de que es necesario tratar sólo las resistencias individuales y que de esta manera se eliminará el problema; el autor también plantea que la resistencia no puede aislarse, estudiarse o cambiarse individualmente porque son mayores las incidencias que la resistencia organizacional tiene sobre el individuo que las individuales en la organización. Por lo tanto, se magnifica la importancia de la relación cultura – estructura en la realización de cambios exitosos.

La resistencia puede manifestarse de muchas maneras, Robbins (1999:632) señala que “la resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata

o diferida”, por lo tanto, es mucho más fácil para el gerente tratar con aquella que sea abierta e inmediata, ésta puede presentarse a través de quejas, huelgas, menor productividad, trabajos defectuosos e incluso sabotaje. El verdadero reto gerencial es manejar la resistencia implícita y diferida, ¿por qué? Simplemente porque al pasar el tiempo la resistencia e incomodidad que la misma genera se va acumulando día tras día, hasta llegar un momento en el que ya no hay vuelta atrás y se hace imposible corregir los efectos. Robbins comenta que algunas manifestaciones pueden ser: pérdida de lealtad y compromiso con la organización, pérdida de motivación e incluso ausentismo laboral provocado por “ciertas excusas” que en algunos momentos hace difícil reconocer dónde radica la resistencia.

En este sentido, se procede a clasificar los tipos de resistencia; Davis y Newstrom (1991) la clasifican en tres tipos, a saber:

- *Lógica*: es aquella que surge con el paso del tiempo y el esfuerzo requerido para ajustarse a las nuevas cosas, tiene su base en el pensamiento racional y científico. Por lo general este tipo de resistencia representa un costo alto para los trabajadores en el corto plazo aun cuando en el largo los beneficie.
- *Psicológica*: es una consecuencia de las actitudes, sentimientos y temores individuales de los trabajadores en relación con las nuevas cosas. Se caracteriza por los sentimientos de desconfianza y desconocimiento hacia la gerencia y al cambio como tal. Su base radica en las emociones de los individuos.

- *Sociológica*: es consecuencia de los intereses y valores del grupo. Los valores compartidos por los trabajadores representan una fuerza ambiental muy fuerte que debe estudiarse con especial cuidado.

A través de la información mostrada en el siguiente Cuadro nº 1, se pueden observar las manifestaciones más comunes de estas resistencias.

Cuadro 1. Clases de Resistencia al Cambio de los Empleados

Objeciones lógicas y racionales	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo requerido para adecuarse • Esfuerzo adicional para reaprender • Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel • Costos económicos del cambio • Factibilidad técnica del cambio puesta en duda
Actitudes psicológicas y emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a lo desconocido • Escasa tolerancia al cambio • Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio • Falta de confianza en otros • Necesidad de seguridad, búsqueda de <i>statu quo</i>
Factores sociológicos; intereses de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Coaliciones políticas • Valores de grupo de oposición • Criterio anticuado y estrecho • Intereses establecidos • Deseo de conservar amistades existentes

Fuente: Davis y Newstorm (1991) adaptado por los autores (2014)

Por otra parte, Hellriegel, Slocum Jr. y Woodman (1999) clasifican la resistencia en dos grandes grupos:

- *Resistencia Individual.* Aquí ellos señalan que ésta no es la única, pero sí la más común y la más difícil de eliminar o disminuir; este tipo de resistencia comprende los puntos a continuación.

- *Percepciones:* son aquellas producto de la pre-concepción y comprensión que tienen las personas de la realidad; al percibir o captar un nuevo fenómeno lo asimilan de acuerdo con el concepto previamente concebido, adaptando a su propio punto de vista hacia lo que debería ser la realidad; esto se manifiesta de tres maneras: sólo leen y escuchan aquello con lo que se identifican y se sienten a gusto; tienden a olvidar aquello que no se acerca a su punto de vista y los aleja de su pre-concepción de la realidad; y deforman la información entendida en el sentido de que aparentemente pueden obtener cierta información nueva y volverla “conocimiento” pero en el momento de aplicarla no lo hacen y recurren a sus antiguos hábitos y preconcepciones.

- *Personalidad;* los aspectos y características de la personalidad del individuo influyen en si se resisten o no al cambio, entre los aspectos más comunes se encuentran el dogmatismo y dependencia. Una persona que posee rígidas creencias y pensamiento cerrado es muy difícil que acepte completamente la incorporación de “nuevas cosas” en su

lugar trabajo e igualmente están aquellas que dependen enormemente de otros, éstos pueden resistirse fuertemente al cambio si piensan que la persona de la cual dependen se irá de la organización o esperan hasta que la misma acepte el cambio para luego aceptarlo ellos.

- *Hábitos*; el origen de esta resistencia radica en la comodidad, seguridad y satisfacción que brinda a los individuos poder ajustarse y enfrentar al mundo a través de respuestas y acciones habituales; una persona no será capaz de cambiar sus hábitos hasta que examine y perciba las ventajas de tal cambio.
- *Amenazas al poder y la influencia*; es normal encontrar individuos que deseen tener cierto poder e influencia en otras personas, sin embargo, cuando estos individuos están en las organizaciones y sienten que con la incorporación de nuevas cosas van a perder el control, poder e influencia de información y/o de recursos que tienen sobre otros, provoca en ellos resistencia a tales cambios.
- *Temor a lo desconocido*; todos los seres humanos sienten temor hacia lo que no conocen, a enfrentarse a algo que no saben qué va a representar en sus vidas; cuando se emprenden cambios organizacionales, la incertidumbre juega un papel protagónico y delimita las acciones de muchos de los integrantes de la organización, este

fenómeno se presenta no sólo por el proceso de adaptación que representa el cambio sino por las consecuencias que el mismo genera.

- *Razones económicas*; el dinero es fundamental para el desarrollo y bienestar de los individuos, por lo tanto, es una razón a considerar con mucho cuidado al momento de establecer cambios en las maneras de hacer las cosas y del funcionamiento de la organización, ya que los trabajadores han alcanzado el equilibrio en su trabajo y sienten que al venir lo nuevo no podrán ser capaces de ser tan eficientes y, por lo tanto, dejarán de ser valiosos para la organización y pierdan su trabajo.

• *Resistencia Organizacional*. La naturaleza propia de la organización se resiste a las “nuevas cosas” porque rompe con la rutina y exige mejores resultados y efectividad. Para asegurar resultados eficientes, la organización muchas veces crea una barrera de defensa contra el cambio aun cuando los mismos sean en beneficio de la misma. En ésta se encuentran:

- *Diseño de la organización*; está caracterizado por la estructura formal de la organización en el sentido de cómo están asignadas y representadas las líneas de autoridad, responsabilidad, jerarquía, flujos y canales de información, así como la asignación de funciones, procedimientos, deberes y responsabilidades. Aquellas organizaciones que tengan mayores niveles de jerarquización, rigidez y sean

inflexibles serán más propensas a sufrir problemas de resistencia que aquellas que sean adaptables y flexibles.

- *Cultura organizacional*; como ya se mencionó anteriormente, la cultura desempeña un papel fundamental en los procesos de cambio, ya que modificar una cultura es muy difícil y representa un fuerte obstáculo para la implementación de cambios. Una cultura eficaz es aquella que mantiene y aplica la flexibilidad y adaptabilidad de sus valores a fin de poder asumir los cambios que se realicen en la organización.
- *Limitaciones de recursos*; los procesos de cambio exigen la existencia de capital, tiempo y gente capacitada y motivada para introducir e implementar todo lo nuevo y necesario para desarrollar el proceso de cambio. Si la organización presenta problemas de adquisición de recursos, entonces es probable que deba desistir o postergar los cambios, convirtiéndose entonces estos factores en una resistencia.
- *Inversiones fijas*; representadas por las inversiones realizadas en activos de capital (edificios, equipos, maquinarias, terrenos) que dificultan la velocidad con la que la organización pueda responder a los cambios, disminuyendo la rapidez y provocando que en ocasiones sea imposible competir con otras empresas. Igualmente, en esta clasificación se consideran a las personas que llevan años trabajando en la organización pero que no representan un aporte valioso, estos individuos retrasan el

proceso de cambio porque representan erogaciones altas de dinero para la organización por el pago de antigüedad y prestaciones, por lo tanto, es necesario motivarlos a que se desempeñen mejor.

- *Convenios inter-organizacionales*; caracterizados por los acuerdos que establece la organización tanto con sus trabajadores, competidores, proveedores, contratistas y funcionarios públicos que pueden limitar el ámbito de su comportamiento, estableciendo obstáculos al momento de realizar cambios.

Ahora bien, se citan algunas frases típicas que se escuchan en las organizaciones en donde existen personas o grupos que se resisten al cambio, Senlle y Vilar (p. 25) las resume:

- “Para qué cambiar”.
- “Así estamos bien”.
- “Mejor malo conocido que bueno por conocer”.
- “Es caro”.
- “Ahora no tenemos tiempo”.
- “Los que necesitan cambios son otros”.
- “En esta empresa somos así”.
- “El origen de la crisis está en el mercado, la política, nosotros no podemos hacer nada”.

- “La calidad no tiene que ver con nosotros, ya hacemos las cosas bien”.
- “Los clientes... ¡pero ellos qué saben!”.

Y se quisieron mencionar estas frases porque muchas veces se encuentran “excusas o justificaciones” para evitar el cambio, cuando en realidad son muestras de la inconformidad interna y de la resistencia al cambio. En este sentido, se hace énfasis en la función que debe desempeñar el gerente o la alta dirección, como líder, artífice y visionaria del cambio, además de que debe manejar eficientemente los recursos a su disposición a través de una buena comunicación e información que sea capaz de eliminar los rumores e incertidumbre en la organización.

En el mismo orden de ideas, a continuación se establecerán algunas medidas para reducir o eliminar la resistencia. Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997) ofrecen seis opciones que tienen gran utilidad:

- *Educación y comunicación*; ésta representa una excelente herramienta para mostrar de manera lógica el proceso de cambio y provocar en los trabajadores que baje su nivel de estrés, desconcierto, desconfianza y miedo a los cambios que se avecinan en donde todos son elementos claves. Esta herramienta se aplica a través de charlas, reuniones, memorandos; como punto débil está el hecho de que se requiere de mucho tiempo.

- *Participación y compromiso*; a través de la educación y comunicación se puede inducir al trabajador a que participe activamente en el proceso de cambio a fin de despertar en él entusiasmo y compromiso hacia el proceso, de esta forma sentirá que es útil y que su aporte es valioso para la organización así como su presencia en ella.

- *Facilitación y apoyo*; esta actividad recae directamente en la gerencia y directivos, ya que deben prestar todo su apoyo a los trabajadores, preocuparse por ellos, escuchar sus comentarios e identificar sus necesidades, de esta forma se disminuye el temor y la ansiedad que genera el cambio.

- *Negociación y acuerdo*; a través de la discusión y análisis de las variables que plantea la parte resistente es posible llegar a un acuerdo que permita conceder a esa parte algo que considere de valor a fin de disminuir su resistencia.

- *Manipulación y cooptación*; ésta puede representar una medida extrema, consiste en manipular al individuo a través del uso de técnicas duras como retención de información, suministro de información sesgada, así como provocar enfrentamientos; y la cooptación implica asignar funciones principales a los individuos en el diseño e implementación del cambio.

- *Coacción explícita o implícita*; caracterizada por la actitud y conducta amenazadora que toman los gerentes, se vuelven duros y representa

una medida peligrosa porque puede desencadenar hostilidad y resentimiento, la manera de expresar esta conducta es a través de amenazas con la pérdida de empleos, disminución de oportunidades de ascenso y privilegios.

A esto se puede agregar la empatía definida como la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando. Las personas con una mayor capacidad de empatía son las que mejor saben "leer" a los demás. Son capaces de captar una gran cantidad de información sobre la otra persona a partir de su lenguaje no verbal, sus palabras, el tono de su voz, su postura, su expresión facial, etc. La empatía hace que las personas se ayuden entre sí y está estrechamente relacionada con el altruismo - el amor y preocupación por los demás - y la capacidad de ayudar. Cuando un individuo consigue sentir el dolor o el sufrimiento de los demás poniéndose en su lugar, despierta el deseo de ayudar y actuar siguiendo los principios morales.

Dentro de una organización, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, que se desarrolla a través de la empatía, ayuda a comprender mejor el comportamiento en determinadas circunstancias y la forma como el otro toma las decisiones. Ser empático es tener afinidades e identificarse con otra persona. Es saber escuchar a los demás, entender sus problemas y emociones, por tanto, cuando se desarrollan acciones formativas, se crea una dinámica natural en la que se comparte e intercambian criterios, abriéndose la posibilidad de alcanzar cierto grado de empatía con los trabajadores, seguro más con unos que con otros, pero al fin y al cabo, se presenta la posibilidad real de derrumbar paredes y barreras, es decir,

actitudes no deseadas que representan la resistencia al cambio dentro de una organización.

En el mismo orden de ideas, existen distintas opciones que pueden ayudar a disminuir la resistencia al cambio en la organización; sin embargo, es justo mencionar que la existencia de cierta resistencia es beneficiosa para la misma, así como lo plantea Robbins, es fuente para el surgimiento del conflicto funcional y, por tanto se exponen todas las ideas y se puede llegar a un consenso de cuáles son las mejores alternativas tanto para realizar el cambio como para implementarlo; igualmente, señalan David y Newstrom que la resistencia puede representar un estímulo para que la gerencia examine cuidadosamente las propuestas de cambio y determine si son las indicadas para ese momento.

El papel que juega la gerencia en la planeación, ejecución y control del proceso de cambio organizacional planeado es muy importante y decisiva a la hora de disminuir las resistencias presentadas, es una labor ardua y compleja, muchas veces cargada de demasiada responsabilidad pero que es necesaria afrontar a través de un sistema de información eficiente, eficaz, claro y concreto. El secreto de un proceso de cambio eficiente está en el recurso humano, en cómo las personas perciben el cambio y el compromiso que adquiere con el mismo; la comunicación directa y clara con los trabajadores permite disminuir los ruidos (rumores y chismes de pasillo), desconfianza, desorientación y brinda la excelente oportunidad de oír, entender y tomar en cuenta las observaciones, opiniones y sentimientos de los trabajadores de esta manera, los mismos se sentirán valiosos y útiles

para la organización y responderán con mayor entrega y compromiso al cambio.

Formación en valores

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua, pero más aún si esta se perfila hacia la construcción de valores, donde se amerita la persuasión por encima de la imposición.

La formación de personal debe ser prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados. Según Chiavenato (1988) “la formación es el

desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio”. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

En la formalidad del proceso de Formación de Personal se destacan el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal. El adiestramiento según “Chiavenato” se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador. Sus Objetivos son:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
3. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
6. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.
7. Reducir el costo del aprendizaje.

8. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
9. Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
10. Facilitar la supervisión de personal.
11. Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
12. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
13. Reducir el costo de operación.

Respecto a la formación en el ámbito de las organizaciones, una de las tareas que debe abordar el área de RRHH en relación con una de sus funciones, es colaborar para que los empleados hagan mejor su tarea y cumplan con los lineamientos de la organización. Planteado de esta manera, el desafío es mejorar de forma permanente ya que la formación de las personas cobra un valor estratégico, la capacitación se desarrolla siempre resolviendo la tensión entre las demandas acuciantes de obtención de resultados y la necesidad de actualizar conocimientos para mejorar esos resultados e impulsar cambios. La capacitación debe ser siempre con relación al puesto o al plan de carrera, y en relación a su vez con los planes de la organización, su misión, visión y valores. La capacitación o formación no puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

En cuanto a una nueva modalidad reconocida hoy día, como son los métodos de formación fuera del trabajo, éstos parten de un principio básico

el cual es colocar al participante en acción. Ninguna persona cambiará comportamientos solo por conocer los fundamentos teóricos sobre el tema y será insuficiente el mero hecho de conocer su valoración sobre el mismo, la capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones demandan una rápida experimentación práctica, sin descartar los métodos denominados tradicionales.

Para el desarrollo de competencias, hoy día se habla de la vía del codesarrollo, definido como las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias. Hablar de cómo educar en valores en el ámbito organizacional es hablar de la necesidad de disponer de estrategias idóneas para educar en aquellos valores que pueden mover a las organizaciones hacia una nueva dimensión, se trata de entender que un conjunto de paredes, máquinas y capital no es nada: sino que la empresa en realidad es una estructura humana poseedora de una cultura de un conjunto de valores, que requieren ser moldeados inteligentemente. Se sabe que educar en valores es mucho más complejo que entrenar a los trabajadores en aspectos técnicos relacionados con la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para realizar sus trabajos. Todo lo anteriormente expuesto parte de un diagnóstico organizacional estratégico, el cual permite ubicar en que situación está la organización en estudio y cuáles son las brechas existentes entre ésta y lo que la organización quiere alcanzar, definiéndose estrategias alternativas factibles para corregir tales situaciones y lograr los objetivos planteados. Esta fase consiste en el análisis del entorno interno y externo de la organización a fin de determinar si los recursos con que cuenta la empresa son suficientes o no para alcanzar su

misión. Incluye el análisis del plan estratégico del negocio y proyectos, así como la determinación de las áreas críticas, entendiéndose por estas como aquellas áreas de importancia estratégica o impacto directo en los resultados de la organización y/o que afectan de manera significativa la continuidad de las operaciones, motivo por el cual se requiere especial atención en el desarrollo de sus procesos y el de sus recursos humanos. En esta frase cobra real sentido el papel estratégico del adiestramiento.

Según De la Calle y Urbina (2004), “la idea fundamental es detectar la necesidad de formación para toda la organización en su conjunto, es decir, analizar los recursos a disposición de la empresa para emprender acciones de este tipo, por su magnitud e impacto la dirección de la empresa debe ser el impulsor de estas acciones porque si los que toman las decisiones estratégicas no lo consideran importantes, ningún proceso de detección de necesidades será viable”.

La andragogía como elemento de formación

La primera referencia a al término aparece en el año 1833 en el libro “Las Ideas Educativas de Platón”, del profesor alemán Alexander Kapp, quien plantea que el aprendizaje no sólo tiene como fuente al profesor sino también a la auto-reflexión y a la experiencia de vida. Aún cuando Alexander Kapp no desarrolla una teoría, plantea la andragogía como una necesidad práctica para la educación de adultos.

El término andragogía fue introducido por Malcom Knowles en USA en 1984. De acuerdo al autor, se refiere “al arte de enseñar a los adultos a aprender”. De acuerdo a Knowles, el aprendizaje del adulto se sustenta en dos (2) características principales:

- 1) Los aprendices poseen la capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje.
- 2) El profesor pasa a ocupar un rol de facilitador del aprendizaje y no será solo un transmisor de información, otorgando un mayor énfasis a la opción del aprendiz de elegir sus propios requerimientos más que ceder al control del experto.

Es así como la andragogía es presentada por Knowles como un conjunto de cinco asunciones, el cual se clasifica en los siguientes pasos:

Generación personal del aprendizaje; durante el proceso de maduración del individuo, el concepto de sí mismo transita desde una condición dependiente a una condición auto-dirigida. El adulto es capaz de establecer sus propias necesidades de aprendizaje y de encontrar los medios para alcanzarlas.

Rol de la experiencia; el adulto va adquiriendo una creciente experiencia la cual constituye una importante fuente para el aprendizaje. La experiencia previa constituye una base de sustento.

Orientación a la aplicación del aprendizaje: el interés de un adulto en aprender está fuertemente ligado con el desarrollo de tareas relacionadas con su rol social. Los adultos otorgan más valor a los aprendizajes que se vinculan con aquellas demandas inherentes a su quehacer en la vida cotidiana.

Aprendizajes con propósito; en la medida en que el individuo madura modifica su perspectiva del aprendizaje, transitando desde su aplicación futura a su aplicación inmediata. Por ello, en el adulto el aprendizaje está más centrado en problemas concretos que centrado en el tema. Los adultos valorizan más el aprendizaje que puede ser aplicado a las situaciones reales que les toca enfrentar.

Motivación intrínseca; los adultos tienen una mayor tendencia a estar motivados por factores autónomos: el íntimo deseo de encontrar soluciones y alcanzar metas personales, más que obtener incentivos externos y gratificaciones.

En otro orden de ideas se pudo constatar que la Andragogía tiene unas aplicaciones, el cual se resumieron de la siguiente forma:

- Estimular el interés de los aprendices orientando las actividades al estudio de casos o la solución de problemas reales.
- Realizar instrucción orientada a la tarea, no a la memorización del contenido.
- Plantear preguntas abiertas, favoreciendo el recuerdo de la información contenida en base a la experiencia personal.

- Permitir que los aprendices establezcan sus propias necesidades de aprendizaje.
- Comprometer a los aprendices en la evaluación de sus aprendizajes y estimular la reflexión crítica.
- Utilizar dinámicas en pequeño grupo favoreciendo la participación activa de todos los integrantes.
- Planificar tareas y objetivos realistas: las tareas de difícil cometido generan frustración y desincentivan.

Las ideas propuestas por Knowles no son generalizables por cuanto existen numerosas situaciones donde el aprendizaje autodirigido no tiene aplicación. Por otra parte, el propio Knowles reconoce que no existe una separación pronunciada entre la pedagogía y la andragogía, planteando más bien la idea en el cual ambas estrategias tienen aplicación en función de los diversos contextos, diferentes situaciones y diferentes tiempos, independientemente de la edad del aprendiz. También se ha cuestionado que los principios de Knowles no corresponden a una “teoría del aprendizaje del adulto” sino a una “descripción del aprendiz adulto”.

Tomando como referencia esto, en el ámbito Nacional podemos encontrar que Villarini (2007) en Desarrollo humano, pedagogía y andragogía: una lectura y diálogo con Félix Adam, este autor hace en esta investigación una comparación desde la óptica articular de las lecturas realizadas de los trabajos del Dr. Félix Adam, las cuales permiten al autor realizar una aproximación a su pensamiento y por lo tanto, un análisis de lo que para Adam diferenciaba a la pedagogía de la andragogía, prevaleciendo en su

ideal la andragogía como ciencia de la educación para adultos. Villarini (2007) “para Adam la Andragogía enfrenta el reto de estructurarse, es decir de ocupar un espacio cultural en el mundo de las ciencias, frente a aquella que lo monopoliza, que es la Pedagogía en cuanto a ciencia de la educación”.

De acuerdo con el contexto social en que se desarrolló el mundo andragógico de Adam y por sus escritos y acciones, que dejaron huella en la educación para adultos, Villarini (2007) establece que la insistente diferenciación entre andragogía y pedagogía como método educativo, es en función de una mejor aceptación cultural, y que la tajante separación entre las mismas como ciencia, es parte de una estrategia tanto educativa como política en busca de que la comunidad de científicos acepte con mayor facilidad a la andragogía y sus basamentos científicos, y hagan menos una guerra de su naciente y muy relevante aparición en la comunidad de educadores y especialistas. Por esto Adam se ve obligado a definir o deslindar la Andragogía frente a la Pedagogía, tanto como problema Epistemológico, como estratégico político.

De igual manera Vidal y Fernández escribieron un interesante trabajo titulado “Andragogía”, publicado en la revista de Educación Médica Superior Vol. 17 N4, de la ciudad de la Habana en Cuba (2003), dicho artículo comienza por la definición de la UNESCO sobre andragogía como un neologismo para designar la ciencia de la formación de los hombres, en sustitución del vocablo clásico Pedagogía, de manera que no se haga referencia a la formación del niño, sino a la educación permanente.

El enfoque que se le puede otorgar al debate entre Andragogía y Pedagogía, es el de la mutua finalidad por la educación permanente estableciendo lo siguiente para ambas: Se discute sobre Pedagogía y Andragogía, como si fueran aspectos contrapuestos, cuando realmente lo que se contraponen son los métodos de enseñanza clásica frente a nuevos métodos participativos, considerando el entorno social en que el individuo se desarrolla. Esto también es aplicable a la enseñanza en niños, por lo que se precisa encontrar un término medio donde las características positivas de la Pedagogía sean preservadas y las innovaciones de la Andragogía sean introducidos para mejorar los resultados de todo el Proceso Educativo en su conjunto.

Por lo que se considera que ambas son complementarias en el proceso de educación permanente de los seres humanos en general, Otro aporte interesante en la investigación de Vidal y Fernández, es la relación que dan entre la Pedagogía y la Andragogía, a través de la educación permanente y de la Educación Constructivista que ha tenido tanto auge en el ámbito educativo, el enfoque constructivista en la educación, ocupa un espacio importante en las teorías contemporáneas del aprendizaje, con la aplicación del modelo pedagógico, sobre la base de métodos activos del aprendizaje, en los que el profesor abandona la "enseñanza de estrado" y pasa a ocupar el papel de conductor, orientador y facilitador de la enseñanza, en cualquier nivel por lo que el término en cualquier nivel significa a lo largo de la educación que recibe un ciudadano desde que nace hasta lo más último de su vejez.

Otro autor Blanco (2008), en la investigación *La ciencia andragógica y la educación social en Venezuela*, también se encuentra relación, ya que trata sobre la formación de la sociedad ejemplar. Esta investigación de carácter bibliográfico, señala la relación existente entre la educación social como disciplina y la andragogía, estableciendo que la andragogía es el eje del aprendizaje social por sus características de amplitud y crítica de la realidad, mediante el análisis que da forma a la autoformación del individuo.

El autor señala la educación no formal como el espacio en que se desenvuelve la educación social y considera que la andragogía le brinda el carácter científico del método, a través del cual se debe impartir, a fin de lograr el alcance de los objetivos de la educación y formación del hombre y del ciudadano en sociedad.

Blanco (2008) plasma en su investigación, que las nuevas concepciones educativas implementadas en el país durante los últimos años y las políticas sociales, resultan de gran satisfacción así como la creación de nuevas universidades con el modelo andragógico, la definición de las modalidades de la educación que vale destacar, señala que la educación de adultos como modalidad del sistema, está destinada a las personas mayores de 15 años que deseen adquirir, ampliar, renovar o perfeccionar sus conocimientos o cambiar su profesión. Señala también que su objeto es el de proporcionar la formación cultural y profesional indispensable, que los capacite para la vida social, el trabajo productivo y la prosecución de sus estudios.

El autor destaca la actualidad del método andragógico y los nuevos programas, que le dan utilidad como lo son la UNEFA mediante el término participantes de la educación a distancia, que utilizan en sus proyectos más actualizados y las misiones desarrolladas por el gobiernos tales como: Misión Robinson, Misión Sucre, Misión Rivas, Misión Vuelvan Caras, Misión Cultura, Misión Ciencia, Misión Negra Hipólita y Misión Guaicaipuro, las cuales están dirigidas a la ciudadanía, con la intención de mejorar la calidad de vida de la mayoría a través de métodos educativos y formativos con caracteres de amplitud, donde la información previamente adquirida por los participantes, es la base para la adquisición de los nuevos, tal como lo señala la Andragogía.

En resumen, la Andragogía tiene como fin establecer los métodos, la organización y otros aspectos destinados a hacer de la educación de adultos una tecnología útil al desarrollo integral de la especie humana. Se Considera así que los objetivos generales de la educación de adultos se pueden resumir en cuatro: 1. Estimular y ayudar al proceso de autorrealización del hombre, mediante una adecuada preparación intelectual, profesional y social. 2. Preparar al hombre para la eficiencia económica en el sentido de hacerlo mejor productor, consumidor y administrador de sus recursos materiales. 3. Formar en el hombre una conciencia de integración social que le haga capaz de comprender, cooperar y convivir pacíficamente con sus semejantes y 4. Desarrollar en el hombre conciencia de ciudadanía para que participe responsablemente en los procesos sociales, económicos y políticos de la comunidad.

Diseño Instruccional (DI)

Desde que el adiestramiento constituye una estrategia clave para que las organizaciones puedan mantenerse actualizadas y competitivas, el profesional de las relaciones industriales o RRHH, no sólo debe conocer técnicas para detectar necesidades de adiestramiento y desarrollo, sino también debe planificar de manera idónea las mejores acciones formativas, para dar solución a las brechas detectadas en un personal.

Si bien es cierto, que los diseñadores instruccionales son los expertos educativos, llamados a trabajar con el equipo docente responsable de diseñar actividades de aprendizaje y asesorar en cuanto a los métodos y técnicas didácticas más adecuadas para propiciar el logro del aprendizaje, el profesional de las relaciones industriales debe tener certeza del carácter apropiado de cada actividad que se planifique o ejecute, de forma que pueda garantizar al participante un aprendizaje duradero y transferible a su puesto de trabajo. De allí la importancia de conocer la forma de elaborar diseños instruccionales, principios y teorías que lo sustentan.

Tradicionalmente, el DI se había enfocado más en ámbitos educativos escolarizados, sin embargo hoy día se usa en otros contextos, como el ámbito empresarial. Él puede ser definido como un proceso sistemático, planificado y estructurado que genera especificaciones instruccionales, por medio del uso de teorías del aprendizaje, para asegurar la calidad del aprendizaje y el logro de los objetivos planteados. De una forma más sencilla, es como una guía o “carta de navegación”, que permite al facilitador definir la metodología de enseñanza-aprendizaje más idónea, así como

identificar los componentes básicos del proceso educativo: a quién va dirigido, qué es lo que se debe aprender, cómo se van a adquirir los conocimientos, cómo se desarrollarán habilidades y actitudes, cómo se incorporarán las cualidades personales del trabajador para el logro de las competencias y cuándo se certifica que el participante ha logrado el dominio de esas competencias.

Continuando con su conceptualización, el diseño instruccional puede ser visto como una tarea pragmática, basada en teorías, cuyo objetivo es, producir una formación eficaz, competente e interesante. Normalmente intenta describir el proceso por el que se produce la formación de calidad. El diseño instruccional nació de la psicología conductista que trata de aprender mediante la respuesta, y de la ingeniería de sistemas porque influye en las ciencias del diseño. Como en otras ciencias de diseño, en el diseño instruccional los pasos generales representan un proceso sistemático probado que tiene como resultado un producto que es funcional y atractivo a la vez. Con este panorama, se evidencia la necesidad del concepto de diseño instruccional como proceso imprescindible que define como tiene que ser y como deben relacionarse todos los elementos que configuran la acción que se quiere realizar. Así pues, el término de diseño instruccional se utiliza para describir el proceso en que, se analizan las necesidades de aprendizaje y el entorno donde se desarrollaran, definir los objetos de la formación, escoger los recursos más adecuados, desarrollar los contenidos y actividades, diseñar la evaluación.

Un asunto a tomar en cuenta, es el reconocimiento de la dificultad que implica en el campo de la tecnología educativa, elaborar un diseño instruccional exitoso, esto se debe a los distintos estilos de aprendizaje en los que se puede basar (conductista: aprendizaje por repetición, cognitivista: aprendizaje por asociación, o constructivista: aprendizaje por exploración / experiencia), así como las circunstancias particulares en las que se desarrolla el aprendizaje.

Los principales aspectos para la preparación del diseño instruccional de un programa de capacitación, contiene el establecimiento de objetivos generales, luego delimitar los objetivos específicos para cada sesión de trabajo, como tercer paso determinar el contenido a partir de la detección de las necesidades de capacitación, es decir, los temas que serán cubiertos. Posteriormente seleccionar la estrategia instruccional, determinar los requerimientos de recursos didácticos o tecnología educativa, seleccionar los métodos de evaluación de aprendizaje, desarrollar planes de sesión de capacitación y por último, considerar o desarrollar un presupuesto para actividades de capacitación.

Los DI para entornos abiertos se generan para inducir aprendizajes en donde los contenidos, formas del saber, son problematizados para que sean descubiertos, enlazados e interrelacionados. De esta manera, generan diseños instruccionales no lineales, los cuales no imponen, ni restringen las estrategias y medios, sólo proporciona apoyo para estimular el razonamiento y el aprender a aprender.

En el momento en el que una organización quiere poner en marcha una acción de carácter formativo, estará sujeta a una serie de condiciones iniciales que determinaran la naturaleza propia de dicha acción, esto deberá tenerse en cuenta al momento de diseñar sus componentes y las relaciones que se establezcan entre ellos. Así pues, para empezar a elaborar cualquier material didáctico o recurso de aprendizaje se deben analizar una serie de elementos del sistema que son fundamentales y decisivos para el éxito del proyecto.

Entonces, será necesario conocer las capacidades potenciales y limitaciones para desarrollar las acciones necesarias, por ejemplo, habrá que conocer si se pueden desarrollar trabajos en grupo, si hay posibilidad de plantear debates, si se pueden realizar un tipo determinado de actividades y prácticas, los tipos de interacción que pueden darse, etc. Además, hay que tomar en cuenta que generalmente se produce el aprendizaje a través de una combinación de varios factores como: motivación, conocimientos previos de la información, actividades de aprendizaje, los materiales, las habilidades, los procesos, las actitudes, el entorno de la interacción, la orientación, la reflexión y la evaluación. Todos estos factores junto con la estrategia de trabajo será decisivo para determinar el tipo de material que se va a implementar.

Una vez tomadas las decisiones relativas a todos estos aspectos llega la fase de desarrollo, donde debe considerarse el material como un todo, aunque en algunas de sus partes se trabaje por separado, será necesario hacer un análisis íntegro del material que se quiere elaborar desde tres

ámbitos. El ámbito disciplinario; corresponde a la disciplina de la materia e incluye decisiones relativas al enfoque conceptual. El ámbito metodológico; es donde se decide la manera como se facilitara el aprendizaje desde el punto de vista metodológico, aquí debe quedar definido cual tendrá que ser el papel del facilitador. Y el ámbito tecnológico; que corresponde a las tecnologías que se aplicaran para la elaboración y producción del material, aquí toca decidir cuales tecnologías será necesario utilizar y cuáles no.

Fundamentos teóricos del diseño instruccional (DI)

El estudio del DI empieza necesariamente con las teorías de aprendizaje y las teorías de instrucción. Benitez, plantea cuatro generaciones en los modelos de diseño instruccional atendiendo a la teoría de aprendizaje en la que se sustentan:

1. Década 1960. Los modelos tienen su fundamento en el conductismo, son lineales, sistemáticos y prescriptivos, se enfocan en los conocimientos y destrezas académicas y en objetivos de aprendizaje observables y medibles. Las tareas a seguir para el diseño instruccional son:
 - Una secuencia de pasos a seguir.
 - Identificación de las metas a lograr.
 - Los objetivos específicos de conducta.
 - Logros observables del aprendizaje.
 - Pequeños pasos para el contenido de la enseñanza.

- Selección de las estrategias y la valoración de los aprendizajes según el dominio del conocimiento.
- Criterios de evaluación previamente establecidos.
- Uso de refuerzos para motivar el aprendizaje.
- Modelaje y práctica para asegurar una fuerte asociación estímulo-respuesta, secuencia de la práctica desde lo simple a lo complejo.

2. Década 1970. Estos modelos se fundamentan en la teoría de sistemas, se organizan en sistemas abiertos y a diferencia de los diseños de primera generación buscan mayor participación de los estudiantes.

3. Década 1980. Se fundamenta en la teoría cognitiva, se preocupa por la comprensión de los procesos de aprendizaje, centrándose en los procesos cognitivos: el pensamiento, la solución de problemas, el lenguaje, la formación de conceptos y el procesamiento de la información. Sus principios o fundamentos son:

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

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

4. Década 1990. Se fundamentan en las teorías constructivistas y de sistemas. El aprendizaje constructivista subraya el papel esencialmente activo de quien aprende, por lo que las acciones formativas deben estar centradas en el proceso de aprendizaje, en la creatividad del estudiante y no en los contenidos específicos. Las premisas que guían el proceso de diseño instruccional son:

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

Las metodologías constructivistas deben tener en cuenta, por tanto:

- La importancia de los conocimientos previos, de las creencias y de las motivaciones de los alumnos.
- La importancia de la búsqueda y selección de la información relevante y el desarrollo de procesos de análisis y síntesis de la misma que les permita a los estudiantes la construcción de

redes de significado. Estas redes establecerán las relaciones entre los conceptos.

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

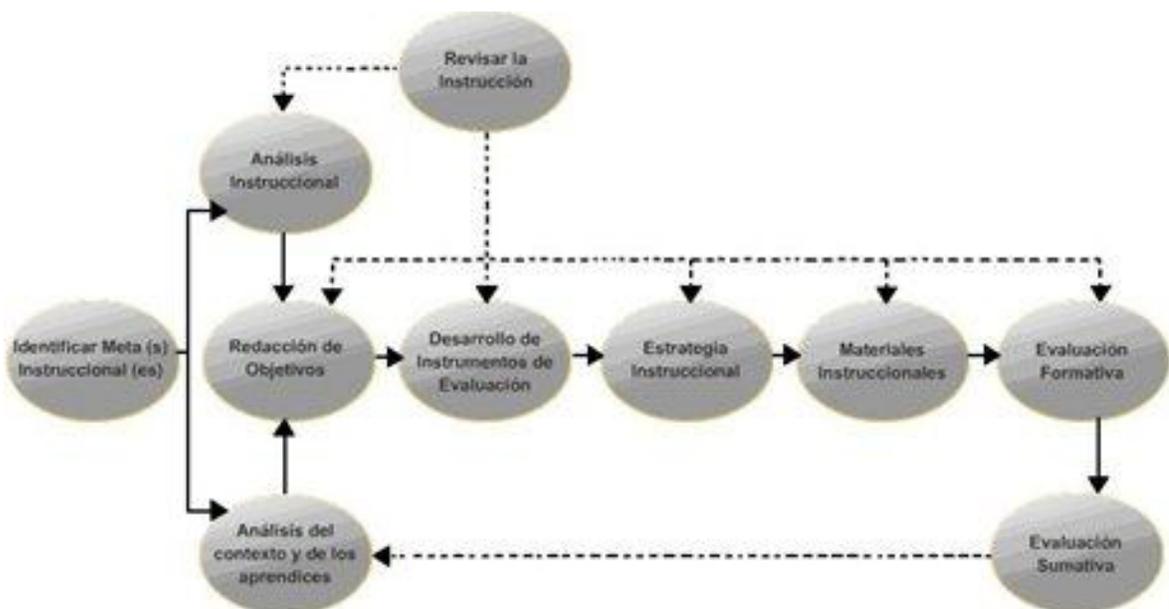
A estas etapas podríamos añadir la concepción de aprendizaje surgida a raíz del uso de la tecnología y su influencia en el aprendizaje, nos referimos al Conectivismo o Conectismo. Esta teoría, desarrollada por George Siemens, tiene como punto de partida al individuo. "El conocimiento personal se compone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

Modelos de diseño instruccional (DI)

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

Modelo de Dick y Carey: Walter Dick y Lou Carey desarrollaron un modelo para el diseño de sistemas instruccionales basado en la idea de que existe una relación predecible y fiable entre un estímulo y la respuesta que se produce en un alumno. El diseñador tiene que identificar las competencias y habilidades que el alumno debe dominar y a continuación seleccionar el estímulo y la estrategia instruccional para su presentación. El modelo de Dick y Carey establece una metodología para el diseño de la instrucción basada en un modelo reduccionista de la instrucción de romper en pequeños componentes. La instrucción se dirige específicamente en las habilidades y conocimientos que se enseñan y proporciona las condiciones para el aprendizaje.

Figura nº 1. Modelo de Dick y Carey

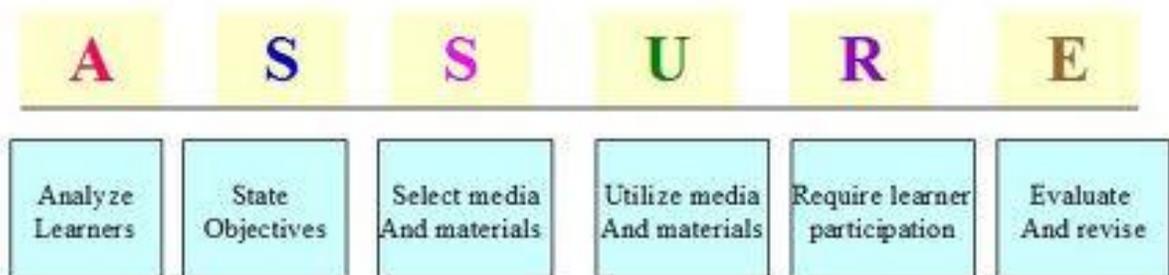


Las fases del modelo son:

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

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

Figura nº 2. Modelo ASSURE de Heinich y Col.



1. Analizar las características del estudiante. Antes de comenzar, se debe conocer las características de los estudiantes, en relación a:
 - Características Generales: nivel de estudios, edad, características sociales, físicas, etc.
 - Capacidades específicas de entrada: conocimientos previos, habilidades y actitudes.
 - Estilos de Aprendizaje.
2. Establecimiento de objetivos de aprendizaje, determinando los resultados que los estudiantes deben alcanzar al realizar el curso, indicando el grado en que serán conseguidos.
3. Selección de estrategias, tecnologías, medios y materiales.
 - Método Instruccional que se considera más apropiado para lograr los objetivos para esos estudiantes particulares.
 - Los medios que serían más adecuados: texto, imágenes, video, audio, y multimedia.
 - Los materiales que servirán de apoyo a los estudiantes para el logro de los objetivos.
4. Organizar el escenario de aprendizaje. Desarrollar el curso creando un escenario que propicie el aprendizaje, utilizando los medios y materiales seleccionados anteriormente. Revisión del curso antes de su implementación, especialmente si se utiliza un entorno virtual comprobar el funcionamiento óptimo de los recursos y materiales del curso.
5. Participación de los estudiantes. Fomentar a través de estrategias activas y cooperativas la participación del estudiante.

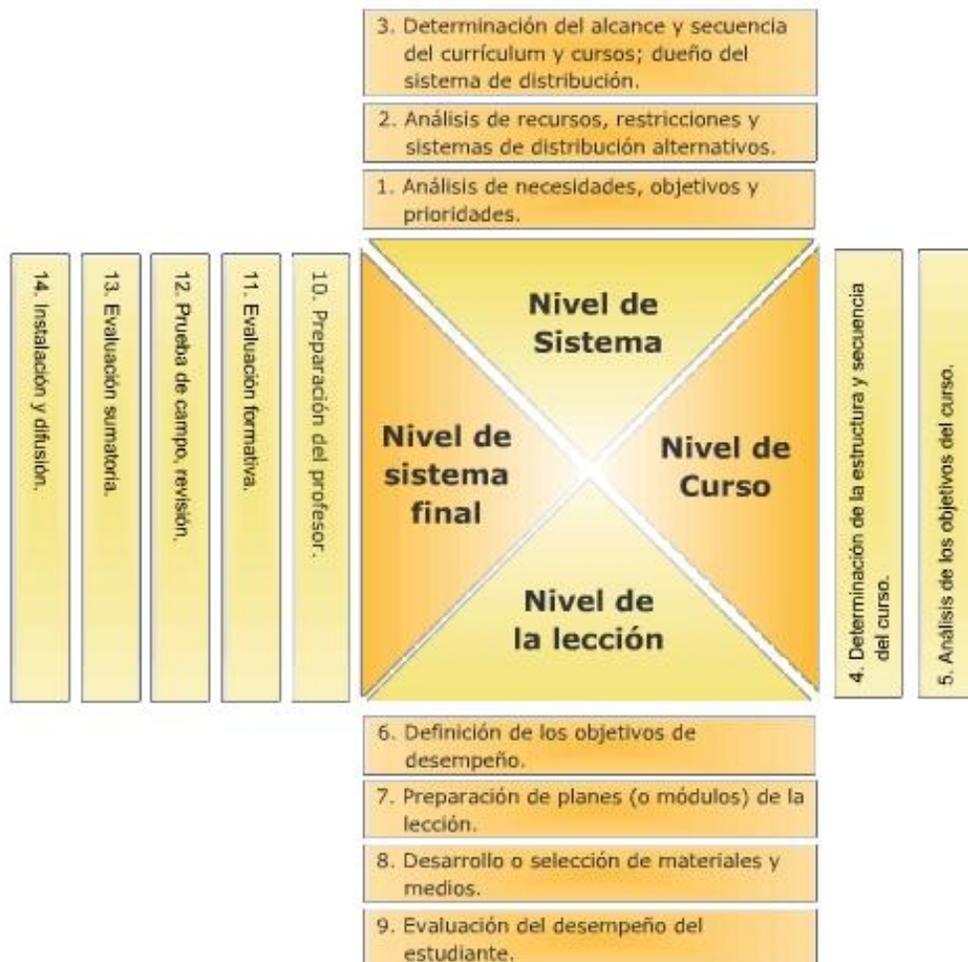
6. Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje. La evaluación del propio proceso llevará a la reflexión sobre el mismo y a la implementación de mejoras que redunden en una mayor calidad de la acción formativa.

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

1. Estimular la atención y motivar.
2. Dar información sobre los resultados esperados.
3. Estimular el recuerdo de los conocimientos y habilidades previas, esenciales y relevantes.
4. Presentar el material a aprender.
5. Guiar y estructurar el trabajo del aprendiz.
6. Provocar la respuesta.
7. Proporcionar feedback.
8. Promover la generalización del aprendizaje.
9. Facilitar el recuerdo.
10. Evaluar la realización.

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

Figura nº 3. Modelo de Gagné y Briggs.



Nivel del sistema.

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

Nivel del curso.

Análisis de los objetivos del curso.

1. Determinación de la estructura y secuencia del curso.

Nivel de la lección.

Definición de los objetivos de desempeño.

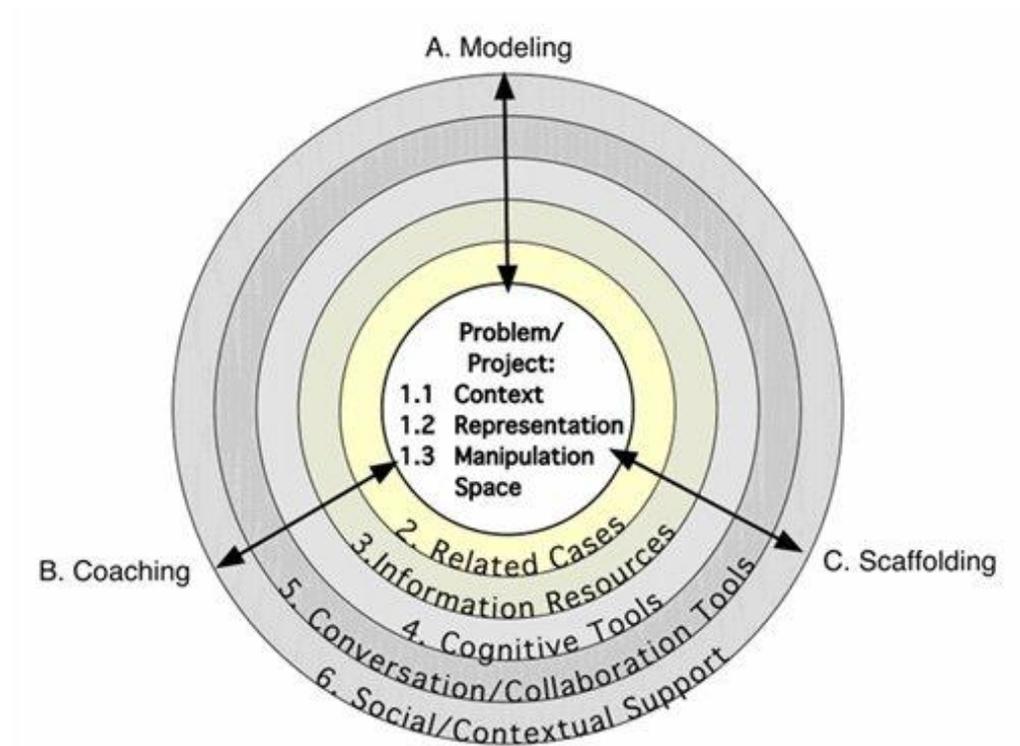
1. Preparación de planes (o módulos) de la lección.
2. Desarrollo o selección de materiales y medios.
3. Evaluación del desempeño del estudiante.

Nivel de sistema final.

1. Preparación del profesor.
2. Evaluación formativa.
3. Prueba de campo, revisión.
4. Instalación y difusión.
5. Evaluación sumatoria.

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

Figura nº 4. Modelo de Jonassen.



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

1. Contexto del problema
 2. Representación del Problema/simulación
 3. Espacio de la manipulación del problema
-
2. **Casos relacionados.** Ofrecer acceso a un sistema de experiencias relacionadas como referencia para los estudiantes.
 3. **Recursos de Información.** Los estudiantes necesitan información que les permita construir sus modelos mentales y formular hipótesis que dirijan su actividad en la resolución del problema.
 4. **Herramientas cognitivas.** Al otorgar complejidad, novedad y tareas auténticas, el estudiante necesitará apoyo en su realización. Es importante por tanto, proveerle de herramientas cognitivas que le permitan establecer los andamios o relaciones necesarias en la realización de las mismas.
 5. **Conversación / herramientas de colaboración.** Fomentar y apoyar a comunidades de estudiantes o comunidades que construyen conocimientos a través de la comunicación mediada por computadora que apoyan la colaboración y la comunicación.

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

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

Figura nº 5. Modelo ADDIE



ADDIE es el modelo básico de diseño instruccional, pues contiene las fases básicas del mismo. ADDIE es el acrónimo del modelo, atendiendo a sus fases:

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

Referente Teórico

Teoría del aprendizaje significativo.

Para empezar a esbozar los principales rasgos de esta teoría se debe dar una primera noción de qué representa el Constructivismo, el cual es una corriente pedagógica que propone un paradigma en donde el proceso de enseñanza se percibe y se lleva a cabo como un proceso dinámico, participativo e interactivo del sujeto, de modo que el conocimiento sea una auténtica construcción operada por la persona que aprende (por el "sujeto

cognoscente"). Él se aplica como concepto didáctico en la enseñanza orientada a la acción.

David Paul Ausubel (1918 – 2008) psicólogo y pedagogo estadounidense, uno de los más importantes exponentes del constructivismo. Propone la teoría del aprendizaje significativo en 1986, considerando que ésta ocurre cuando el sujeto consigue relacionar la nueva información con sus conocimientos previos y que dicha relación ocurre cuando el sujeto tiene o muestra interés en el tema a tratar, de esta manera este aprendizaje será efectivo y duradero, la relación se establece de una forma no arbitraria, ya que el sujeto percibe la utilidad del tema y debido a esto sentirá la necesidad de actualizar sus esquemas de conocimiento.

Esta teoría surgió con la finalidad de reemplazar el aprendizaje memorístico, por el aprendizaje por descubrimiento, ya que del primero sólo se logra un conocimiento temporal debido a que el sujeto para comprender un tema, acude a técnicas como repetir constantemente lo que estudia, para con ello lograr almacenar esta información en su memoria a lo que se le denominó (memorismo), con la aparición del aprendizaje significativo no solo se redujeron los índices de memorismo sino que se comprobó que este aprendizaje no solo se limita a la comprensión de la información, sino a su constante actualización con el cual se logra un enriquecimiento y se establecen nuevas conexiones, a su vez se asegura la utilidad y la memorización comprensiva de dichos contenidos.

Para continuar, se revisarán las diferencias más resaltantes entre el aprendizaje significativo y el aprendizaje memorístico, el cual está en la capacidad de relación del nuevo conocimiento con lo previamente almacenado en la memoria, es decir, con lo aprendido anteriormente, véase la “tabla – 3”:

Tabla – 3. Cuadro comparativo entre el aprendizaje memorístico y el significativo.

APRENDIZAJE MEMORÍSTICO	APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO
Existe una incorporación no sustantiva, arbitraria y verbalista de nuevos conocimientos en la estructura cognitiva,	Existe una incorporación sustantiva, no arbitraria y no verbalista de nuevos conocimientos en la estructura cognitiva.
Existe un aprendizaje no relacionado con experiencias, hechos u objetos,	Si existe relación entre las experiencias, hechos u objetos.
No existe ningún esfuerzo por integrar los nuevos conocimientos con conceptos ya existentes en la estructura cognitiva	Si se manifiesta la intención de integrar los nuevos conocimientos con conceptos ya existentes en la estructura cognitiva.
No existe ninguna implicación afectiva para relacionar los nuevos conocimientos con aprendizajes anteriores	Se observa que se relacionan los nuevos conocimientos con aprendizajes anteriores.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora se presentan las condiciones necesarias para lograr un aprendizaje significativo:

- **Significatividad lógica del material:** para que una persona logre aprender significativamente es necesario que el material que se le suministre para ello sea lo más explícito posible, debe estar escrito en un lenguaje fácil de comprender pero debe ser coherente, claro y organizado, ya que de lo contrario el material se observaría confuso y arbitrario.
- **Significatividad psicológica del material:** para lograr un aprendizaje significativo no solo basta con que el material para aprender lo sea, es necesario que el alumno posea los conocimientos previos al tema y además que muestre un interés en este.

- Actitud favorable del aprendiz: el aprendizaje significativo requiere una actividad cognitiva compleja que abarca seleccionar conocimientos previos, aplicarlos a la nueva situación, revisarlos y modificarlos (aprendizaje por reestructuración) para lograr esto el individuo debe estar lo suficientemente motivado o interesado en el tema.

La relación de esta teoría con la presente investigación se somete a la forma creativa que pueda usarse para la puesta en práctica de herramientas pedagógicas que sean parte de un diseño instruccional, que busque fijar de manera efectiva un conocimiento relacionado con los lineamientos y políticas de la organización caso de estudio, logrando así una contribución efectiva para el cambio cultural que se amerite en el grupo de trabajadores objetos de la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos, que incluye técnicas de observación y recolección de datos, para determinar cómo se realizará el estudio, siendo así ésta la manera de hacer operativo los conceptos y elementos del problema que se estudia.

Naturaleza de la Investigación

El presente trabajo comprende el análisis de los elementos que componen un modelo de diseño instruccional, orientado al desarrollo de nuevos valores organizacionales que influyen en la cultura de los trabajadores de una empresa de cartón corrugado del sector manufacturero del estado Carabobo. Esta investigación se encuentra delimitada de acuerdo a su tipo de alcance y profundidad determinada por los elementos existentes en ella.

Para el adecuado desarrollo de este estudio, es preciso definir el tipo de investigación en base a las fuentes utilizadas para obtener los datos. Según Cázares (1999), explica que existen 3 tipos de investigación, la documental, de campo y experimental. Esta investigación se corresponde con la modalidad de campo, ya que se toman datos de la realidad. Por lo que cabe resaltar lo establecido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador -UPEL- (2006) que indica que las investigaciones de campo son:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. (pág. 5)

La Investigación de Campo se podría definir también como el proceso que, utiliza el método científico, para obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ, ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Permitiendo el conocimiento más a fondo del investigador, así se puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y/o experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

La investigación planteada se abordó a través del análisis del problema presentado, mediante una investigación de campo. Autores, como Hernández, Fernández, Baptista (2006: 100) no usan el concepto de naturaleza de la investigación, y usan el término alcance de la investigación, según el cual se establece que es una investigación de campo ya que “describe fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Buscan especificar

las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar". Esto se refuerza con el hecho de que se seleccionan una serie de conceptos, en este caso los relacionados con diseño instruccional, formación en valores de la organización y estrategias de aprendizaje, además de la resistencia al cambio, el cual se mide para recolectar información sobre las causas que lo sustenta y se propone un formulario modelo para registrar actividades poco usuales o no convencionales en el ámbito empresarial, de transmisión de un mensaje o una información concerniente al plan estratégico de la organización.

Por otra parte, se trata de una investigación descriptiva, porque caracteriza situaciones que ocurren en condiciones naturales; es decir, se diagnostica el comportamiento actual de un grupo de trabajadores de la empresa caso estudio, en específico del Departamento de Mantenimiento, por ser esta área a nivel de participación de sus miembros, la menos involucrada con las actividades de divulgación que se llevan a cabo por motivo de la implantación de un sistema de gestión en la Planta. En este contexto, Sabino (1980), define la investigación descriptiva como "aquella donde el objetivo es conocer porque suceden ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones casuales existentes o al menos de las condiciones en que ellos se producen". (p.73)

Por último, esta investigación busca analizar una parte de la formación laboral en valores organizacionales, a partir de planteamientos comunicados de una forma

diferente, poco usual, no convencional, inclusive aderezado o adornado con elementos creativos, con el propósito de generar un registro en un modelo de diseño instruccional, orientado a generar actitudes de disposición al cambio hacia nuevos lineamientos de la organización caso de estudio y por lo tanto, busca las soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de llevar un mensaje. En esta categoría entran los proyectos factibles y todas las investigaciones que conllevan el diseño o la creación.

El término proyecto factible está referido a una propuesta; dentro de sus métodos esta perspectiva implica ir a la planificación de la propuesta desde el presente hacia el futuro; por el contrario la prospectiva implica ubicarse en el futuro, diseñarlo y desde allí venir hasta el presente determinando los pasos para lograr el futuro concebido. La planificación holística por su parte integra la retro introspección, es decir, abarca pasado presente y futuro.

Siendo la finalidad del proyecto factible el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectadas con base en las diversas concepciones, el proyecto factible se desarrolla a través de las siguientes etapas: el diagnóstico de las necesidades, el cual puede basarse en una investigación de campo o en una investigación documental, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; el procedimiento metodológico, las actividades y recursos necesarios para su ejecución.

De allí que, el informe final del proyecto factible se conforma con los siguientes aspectos: presentación de la propuesta, visión, misión, los

objetivos de la propuesta, factibilidad (técnica y económica), el diseño instruccional con un formulario de registro y la lista de referencias.

Esto se complementa con lo indicado en la normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, el cual indica que los trabajos de investigación en FACES pueden estar enmarcados en las modalidades de investigación documental e investigación de campo, incluyendo los proyectos factibles.

Estrategia Metodológica

El trabajo de investigación se realizó mediante las siguientes fases, organizando las actividades a fin de optimizar la utilización del tiempo y los recursos disponibles:

FASE I. Identificación de las causas que promueven la resistencia al cambio en la formación de valores organizacionales: En esta primera fase se buscó conocer los elementos simbólicos contra los que se debe desarrollar una estrategia de aprendizaje fundamentada en actividades inusuales, no tradicionales o no convencionales en el ámbito empresarial. Estos elementos marcan la actitud de los trabajadores frente a un nuevo criterio de la organización en estudio, basado en la implantación de un sistema de gestión (ISO 9001 e ISO 14001), por lo que se realizó un cuestionario dicotómico para ponderar a nivel porcentual, la incidencia de los elementos que se consideraron teóricamente, afectan o inciden en la

disposición para asumir retos organizacionales como el esbozado en el planteamiento del problema de esta investigación.

FASE II. Descripción de estrategias para facilitar el aprendizaje: En esta etapa se recopiló de forma teórica, información que describe argumentos que fomentan el aprendizaje y contribuyen a la formación en valores organizacionales, por lo tanto se afina el modo de abordar un modelo de diseño instruccional, con elementos inusuales, no convencionales en el ámbito empresarial que permitirá replicar la experiencia en otros escenarios con diferentes facilitadores. La importancia del sustento teórico enmarcado en una estrategia de facilitación, es lo que justifica y posibilita la estandarización de la técnica, con la que se pueden abordar situaciones y retos futuros en la divulgación de una información de carácter institucional, perteneciente al marco estratégico de una organización, como es el caso en estudio, donde se pretende lograr y mantener un cambio en la cultura del trabajador enfocada en los nuevos lineamientos que exigen un sistema de gestión como es la divulgación, comprensión y cumplimiento de políticas y objetivos.

FASE III. Propuesta de un modelo de diseño instruccional: En esta última fase, se plantearon los elementos que debían considerarse para conformar un modelo de diseño instruccional, con la particularidad de mantener la mejora continua del modelo en su aplicación y tomando en cuenta los elementos considerados en las dos fases anteriores, para generar ideas acordes a la realidad del caso en estudio, con un ingrediente creativo que busque la empatía en el trabajador abordado con las distintas dinámicas que se planteen o que se puedan plantear, con la única intención de dar

apertura a su disposición para asumir un nuevo lineamiento de la organización.

Operacionalización de las variables.

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación se elabora un cuadro técnico metodológico que resume los elementos más relevantes de la investigación. De acuerdo a Hurtado y Toro (2007) el cuadro técnico metodológico consiste en:

La descomposición de los objetivos o hipótesis de Investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores e ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos en la recolección de datos. (pag 88)

En el cuadro técnico metodológico se resume el proceso que se pretende investigar y se agrupa de la siguiente manera:

- Los Objetivos planteados; donde se hace referencia a los objetivos específicos de la investigación.
- La dimensión o factor; representa la idea central de cada objetivo respondiendo directamente al mismo.
- La definición; es la explicación conceptual de la dimensión.
- Los indicadores; son el refuerzo para el desarrollo de los factores.

- Los ítems; responden a preguntas para traer la problemática de estudio.
- Instrumentos o técnicas; permiten recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Fuente; es de donde proviene la información recopilada.

Considerando estos aspectos se busca el cumplimiento de los objetivos (Ver cuadro N° 1).

**Cuadro N° 2.
Cuadro Técnico Metodológico – 1.**

Objetivo General: Proponer un diseño instruccional, orientado a generar actitudes de disposición al cambio en la formación de valores organizacionales, en los trabajadores de una empresa de empaques de cartón corrugado, del sector manufacturero del Estado Carabobo.

Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica/ Instrumento	Fuente
Identificar las posibles causas que generan apatía y desinterés, respecto a la formación sobre valores de interés organizacional, que dificultan la disposición al cambio en los trabajadores de la empresa caso de estudio	Causas que dificultan la disposición al cambio	Todas aquellas actitudes en contra posición a los lineamientos de la organización que ofrecen resistencia al cambio	-Desconocimiento de los valores organizacionales -Resistencia al cambio	Misión, Visión, Logo, Políticas y Objetivos -Por desconocimiento -Por limitaciones -Por insatisfacción laboral -Por aumento de las responsabilidades laborales -Por factores históricos -Satisfacción laboral	-Cuestionario	-trabajadores de la empresa -Coordinación del Sistema de Gestión

Fuente: Rosi y Valderrama (2014)

**Cuadro N° 3.
Cuadro Técnico Metodológico – 2.**

Objetivo General: Proponer un diseño instruccional, orientado a generar actitudes de disposición al cambio en la formación de valores organizacionales, en los trabajadores de una empresa de empaques de cartón corrugado, del sector manufacturero del Estado Carabobo.

Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento	Fuente
Describir estrategias de aprendizaje que propicien la disposición, el interés y el compromiso actitudinal de los trabajadores de la empresa caso de estudio, en un proceso de formación en valores de interés organizacional	Estrategias de aprendizaje que faciliten el proceso de divulgación de nuevos lineamientos organizacionales	Conjunto de actividades, técnicas y medios que se planifican de acuerdo con las necesidades de la población meta, objetivos que se persiguen y la naturaleza de las áreas, todo esto con la finalidad de hacer más efectivo el proceso de aprendizaje.	Técnicas de aprendizaje Actividades lúdicas Actividades no convencionales	Aprendizaje significativo - Juegos de Memoria asociada - Reto al conocimiento - Cine foro - Historias de vida - Actividades artísticas - Actividades deportivas - Grabación de una canción	La documentación e investigación	Bibliografía sobre técnicas y teorías de aprendizaje textos, consultas en internet.

Fuente: Rosi y Valderrama (2014)

Cuadro N° 4
Cuadro Técnico Metodológico – 3.

Objetivo General: Proponer un diseño instruccional, orientado a generar actitudes de disposición al cambio en la formación de valores organizacionales, en los trabajadores de una empresa de empaques de cartón corrugado, del sector manufacturero del Estado Carabobo.

Objetivo	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento	Fuente
Proponer un diseño instruccional que sirva de guía para el desarrollo de acciones formativas, que promuevan una conducta de los trabajadores asociada a los valores y nuevos lineamientos organizacionales de la empresa en estudio	Diseño instruccional	Es una guía que permite a un facilitador definir la metodología enseñanza-aprendizaje más idónea, con un carácter sistemático que genera un proceso, planificado y estructurado de especificaciones instruccionales	Objetivos de formación Criterios de medición	-Conocimientos sobre las políticas de las calidad y el del medio ambiente -Sentido de pertenencia -Responsabilidad -Identidad con la empresa	Observación El desarrollo creativo: Brainstorming, Combinación de ideas	Elaboración Propia

Fuente: Rosi y Valderrama (2014)

Población y Muestra

De acuerdo a López (2002), la población hace referencia a los “componentes que forman parte del contexto a investigar y que comparten criterios de inclusión dentro de un sector particular”. En este caso, debe ser accesible para la observación y comunicación, en términos de tiempo, distancia, costos, recursos o cualquier otro indicador. Para la realización de este estudio la población escogida es la relacionada con el departamento de mantenimiento de una industria de manufacturas de empaques de cartón corrugado, ubicada en la zona industrial del estado Carabobo, reconocida como caso de estudio. Dicho departamento consta de un total de quince (15) trabajadores que fueron escogidos para la aplicación del instrumento, porque para la fecha del desarrollo de esta investigación, ese grupo de trabajadores eran los que menos vinculación tenían respecto con la participación de diversas actividades que se han venido desarrollando, como parte de la divulgación necesaria para dar a conocer nuevas políticas y objetivos, relacionados con la implantación de un sistema de gestión (ISO 9001 e ISO 14001). Por tanto la población es considerada de tipo finita ya que se puede expresar numéricamente la cantidad de elementos que conforman al fenómeno en estudio. En este sentido Balestrini, M., (2001), describe que la población finita es “cuando el número de elementos se puede expresar numéricamente, o se pueden contar o cuantificar” (p. 138), y está detallada para esta investigación de la siguiente manera:

Tabla N°4. Población de estudio

Cargo del trabajador	Cantidad
Superintendente de Mantenimiento	1
Supervisor de Mantenimiento	1
Electromecánico	4
Electricista	1
Lubricador	1
Mecánico	4
Ayudante de Mecánico	3
Total Población	15

Cabe resaltar que no se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una porción reducida del universo y se extendió la indagación al total de la población descrita, por la razón particular de ser este grupo de trabajadores, según listas de asistencia y participación verificada con el departamento del Sistema de Gestión de la empresa caso de estudio, el grupo que menos se ha involucrado en las actividades de divulgación llevadas a cabo. Para el momento de la aplicación del instrumento un trabajador de este departamento se encontraba de vacaciones y otro se encontraba de reposo médico, por lo tanto la muestra examinada fue de trece (13) personas.

Validez y confiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos fueron validados por un grupo de expertos en las áreas de metodología de la investigación, estadística y recursos humanos. El criterio de los expertos se basó en la comprobación de que las variables estudiadas midieron el objeto de estudio; en este caso que su estructura y posible entendimiento por la muestra, estuvo dirigido a medir los objetivos de la investigación.

La confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si se aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Para la confiabilidad, generalmente todos los procedimientos utilizan fórmulas que producen “coeficientes de confiabilidad”, los cuales pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa el máximo de confiabilidad. Entre más se acerque el coeficiente a 1 habrá menor error en la medición.

Se toma como una modalidad de verificación de la confiabilidad, el coeficiente Kuder Richarsond ya que trabaja en pruebas de dos alternativas o dicotómica. Consiste en dividir las respuestas en correctas e incorrectas (SI o NO). Su finalidad es determinar en que los ítems de una prueba miden una misma característica común, asegurar consistencia interna.

Fórmula:

$$K20 = K/K-1*[(Sx2 - \sum P1Q1)/ Sx2]$$

Dónde:

K = Número de ítems

Sx2 = Varianza de los resultados totales

P1 = Proporción de individuos que aciertan el reactivo (SI)

Q1 = Proporción de individuos que fallan el reactivo (NO)

La confiabilidad obtenida en la encuesta de aplicación es 76,08 (Ver tabla Nro. 5).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas recolección de datos o información se refieren, según Sabino (2000: 376), al “conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación”.

Dada la naturaleza del estudio, y en función de los datos se aplicaron primeramente técnicas y protocolos instrumentales de la investigación descriptiva, es decir, la revisión de material bibliográfico, libros, revistas, y publicaciones en línea (Internet).

Asimismo, en la recolección de datos para la investigación se utilizó también la técnica de la encuesta, definida por Pick y López (1999), como “el método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas en la cual el informante o encuestado reportará sus respuestas”. La selección de ésta se hizo atendiendo al tipo de investigación y a determinados aspectos inherentes al estudio a fin de garantizar una adecuada recolección de los datos.

Por otra parte, para Sabino (2000:84), “un instrumento de recolección de datos, es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador y extraer de ellos información”. Así que una técnica complementaria a utilizada en esta investigación es la observación en el desarrollo de actividades inusuales y poco convencionales en el ámbito empresarial, que

pretenden facilitar el proceso de comprensión de nuevos lineamientos organizacionales en los trabajadores de la empresa en estudio, siendo ésta, un instrumento de significancia para la mejora continua del modelo de diseño instruccional desarrollado en esta investigación.

Con el objeto de obtener información sobre el tema en estudio, se utilizó como instrumento un cuestionario dicotómico, que se considera un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación, a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptible de análisis con relación al primer objetivo planteado, el cual abarca las causas que pudieran generar falta de disposición al cambio respecto a nueva directriz o lineamiento.

Dicho instrumento consta de 19 ítems en el que se consideraron aspectos de resistencia al cambio tomados de la revisión bibliográfica del capítulo II, en la que se incluye la identidad con los valores organizacionales (Misión, Visión, Políticas y Objetivos) de la empresa caso de estudio, participación y percepción sobre las actividades que se generan para la formación en valores, rasgos de percepción en la satisfacción laboral, las limitaciones, el desconocimiento, el aumento de las responsabilidades y el factor histórico. La aplicación del instrumento permite conocer en qué porcentaje ha calado la divulgación de elementos estratégicos de la organización en los trabajadores, sin que esto implique necesariamente su comprensión, a través de medios tradicionales como charlas, trípticos, carteleras, entre otros. Esto sirve para determinar ¿cuál debe ser el fundamento de una estrategia comunicacional a

ser empleada?, si se justifica proponer nuevos caminos para expresar, decir o informar las cosas inherentes a valores de la organización, dispuestos por sus lineamientos, políticas y directrices.

El cuestionario es de carácter anónimo para que las personas no sientan presión o temor de dar sus respuestas sinceras y sin sesgo alguno, incluso se aclara que la aplicación de dicho instrumento no tiene ningún tipo de prescripción o compromiso con la empresa (ver anexo n° 1), ya que es producto de una investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

El instrumento se dividió por dimensiones, las cinco primeras preguntas corresponden a la Identidad que pueda poseer el trabajador respecto a los Valores Organizacionales. Esto permite indagar sobre el marco estratégico de la empresa caso de estudio, que no es más que la esencia de lo que ésta quiere lograr y perpetuar en el tiempo. Se puede establecer que este es el inicio de la relación empresa-trabajador y de la difícil tarea de alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales. Las respuestas obtenidas como resultado de este primer grupo de preguntas, permitirá tener señales claras de cuál debe ser el enfoque prioritario de las actividades a ser desarrolladas y el objetivo de las estrategias comunicacionales a ser puestas en práctica.

La segunda dimensión que maneja el instrumento a ser aplicado, es el valor de la formación laboral, estas preguntas no se refieren sólo a indagar si

ha recibido conocimientos técnicos adquiridos por una vía formal (taller, curso, mesa de trabajo, charla, etc.), sino también, si ha sido partícipe en situaciones enmarcadas por dinámicas, presentaciones no tradicionales, actividades lúdicas, etc. Las respuestas obtenidas en este grupo de preguntas, van a permitir conocer en primer lugar la percepción del trabajador, en cuanto al valor de contar con elementos poco usuales en la formación de valores organizacionales y por ende su aceptación o disposición a afrontar este tipo de actividades. En segundo lugar, el valor que representa el hecho de adquirir un intangible, como es el conocimiento y por ende este resultado refleja la disposición o no de aceptarlo.

La tercera dimensión que esboza el instrumento, es la satisfacción laboral. Este punto es sin duda el más álgido, porque define la actitud con la que se encara el comportamiento dentro de una organización, si existe un alto nivel de insatisfacción, lo correspondiente es que se carezca de disposición para llevar a cabo iniciativas y actividades en general que impliquen la participación del trabajador.

La cuarta dimensión son las limitaciones, muchas veces sentir que se le restringe o que existe una brecha en el manejo de un elemento nuevo dentro del proceso en el que hace parte un determinado trabajador, puede atacar su motivación e interés por ser partícipe en otros escenarios complementarios al trabajo que sean promocionados por la empresa. Los resultados obtenidos con este grupo de preguntas, se enfocan en medir cuánto está afectando esto, a su disposición por recibir una nueva información producto de un nuevo lineamiento de la organización, recuérdese que para poder formar en

valores es necesario sentirse identificado, satisfecho y comprometido con la organización, ya que es una información que el trabajador acepta y asimila por sí mismo. La empresa lo único que debe hacer es brindarle al trabajador la posibilidad de adquirir o tomar la experiencia.

La quinta dimensión lo que aborda es el desconocimiento, el cual representa otra razón básica por la cual sentir rechazo o resistencia al cambio. Este grupo de preguntas lo que buscan es medir que porcentaje de la población estudiada, tiene al menos una idea o concepto creado sobre la nueva información que la empresa caso de estudio desea divulgar o dar a conocer. Recuérdese que nadie está propenso a aceptar lo que no conoce. De aquí la importancia de divulgar con efectividad en primera instancia, para que posteriormente exista la cómoda tendencia de aceptar los conocimientos técnicos y los rigores que implica la nueva información que requiera ser suministrada, tal como ocurre en la implantación de un sistema de gestión.

La sexta y última dimensión que maneja el instrumento diseñado, es el factor histórico. Este ítem fue especialmente considerado por la particularidad de la experiencia que tiene la empresa caso de estudio, que en el año 2000, consiguió la certificación ISO 9001 y por falta de mantenimiento del sistema, se perdió al año siguiente durante la auditoría de recertificación. Esto generó un halo de desconfianza sobre la continuidad del proceso de implantación, ya que en momentos (cuando apenas se indagaba el inicio de la realización de esta investigación), trabajadores que vivieron esa experiencia en la planta caso de estudio, llegaron a cuestionar con duda y asombro, un nuevo intento de implantar un sistema de gestión alcanzado y perdido años atrás. Los

resultados de este ítem se fundamentan en la confianza, ya que es natural que se genere mucha resistencia en aceptar algo que no se cree posible. De aquí, lo importante de mostrar y trabajar mucho el empuje y la credibilidad de los actores líderes del proceso de implantación de un sistema de gestión en esta organización caso de estudio.

Tabla N°6. Estructura de la encuesta

N°	PREGUNTA	DIMENSIONES ESENCIALES
1	¿Conoce la misión de la empresa?	Identidad (valores organizacionales)
2	¿Conoce la visión de la empresa?	Identidad (valores organizacionales)
3	¿Conoce los objetivos de la calidad requeridos en su área de trabajo para la elaboración satisfactoria de empaques de cartón corrugado?	Identidad (valores organizacionales)
4	¿Conoce los objetivos ambientales de la empresa?	Identidad (valores organizacionales)
5	¿Conoce el logotipo de la empresa?	Identidad (valores organizacionales)
6	¿Se corresponden las actividades de responsabilidad social que ha desarrollado la empresa (jornadas de salud, semana de la seguridad, visitas a escuelas, entre otras) con sus expectativas personales?	Identidad (valores organizacionales)
7	¿Usted ha recibido formación sobre los aspectos que conforman la política ambiental de la empresa?	Formación en valores
8	¿Usted considera interesante y útil adquirir nuevos conocimientos sobre la seguridad, la calidad y el medio ambiente?	Formación en valores
9	¿Usted considera provechoso participar en juegos, dinámicas y actividades relacionadas con la Seguridad, la Calidad y el medio ambiente?	Formación en valores
10	¿El respeto que recibe de sus compañeros de trabajo está acorde a sus expectativas?	Satisfacción laboral
11	¿Su centro laboral proporciona condiciones favorables de comodidad, higiene y condiciones ergonómicas?	Satisfacción laboral
12	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?	Satisfacción laboral
13	¿Tiene acceso a información escrita o virtual, que le ayude a desarrollar satisfactoriamente su trabajo?	Limitaciones
14	¿Siente que es complejo el uso y manejo de nuevos procedimientos, normas e instrucciones de trabajo en la ejecución de los procesos?	Limitaciones
15	¿Usted conoce lo que es un sistema ISO 9001 de gestión de la calidad?	Desconocimiento
16	¿Usted conoce lo que es un sistema ISO 14001 de gestión ambiental?	Desconocimiento
17	¿Usted tiene conocimiento de que se está implantando un sistema de gestión ISO en la empresa?	Desconocimiento
18	¿Usted cree que la implantación de un sistema de gestión ISO le va a generar más trabajo?	Por aumento de las responsabilidades laborales
19	¿Es posible trabajar en la empresa con el funcionamiento de un sistema de gestión ISO que se mantenga en el tiempo?	Factor histórico

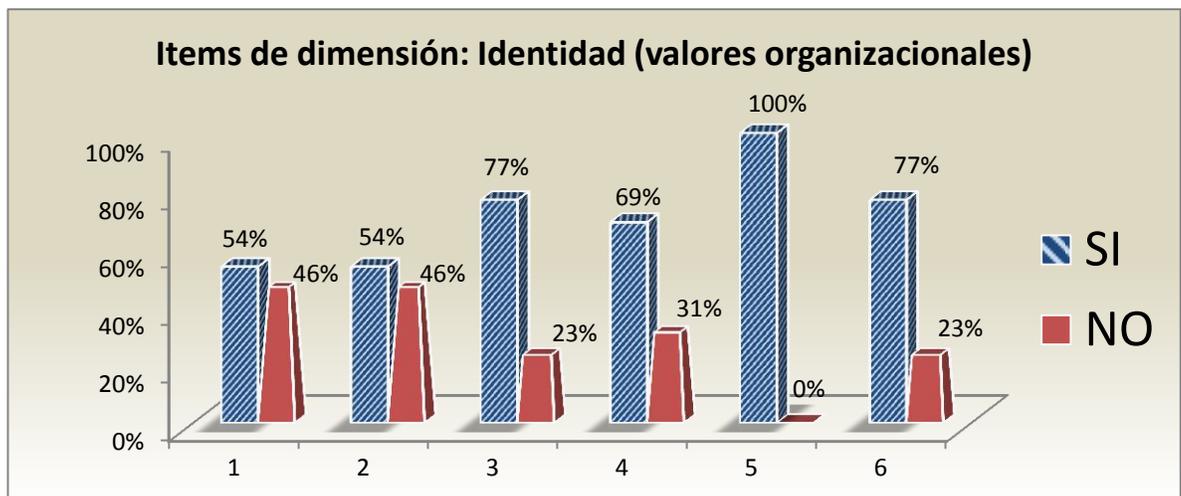
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados y los análisis obtenidos de la aplicación del instrumento, los mismos se agrupan y tabulan por dimensión de estudio y los gráficos mostrados permiten evidenciar la tendencia y opiniones de la población estudiada para cada uno de los ítems.

Dimensión: identidad con los valores organizacionales (misión, visión, políticas de la Calidad, el medio ambiente y los objetivos ambientales).

Gráfico n° 1



Pregunta n° 1: ¿Conoce la misión de la empresa?

El resultado obtenido indica que un 54% de los encuestados aseveró conocerla, lo que permite identificar una deficiencia del 46% que debería

estar al tanto de esta información de carácter estratégico para la organización. Lo que justifica una mayor divulgación y más aún, la utilización de elementos persuasivos sobre la importancia de conocer este aspecto de la empresa. En el desarrollo del punto “Una empresa vista como una organización” (capítulo II, tercer párrafo) se explica y se argumenta a través de varias interrogantes, el por qué es relevante afinar este aspecto, hasta llevarlo a un ideal del 100%.

Pregunta n° 2: ¿Conoce la visión de la empresa?

El resultado fue de un 54% que aseveró conocerla, al igual que para la pregunta anterior, se justifica una mayor divulgación y más aún la utilización de elementos persuasivos sobre la importancia de conocer este aspecto de la empresa. Es importante resaltar que tanto la misión como la visión de la empresa caso de estudio, no ha sido un elemento cercano a la divulgación, es decir, pocas actividades se han realizado con el fin de divulgar y dar a conocer lo que se establece en ellas. Esto invita a desarrollar acciones formativas en las que se busque persuadir sobre la comprensión de estos dos aspectos de sello estratégico para la organización.

Pregunta n° 3: ¿Conoce los objetivos de la calidad requeridos en su área de trabajo para la elaboración satisfactoria de empaques de cartón corrugado?

El resultado arrojó un 73% que si los conoce y un 27% que no, lo que deja como evidencia que este aspecto ha tenido una mejor recepción en los

trabajadores de esta área, sin embargo esto no es suficiente ya que si la empresa está implementando un sistema de gestión de la Calidad (ISO 9001), todos los trabajadores deberían tener plena conciencia de la forma como ellos contribuyen o aportan su grano de arena a la Calidad de los procesos en su propia área. Esta falta de 100% en el conocimiento de los objetivos de la calidad, justifica la realización de actividades que busquen cerrar esta brecha, ya sea con talleres, charlas y acciones formativas tradicionales y no tan tradicionales de divulgar la información.

Pregunta n° 4: ¿Conoce los objetivos ambientales de la empresa?

El resultado fue 69% que sí conoce los objetivos ambientales de la empresa caso de estudio y 31% que no los conoce, lo que evidencia una tendencia hacia la sensibilización en materia ambiental, que no resulta suficiente, ya que el mismo nivel de conocimiento debe aplicar para todos los trabajadores por igual. Nuevamente esto justifica la realización de mayor cantidad de actividades de divulgación y acciones formativas tanto tradicionales como creativas, dando oportunidad al desarrollo de ideas comunicacionales no convencionales en el ámbito empresarial. Es importante resaltar, que el argumento descrito en el capítulo II del presente trabajo de investigación; “La andragogía como elemento de formación”, reseña y esboza las razones por la cual un adulto internaliza un aprendizaje y alcanza la identidad necesaria para favorecer y aceptar la formación en valores que se pretende evaluar en este primer bloque de seis (6) preguntas referidas a una misma dimensión, la identidad con el marco estratégico de la organización caso de estudio.

Pregunta n° 5: ¿Conoce el logotipo de la empresa?

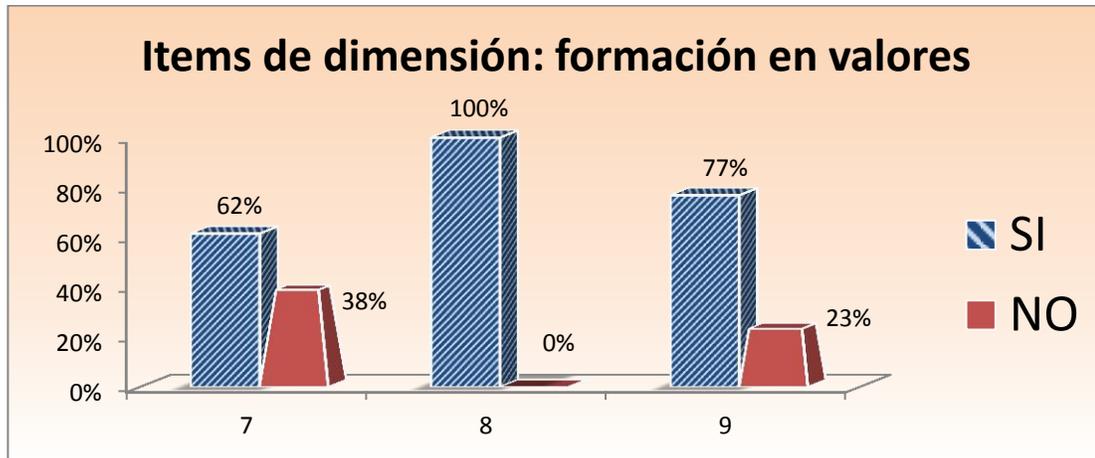
El resultado fue que un 100% de los encuestados conoce el logotipo de la empresa, lo que da un estatus óptimo de este aspecto. Esto nos indica que el desarrollo de nuevas actividades debe enfocarse en otras variables cuyo estatus no sea de un porcentaje inferior al 100%.

Pregunta n° 6: ¿Se corresponden las actividades de responsabilidad social que ha desarrollado la empresa (jornadas de salud, semana de la seguridad, visitas a escuelas, entre otras) con sus expectativas personales?

Un 77% de los trabajadores encuestados si identifica sus expectativas con la realización de las actividades citadas en la pregunta, sin embargo esto se puede mejorar en un 23% para lograr una identificación plena con la organización. Por lo tanto se pueden seguir enfocando actividades comunicacionales que divulguen el alcance y los beneficios que se generan a la comunidad en primera instancia.

Dimensión: formación en valores (Seguridad, Satisfacción al cliente y Medio Ambiente), en este punto se asocian los aspectos que involucran a la andragogía como teoría que desarrolla los mecanismos que aplican y se involucran en la formación de personas adultas.

Grafico N°2



Pregunta n° 7: ¿Usted ha recibido formación sobre los aspectos que conforman la política ambiental de la empresa?

Un 62% de los trabajadores encuestados respondió que si conoce los aspectos que conforman la política ambiental de la empresa, esto habla de la tendencia que se tiene hacia el conocimiento de lineamientos enfocados en una conducta responsable con el ambiente. Aunque esto no implique una actitud netamente conservacionista, un 62% representa un avance en la cultura que la organización está invitando a asumir a sus trabajadores. Éste proceso de cómo un adulto en general, sea este trabajador de una empresa o no, puede ser explicado por los estudios desarrollados por Vidal y Fernández (2003), quienes asumen la formación como un proceso permanente que contrapone métodos de enseñanza clásica y tradicional, frente a nuevos métodos participativos, tal como ha sido la experiencia en la empresa caso de estudio (ver anexos).

Pregunta n° 8: ¿Usted considera interesante y útil adquirir nuevos conocimientos sobre la seguridad, la calidad y el medio ambiente?

El 100% de los trabajadores respondió que sí considera interesante y útil adquirir nuevos conocimientos, lo que indica que se valora la adquisición de nuevos elementos del saber y se abren las puertas para el desarrollo de actividades que proporcionen estos conocimientos en materia de seguridad, calidad y medio ambiente, además deja asentada la oportunidad de utilizar elementos no tradicionales que permitan mantener un entusiasmo vivo por adquirir dichos conocimientos, tal como teóricamente se soporta en el punto “actitudes aplicadas al campo laboral”, expuesto en el capítulo II de la presente investigación. Este 100% encontrado como resultado corrobora un claro nivel de conciencia manifestado por Blanco (2008), en cuanto a cómo el adulto enfoca su rol en la sociedad enmarcado en un desarrollo de competencias profesionales.

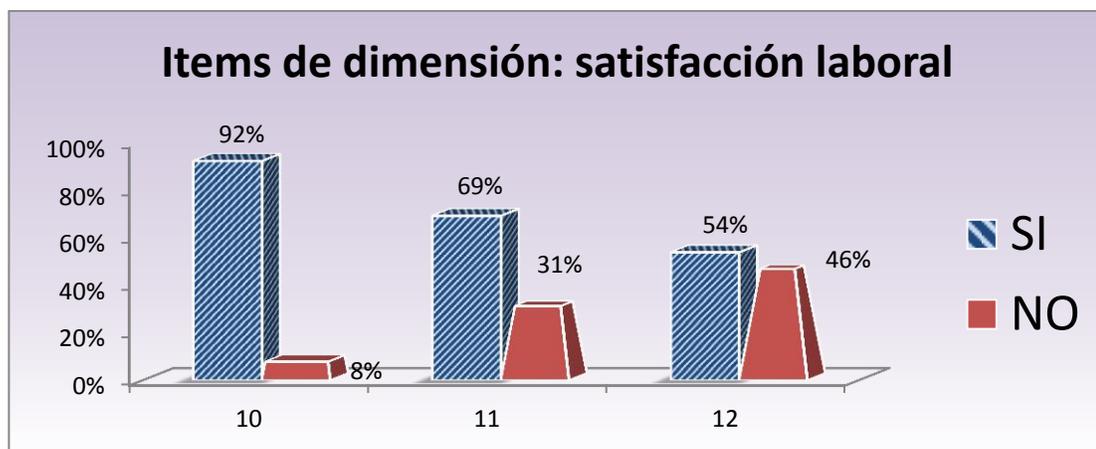
Pregunta n° 9: ¿Usted considera provechoso participar en juegos, dinámicas y actividades relacionadas con la Seguridad, la Calidad y el medio ambiente?

El 77% de los trabajadores encuestados respondió que sí les resulta provechoso, esto significa que es del agrado de la mayoría participar en actividades lúdicas, por lo que se debe tener presente como estrategia de aprendizaje el uso o diseño de actividades de este tipo, ya que generan según lo expuesto en el punto “resistencia al cambio” del capítulo II, Ivancebich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1997), la posibilidad de crear empatía

entre facilitadores y aprendices, predisponiendo de manera positiva al trabajador para recibir una información.

Dimensión: Satisfacción Laboral.

Grafico N°3



Pregunta n° 10: ¿El respeto que recibe de sus compañeros de trabajo está acorde a sus expectativas?

El 92 % de los trabajadores respondió que siente un respeto por parte de sus compañeros de trabajo, acorde a sus expectativas. Esto es un elemento muy significativo, ya que el trabajo debe ser digno y la empresa caso de estudio maneja dentro de su visión, ser para sus empleados el mejor sitio para trabajar fomentando el trabajo en equipo. Se considera vital para el desarrollo de cualquier acción formativa que sea efectiva y aceptada la información suministrada, que el grupo de trabajadores no tenga una

predisposición negativa o un rechazo automático y busquen funcionar con un carácter sistémico, como un todo, tal como lo expresa Carrillo (2002), revisar punto sobre “Valores organizacionales” desarrollado en el capítulo II de la presente investigación.

Pregunta n° 11: ¿Su centro laboral proporciona condiciones favorables de comodidad, higiene y condiciones ergonómicas?

El 69% de los trabajadores respondió afirmativamente, esto evidencia que debe promoverse la realización de actividades que impulsen condiciones seguras de trabajo y por lo tanto la divulgación de los lineamientos a seguir juegan un rol preponderante para alcanzar esta meta. Es aquí cuando cobra valor la puesta en práctica de elementos comunicacionales inusuales y no tradicionales en el ámbito empresarial.

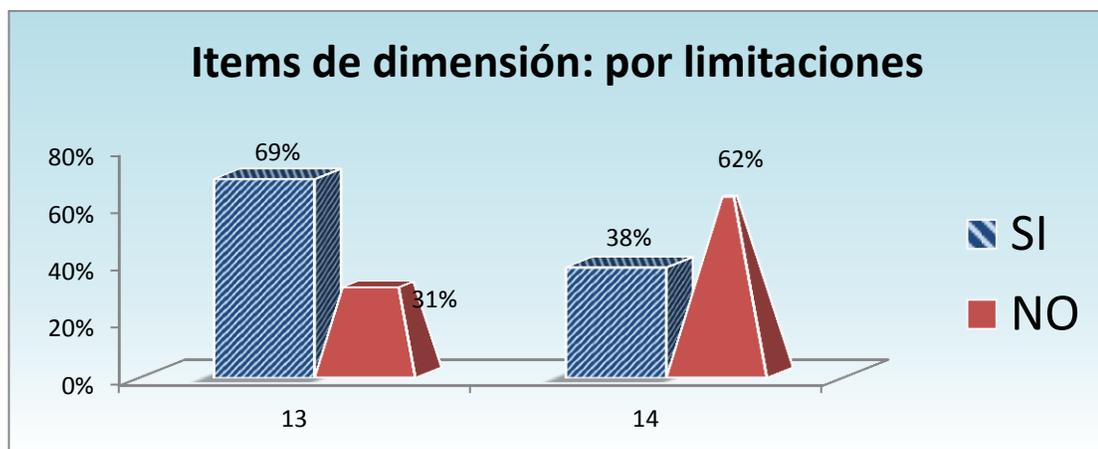
Pregunta n° 12: ¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?

El 54%, apenas un poco más de la mitad de los encuestados, reconoció que la empresa caso de estudio, medianamente propicia eventos relacionados con lo citado en la pregunta, por lo que deja abierta la oportunidad de reforzar la divulgación de este tipo de actividades, que suelen captar mucho más adeptos de los que se cree, si se manejan técnicas comunicacionales que logren persuadir efectivamente a un público meta, se entiende que esto predispone de manera positiva al trabajador, en cuanto a los lineamientos de la organización, logrando un plus que satisface en gran

medida sus expectativas y alinea sus objetivos personales con los objetivos organizacionales.

Dimensión: Limitaciones.

Gráfico n°4



Pregunta n° 13: ¿Tiene acceso a información escrita o virtual, que le ayude a desarrollar satisfactoriamente su trabajo?

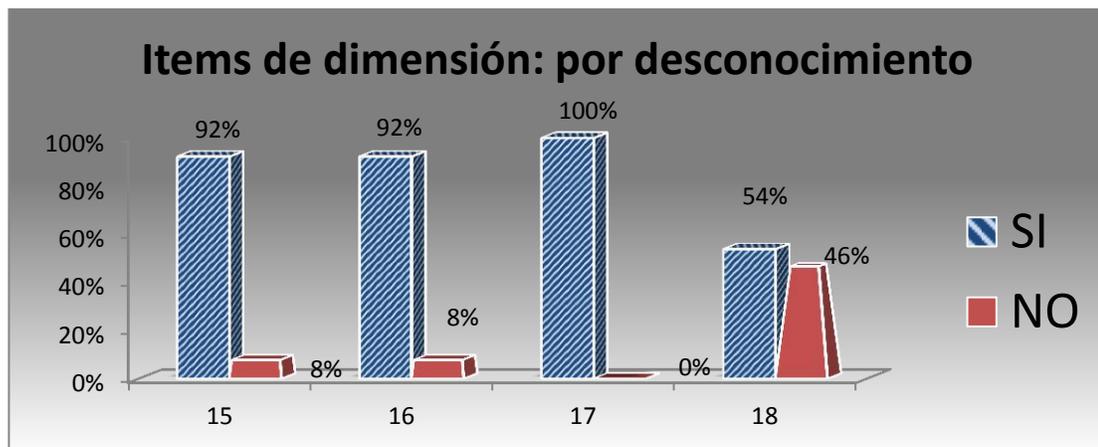
El 69% de los trabajadores respondió que si tiene acceso. En muchas ocasiones es la falta de información o la escasa divulgación, la responsable de que un número de trabajadores no se dé por entendido sobre herramientas escritas o virtuales que le sirven de apoyo, soporte o consulta en caso de requerirla, es por esto que resulta importante desplegar tácticas comunicacionales, a veces distintas a las tradicionales que sean efectivas y faciliten el enlace con la información ya disponible.

Pregunta n° 14: ¿Siente que es complejo el uso y manejo de nuevos procedimientos, normas e instrucciones de trabajo en la ejecución de los procesos?

El 62 % de los trabajadores respondió que no le resulta complejo el uso de nuevos procedimientos, normas e instrucciones de trabajo. Esto es producto de una divulgación a favor del manejo apropiado de herramientas desarrolladas en el área de trabajo como procedimientos, normas e instrucciones de trabajo, el cual ha tenido su efectividad en cuanto a la claridad que debe poseer el trabajador respecto a sus funciones, por tanto, debe seguirse propiciando la divulgación que permite acercar el trabajador a los cambios y ajustes realizados en su metodología de trabajo.

Dimensión: Desconocimiento. Según la clasificación a la resistencia al cambio de Hellriegel, Slocum Jr. y Woodman (1999), se estipula que el temor a lo desconocido, todos los seres humanos lo sienten, ya que deben

Gráfico n°5



enfrentarse a algo que no saben qué va a representar en sus vidas; cuando se emprenden cambios organizacionales, la incertidumbre juega un papel protagónico y delimita las acciones de muchos de los integrantes de la organización.

Pregunta n° 15: ¿Usted conoce lo que es un sistema ISO 9001 de gestión de la calidad?

El 92% de los trabajadores respondió que sí. Esto representa una tendencia positiva para efectos de que el sistema de gestión está en proceso de implantación, sin embargo para que las aspiraciones lleguen a su máximo (100%), es necesario mantener una dinámica de divulgación que a corto plazo venda las bondades y ventajas del sistema para alcanzar un involucramiento total y un verdadero cambio en la cultura de cómo hacer las cosas de manera sistémica.

Pregunta n° 16: ¿Usted conoce lo que es un sistema ISO 14001 de gestión ambiental?

El 92% respondió afirmativamente. Al igual que el análisis de la pregunta anterior, aplica el mismo criterio. Aunque para el tema ambiental se amerita de una ética fortalecida que puede ser arropada con actividades extra-laborales que aceleren el proceso de concienciación, la divulgación debe mantenerse impetuosa y firme en el tiempo, ya que el buen manejo ambiental es un elemento influenciado de todos aquellos que se interrelacionan con la organización caso de estudio.

Pregunta n° 17: ¿Usted tiene conocimiento de que se está implantando un sistema de gestión ISO en la empresa?

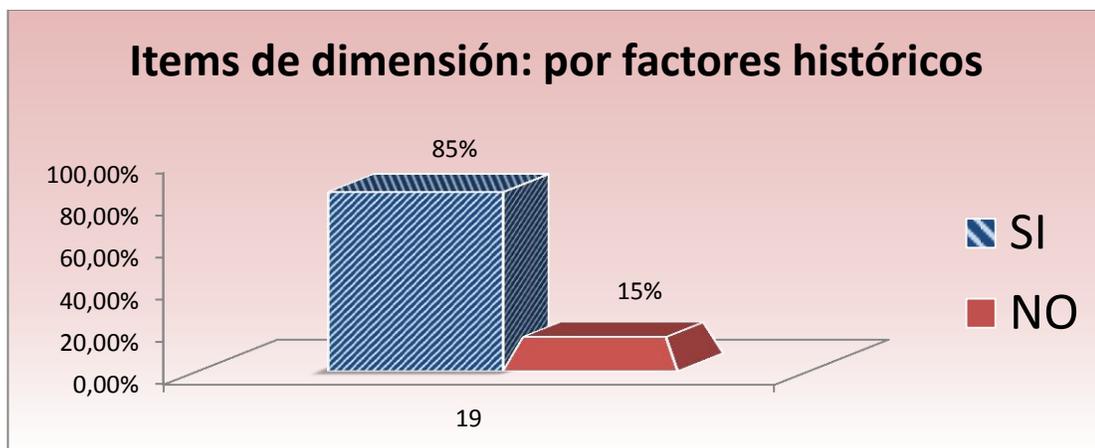
La totalidad de los encuestados confirmó la efectividad que ha tenido el proceso de divulgación acerca del conocimiento de todos los trabajadores sobre la implantación de un sistema de gestión en la empresa caso de estudio, otorgando un 100% a la opción “SI”. Es absolutamente válido revisar que estrategias han sido empleadas, para buscar replicarlas con otros asuntos donde se amerite, reforzar los mecanismos de divulgación y mantener un efecto contagio que involucre en el menor tiempo posible la mayor cantidad de trabajadores, con la información que la empresa requiera.

Pregunta n° 18: ¿Usted cree que la implantación de un sistema de gestión ISO le va a generar más trabajo?

El 54% de los trabajadores encuestados considera que dicha implantación le va a generar más trabajo, es decir, tendrá un aumento en sus responsabilidades. Esta situación que desvirtúa el espíritu de un sistema de gestión, que busca estandarizar los procesos para hacerlos más óptimos y enfocados al logro de las metas y objetivos planteados, debe sobrellevarse hasta el punto en que todos comprendan las bondades y beneficios de su manejo. De aquí parte la importancia de una divulgación inteligente, clara y precisa que propicie actividades que orienten al personal a sacar provecho de los elementos con los que se cuenta dentro de un sistema de gestión.

Dimensión: Factores históricos (elementos que funcionaron en un momento determinado, son retomados o puestos en práctica de nuevo). El tipo de resistencia al cambio que se puede reconocer para esta dimensión, lo estable Davis y Newstrom (1991) en el tipo que considera psicológica, ya que se caracteriza por los sentimientos de desconfianza y desconocimiento hacia la gerencia y al cambio como tal.

Gráfico n° 6



Pregunta n° 19: ¿Es posible trabajar en la empresa con el funcionamiento de un sistema de gestión ISO que se mantenga en el tiempo?

El 85% de los trabajadores piensa que si es posible. La causa que pudiera ocasionar resistencia al cambio o falta de disposición por experiencias pasadas que no se concretaron o se desvirtuaron en el tiempo, tal como se pudo descubrir que sucedió en el año 2000, donde se había alcanzado la certificación en ISO 9001 y al año siguiente durante la re-certificación fue

suspendida por no realizarse el respectivo seguimiento, no tiene mayor secuela en los trabajadores que de nuevo son invitados a asumir un sistema de gestión.

A continuación se presenta una tabla resumen de la tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, por dimensión analizada.

Tabla n° 7. Resultados generales de la aplicación del instrumento.

	ITEMS	SI	% SI	NO	% NO
Identidad con los valores organizacionales (Misión, Visión, Políticas y Objetivos)	1	7	54%	6	46%
	2	7	54%	6	46%
	3	10	77%	3	23%
	4	9	69%	4	31%
	5	13	100%	0	0%
	6	10	77%	3	23%
Participación y percepción sobre las actividades que se generan para la Formación en valores	7	8	62%	5	38%
	8	13	100%	0	0%
	9	10	77%	3	23%
Rasgos de percepción en la Satisfacción laboral	10	12	92%	1	8%
	11	9	69%	4	31%
	12	7	54%	6	46%
Rasgos de percepción en las Limitaciones	13	9	69%	4	31%
	14	5	38%	8	62%
Rasgos de percepción en el Desconocimiento y el aumento de las responsabilidades	15	12	92%	1	8%
	16	12	92%	1	8%
	17	13	100%	0	0%
	18	7	54%	6	46%
Factor Histórico	19	11	84,62%	2	15,4%

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

A través de la ejecución del presente trabajo de grado, luego de haber realizado el análisis de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de información y sustentándolo en el marco teórico, se concluye:

- Se cumplió el objetivo general propuesto, que consistió en proponer un diseño instruccional orientado a generar actitudes de disposición al cambio en la formación de valores organizacionales, en los trabajadores de la empresa caso de estudio. En los anexos se encuentra la evidencia de tres (3) Diseños Instruccionales elaborados y ejecutados. Para el logro de este objetivo general, se cumplieron los objetivos específicos como se detalla a continuación.
- Se identificaron parcialmente posibles causas que afectan a la formación laboral sobre valores organizacionales, por lo que es una recomendación de este trabajo, fortalecer este punto aplicando un análisis de causa raíz a través de alguna metodología (“diagrama causa-efecto”, “5 por qué”) que complemente el resultado obtenido.

- Se elaboró un compendio teórico de aspectos relacionados con el aprendizaje (cultura, actitudes y resistencia al cambio), se describieron estrategias de aprendizaje y modelos de diseño instruccional que facilitan y proporcionan argumentos para crear acciones formativas y procesos de divulgación, basados en formación sobre valores.
- Se diseñaron y ejecutaron tres (3) diseños instruccionales basado en el modelo ASSURE de Heinich, que se estructuró en un formulario de elaboración propia, para el registro de las acciones formativas planeadas, que servirán de guía para replicar la misma actividad en otros espacios y promover conductas asociadas a los valores de la organización caso de estudio, esto a su vez permitirá que otros facilitadores o jefes de área puedan realizar ajustes y mejora continua en la forma de ejecutar la actividad.
- Los diseños instruccionales elaborados (ver anexos), se caracterizan por ser acciones formativas no convencionales para el ámbito empresarial, por su forma creativa, coloquial, diferente y simplista de llevar un mensaje a los trabajadores, con el objetivo de difundir lineamientos y valores de la organización caso de estudio.

RECOMENDACIONES

- Para realizar un análisis complementario (de causa raíz) acerca de las barreras que dificultan la formación no académica en valores organizacionales, se recomienda utilizar la metodología causa-efecto del diagrama de Ishikawa, también conocida como espina de pescado o la metodología de los cinco “por qué”, ya que esto brindará mayor soporte y profundidad en el hallazgo de elementos que generen resistencia al cambio o indisposición en los trabajadores de recibir, aceptar e internalizar una información.

- Partiendo de los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento desarrollado en el capítulo III de este proyecto, se recomienda reforzar esta investigación con entrevistas al personal para contar con una información más cercana y más cálida, con respecto al hecho de conocer inquietudes de los trabajadores que pudieran alinearse con las expectativas de la organización a nivel de la formación en valores, ya que cuando el proceso de cambio es planeado se amerita, tal como lo establece Chiavenato (2002:583) “una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional”.

- Se recomienda extender este estudio hasta la verificación de la eficacia de las acciones instruccionales que sean desarrolladas y puestas en práctica, ya que esto permitiría medir la efectividad en el tiempo de la puesta en marcha

de un plan estratégico, que considere el cambio en la cultura de los trabajadores como un objetivo a ser alcanzado en el mediano plazo.

- Es necesario investigar sobre la generación y combinación de ideas en general, ya que esto es fundamento del proceso creativo para el diseño de acciones de carácter formativo. Es muy necesario entender que mientras se tengan argumentos estudiados y estratégicos para lograr objetivos éticamente y moralmente aceptados por una colectividad, la forma o el camino para transitarlo no puede intimidarse por el temor al ridículo, la crítica no constructiva, ni el miedo al fracaso.

“Para ser exitoso, hay que romper paradigmas, hay que atreverse a dar pasos que quizás nunca antes se han registrados, hay que siempre procurar dejar un toque personal a lo que hacemos, una marca registrada de lo que somos como individuos, hay que ser geniales, pero la genialidad no proviene de los aciertos al primer intento, proviene más bien de las nuevas combinaciones que se nos van ocurriendo tras la actitud de continuar después de un fracaso, así que la mejor recomendación es dejar para mañana cualquier rendición posible, porque hoy simplemente vuelvo a intentarlo...”

J.L.R.

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

El diseño instruccional que se plantea a continuación se fundamenta en acciones con elementos no tradicionales en el ámbito empresarial, que pueden ser registradas en un formulario de diseño propio y están resueltas con estrategias de persuasión signadas por la creatividad, para complementar un proceso de aprendizaje en valores organizacionales de directriz corporativa, como pudiera ser la implantación de un sistema de gestión en la empresa caso de estudio, fundamentándose también en el diagnóstico realizado, sobre el cumplimiento del primer objetivo específico para lo cual se plantean aspectos como su misión, visión, objetivo general y específicos; así como los pasos y métodos que conforman el diseño instruccional propuesto.

Visión

Ser una herramienta guía en la generación de acciones instruccionales que facilite el registro y la mejora continua de las dinámicas comunicacionales que puedan ser planteadas y ejecutadas, con el propósito de replicarlas en distintos escenarios de la Corporación, aumentando así el alcance de su efectividad a la mayor cantidad posible de trabajadores, es decir, darle continuidad y alargue a las buenas ideas comunicacionales alineadas y en concordancia con el plan estratégico de la organización.

Misión

Documentar todas las iniciativas que tengan como objeto facilitar en los trabajadores una información o un aprendizaje informal (no académico), que contemplen un corte o estilo creativo (no convencional) y busquen un efecto persuasivo de invitar a tomar acción en un aspecto considerado estratégico para la organización.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un formulario instruccional según el modelo de ASSURE, que permita el registro de ideas comunicacionales a ser ejecutadas con un carácter o estilo creativo (no convencional), que recopile las principales características y elementos necesarios para su puesta en práctica, con el fin de convertirse en una herramienta de facilitación y consulta, válida para todo aquel que desee persuadir a su equipo de trabajo o subordinados, a cumplir con el mandato de una información que tenga carácter estratégico para la organización.

Objetivos Específicos

- Determinar los principales aspectos, según el modelo de ASSURE, que debe contener un formulario de Diseño Instruccional, que permita claramente esbozar una idea comunicacional, con el fin de hacer com-

previsible su dinámica y factible su ejecución.

- Elaborar un formulario de Diseño Instruccional, en el que se pueda evidenciar las características de una actividad particular, con el fin de registrarla, para que exista la posibilidad de ponerla en práctica en otra planta de la Corporación a la que pertenece la empresa caso de estudio

Factibilidad de la propuesta

Factibilidad Técnica: esto va a depender de la actividad que se diseñe, a nivel de personal se cuenta internamente con la disposición de ingenieros, diseñadores gráficos y estructurales, licenciados en recursos humanos, y técnicos en diversas áreas, y externamente con entidades didácticas. A nivel de recursos tecnológicos se cuenta con computadoras, video beam, salones, sonido, televisores, internet y cualquier otro recurso tecnológico que sea aprobado para el desarrollo de la actividad

Factibilidad económica: esta gira entorno a una partida presupuestaria asignada para cubrir todos los requerimientos que provengan de la implantación de un sistema de gestión de directriz corporativa. Por tanto, es amplia la posibilidad de ejecutar diversas actividades que puedan ser diseñadas y cuyos costos sean proporcionales al alcance de la misma, claro está que la alta dirección da prioridad a las actividades que representen menos costos en su ejecución.

Modelo de Diseño Instruccional Propuesto

Los siguientes elementos que conforman los campos del formulario del Diseño instruccional propuesto, es una adaptación del modelo de Diseño Instruccional de ASSURE, citado en el capítulo II de la presente investigación, donde se establece lo siguiente:

- 1) Analizar las características del trabajador o público meta. Los campos en el formulario diseñado que resuelven este punto son:

Público a quien va dirigido; público prioritario a quien es dirigida la acción instruccional.

Observaciones; incluya en este recuadro todo aquello que considere necesario aclarar o adicionar, que no se haya estimado para el óptimo desarrollo de la acción instruccional.

- 2) Establecimiento de objetivos de aprendizaje, determinando los resultados que se deben alcanzar. Los campos en el formulario diseñado que resuelven este punto son:

Objetivo de la actividad; muestra el objetivo principal de la acción instruccional, responde que es y para que esta prevista la actividad. Cuál es el fin.

Alcance estratégico de la actividad; refleja que elementos de los valores de la organización deben alcanzarse con el desarrollo de la acción instruccional,

ejemplo 'actitud orientada hacia el autocuidado' 'reforzamiento de las políticas y objetivos de la calidad' 'sensibilidad en materia ambiental', entre otras.

- 3) Selección de estrategias tecnologías, medios y materiales. El campo en el formulario diseñado que resuelve este punto es:

Recursos requeridos; se debe marcar el recurso que aplique y describir con precisión los elementos a ser utilizados en la acción instruccional. Mientras mayor sea el detalle, más se facilitara la aplicación del recurso

- 4) Organizar el escenario de aprendizaje. Los campos en el formulario diseñado que resuelven este punto son:

En que consiste la actividad; describir en siete (7) pasos o menos las acciones que debe cumplir la acción instruccional para ejecutarse en su totalidad. Se deben describir detalles, referencias y características de las acciones más importantes de la actividad.

Tiempo estimado de duración; cuanto se ha previsto que dure la aplicación de la acción instruccional.

N° de sesiones; n° de veces que se pretende realizar la misma acción instruccional en función de la cantidad máxima de público que puede ser atendido en el desarrollo de la actividad.

N° de facilitadores requeridos; cantidad de personas necesarias para llevar a cabo la conducción de la actividad.

Perfil del facilitador; requerimientos sobre habilidades y/o destrezas que debe poseer el facilitador para mantener un óptimo desarrollo de la actividad y garantizar el cumplimiento del objetivo principal de la actividad.

5) Participación de los trabajadores. Los campos en el formulario diseñado que resuelven este punto son:

Cantidad de participantes por sesión; n de personas idóneo para el desarrollo de la actividad

Planta; nombre de la planta en la cual es creada la acción instruccional.

Departamento; nombre del departamento donde se desarrolló la actividad.

Tipo de actividad; dice si la actividad va a ser realizada dentro o fuera de los espacios de la Planta.

6) Evaluación y revisión de la implementación y resultados del aprendizaje. Los campos en el formulario diseñado que resuelven este punto son:

Marque 'SI' en la pregunta encima del campo de Observaciones, si la acción instruccional contempla la aplicación de una encuesta de percepción. Escriba en el campo de observaciones si la actividad estipula o requiere evaluación post-adiestramiento.

Está previsto que una vez que el formulario de diseño instruccional sea completado con la descripción de la acción instruccional, este debe ser firmado por el proponente y aprobado por el jefe del departamento donde se desarrolló la idea de acción instruccional. (Ver figura N°6).

Figura n°6 . Formulario de Diseño Intruccional.

DISEÑO INSTRUCCIONAL		CÓDIGO: 7 RH XX 14
		Ult. Modificación:
Planta:	Público a quien va dirigido:	
Departamento:		
Tipo de actividad:	DENTRO DE PLANTA <input type="checkbox"/> FUERA DE PLANTA <input type="checkbox"/>	
Título de la actividad:	Tiempo estimado de duración:	Alcance estratégico de la actividad:
Objetivo de la actividad:	N° de sesiones:	
	Cantidad de participantes por sesión:	
	N° de Facilitadores requeridos:	
En qué consiste la actividad:	Perfil del facilitador:	
	RECURSOS REQUERIDOS	
	Tecnológicos <input type="checkbox"/>	
	Humanos <input type="checkbox"/>	
	Transporte <input type="checkbox"/>	
	Refrigerios <input type="checkbox"/>	
	Premios <input type="checkbox"/>	
	Entidad didáctica <input type="checkbox"/>	
¿La actividad incluye encuesta de percepción? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
OBSERVACIONES:		Revisado por: _____ Aprobado por: _____

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2012). Comportamiento Organizacional. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.

Alles, Martha (2009). Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.

Benitez, M.G. (2010). El modelo de diseño instruccional Assure aplicado a la educación a distancia. Tlatemoani, Revista Académica de Investigación, n°1

Carrillo R. Liderazgo (2000): Contando una Historia. Por Peter Senge [en línea].

Disponible

en: <http://www.conindustria.org/LiderazgoContandoHistoria.pdf> (Consulta: 2003, Mayo 15).

Cole, Gerard (1995). Organizational Behaviour. DP Publications, Londres.

Davis, Keith y Newstron, John (1999). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill, México.

Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian (2010). Relaciones Industriales: reflexiones teóricas y prácticas. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia, Edo. Carabobo.

De Rodríguez H., Ivonne (2006) "Diseño Instruccional interactivo como estrategia enseñanza aprendizaje en la asignatura de endodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo ,trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Docencia para la Educación Superior,

Dubrin A. (2002). Fundamentos de Administración. México: Internacional Thompson Editores.

Fábregas, María y Peraza, Rafael (2008), titulado "La cultura y valores organizacionales de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos del Instituto Municipal del Ambiente (IMA) adscrito a la Alcaldía de Valencia del Estado Carabobo, trabajo para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo.

García S. , Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill.

Garza, J. y Patiño, S (2000). *Educación en Valores*. México: Trillas

Goodstein, L. (1998). Planeación Estratégica aplicada. Colombia: McGrawHill Interamericana, S.A.

Gordon, Judith (1997). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.

Guardia, L. (2000). El Diseño formativo: Un enfoque del diseño pedagógico de los materiales didácticos en soporte digital. En J. M. Duart y A. Sangrà (Compl.): Aprender en la virtualidad. Barcelona: GEDISA, pp. 171 a 187.

Hernández, Fernández, Baptista (2006), Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Mexico.

Hurtado y Toro (2007), Paradigmas y métodos de Investigación. Caracas Venezuela

Knowles M. Andragogy in action. San Francisco, Jossey-Bass, 1984.

Knowles M. The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy. New York: Association Press, 1970.

Martín, V (2002, Julio 18). Valores en las organizaciones. Entrevista personal. UNIVERSIDAD RAFAEL BELLOSO CHACIN. Maracaibo.

Molenda, M. (1997). Historical and philosophical foundations of instructional design: A north America view. In tennyson, R.D., schott, F., seel, N. &Dijkstra, S. (Eds.) Instructional design: International perspectives, Volume 1 : Theory, Research, and Models. (pags. 41-53). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Pick y López (1999), Como Investigar en Ciencias Sociales, Caracas Venezuela

Planas, E. (2000). Valores en la empresa, México: Editorial Trillas.

Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson – Prentice Hall.

Sabino, Carlos (200) El proceso de Investigación. Caracas Venezuela

Tamayo y Tamayo, Mario (1992). El proceso de la Investigación científica. Editora Limusa, México, D.F.

Schrum L, (1992). Professional development in the information age: An on-line experience. Educational technology, 32(12), pags. 49-53.

Siliceo, A., Cazarez, A., González, J. (2000). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

Siemens, G. (2006). *Conociendo el conocimiento*. Canadá: Editorial Nodos.

Villarini Jusino, A. (2007) Desarrollo humano, Pedagogía y Andragogía: una lectura y diálogo con Félix Adam. [Resumen en línea] Trabajo de grado.

Universidad de Puerto Rico, Facultad de Estudios Generales. Disponible:
<http://www.pddpupr.org> [consulta: 2011, Diciembre]

ANEXOS

DISEÑO INSTRUCCIONAL

CÓDIGO: 07 RH 01 13
Ult. Modificación: 05/07/2013

Planta:	Corugado Valencia
Departamento:	Sistema de Gestión
Diseñador:	José Luciano Rosi
Tipo de actividad:	<input checked="" type="checkbox"/> DENTRO DE PLANTA <input type="checkbox"/> FUERA DE PLANTA
Título de la actividad:	Millionario en Corrugado Valencia
Objetivo de la actividad:	<p>Presentar de una forma no tradicional para el trabajador, un cuestionario sobre las Políticas de la Calidad y del Medio Ambiente establecidas para alcanzar la Certificación ISO 9001 e ISO 14001, con el fin de evaluar la efectividad de la Campaña de Divulgación emprendida en Corrugado Valencia.</p> <p>PASO 1: Utilice los elementos constituyentes, tanto de la Política y Objetivos de la Calidad como la de Medio Ambiente, para dar forma a un cuestionario de quince (15) preguntas, c/u con cuatro opciones de respuestas y una sola de ellas correcta.</p> <p>PASO 2: complete este cuestionario en el formato del archivo "Quién quiere ser Millionario?", que se encuentra en R:/ISO SISTEMA DE GESTIÓN/ACTIVIDADES DE DIVULGACIÓN. NOTA: No borre ningún texto, solo remarque y sustituya por la nueva información.</p> <p>PASO 3: Arme cotillones de chuchería para utilizarlos como premio a quién culmine con éxito la última pregunta de cada juego.</p> <p>PASO 4: Reuna un grupo entre tres (3) y cinco (5) trabajadores para realizar la actividad.</p> <p>PASO 5: Diríjase a la sala de conferencia si está disponible o a un puesto de trabajo que cuente con un computador y unas cornetas de PC. De las indicaciones para dar inicio y aplique el juego. Nota: Tome fotografías de los momentos de manera espontánea.</p> <p>PASO 6: Lleve un estadístico de los resultados obtenidos con esta actividad, que permita re-programar planes de acción que contribuyan con afianzar los conocimientos inherentes a la Política y Objetivos de la Calidad y el Medio Ambiente, necesarios para lograr la certificación.</p> <p>PASO 7:</p> <p style="text-align: center;">No aplica</p>
En qué consiste la actividad:	

¿La actividad incluye encuesta de percepción? SI NO

OBSERVACIONES:
Por favor contactar al diseñador de la actividad para recibir inducción e inquietudes generales que permitan la aplicación con éxito de esta actividad.
Ver material anexo a este formulario.

Público a quien va dirigido: **Nómina diaria y mensual**

Tiempo estimado de duración:	30 min
N° de sesiones:	45
Cantidad de participantes por sesión:	5
N° de Facilitadores requeridos:	1

Alcance estratégico de la actividad:

- Radica en el interés y la atención que se logra captar del trabajador, a través de una actividad no tradicional, lo que facilita el proceso de aprendizaje.
- Lograr disposición a recibir una información, implica mayores posibilidades de internalizarla y forjar la cultura que se desea.

Perfil del facilitador:	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para expresarse y conducir grupos de trabajo. • Manejo básico del programa "Power Point".
-------------------------	--

RECURSOS REQUERIDOS	
Tecnológicos	<input checked="" type="checkbox"/> Archivo en "power point" de millonario adaptado a la planta, Computador y cornetas.
Humanos	<input checked="" type="checkbox"/> Un (1) facilitador, un (1) fotógrafo.
Transporte	<input type="checkbox"/> No aplica
Refrigerios	<input type="checkbox"/> No aplica
Premios	<input checked="" type="checkbox"/> Cotillón de chuchería o Material POP.
Entidad didáctica	<input type="checkbox"/> No aplica

Revisado por: _____
 Aprobado por: _____
 Superintendente de RRRH _____
 Gerente General _____

Anexo 2



Anexo 3



DISEÑO INSTRUCCIONAL

Código: 7 RH SG 14
 Ult. Modificación: 15/03/2014

Planta:	Corrugado Valencia
Departamento:	Sistema de Gestión
Tipo de actividad:	<input checked="" type="checkbox"/> DENTRO DE PLANTA <input type="checkbox"/> FUERA DE PLANTA
Título de la actividad:	Habladores a tamaño real
Objetivo de la actividad:	Trasladar la común cartelera ubicada estáticamente en las paredes a una posición más invasiva y cercana al trabajador, considerando una referencia común asumida como agradable para él, con la finalidad de hacer llegar el mensaje de una forma diferente y más efectiva.
En qué consiste la actividad:	<p>PASO 1: Fijar fecha y hora de la actividad de sesión fotográfica</p> <p>PASO 2: Convocar vía correo interno de la empresa (intranet) a todas las mujeres de la Planta, para que participen en una sesión de fotos</p> <p>PASO 3: Realizar una sesión de fotografías llena de muchas poses convenientes para lo que se desea llevar como mensaje a los trabajadores</p> <p>PASO 4: escoger las fotografías que más se ajusten a la intención de esta actividad</p> <p>PASO 5: suministrar un proveedor de publicidad las imágenes escogidas</p> <p>PASO 6: recibir imágenes impresas en vinil auto-adhesivo a tamaño real y recibir vectorizado el digital de las imágenes, para que Dpto. de Diseño pueda cortar la silueta en cartón.</p> <p>PASO 7: ubique en sitios de mayor afluencia de trabajadores dentro de la planta, sin que esto represente un riesgo para la seguridad, evalúe efectividad a partir de una semana</p>

¿La actividad incluye encuesta de percepción o de evaluación? SI NO

OBSERVACIONES: La evaluación de la efectividad de este dispositivo para hacer llegar una información, puede tomarse como un juego donde se premie a todo aquel que responda correctamente sobre el contenido que manejen los habladores

Público a quien va dirigido: Todos los trabajadores de Planta

Tiempo estimado de duración:	4 horas
N° de sesiones:	1
Cantidad de participantes por sesión:	N
N° de Facilitadores requeridos:	1

Alcance estratégico de la actividad: permite primero involucrar a las trabajadoras de la planta en algo totalmente fuera de sus quehaceres cotidianos, lo cual puede contribuir con el buen clima de la organización. Segundo, se abre una nueva ventana para que el trabajador atienda a un mensaje que se le quiera transmitir.

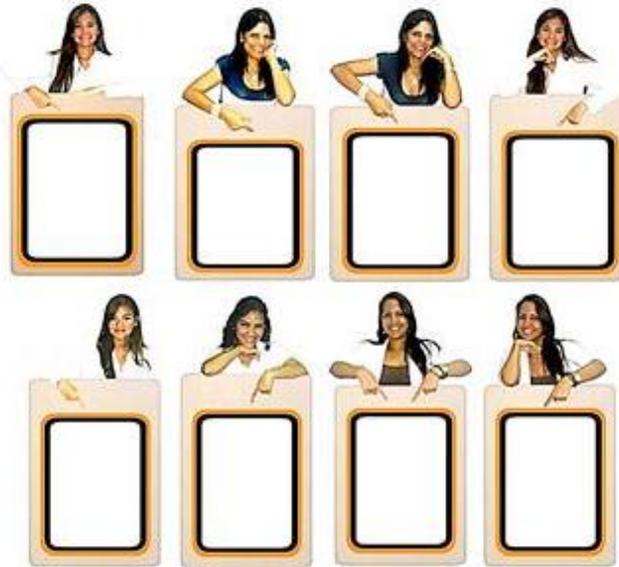
Perfil del facilitador: No discriminar a ninguna mujer interesada en colaborar. Tener conocimientos sobre principios básicos de fotografía.

RECURSOS REQUERIDOS	
Tecnológicos	<input checked="" type="checkbox"/> Cámara fotográfica, PC, Programa de diseño (a través de un proveedor).
Humanos	<input checked="" type="checkbox"/> Todas las mujeres de Planta que se sientan motivadas a colaborar, participando en una sesión de fotos.
Transporte	<input type="checkbox"/> N/A
Refrigerios	<input type="checkbox"/> N/A
Premios	<input checked="" type="checkbox"/> Chucherías y bebidas para el momento de la evaluación de efectividad del dispositivo
Entidad didáctica	<input type="checkbox"/> N/A

Revisado por: _____ Aprobado por: _____

Superintendente de RRRH _____ Gerente General _____

Anexo 5



DISEÑO INSTRUCCIONAL

CÓDIGO:	7	RH	2	13
Ult. Modificación:	15/11/2013			

Planta:	Corrugado Valencia
Departamento:	Sistema de Gestión

Tipo de actividad: DENTRO DE PLANTA FUERA DE PLANTA

Título de la actividad:	Canción ISO
Objetivo de la actividad:	Presentar de una forma original y única para la organización, las políticas de la Calidad y del Medio Ambiente establecidas para alcanzar la Certificación ISO 9001 e ISO 14001
En qué consiste la actividad:	<p>PASO 1: Utilizar los elementos constituyentes, tanto de la Política y Objetivos de la Calidad como la de Medio Ambiente, para dar forma a la letra de una canción</p> <p>PASO 2: contratar los servicios de un músico para crear una melodía original que permita obtener derechos absolutos sobre la composición artística de la canción</p> <p>PASO 3: divulgar la invitación por todos los medios disponibles dentro de la Planta, para participar en la realización de la actividad</p> <p>PASO 4: Contratar los servicios de un estudio de grabación profesional y pautar día de grabación</p> <p>PASO 5: Reunir un grupo voluntario de trabajadores para el ensayo y grabación en estudio de la canción compuesta</p> <p>PASO 6: grabar la canción, distribuir entre los trabajadores</p> <p>PASO 7:</p>

No aplica

¿La actividad incluye encuesta de percepción o de evaluación ? SI NO

OBSERVACIONES:

No olvide tomar fotografías durante la grabación en estudio de la canción. Recuerde que adicionalmente puede generar una logística para grabar tomas aficionadas y editar un video que tenga como fondo la canción grabada

Público a quien va dirigido: **Todos los trabajadores de Planta**

Alcance estratégico de la actividad: El desarrollo de esta actividad permite internalizar un mensaje,utilizando un medio común, más no tradicional para el trabajador, quien al involucrarse logra salir de la rutina, divertirse, experimentar nuevos elementos e inquietudes, que a la larga lo identifican e involucran con la organización.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Tiempo estimado de duración:</td> <td style="width: 50%;">4 horas</td> </tr> <tr> <td>Nº de sesiones:</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Cantidad de participantes por sesión:</td> <td style="text-align: center;">N</td> </tr> <tr> <td>Nº de Facilitadores requeridos:</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	Tiempo estimado de duración:	4 horas	Nº de sesiones:	1	Cantidad de participantes por sesión:	N	Nº de Facilitadores requeridos:	1
Tiempo estimado de duración:	4 horas								
Nº de sesiones:	1								
Cantidad de participantes por sesión:	N								
Nº de Facilitadores requeridos:	1								

Perfil del facilitador:	<p style="text-align: center;">No discriminar a ningún participante colaborador. Tener conocimientos básicos de canto, oratoria y locución.</p>
-------------------------	--

RECURSOS REQUERIDOS	
Técnicos	<input checked="" type="checkbox"/> Los servicios de grabación de un estudio profesional.
Humanos	Colaboradores que carezcan de "temor al ridículo"
Transporte	Dependiendo de la cantidad de colaboradores, se podría contactar un servicio de transporte para facilitar el traslado.
Refrigerios	Para el día de grabación en estudio.
Premios	N/A
Entidad didáctica	N/A

Revisado por:

Aprobado por:

Superintendente de RRHH

Gerente General

¡Próximamente!

Programa de Divulgación
ISO 9001 e ISO 14001
CORRUGADO VALENCIA

Disfrutaremos de la canción que afianza la divulgación de las Políticas y Objetivos de la Calidad y el Medio Ambiente.

Tú también puedes ser parte de este proyecto, siendo protagonista en el vídeo aficionado que vamos a grabar.



¡Rumbo a la certificación ISO 9001 e ISO 14001!

Con motivo del Día Mundial del Reciclaje



El pasado 17 de mayo se celebró el día mundial del reciclaje y en Cartoenvases Valencia se contó con la presencia de "Tóxico", "Chica Plástica" y "Srta. Papel", tres personajes recreados por la empresa Diversiones Planet, quienes expusieron sus argumentos por el cual deben ser depositados los residuos metálicos, el desecho plástico, los residuos de papel y los desechos peligrosos, en los contenedores del color correspondiente. Los personajes aprovecharon la oportunidad para realizarle una trivia a los trabajadores que les permitió ahondar en la cultura general que debemos acrecentar en materia ambiental para incluir en nuestro desempeño como ciudadanos una actitud crítica y comprometida.

Kiosco de la Seguridad



Actividades de Seguridad PEST Abril 2014

Reto al Conocimiento... 4Ps



SK Powerpoint Opt Apr 2013.jpg



Actividades de Seguridad PEST Abril 2014

Mimo de la Seguridad... Inspección de normas de seguridad.



Actividades de Seguridad PEST Abril 2014

Mimo de la Seguridad... Inspección de normas de seguridad.



SK Powerpoint Opt Apr 2013.jpg

Anexo 13

El presente cuestionario pertenece al desarrollo de una investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. Es totalmente anónimo, sin ningún tipo de prescripción o compromiso con la empresa y lo que se desea es que la respuesta que marque con una "X" sea sincera. |

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Conoce la misión de la empresa?		
2	¿Conoce la visión de la empresa?		
3	¿Conoce los objetivos de la calidad requeridos en su área de trabajo para la elaboración satisfactoria de empaques de cartón corrugado?		
4	¿Conoce los objetivos ambientales de la empresa?		
5	¿Conoce el logotipo de la empresa?		
6	¿Se corresponden las actividades de responsabilidad social que ha desarrollado la empresa (jornadas de salud, semana de la seguridad, visitas a escuelas, entre otras) con sus expectativas personales?		
7	¿Usted ha recibido formación sobre los aspectos que conforman la política ambiental de la empresa?		
8	¿Usted considera interesante y útil adquirir nuevos conocimientos sobre la seguridad, la calidad y el medio ambiente?		
9	¿Usted considera provechoso participar en juegos, dinámicas y actividades relacionadas con la Seguridad, la Calidad y el medio ambiente?		
10	¿El respeto que recibe de sus compañeros de trabajo está acorde a sus expectativas?		
11	¿Su centro laboral proporciona condiciones favorables de comodidad, higiene y condiciones ergonómicas?		
12	¿Su centro laboral propicia condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales, recreativas y sociales?		
13	¿Tiene acceso a información escrita o virtual, que le ayude a desarrollar satisfactoriamente su trabajo?		
14	¿Siente que es complejo el uso y manejo de nuevos procedimientos, normas e instrucciones de trabajo en la ejecución de los procesos?		
15	¿Usted conoce lo que es un sistema ISO 9001 de gestión de la calidad?		
16	¿Usted conoce lo que es un sistema ISO 14001 de gestión ambiental?		
17	¿Usted tiene conocimiento de que se está implantando un sistema de gestión ISO en la empresa?		
18	¿Usted cree que la implantación de un sistema de gestión ISO le va a generar más trabajo?		
19	¿Es posible trabajar en la empresa con el funcionamiento de un sistema de gestión ISO que se mantenga en el tiempo?		

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!