

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA
EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCTORA
DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS (PDVAL)
ESTADO APURE.**

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar al título de Magister
Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General

Autor: Gabriel Ampueda
Tutora: Trina Macías

San Fernando de Apure, marzo de 2015.

Miembros de la Comisión Técnica

De Postgrado UNELLEZ- APURE

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano GABRIEL AMPUEDA , cédula de identidad N° 15.145.232, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo titulado: **TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS (PDVAL), ESTADO APURE**, y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado ante el distinguido jurado que tenga (n) a bien designar.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 04 días de Marzo del 2015.

Atentamente

Trina Macías

C I: 9.594.605

DEDICATORIA

A Jesucristo el hijo del Dios vivo mi padre eterno, maravillosos son sus caminos quien todo lo puedo mediante el, que me dio la fortaleza y sabiduría para seguir avanzando en este hermoso caminar de conocimientos profesionales, pues no nos ha dado Dios espíritu de cobardía, sino de poder, de amor y de dominio propio.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional en la consecución de esta meta, son mis motivos de inspiración para superarme día a día profesionalmente. Los quiero mucho y le agradezco profundamente a mi Dios por habérmelos dado.

A mi esposa mi pilar sentimental, roca sedimentada de motivación en este pasar de los tiempos, que a mi lado conoció y abrigó a los momentos de tristeza y desesperanza, pero que a su vez supo llevarme con paciencia en los días difíciles, mi logro es tu logro.

A mis hijos que son los regalos más bellos que Dios me ha dado, son mis bendiciones, la alegría en mi vida e inspiración de todos mis esfuerzos. Agradezco profundamente a mi Dios por habérmelos dado.

A mis tíos por su ayuda y comprensión en todo momento.

A mis primos ser una fuente de inspiración consecuente para que se adentren y desarrollen este caminar de conocimientos.

A mis compañeros de trabajos y todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, estímulo y que de una u otra forma contribuyeron al logro de esta meta.

Ing. Gabriel Ampueda

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	viii
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
Capitulo I El Problema	4
1.1.- Formulación del Problema.....	4
1.2.- Justificación e Importancia de la Investigación.....	8
1.3.- Objetivos de la Investigación	11
1.3.1.- Objetivo General	11
1.3.2.- Objetivos Específicos	11
1.4.- Alcances.....	11
1.5.- Limitaciones.....	12
Capitulo II Marco Teórico Conceptual.....	13
2.1.- Antecedentes de la Investigación	13
2.2.- Teorías que Sustentan la Investigación Bases Conceptuales	16
2.2.1.-Teoría de la Comunicación.....	17
2.2.2.- Teoría de Herzberg	17
2.2.3.- Teoría del establecimiento de metas u objetivos.....	19
2.2.4.- Teoría de la motivacion humana.....	19
2.3.- Bases Legales.....	23
2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	23

2.3.2.- Ley Orgánica del Trabajo (2012)	24
2.3.3.- Ley de estatuto de la función pública (2002).....	2
4	
2.3.4.- Ley orgánica de seguridad y soberanía agro-alimentaria (2008).....	2
5	
2.3.5.-Decreto PDVAL, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2010).....	26
2.4.- Bases Conceptuales.....	28
2.4.1.- Equipo de Trabajo	28
2.4.2.- Trabajo en Equipo.....	28
2.4.3.- Dificultades para el Trabajo en Equipos	34
2.4.4.- Habilidades para Establecer Relaciones Interpersonales en el Equipo de Trabajo	34
2.4.5.- estrategias para construir equipos de trabajo.....	35
2.4.6.-Descripción de los Funcionarios y Funcionarias que Laboran en la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos del Estado Apure.....	37
41	
2.4.7.- Estrategia gerencial.....	
2.4.8.- Fortalecimiento organizacional.....	41
2.4.9.- Estructura organizacional.....	42
2.4.10.- Comunicación y organización.....	42

Capitulo III Marco Metodológico	45
3.1.- Enfoque de la investigacion Metodología de la Investigación	45
3.2.- Diseño de Investigación	45
3.3.- Modalidad de la Investigación.....	45
3.4.- Nivel de la Investigación	46
3.5.- Población y Muestra.....	46
3.5.1.- Población.....	46
3.5.2.- Muestra	46
3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	47
3.6.1.-La Observación.....	48
3.6.2.-La Encuesta.....	48
3.7.- Validez.....	50
3.8.- Confiabilidad.....	50
3.9.- Técnica de análisis y presentación de los datos.....	51
Capitulo IV Presentación y Análisis de Resultados.....	52
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	70
5.1.- Conclusiones	70
5.2.- Recomendaciones.....	71
Capitulo VI La Propuesta.....	74
6.1.-Presentacion de la Propuesta.....	74
6.2.- Justificación de la Propuesta.....	75
6.3.- Objetivo de la Propuesta.....	77
6.4.-Factibilidad de la propuesta.....	77
6.5.-Métodos de implantación de la estrategia.....	78

6.6.-Estructura	de	la
estrategia.....		79
6.7.-Diseño de la estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure.....		80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		87
ANEXOS		90

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Diferencia entre trabajo en equipo y trabajo en grupo.....	31
Cuadro N° 2 Sistema de variables.....	44
Cuadro N° 3 Ítems N° 1.....	52
Cuadro N° 4 Ítems N° 2.....	53
Cuadro N° 5 Ítems N° 3.....	54
Cuadro N° 6 Ítems N° 4.....	55
Cuadro N° 7 Ítems N° 5.....	57
Cuadro N° 8 Ítems N° 6.....	58
Cuadro N° 9 Ítems N° 7.....	59
Cuadro N° 10 Ítems N° 8.....	60
Cuadro N° 11 Ítems N° 9.....	61
Cuadro N° 12 Ítems N° 10.....	62
Cuadro N° 13 Ítems N° 11.....	63
Cuadro N° 14 Ítems N° 12.....	64
Cuadro N° 15 Ítems N° 13.....	65
Cuadro N° 16 Ítems N° 14.....	66
Cuadro N° 17 Ítems N° 15.....	67
Cuadro N° 18 Ítems N° 16.....	68
Cuadro N° 19 Estructura de la propuesta.....	79

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1 Ítems N° 1.....	52
Gráfico N°. 2 Ítems N° 2.....	53
Gráfico N°. 3 Ítems N° 3.....	54
Gráfico N°. 4 Ítems N° 4.....	56
Gráfico N°. 5 Ítems N° 5.....	57
Gráfico N°. 6 Ítems N° 6.....	58
Gráfico N°. 7 Ítems N° 7.....	59
Gráfico N°. 8 Ítems N° 8.....	60
Gráfico N°. 9 Ítems N° 9.....	61
Gráfico N°. 10 Ítems N° 10.....	62
Gráfico N°. 11 Ítems N° 11.....	63
Gráfico N°. 12 Ítems N° 12.....	64
Gráfico N°. 13 Ítems N° 13.....	65
Gráfico N°. 14 Ítems N° 14.....	66
Gráfico N°. 15 Ítems N° 15.....	67
Gráfico N°. 16 Ítems N° 16.....	68
Gráfico N°. 17 Mapa conceptual.....	73



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL
DE LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS
(PDVAL), ESTADO APURE**

Autor: Ampueda Gabriel.

Tutora: Macías, Trina.

Año: 2015.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se basó en la propuesta de presentar un plan de trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la productora y distribuidora venezolana de alimentos, (Pdval) del estado apure. Cabe señalar que el trabajo en equipo constituye un elemento fundamental en el funcionamiento de las empresas de hoy en día. En este sentido, las organizaciones requieren de equipos de trabajo multidisciplinarios, con diversas habilidades y capacidades especiales para el desempeño armónico de las labores asignadas. La investigación se enmarco dentro de un Paradigma Positivista, es una investigación de campo de carácter descriptivo cuya modalidad es Proyecto Factible. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta, y observación, las cuales sirvieron para establecer una base documental dirigida al logro del objetivo general de este trabajo. En el mismo se concluyó que existen en la empresa socialista dificultades individuales y grupales, que prontamente deben ser identificadas y tratadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable, ya que los problemas de comunicación se presentan debido a la personalidad y emotividad de cada uno de los integrantes, a su vez no existe una evaluación continua, que se encargue de vigilar que se cumplan cabalmente con los propósitos establecidos, siendo esto una debilidad para la gestión de la organización.

Descriptores: Trabajo en Equipo, Estrategia Gerencia.

INTRODUCCION

Uno de los mayores problemas que se presentan en todas las empresas es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias y otra serie de motivaciones diferentes. La función del jefe de la empresa es consolidar esta variedad de expectativas en una misma de bien común y combinándolos en un equipo que sienta y viva el mismo horizonte, soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

En este sentido, es necesario preguntarnos ¿qué es trabajar en equipo? ¿En qué se diferencia de trabajar en grupo?, tal como lo señala Serrano (2007) quien expresa, que trabajar en grupo es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual. Para que las personas logren el éxito de sus tareas y cooperen con buena voluntad debe utilizarse el trabajo en equipo: “es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común”. Sin embargo, esto es mucho más.

A esta definición debe agregarse un concepto bien importante: “Unión. Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo” (Serrano, 2007).

Siempre se ha afirmado que cuatro ojos ven más que dos, y si lo hacen en la misma dirección, mucho mejor. Esto es, más que las capacidades individuales, la unión de las competencias, las actitudes y las expectativas en torno a los objetivos comunes la construcción de proyectos, propuestas y soluciones a los problemas, el trabajo en equipo es apegado por acciones más y mejor fortalecidas e integrales.

Los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, y no sólo de eficiencia. Para que el equipo sea efectivo, debe asegurarse que cada elemento trabaje a su capacidad óptima y que cada uno colabore para lograr la sinergia que elevará su proyecto desde la plataforma de lanzamiento a su realización exitosa.

Para cambiar el concepto de grupo a equipo, deberá cambiarse la actitud de las personas, ésta es la clave del éxito. Cuando usted como administrador actúa como facilitador (coordinador o líder) no como jefe, las personas empiezan a sentirse y luego a actuar como miembros del equipo. La integración del equipo requiere planeación cuidadosa. Ningún equipo puede surgir por sí mismo; usted debe trabajar con los empleados para comunicar y explicar algunos factores: Cómo espera que trabajen, en que difiere el nuevo método de funcionamiento respecto al que estaban acostumbrados, dónde pueden solicitar ayuda y cómo funcionará el nuevo equipo al trabajo.

Lo anterior plantea una nueva manera de manejar las relaciones y los problemas conforme ocurran. En lugar de tomar decisiones arbitrarias, anime a los miembros de su equipo a buscar soluciones a los problemas y a ejecutar soluciones, Comunique, guíe y facilite, no sólo dirija el trabajo de su equipo. La comunicación en la organización, juega un factor importante ya que constituye una herramienta de apoyo con la que cuenta la organización que puede convertirse en su principal arma para enfrentar los conflicto que se puedan generar en las instalaciones donde se da vida laborar la empresa socialista.

El trabajo comprende los siguientes aspectos:

En el Capítulo I, El Problema, que comprende la caracterización del objeto de investigación, los objetivos de la investigación que guiaran el estudio, la justificación a través de la cual se determinará la importancia del estudio y muchos otros aspectos que son esenciales dentro de la investigación.

El Capítulo II, Marco Teórico; en el cual se señalan los antecedentes o estudio vinculados con la temática, las bases teóricas, que visualiza las concepciones y enfoques de distintos autores en el campo de la bibliotecología con el correspondiente

análisis y aporte del investigador, además se presenta el sistema de variables que sustenta la investigación.

En el Capítulo III, se hace referencia al Marco Metodológico, es decir el tipo y diseño de investigación, se establece la población objeto de estudio y el procedimiento a utilizar.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados. En él aparecen las respuestas dadas por la muestra objeto de estudio a los ítems del instrumento aplicados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados.

Capítulo VI: Propuesta: Estrategias para fortalecer el trabajo en equipo dentro de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos y conseguir mejores resultados en la organización, Estado Apure.

Finalizando se concluyen las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1.- Formulación del Problema.

Las organizaciones de hoy, enfrentan cada día un ambiente dinámico de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes. La nueva estructura de las organizaciones más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, las organizaciones del gobierno actual son mucho más dinámicas que exigen una actitud cooperativa y no individualista, puesto que alcanzar y mantener el éxito en estas organizaciones políticas-modernas, requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Por lo tanto las empresas u organizaciones actuales para poder competir con eficacia, muestran una elevada tendencia a cambios en el contexto del desarrollo organizacional de las mismas; transformando estructura y operaciones. Gómez (2008), denomina el plan de acción como resultado de una planificación estratégica, que es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución o la empresa hacia el futuro.

Es la estrategia gerencial la que determina los cursos de acción de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa a fin de lograr los objetivos generales, y la fuerza de trabajo está cada vez más educada, menos sindicalizada, y se caracteriza por valores y aspiraciones cambiantes. Según Bruce Henderson (2008): “Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. (Pág.86). Al respecto, en Venezuela, las empresas nacionales han optado por políticas sociales al bien común del pueblo soberano, pero es su falta de adopción de políticas de cambio organizacional que sugiera alterar los hábitos adquiridos a través de todos los tiempos, como aprender nuevas habilidades por temor a lo desconocido y el riesgo al fracaso.

La implementación de una estructura organizativa más horizontal basado en equipos de trabajo, donde la comunicación fluye de forma más ágil, y aumenta la capacidad de afrontar los cambios que se producen en el entorno, requiere de un alto compromiso e implicación de las personas en estos equipos, así como un adecuado funcionamiento de los mismos. En la medida que los equipos funcionen mejor, la organización en general, mejorara su rendimiento y eficiencia. Según el reconocido especialista John Katzenbach (2000), el trabajo en equipo puede considerarse al "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida".

Resulta oportuno señalar, la definición de la Organización de Estados Americanos OEA (2010), " El trabajo en equipo: es un conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados". Desde esta perspectiva se evidencia la importancia del trabajo en equipo, mientras más personas se avoquen de manera comprometida en la realización de una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados, el objetivo del trabajo en equipo es poner más capacidades, más ideas, inteligencias, y destrezas al servicio de una actividad o tarea, de modo que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se visualicen de manera más rápida y sólida.

Este tipo de cambio organizacional es costoso y difícil; se apoya en información de la teoría de la personalidad, la teoría del aprendizaje, la teoría de la motivación y de la investigación de la dinámica de grupos, y el liderazgo, donde cuya meta es lograr organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida, según sea necesario, para conservar la efectividad. Además es una conciencia de desarrollo personal, puesto que son las personas en la interacción con la tarea y con el entorno, gran parte las que pueden fomentar cualquier tipo de cambio organizacional.

Es decir, la efectividad como individuos y organizaciones?. Para triunfar, sobrevivir, innovar, sobresalir y liderar es la era del Nuevo Trabajador Informado, nosotros debemos sentar bases e ir más allá de la efectividad a la grandeza. Hoy en día,

para acceder niveles más altos de motivación y creatividad se necesita un gran cambio en el pensamiento. El reto esencial de nuestro tiempo es encontrar nuestra propia voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya, en esto consiste “El Octavo Hábito.” (Covey. 2007). Las reformas dentro de una organización casi siempre reciben cierto grado de resistencia, debido entre otros factores, al deseo de preservar los valores más importantes de la organización, corriendo el peligro de caer en cierta inercia.

Ahora bien con la utilización de la estructura de equipos, se puede superar el riesgo de la inercia, puesto que los trabajadores del equipo estarán centrados en los objetivos y metas de la organización, así los equipos son importantes para dar cuerpo a la visión y reforma en la organización. Sin embargo, en Venezuela las organizaciones presentan problemas de efectividad dentro y fuera de ellas, la actividad laboral de los empleados falla, porque no saben relacionarse con sus compañeros, existen deficiencias en la comunicación, competencia en el personal en relación al grado profesional o gerencial, evaluaciones, clasificaciones que generalmente los conduce a emitir juicios de inconformidad, obstaculizando el trabajo en equipo, olvidando que el respeto y la comunicación propician la coordinación de las actividades entre los individuos que participan en una organización, y al mismo tiempo posibilita al alcance de metas fijas. (Gutiérrez. 2011).

Esta serie de caracterizaciones señaladas para fortalecer en las organizaciones, el trabajo en equipo tiene un carácter general y son también válidas para las empresas de acción social en el que actualmente están tomando dominio a nivel nacional en nuestro país Venezuela, particularmente PDVAL S.A empresa de carácter socialista creada por el ex presidente Hugo Chávez Frías, en el año 2008 con el objetivo de garantizar el abastecimiento de los alimentos a todos los venezolanos, así fue creado en cada estado una empresa PDVAL, a fin de Garantizar el acceso de los Alimentos a la Población A Través de la Regulación, formulación, Seguimiento y Evaluación de Políticas en materia de comercio, industria, mercadeo y Distribución de Alimentos; de este modo la empresa socialista engrana y canaliza en las políticas del estado, a fin de lograr Impulsar la Seguridad y Soberanía Alimentaria a toda la Población, en articulación con los órganos competentes y el sector productivo, con Predominio de la

Producción Nacional, basado en el modelo productivo social, eficiente, socialista, humanista y endógeno; en el marco de los Principios y Valores de la Revolución Bolivariana.

Debido a todo estos elementos de desarrollo y de necesidad de perfección en la ejecución de los objetivos, la naturaleza exige mayor ímpetu el trabajo en equipo como instrumento esencial en la ejecución de la metas, En la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos ubicada en el municipio San Fernando del estado Apure, donde se presentan indicadores que apuntan en la dificultad para trabajar en equipo por cuanto la falta de habilidad para comunicarse unos con otros de forma clara, sincero, transparente, con respeto y profesionalmente, creando discriminación, rechazo, empatía, menosprecio, rigidez, desestima, afectando de esta manera las relaciones interpersonales que dejan relucir sentimientos y emociones equivocadas o confusas que hacen perder la motivación y el deseo de los empleados para el desarrollo de un trabajo eficiente y productivo.

En áreas departamentales de PDVAL-Apure existe carencia de flujos de comunicación al interior de los empleados del departamento y de retroalimentación en los procesos que se realizan, de igual forma se carece de espacio para la gestión y trasmisión del conocimiento oportuno. En el área de almacén de PDVAL-Apure, es estimada a ser área crítica, que a reflexión debería poseer indicadores de gestión que faciliten números o rango de inconstancia de las acciones dentro del almacén, así los almacenistas y auxiliares de carga y descarga con poca instrucción técnica y humanística, se limitan a conocer lo que necesitan solo como operadores en almacén, mostrando baja autonomía y por tanto escasa responsabilidad de los resultados de su trabajo; por otro lado el personal administrativo en otra área de trabajo de nivel intermedio, muestra una baja motivación, considerando su trabajo rutinario.

En consecuencia, la evaluación del cumplimiento de estos objetivos de gestión en Pdval-Apure, no ha ido paralela con la planificación de trabajo, con un desarrollo de las habilidades y competencias técnicas del personal, que los comprometa a asumir una responsabilidad de gestionar un proceso completo, aprendiendo y mejorando los procesos continuamente. Así mismo La interrelación que hay en la organización entre

los distintos sectores y departamentos o áreas de trabajo es muy pobre, dejando las decisiones y por tanto la responsabilidad sobre soluciones a problemas a los niveles jerárquicos, esa falta de interrelación redundante en una baja eficiencia.

Por los mencionados motivos, se desea proponer en PDVAL-Apure, un Plan de trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la productora y distribuidora venezolana de alimentos (PDVAL), lo cual reflejara características propias de la organización, características que deberán ser estudiadas en el desarrollo del modelo.

Luego de planteada la problemática, el investigador se formuló las siguientes interrogantes con la finalidad de orientar el estudio:

¿Qué estrategias gerenciales son desarrolladas como fundamento para el fortalecimiento organizacional de la productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL. Apure?.

¿Cuál es la estructura organizacional interna de PDVAL-Apure, que resalte los principales puntos de conexión que permitirían el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional?.

¿Cómo puede ser el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional en la productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL. Apure?.

1.2.- Justificación

Si el valor de las personas es, cada vez, más importante en las organizaciones de hoy en día, la profundización en los conocimientos y habilidades de cada una de ellas, así como la influencia o aportación de cada uno tanto en su puesto de trabajo como en la interacción en los equipos, es un aspecto fundamental para la mejora organizacional. Los equipos de trabajo son el punto de encuentro entre las personas y estructura organizativa, y por lo tanto, el ajuste entre las personas que componen los equipos y la eficacia de los mismos tendrá una influencia directa en los resultados de la organización. Al respecto Guzmán (2008) expresa: se requiere en las empresas la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales

y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la organización pero tienes que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Cabe destacar que las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura comunicacional de la institución, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamiento que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros para desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo, y la importancia para construir una coherente y consciente actitud por trabajar en equipo. Sobre las bases de las consideraciones anteriores es necesario priorizar el verdadero trabajo en equipo, lo que implica unir conocimientos, habilidades y valores de los miembros a favor de todos y con ello, cada individuo aprende del otro y con el otro a corregir errores, potenciar debilidades y descubrir fortalezas que conlleven a su crecimiento para conversar tanto en la convergencia como en la divergencia.

Así toda persona comprometida con la organización, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones contribuyan al consenso total para lograr los objetivos propuestos. Citando a Espinoza (2005), el trabajo en equipo es una disciplina que implica para cada persona tener la disponibilidad de transformar los vínculos de competencia por vínculos de cooperación e intensificar valores no en palabras sino en acción, porque la solidaridad, el compañerismo, la reflexión, la disponibilidad, la amabilidad, requieren primero de la humildad, en consecuencia los que saben trabajar en equipo lo evidencian mediante su comportamiento.

Consciente de la necesidad y del potencial, dentro de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, PDVAL-Apure, se desea abordar el proceso de mejora comenzando por el elemento que constituye la esencia de los equipos y las organizaciones, es decir por las personas. La identificación de las principales competencias de cada individuo, la combinación de dichas habilidades en el equipo,

así como su relación con la tarea, proporcionara una información fundamental para la gestión de los mismos. De igual manera el modelo de organización de trabajo en equipo, contribuirá en gran medida al cambio organizativo, puesto que, los miembros del equipo comprenden mejor el funcionamiento de la organización e identifican claramente los factores que pueden influir en la política de gestión.

El trabajo en equipo en PDVAL estado Apure, lograra la comprensión de los nuevos roles y funciones según el modelo de trabajo, sin descuidar la operación diaria que promueve la empresa social constantemente, así como el desarrollo de las competencias del personal, permitirá gestionar la transición de un modelo organizacional menos piramidal, minimizando el riesgo de fracaso con la conformación de equipos. Para Hayes (2009), “Una organización que adopte la filosofía de trabajo basado en equipo deberá tener presente los factores para su implementación, relacionados con elementos necesarios para reducir la resistencia al cambio, puede abarcar desde un ambiente propicio, una seguridad participativa y apoyo a la innovación”.

Con este estudio se detectara las competencia que cada persona pone al servicio de la organización y fomentando el desarrollo de nuevas habilidades, así como la conciencia de interdependencia en el trabajo, para realizar tareas de forma conjunta y alcanzar objetivos comunes. Con la creación de equipos, unidos por una tarea común, desarrollaran dentro de la empresa comportamientos que favorecerán la coordinación entre las personas y la tarea, mediante procesos de cooperación y mejoras en el sistema de comunicación, de resolución activas de problemas y conflictos y de distribución de las tareas. De igual forma presentar a los empleados estrategias de comunicación que permitan fortalecer el trabajo en equipo como una herramienta fundamental en la productividad del recurso humano, donde se analice que toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectiva, que facilite la percepción de fortalezas y debilidades, es decir que permita conocer beneficios, fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en el desarrollo de las actividades en la estructura organizacional.

1.3.- Objetivo de la Investigación

1.3.1.- Objetivo General

Proponer el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la productora y distribuidora venezolana de alimentos (PDVAL), Estado Apure.

1.3.2.-Objetivos específicos

1.- Identificar las estrategias gerenciales desarrolladas que sirven como fundamento para el fortalecimiento organizacional de la productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL. Apure.

2.- Describir la estructura organizacional interna de PDVAL-APURE, resaltando los principales puntos de conexión que permitirán el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional.

3.- Establecer el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL. Apure.

1.4.- Alcance

Por medio de la realización de la presente investigación se pretende mejorar las operaciones que realiza la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos Pdval-Apure, es por ello que la investigación tiene su alcance desde el punto de vista teórico, al considerar el contenido del mismo como apoyo referencial para resaltar la importancia de los valores éticos como estrategia gerencial, la cual son factores importantes para toda organización.

Desde la perspectiva tempero-espacial, se obtendrá un alcance geográfico porque se delimito y formulo el problema en las instalaciones productora y distribuidora venezolana de alimentos del municipio San Fernando del estado Apure. Además se tomaron en cuenta dos aspectos significativos para los alcances de esta investigación referentes a la comunicación dentro de la estrategia gerencial, como herramienta fundamental en la productividad del recurso humano que labora en

PDVAL-APURE. El alcance de contenido y los temas que se analicen servirán de guía y apoyo para afianzar la información sobre este importante tema como es el trabajo en equipo en todas en las organizaciones tanto educativas como empresariales del país, de igual forma servirá de antecedente o como instrumento para realizar otras investigaciones sobre el tema.

1.5.- Limitaciones

Los resultados de este trabajo se limitan a los objetivos señalados para encauzar el estudio de variables e indicadores operacionalizadas, por esta razón los mismos generan aspectos que están limitados solamente a los fines propuesto dado a que con ellos no se pueden generalizar a otras poblaciones objeto de estudio. Por esta razón, se destaca que con respecto del presente estudio, es prioridad centrarse en el ámbito donde acontece el problema a indagar, partiendo desde su naturaleza hasta el entorno donde se manifiesta.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de recorridos realizados por anteriores investigadores sobre el tema, en consecuencia se han establecidos algunas investigaciones afines realizadas, que tienen gran significancia para el presente estudio y son reseñadas a continuación:

Gallegos, N. (2013). **Estrategia comunicacional para fortalecer el trabajo en equipo en la Oficina Regional Electoral del municipio San Fernando, Estado Apure**. Trabajo de grado para optar al título de magister en gerencia y planificación institucional. El propósito fundamental de este trabajo fue facilitar una estrategia de comunicación que permita al personal que trabaja en la oficina regional electoral ser un equipo que ponga en acción el conocimiento, la experiencia y la motivación de su gente. Por medio de esta investigación se comprobó que la dirección de la comunicación es descendente, ya que la gran mayoría de la oficina nacional electoral afirmó recibir instrucciones directamente de su jefe inmediato para realizar sus tareas.

En este sentido Martínez (2009), señala que la comunicación descendente se caracteriza por pasar de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior y es la forma en que jefes y empleados se comunican para signar metas, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención, y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Y en lo que respecta a las dificultades para el trabajo en equipo, el investigador evidencio que los problemas de comunicación se presentan debido a la personalidad, y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder y analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Otras actitudes y comportamiento de comunicación que generan entropía al interior del grupo son: el infantilismo, sentimentalismo, la histeria, el egocentrismo.

Cabe destacar el trabajo en equipo es beneficioso para la oficina regional electoral porque: permite utilizar todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, además aprovechan mejor el tiempo de cada uno de sus miembros y su director, también mejorar la productividad y satisfacción para el cliente, su equipo y la organización, además estos equipos pueden usar su capacidad de compartir

información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad, permitir también la clarificación de límites para crear la libertad de actuar responsablemente usando sus habilidades de autogestión para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.

Indudablemente, la correlación de este estudio con el trabajo en ejecución radica en el abordaje del trabajo en equipo en las organizaciones, su aporte radica en orientar el trabajo de investigación presente, en aspectos conceptuales y metodológicos claves desde la perspectiva del proceso comunicativo y su relación con el trabajo en equipo. Por lo cual se considera de gran valor como antecedente de esta tesis.

Cardoso, A. (2011). **Diagnóstico para mejorar el trabajo en equipo en el Departamento de Asistencia de Zona de la Corporación Nacional de Telecomunicación, Ecuador**. Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero comercial de la universidad estatal de milagro. Por medio de esta investigación el investigador detecto en la organización la importancia del personal que labora en la empresa, que se sienten parte de ella y por ende que existe trabajo en equipo, ya que la clave de un buen manejo del trabajo en equipo y una buena coordinación reside en la amplitud de conocimientos sobre la realidad con la que se trabaja en una organización y esto es lo que permite tener clara la línea de trabajo, con unos objetivos a corto y mediano plazo con la finalidad que el personal asuma sus propias responsabilidades.

Por último el diagnostico que el investigador realizo, arrojó priorizar el talento humano del departamento de asistencia de zona que trabajen en equipo más a fondo, para la contribución a mejorar la calidad de vida laboral y la calidad del servicio que ofrece la organización, para aumentar la productividad y el incremento de la competitividad. Este estudio es relevante en concordancia con la tesis en ejecución debido a que mantiene el diagnostico de mejora al trabajo en equipo quien en las organizaciones actuales de nueva era es una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos debido a la aplicación, proceso y proyección de la información. Por esta razón el trabajo en equipo es considerado en las empresas de hoy un eje vertebrador de toda organización que necesite tener un alto nivel de competitividad y desarrollo eficiente.

Rodríguez, A. (2011). **Propuesta para mejorar el proceso de la comunicación entre el personal que labora en la contraloría general del estado Monagas.** Tesis de grado para optar al título de Licenciado de Administración en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Monagas. El objetivo fue estructural una propuesta para mejorar el proceso de comunicación entre el personal que labora en la contraloría del estado Monagas. Concluyeron que el desconocimiento de los nuevos procedimientos fiscales de control, la usurpación de funciones, y la casi nula información que se ofrece a los funcionarios, de esta manera se evidencian que existen fallas dentro del proceso y malestar en el área laboral.

Debido a los aportes mencionados anteriormente considerados importantes para el desarrollo de esta investigación, se puede apreciar que el proceso de comunicación, es una función compleja considerada como una herramienta fundamental en la organización, porque hace posible que los empleados se organicen definan sus objetivos, ejecuten sus tareas y funciones, compartan ideas, resuelvan problemas, tomen decisiones, generen cambios positivos. En relación a esto cabe señalar Arrugo (2006), el cual considera que comunicar significa, conciencia sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar.

Contreras, M. (2010) en su trabajo: **La evaluación del desempeño laboral como herramienta gerencial para el fortalecimiento del talento humano, en la Gerencia de Industria del CAAEZ, Unellez-Barinas.** Tesis de grado para optar para optar al título de licenciado de administración en la universidad nacional experimental de los llanos occidentales Ezequiel Zamora, núcleo Barinas. El objetivo fue realizar la evaluación del desempeño laboral, considerando que apoyarse en ella como una herramienta de gerencia, provee beneficios a la empresa que le permiten conocer la situación actual de sus trabajadores, en función de las necesidades y preferencia que ellos tienen, y fortalecimiento tanto en el ámbito laboral como en el personal.

Pues una de las tantas formas de saber con qué tipo de personal cuenta la empresa, es por medio de la aplicación de una evaluación del desempeño laboral, el cual permitirá conocer las debilidades, destrezas, potenciales, y talentos que puede tener cada trabajador y de allí radica la eficiencia del trabajo en equipo dentro de la

institución, con la obtención de los resultados en la actividad de evaluación del desempeño laboral serán utilizados como base para la toma de decisiones en las mejoras que se deban hacer en los puestos o cargos asignados a los trabajadores, además de captar el talento del trabajador para ser aprovechados de modo que este pueda aportar más a la empresa y en su conjunto el aporte mejorado y provechoso en un trabajo en equipo dentro de cada ramo o actividad institucional.

En fin, cada uno de los antecedentes señalados en los acápites anteriores, constituyen un aportes significativos y de trascendencia metodológicas, teórica y técnica para este trabajo de grado, pues en las investigaciones precitadas concuerdan con la significancia del trabajo en equipo en las organizaciones, de allí la importancia de fortalecer la comunicación ya que dará como resultado un mejor ambiente laboral en donde cada uno de los empleados, y miembros activos de la organización se sentirán satisfecho con las labores desarrolladas y así mismo proyectaran excelentes resultados.

2.2.- Teorías que sustentan la investigación.

Entre las teorías que sustentan la presente investigación se encuentra, Teoría de la Comunicación (1982), Teoría de Herzberg (1966), Teoría de Establecimiento de Metas (1968), Teoría de la Motivación Humana (1954).

2.2.1.-Teoría de la comunicación (1982).

La comunicación es una palabra en un sentido amplio, y como tal se abre un abanico de posibilidades de muchos segmentos. Con la aparición de nuevas tecnologías, y la sofisticación y el refinamiento de los métodos existentes de la comunicación, surgen cada día nuevas alternativas de posibilidad de comunicación cada vez más dinámicas. Para mejorar la estructura de comunicación eficiente, el administrador hace un trabajo con la idea que la comunicación empresarial va más allá

de la transmisión de información. Por lo tanto la discusión no debe limitarse a los flujos de la información, que también es importante, debemos trabajar la idea de comunicación en relación con la dirección.

Las empresas parecen estar cada vez más preocupadas con la comunicación como las posibilidades de interacción dentro de las organizaciones aumentado considerablemente debido al trabajo en equipo. Para desarrollar el trabajo en equipo es de vital necesidad la interacción de la comunicación para estudiar el tema, la comunicación no es para cualquiera, es para aquellos que puedan trabajar con ella. La comunicación es un campo del saber que estudia los procesos de la comunicación humana. Entre las sub-disciplinas de la comunicación incluyen teoría de la información, tecnología de la información, la comunicación intrapersonal, relaciones públicas, gestión social, gestión humana, atención al ciudadano, análisis del discurso. También considera la comunicación como el intercambio de información entre los sujetos u objetos. Desde este punto de vista, la comunicación incluye temas técnicos por ejemplo tecnología de la información.

2.2.2.-Teoría de Herzberg (1966)

Federick Herzberg Formulo su teoría con dos factores para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea lo siguiente para la orientación de las personas:

a.- Factores extrínsecos: es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Ellos son: salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos entre otros, y estos íntimamente ligados a la motivación, ósea, se incentiva a las personas a cambio de trabajo. Herzberg en su investigación nos dice que cuando estos factores son óptimos evita la insatisfacción de los empleados y cuando los estos factores son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un

medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor de cabeza pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción.

b.- Factores intrínsecos o motivacionales: estos factores si están bajo el control del individuo, que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Involucra sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional, y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación ya que la empresa solo ofrece un lugar decente para trabajar.

En otros términos los dos factores de Herzberg afirma que: la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Para proporcionar motivación en el trabajo propone el enriquecimiento de tareas, o enriquecimiento de cargos, consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Según se ha citado Herzberg señala, que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en trabajo y la rotación de personal.

2.2.3.- Teoría del establecimiento de metas u objetivos (1966)

Supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en

el contexto organizacional. El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento.

Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento. Los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente. Los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto.

2.2.4.- La teoría de la motivación humana (1954)

Consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. Esta teoría involucra las diferentes necesidades que se encuentra a escalas vista como una pirámide jerárquica la cual se establecían anteriormente en las organizaciones, mencionando primeramente las necesidades de déficit que se encuentran en la parte más baja comparada con las necesidades de desarrollo que se encuentra en la parte alta de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto las necesidades de desarrollo comprenden las necesidades de autorrealización y las necesidades de trascendencia. Cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no

se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow juega un papel fundamental en concordancia con las necesidades, y donde menciona que las necesidades inferiores son prioritarias, por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y recalca un ejemplo que: “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Necesidades de carencia o déficit

Necesidades Fisiológicas: La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

Necesidades de Seguridad: Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo

a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en las necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

Necesidades de sociales o de pertenencia: Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

Necesidades de estima: La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las

personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

Necesidades de desarrollo: La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

Necesidades de autorrealización: Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

Necesidad de trascendencia: Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder contribuir a la sociedad, en este sentido se podría decir que hay una necesidad

altruista, la cual muchas veces se superpone a las inferiores, por la misma razón este sería un estado de motivación que superaría al de la autorrealización.

2.3.- Bases Legales

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley de Estatuto de la Función Pública (2002). Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agro-Alimentaria (2008), Decreto PDVAL Gaceta Oficial (2010).

2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

De acuerdo a la constitución en el artículo 54 establece, el trabajo es un deber de toda persona apta para prestarlo. Del cual se puede decir que todos los seres humanos tienen derecho a ejercer en todos los niveles un trabajo digno, el cual el estado debe velar porque se cumpla, para que puedan desarrollarse los valores y potencialidades.

Otro artículo es el 19 que se refiere:

El estado garantizara a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del poder público de conformidad con la constitución.

El artículo citado, establece la necesidad y el deber que tienen el estado de garantizar a todos los trabajadores públicos el respeto a los derechos humanos.

2.3.2.- Ley Orgánica del Trabajo (2012).

En los siguientes artículos establece:

Artículo 26: toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Artículo 35: se entiende por trabajador dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de sus servicios debe ser remunerada.

Artículo 39: la calificación de un trabajador como de dirección o de inspección, dependerá de la naturaleza real de las labores que ejecuta, independientemente de la denominación que haya sido convenida por las partes, de la que unilateralmente hubiese establecido el patrono.

Los artículos citados, se refieren al derecho al trabajo, ya que es la base para una vida digna, es decir todas las personas deben tener la posibilidad de ganarse la vida con el trabajo que elijan y condiciones de trabajo seguras y saludables que no sean degradantes de la dignidad humana. A su vez el estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador. En un caso que existiera controversia en la calificación de un cargo, corresponderá a la inspectoría del trabajo o a la jurisdicción laboral, según sea el caso, determinar la calificación que corresponda.

2.3.3.- Ley de Estatuto de la Función Pública (2002).

En los siguientes artículos establece:

Artículo 12: los planes de personal, se les define como los instrumentos que integran los programas y actividades propias de los órganos y entes de la Administración Pública.

Con la finalidad de optimizar la utilización de los recursos humanos, a la luz de los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices de los órganos de gestión.

Artículo 13: Los planes de personal para cada ejercicio fiscal, deberán contener lo relativo a la estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación de desempeño, desarrollo y capacitación remuneraciones y demás materias, previsiones y medidas que establezcan los

reglamentos de la Ley. Estarán orientados al cumplimiento de los programas y metas institucionales.

Artículo 14: En la Administración Pública Nacional la presentación de los planes de personal corresponderá a las Oficinas de Recursos Humanos.

En este sentido como el contenido esencial de la actividad correspondiente al poder ejecutivo prolonga al personal mediante la administración pública y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general, dicha atribución tiende a la realización de un servicio público y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización de actos administrativos.

2.3.4.- Ley orgánica de seguridad y soberanía agro-alimentaria (2008).

En los siguientes artículos establece:

Seguridad alimentaria.

Artículo 5: la seguridad agroalimentaria es la capacidad efectiva que tiene el estado, en corresponsabilidad con el sector agroalimentario nacional, para garantizar a toda la población, la disponibilidad, acceso, y distribución equitativa de los alimentos de manera estable, que aseguren las condiciones físicas y emocionales adecuadas para el desarrollo humano integral y sustentable.

Disponibilidad y acceso oportuno de los alimentos.

Artículo 8: todas las ciudadanas y ciudadanos, en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela tienen el derecho a la disponibilidad y acceso oportuno y suficiente de alimentos de calidad.

Responsabilidad del estado

Artículo 18: es responsabilidad del estado, para garantizar la seguridad y soberanía agroalimentaria:

Procurar la satisfacción de las necesidades básicas y el autoabastecimiento de alimentos e insumos. Impulsar la producción nacional mediante la implementación de un sistema que integre todos los órganos y entes del poder público. Planificar el intercambio y distribución de insumos, conocimientos, productos, servicios agrícolas y agroindustriales, evitar la competencia desleal, la formación de monopolios, prácticas de acaparamiento de productos, insumos y servicios agrícolas. Fomentar la educación y formación técnica, sociopolítica y económica, basado en los principios de solidaridad, equidad y justicia social.

2.3.5.-Decreto PDVAL, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (2010).

Obligatoriedad de publicación de los documentos de las empresas del Estado. Artículo 104: Todos los documentos relacionados con las empresas del Estado que, conforme al ordenamiento jurídico vigente deben ser objeto de publicación, se publicarán en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela o en el medio de publicación oficial correspondiente.

Gaceta oficial 2010

Decreto n° 7.540, mediante el cual se adscribe al ministerio del poder popular para la alimentación la empresa productora y distribuidora venezolana de alimentos, s.a. (PDVAL).

Artículo 1°: Se adscribe al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, la empresa PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS, S.A. (PDVAL), inscrita por ante el Registro Mercantil Segundo de la

Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda, en fecha 1° de febrero de 2008, bajo el número 28, Tomo 15-A-Sgdo de los Libros de Comercio respectivos, cuya última reforma estatutaria quedó registrada por ante el referido Registro Mercantil en fecha 5 de enero de 2010, anotada bajo el número 20, Tomo 1-A Sgdo de los Libros de Comercio respectivos.

Artículo 2°: Se varía al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, la adscripción de las acciones pertenecientes a la República Bolivariana de Venezuela por órgano de la Vicepresidencia Ejecutiva de la República, en la sociedad mercantil Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, S.A. (PDVAL).

Artículo 3°: El Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, realizará los trámites necesarios para protocolizar la reforma del Acta Constitutiva Estatutaria de la sociedad mercantil Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, S.A. (PDVAL), a los fines de adecuar su adscripción y su composición accionaria a los cambios previstos en el presente Decreto, previa revisión del respectivo proyecto por parte de la Procuraduría General de la República. Una vez protocolizada la citada reforma del Acta Constitutiva Estatutaria de la mencionada, sociedad mercantil, deberá publicarse en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, en cumplimiento de lo previsto en el Artículo 104 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública.

Artículo 4°: El Ministro del Poder Popular para la Alimentación y el Vicepresidente Ejecutivo de la República, quedan encargados de la ejecución del presente Decreto.

Artículo 5°. El presente Decreto entrara en vigencia a partir de la fecha de su publicación en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

2.4.- Bases conceptuales

En la presente investigación es necesario establecer y describir los fundamentos teóricos que sustentara el estudio. A continuación:

2.4.1.-Equipo de trabajo

“Se entiende por equipo de trabajo a una entidad social organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Se constituye normalmente en un número reducido de personas (no más de 10). Que adoptan e interpretan roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un Procedimiento y que disponen de habilidades para manejar un proceso socio afectivo en un círculo de respeto y confianza”. (William Dyer 2008).

2.4.2.-Trabajo en equipo

Consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo. Es primordial en el trabajo en equipo, la unión y empatía entre los integrantes. Ya que en más de una oportunidad, será necesario comprender a otro integrante y, asimismo, apoyar las distintas ideas que vayan naciendo con el desarrollo de la tarea en cuestión. “se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas”. (Espinosa, 2002)

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo. Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Citare unas más: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Martín, (2006).

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Pozo, (2007). "Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos.

Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte e todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Nováis (2008). "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar

juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa", según Martínez, (2009).

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en: Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados; Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos; Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad. Cabe resaltar, las ventajas del trabajo en equipo las cuales se señalan a continuación:

1.- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

2.- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.

3.- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.

4.- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.

5.- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.

6.- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

De igual manera, existen las desventajas: Es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo; muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo; Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular.

En ese mismo sentido, el trabajo en equipo hace referencia a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas dentro de su organización. Dentro de las características se puede mencionar: Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas; la influencia de un líder debe provocar resultados positivos; las responsabilidades son compartidas por sus miembros; además se necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada, es decir, el trabajo en equipo no es la suma de aportaciones individuales, sino que por el contrario se basa en la complementariedad, coordinación, comunicación, confianza y compromiso; se necesita que las actividades o programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Cuadro 1. Diferencias entre el trabajo en equipo y el trabajo en grupo.

Trabajo en grupo	Trabajo en equipo
Hay un sólo líder	Liderazgo compartido
El líder decide, discute y delega	El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto

La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización	La finalidad del equipo la decide el mismo equipo
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y grupal compartida
El producto del trabajo es individual	El producto del trabajo es grupal
Se mide la efectividad indirectamente	La medición de la performance es directa por la evaluación del producto del trabajo
	El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas.

Fuente: Ampueda (2015).

Resulta oportuno, señalar que para trabajar en equipo es fundamental promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación. Debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Por lo tanto los requisitos son:

Planificación: si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.

Organización: la entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

Dirección: es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.

Control: hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.

Objetivos claros: para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.

Intercambiar conocimientos y destrezas: al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.

Comunicación: el poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.

Confianza recíproca: si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.

Comprensión: siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.

Complementación: al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. Habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación.

Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.

Compromiso: es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.

Creatividad: sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.

Optimismo: muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.

Voluntad: el ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.

Crear un clima agradable: el clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

2.4.3.-Dificultades para el Trabajo en Equipos

Básicamente, el error recae en no cumplir con los requisitos recién analizados, o sea, existen herramientas para hacer partícipe a todo el equipo de trabajo en la toma de decisiones, solución de problemas, en general, la planificación de la empresa con: diagramas de afinidad, causa – efecto, benchmarking, etc. Sin

embargo, nada funciona correctamente si a parte de no saber qué hacer, no sabemos cómo hacerlo, qué caminos seguir y cómo lo estamos haciendo (Organización, Dirección y Control).

Al planificar incorrectamente, los objetivos no serán claros y eso confundirá al equipo. Si surgen líderes negativos o compañeros egoístas, que demuestran sus conocimientos y habilidades, sin enseñarle al resto, sólo alardeando de lo que saben, exigiendo nada más, no intercambiando sus experiencias, la desunión del equipo será inevitable, de igual forma, si no existe entre ellos una buena comunicación, confianza, comprensión, complementación y compromiso frente a los objetivos a alcanzar y demás requisitos que hacen del trabajo algo agradable al hacerlo en equipo.

Es un hecho que para trabajar en equipo existen requisitos, respecto a los cuales, se necesita contar con ciertas habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. La clave está en saber manejar dichas habilidades. En otras palabras, para conseguir éxito trabajando en equipo, podemos necesitar por ejemplo tener una buena comunicación con nuestros pares y superiores, pero previo a ello no debemos dejar de lado que no sólo hay que saber hablar sino también saber escuchar.

2.4.4.-Habilidades para Establecer Relaciones Interpersonales en el Equipo de Trabajo.

Habilidad de atención y escucha: no basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean, la conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.

Habilidad del respeto: se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. el respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.

Habilidad de la concreción o especificación: al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces esto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "esto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo. Mientras uno pregunta:

¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿por qué? Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.

Habilidad de la empatía: poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.

Habilidad de la genuinidad: característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.

Habilidad de la inmediatez: comunicación abierta y directa con el resto.

Habilidad de la confrontación: no constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

2.4.5.- Estrategias para Construir Equipos de Trabajo

Cuando varias personas potencian su desempeño al trabajar en forma integrada, los objetivos parecen más fáciles de alcanzar y ninguna barrera infranqueable. El equipo de trabajo es el motor de muchas empresas exitosas.

Es por ello que se debe tener en cuenta ciertas estrategias para que tu equipo logre los mejores resultados:

1.- Trabajar con otros no es lo mismo que integrar un equipo.

No siempre la participación de varias personas en una tarea implica un equipo de trabajo. Se habla de verdaderos equipos cuando la sinergia genera resultados extraordinarios, es decir que el desempeño grupal resulta superior que la suma de los desempeños individuales. Por lo general, esto se logra en grupos relativamente pequeños cuyos miembros tienen habilidades técnicas e interpersonales, y toman decisiones sobre la base del aporte de todos.

2.- Las actividades de “team building” facilita la formación en equipo.

Dedica regularmente algo de tiempo a actividades de integración y fortalecimiento del grupo. A través de propuestas colectivas como juegos, deportes o desafíos se facilita la construcción de las relaciones necesarias para que un equipo funcione. Algunas pueden realizarse en el mismo lugar de trabajo y sin preparación particular, mientras que otras requieren salidas dirigidas por un facilitador especializado (orientación en la naturaleza, rafting, convivencias, entre otros).

3.- El rol de un coordinador central.

Pocos grupos funcionan sin alguna forma de liderazgo. Dependiendo el tipo de equipo, la coordinación puede recaer en el jefe formal, decidirse por votación, o ser un cargo rotativo.

El coordinador debe ayudar al grupo a fijar objetivos, organizar el trabajo y articular las relaciones. Su rol debe estar orientado no sólo a la tarea en sí, sino al mantenimiento del equipo.

4.- Trabajar en equipo no es estar de acuerdo en todo.

Gran parte del valor del desempeño en equipo está en la diversidad de visiones y la negociación entre ellas necesaria para alcanzar los objetivos. En grupos

multidisciplinarios, las distintas perspectivas y conocimientos aportan a la resolución de problemas complejos.

5.- Un buen equipo genera crecimiento personal.

La base de los equipos exitosos es la confianza mutua y el desempeño extraordinario a través de la integración con otros. Así, la participación en un equipo bien articulado es siempre una experiencia enriquecedora que no sólo permite alcanzar objetivos empresariales sino que deja huellas en el campo personal.

2.4.6.-Descripción de los Funcionarios y Funcionarias que Laboran en la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos del Estado Apure.

Jefatura Estatal: este departamento está conformado de la siguiente manera:

Jefe de Estado: funcionario encargado de la gerencia y supervisión de todas las actividades realizadas por las jefaturas y coordinaciones de área.

Sub jefe Estatal: funcionario encargado de la gerencia en condiciones que el jefe estatal no se encuentre en el estado. Supervisión de todas las actividades realizada dentro de cada área de la jefatura estatal.

Área de Asesoría Jurídica: suministrar la asistencia en asuntos de carácter legal, representar y asumir la defensa legal de la empresa socialista en el estado, asesorar constantemente sobre las soluciones legales a los problemas que se presenten en la gestión diaria en todas las áreas de la jefatura y a nivel laboral. La integra un solo funcionario a nivel estatal.

Área de Gestión Humana: comprende procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, recompensas, salud ocupacional, y el bienestar general de los trabajadores. Abarca a su vez varias funciones, económicas: relacionadas con salarios, incentivos, y prestaciones sociales, función dinámica: contratos, adaptación, evaluación de desempeño, función formativa: capacitación y desarrollo de personal, función sanitaria: exámenes médicos ocupacionales, función normativa: reglamento y políticas de manejo de personal, función de bienestar: transporte, recreación, deportes, la integra dos funcionario a nivel estatal.

Área de Gestión Socialista: coordinar el ámbito social dentro de la empresa en función del desarrollo de pensamientos estratégicos y colectivos, a su vez general encuentros, alianzas, redes y buenas relaciones inter-institucional con otras organizaciones creando nuevos vínculos sociales y nuevas formas de acción colectiva. La integra dos funcionarios a nivel estatal.

Área de Seguridad Integral: comprende la acción globalizadora de la seguridad, en la que se tienen en cuenta los aspectos humanos, legales, sociales, económicos y técnicos de todos los riesgos que pueden afectar a todos los sujetos activos dentro de la empresa socialista. a su vez implica de diversos agentes sociales en los procesos de evaluación y prevención de riesgos, desarrolla la concienciación como uno de los métodos más efectivos y menos costoso para mejorar la postura de seguridad de la organización en cuanto a los temas de seguridad personal, riesgos, vulnerabilidades, opciones de mitigación, entre otros, otorga una excelente oportunidad para desarrollar y crear habilidades y pericia profesional en el personal, con metas a largo plazo para lograr una capacidad de autoevaluación. La integra actualmente (6) seis trabajadores.

Área de Mantenimiento: proporciona oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa socialista en materia de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, así como la contratación de la obra pública necesaria para el fortalecimiento y desarrollo de las instalaciones físicas de los inmuebles. Actualmente comprenden tres en el departamento.

Área de Atención al Ciudadano: atender y asesorar en todo lo relacionado con la gestión social de la productora y distribuidora venezolana de alimentos del estado, canalizando las denuncias, quejas, reclamos, sugerencias o peticiones y el control y seguimiento de documentos; promover y organizar la participación ciudadana para brindar atención a las comunidades organizadas y realizar procedimientos conciliatorios como mecanismo alternativo de solución de conflictos. La comprende dos trabajadores en el área.

Área de Tecnología y Asistencia Técnica: en esta área se maneja herramientas teóricas conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan,

recuperan y presentan información de la forma más variada en toda la empresa. A su vez ejecuta un control de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro, abarcan un abanico de soluciones muy amplias por la web, además diagnostican tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro dentro de la misma empresa a nivel estatal y nacional, procesando información para poder calcular resultados y elaborar informes. Promociona el fácil acceso a todo tipo de información, e instrumentos para todo tipo de proceso de datos.

Interactúa con canales de comunicación inmediata, para difundir información y contactar con cualquier trabajador dentro de la institución social estatal o nacional, almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes de fácil transporte, automatización de tareas, mediante la programación de las actividades que queremos que realicen los ordenadores, homogeneización de los códigos empleados para el registro de la información mediante la digitalización de todo tipo de información, actualmente lo abarca un solo empleado.

Área de Gestión Comunicacional: es el responsable de diseñar la estrategia general de comunicación según los distintos grupos de interés o públicos objetivo (internos y externos) de la empresa socialista PDVAL, controlar el posicionamiento, la marca y la percepción, gestionar directamente las distintas áreas que dependen de la dirección de comunicación, coordinar las relaciones públicas de la organización, las relaciones con la prensa y los medios, participar activamente en el desarrollo del sector de la comunicación y desarrollar el trato directo y personal con los colaboradores externos, como por ejemplo la gobernación del estado. El coordinador de gestión comunicacional debe poseer una serie de habilidades como la capacidad de relación y comunicación, la visión global y la capacidad de síntesis, la capacidad de liderazgo, la capacidad de negociación, y su condición de estratega.

Así, el gestor comunicacional debe ser un agente multidisciplinario valorando y teniendo firmemente en cuenta para el desarrollo de su trabajo aspectos económicos, sociales, culturales y políticos, La comprende actualmente un solo personal.

Programas Especiales: diversidad de programas de la misión alimentación, que tienen objetivos estratégicos de protección alimentaria y nutricional de la población, como lo es el programa de alimentación escolar PAE, contribuyendo en gran manera a la disminución de los índices de deserción escolar en la entidad donde se desarrolle, a través del mejoramiento de las condiciones nutricionales de los niños y niñas, adolescentes y jóvenes con despachos semanales de rubros de la cesta básica mediante un menú elaborado por el instituto nacional de nutrición INN, atendiendo todo el Sistema Educativo Bolivariano, mediante el suministro de una balanceada y apropiada ingesta alimentaría. Actualmente es manejado con (8) cinco personas.

Área de Servicio: proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera la empresa socialista en el estado en materia de comunicaciones, transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, intendencia, vigilancia, y el suministro de mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte. Área vacante.

Área de Administración y Finanzas: implementar los procedimientos administrativos que permitan gestionar la administración financiera de los servicios prestados, fundamentalmente en los procesos de contabilidad y de administración de fondos, conjuntamente con el soporte logístico necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la dirección. Comprende un análisis profundo y estudio del control interno administrativo y operativo de la empresa social, con elaboración y análisis de la información financiera del organismo.

Área de Comercialización: determina las necesidades de los productos alimenticios de los consumidores que la empresa social pueda satisfacer en la población, definiendo los productos a brindar y sus características, fija además el precio por medio del dpto. de mercadeo y ventas, al cual va a ser vendido a los consumidores a través de precios regulados por el gobierno nacional, establece así los canales de distribución y la forma de dar a conocer el producto en los diferentes puntos que va hacer expuestos. Debe regirse por una planificación oportuna y efectiva del desarrollo y control de los alimentos en el estado asegurando que el mismo este en el lugar

adecuado, en el momento oportuno, con el precio y las cantidades requeridas, garantizando ventas rentables a través del tiempo.

Área de Operaciones: debe lograr el buen funcionamiento de la empresa social, además de maximizar todos los recursos que estén disponibles, logrando una comunicación constante y directa con todas las otras funciones de la organización, para alcanzar las expectativas de la empresa como un todo.

2.4.7.- Estrategia Gerencial

Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique, formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Según Menguzzatto y Renau (1991): la estrategia gerencial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

k. j. halten (1987), lo define: "es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización", es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar, análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

2.4.8.- Fortalecimiento organizacional

Medidas para mejorar el desempeño de una organización; o en el contexto de una intervención de desarrollo, medidas para mejorar la capacidad de una organización para ejecutar las actividades escogidas en la persecución de los objetivos de dicha intervención. Zimmerman (2000), describe: "el proceso de empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa

probablemente generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, la creación de entornos de intercambio de información y recursos, un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional”.

2.4.9.-Estructura organizacional

La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella.

Elementos estructurales:

La división de funciones, la distribución de puestos, la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones; es decir, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas. Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Son maneras de cómo se ordena las unidades administrativas para un trabajo coordinado y armónico. (Stoner, 1998 p.289).

2.4.10.- Comunicación y Organización

Las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, entre otros.

Thompson (2010) la ha conceptualizado así:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto tiene dos significados: El primero, se refiere al conjunto de elementos que actúan, interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros,

físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo se refiere al resultado de coordinar disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren fines propuestos.

Como bien se sabe la comunicación es un proceso inherente a las relaciones humanas, se produce de forma espontánea y natural ya sea en lenguaje verbal o no verbal, con esto se ha logrado hacer grupos llegando a formaciones con fines comunes como son las organizaciones empresariales; con esto se demuestra que la comunicación y organización son dos conceptos que hacen cohesión. Por lo tanto, una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido correcto, conociendo previamente quién es el receptor y previendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas perfectamente).

La tendencia desde las últimas décadas al interior de las empresas es crear un departamento de comunicaciones o hacer consultorías referentes a este tema. La necesidad se ha ido acrecentando ya que los entornos en donde operan y realizan sus actividades las organizaciones, en sus diferentes sectores, son cada vez menos predecibles y más exigentes en cuanto a los productos y servicios que ofrecen. De esta manera, las organizaciones y empresas deben encontrar aciertos en los mensajes enviados y recibidos y en la fomentación de relaciones interpersonales que sean provechosas para todas las personas que intervengan en la compañía.

Cabe destacar, que la comunicación organizacional brinda las herramientas, técnicas y actividades que sean facilitadoras en el flujo de la información, además, colabora con la gestión de todos los proyectos planteados por la empresa, refuerza y direcciona el sistema de relaciones interpersonales.

Cuadro N°. 2. Sistema de Variables.

Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Ítem	Instrumento. Fuente.
Identificar las estrategias gerenciales desarrolladas que sirven como fundamento para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos PDVAL APURE	Clima Organizacional	-Comunicación	1	Cuestionario aplicado a los trabajadores de PDVAL-APURE
		-Motivacion.	2	
		-integracion	3	
		-Realizacion de las actividades.	4	
		-Ambiente de Trabajo.	5	
		-Responsabilidad.	6	
		-Recompensas.	7	
		-Capacitacion.	8	
Describir la estructura organizacional interna de PDVAL-APURE, resaltando lo principales puntos de conexión que permitan el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional	Trabajo en Equipo	-Satisfaccion	9	Cuestionario aplicado a los trabajadores de PDVAL-APURE
		-Coordinacion	10	
		-Objetivos.	11	
		-Conflictos	12	
		-Liderazgo.	13	
		-Establecimiento de metas.	14	
		-Evaluacion	15	
		-Rendimiento.	16	

Fuente: Ampueda (2015).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1.-Enfoque de la Investigación

La presente investigación es no experimental, Kerlinger (2002) expone: “Es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico o investigador no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Se hacen deducciones sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa sobre la variación simultánea de las variables independientes y dependientes”.

3.2.-Diseño de la Investigación.

El diseño de campo, según Arias (2012): la define “como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar la variable alguna...” (P. 31). La siguiente investigación posee un diseño de campo, como una recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

3.3.- Modalidad de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de un Proyecto Factible, debido a que estará orientado a proporcionar solución o dar respuesta a problemas planteados en una determinada realidad. En este sentido, Balestrini (2007), define el proyecto factible como: “una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en una institución o campo de interés Nacional”. (p.117).

En este caso en particular, se plantea la idea de proponer el Trabajo en Equipo como Estrategia Gerencial para el Fortalecimiento Organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure.

3.4.- Nivel de la Investigación

Para Arias (2012), el nivel de profundidad de investigación descriptivo la define como “aquellas que consisten en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”. (p.24). La presente investigación tiene un nivel de profundidad descriptivo, el cual Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.5.-Población y Muestra.

3.5.1.-Poblacion.

Es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio estadístico. Arias (2012), la define, como “un conjunto de elementos o unidades, que pueden tomarse en cuenta para las generalidades logradas en una investigación” (p.37). Para la investigación objeto de estudio se tomó a la población que conforma la organización social PDVAL, que corresponde a un total de 115 elementos o trabajadores, comprendiendo estos elementos de población finita.

3.5.2. Muestra

Es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las

características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. La muestra según Balestrini (2007), se define como: "una parte o subconjunto de la población" (p.130); donde hay que considerar varios factores entre ellos el tipo de distribución y el nivel de significación estadística, para poder seleccionarla, lo cual forma parte de la estadística inferencia. "se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla" Hurtado (2012), El tamaño de la muestra depende fundamentalmente de lo que se investiga, de los recursos con los que se cuenta y de la confianza con la cual se va a trabajar para medir la precisión.

Es necesario señalar que la distribución del tamaño de la muestra se realizó a juicio del investigador aplicando un método no probabilístico y considerando que allí una mayor representatividad de la misma, igualmente la muestra es proporcional a una población finita, por lo que se aplicó la fórmula siguiente para poblaciones finitas, conocido el universo de 115 empleados, municipio San Fernando.

$$n = 4 \times p \times q \times N / s^2 (N - 1) + 4pq = 53.7 = 54$$

n = 54 trabajadores a encuestar.

n = tamaño de la muestra.

P = probabilidad de ocurrencia.

q = probabilidad de no ocurrencia.

P + q = 100%

S² = error permisible

3.6.-Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hurtado (2012), "el proceso de recolección de datos requiere de técnicas e instrumentos que permitan acceder a la información necesaria durante la investigación." En correspondencia con el planteamiento del problema las características y los objetivos de la investigación, para recopilar los datos que servirán para fundamentar la propuesta, fueron: la observación, la encuesta y la revisión documental.

3.6.1.-La Observación.

Busca lograr el aprendizaje de una realidad que se muestra al investigador que también forma parte de esa realidad. Se trata de conocer mediante la observación la forma de trabajo en equipo dentro de las instalaciones de la organización PDVAL-Apure.

Se utilizó la observación que permitió al investigador el uso de los sentidos, especialmente de la vista, y así poder hacer con o sin ayuda de aparatos técnicos el estudio de la realidad, las cosas y "hechos de interés científico como tienen lugar espontáneamente, en el tiempo en que acaecen y con arreglo a las exigencias de la investigación científica". (Sierra, 2007), con este estudio se aprovechó la oportunidad que tiene el investigador para observar la realidad ya que forma parte de la institución, por ello la visión y experiencia del autor, se incluye en los datos de la investigación ya que no es espectadora, sino que forma parte de la realidad estudiada por ser trabajador de PDVAL-Apure.

La observación es muy importante en el trabajo de campo por lo tanto se aplicó de forma directa e indirecta, directa a propósito de observar y recoger información dentro de la empresa a estudiar, y de manera indirecta mediante la utilización de instrumentos que permitieron conocer la problemática existente.

3.6.2.-La Encuesta.

Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio. Trespalacios Gutiérrez Juan (2005) describe, las encuestas "son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo". Pág. 96.

De acuerdo con la presente investigación se utilizó una encuesta estructurada tipo cuestionario, que según (Hernández 2004, p.391), consiste "en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a elegir", en consecuencia se elaboró a partir de la operacionalización de la variables y se adaptó a una escala de estimación, con

varias opciones de respuesta y con la finalidad de recoger la información de los trabajadores de la empresa social PDVAL-Apure, y proponer estrategias gerenciales a través del trabajo en equipo. La encuesta fue tipo escrita y se realizó a través de un cuestionario auto-administrado, de respuestas cerradas de acuerdo con las dimensiones e indicadores contenidos en la operacionalización de las variables.

En el caso de estudio se elaborara un cuestionario contentivo de quince (16) preguntas cerradas. Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad. Para los analistas los cuestionarios pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del sistema. Según Hurtado (2012) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” pag (469).

Cuando se llevan a cabo largos estudios en varios departamentos, se puede distribuir los cuestionarios a todas las personas apropiadas para recabar hechos en relación al sistema. En mayor parte de los casos, el analista no verá a los que responde; no obstante, también esto es una ventaja porque aplican muchas entrevista ayuda a asegurar que el interpelado cuenta con mayor anonimato y puedan darse respuestas más honesta (y menos respuestas pre hechas o estereotipadas). También las preguntas estandarizadas pueden proporcionar datos más confiables. Hurtado (2012) nos dice: El instrumento es un cuestionario diseñado por el investigador, con preguntas de cinco opciones en un formato de escala Lickert, que consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios referidos al evento o situación actual acerca del cual se quiere medir la actitud.” pág. (479).

Revisión documental, Hurtado (2012) plantea, “recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de observaciones o mediciones hechas por otros o como texto que en sí mismos constituyen las unidades de estudio. Además incluye videos, fotografías, representaciones gráficas, y materia

digital”. Todo esto para ordenar, clasificar los diferentes documentos y material bibliográfico que sirvieron para sustentar el marco teórico de la investigación.

3.7.- La Validez

Particularmente, y con el fin de garantizar la validez en la evaluación del aprendizaje, la información construida debe documentar fehacientemente las relaciones particulares existentes entre el aprendizaje y la evaluación, cuando se aborda desde una perspectiva diferente a las cuantitativa y cualitativa, en las cuales el evaluador es simplemente un administrador de técnicas e instrumentos de medición. “Un evaluador que se realiza hacia lo humano, con posiciones flexibles, creativo y solidario, construyendo su propia realidad en la experiencia estética y la subjetividad” (Flórez, 1994).

La validez de la presente investigación se realizó a través de la técnica juicio de expertos, para este fin se solicitó por escrito la colaboración por medio de una comunicación a tres profesionales expertos del medio estratégico gerencial y metodológico quienes realizaron una evaluación del contenido del instrumento en cuanto a coherencia, pertinencia, redacción y validez interna de contenido en concordancia con los objetivos y las variables de la investigación.

3.8.-La Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es según (Ruiz 1998, p. 44). Es el “grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación a las características que pretende medir”. En ese sentido, se calculó la confiabilidad de consistencia interna a los instrumentos diseñados en la presente investigación mediante la aplicación de una prueba piloto a un grupo de trabajadores, no pertenecientes a la muestra de estudio, pero con características similares a la misma. Posteriormente se determinó a través del método estadístico coeficiente alpha de cronbach, se ajusta a prueba de escalamiento, mediante la siguiente fórmula

$$\alpha = N / N - 1 * [1 - \sum Si^2 / \sum St^2]$$

Donde

α = coeficiente de confiabilidad alpha de cronbach

N = número de ítems del instrumento.

$\sum Si^2$ = sumatoria de la varianza de los ítems del instrumento.

$\sum St^2$ = varianza total del instrumento.

Para el cálculo de coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera, codificando las alternativas de respuestas según el grado de operatividad ítem, transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada, cálculo del coeficiente de alfa e interpretación del valor obtenido. El resultado obtenido una vez aplicado la prueba piloto fue de 0.80 con una magnitud alta aceptable.

3.9.-Tecnica de Análisis y Presentación de los Datos

El investigador al recoger datos interacciona con la realidad, conceptualizando la información y determinando una forma de expresarla y conservarla. Es frecuente que el investigador sobrepase la elaboración que supone el mero dato descriptivo y añada a éste un componente interpretativo-reflexivo que ha dado pie a afirmaciones en el sentido de que los datos son sustancialmente interpretaciones (Angulo. 1990).

Dejando a un margen este modo de concebir la elaboración de datos, que implica en sí misma un primer análisis de la realidad, podemos afirmar que momentos de análisis y momentos de recogida de datos suelen alternarse o ser simultáneos en los diseños de investigación. El análisis no constituye una fase final posterior a la recogida pues "ello excluye la posibilidad de recoger nuevos datos para rellenar huecos o comprobar nuevas hipótesis que emergen durante el análisis" (Huberman. 1994). Son herramientas útiles para organizar, describir y analizar los datos recogidos con los instrumentos de investigación. El análisis de datos encierra dos procedimientos: La organización de los datos y la descripción y análisis de los datos. Los datos cuantitativos se organizan en una matriz de tabulación (hecha en Excel o SPSS). El análisis de los datos se efectúa sobre esta matriz, la cual está guardada en un archivo y contiene todos los datos recopilados.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El propósito de este capítulo es presentar los resultados obtenidos mediante la información recopilada a través de las técnicas de recolección de datos. Cabe destacar que estos cuadros pretenden ofrecer respuesta a los objetivos planteados en la investigación. En virtud de ello, se presenta mediante análisis estadístico descriptivo, utilizando cuadros de frecuencia y porcentaje para cada ítem, para su mejor comprensión e interpretación.

Cuadro N°3. Variable I: Clima Organizacional

Ítem N° 1.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Mantienen una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo?	5	9	6	11	41	76	1	2	1	2

Fuente: Ampueda (2015).

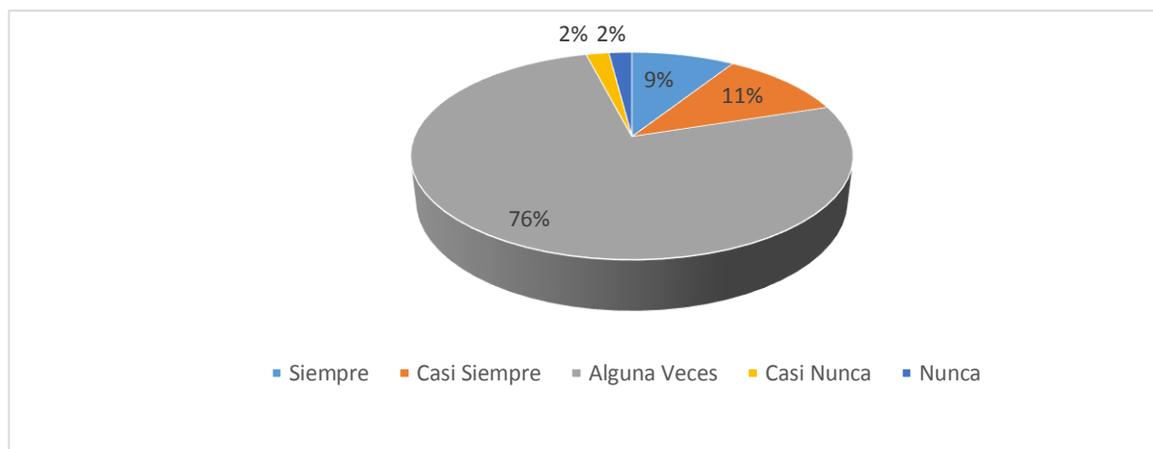


Gráfico N° 1. ¿Mantienen una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo?
Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 3.

A través de la gráfica se puede evidenciar que el 76% de los trabajadores de la empresa socialista emplean algunas veces la comunicación efectiva entre si mismos como compañeros de trabajo, mientras que el 12% y el 9% casi siempre y

siempre respectivamente, esto denota que la mayoría de los encuestados de vez en cuando aplica la comunicación efectiva el cual debiera ser siempre en todo momento porque es la base de gran importancia dentro de una empresa de carácter social, pues en toda empresa debe prevalecer la conversacion corta como alternativa para comunicarse. Para sustentar esto, se toma lo destacado por fernandez (2009) quien señala que la ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentacion, en un plazo muy corto de tiempo es posible transmitir un mensaje oral y recibir una respuesta.

Cuadro N°. 4

Ítem N° 2 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Recibe motivación por su jefe o compañeros para realizar sus actividades dentro de la organización?	2	4	5	9	10	18	35	65	2	4

Fuente: Ampueda (2015).

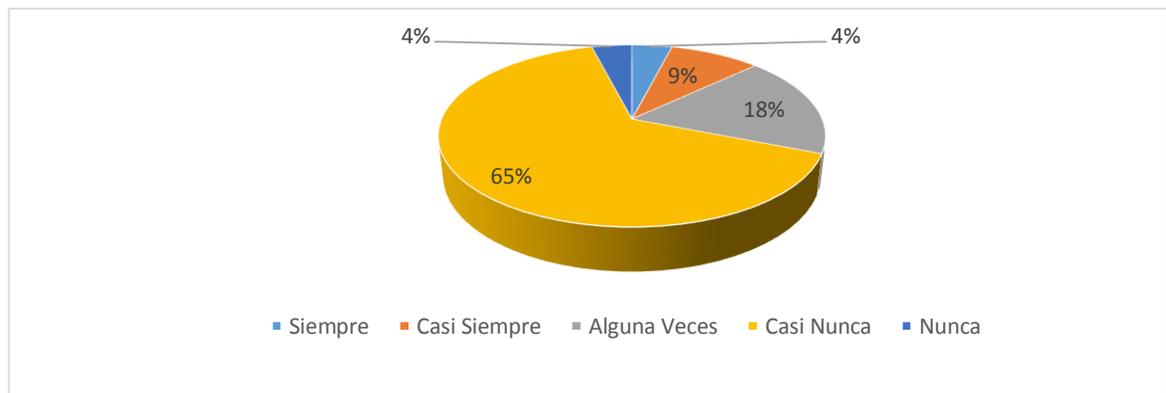


Gráfico N° 2. ¿Recibe motivación por su jefe o compañeros para realizar sus actividades dentro de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 4.

La siguiente grafica muestra los resultados para el ítem N° 2, lo cual indica, ¿Recibe motivación por su jefe o compañeros para realizar sus actividades dentro de la organización?, el 65% establece que casi nunca reciben motivacion, mientras que el 18% y 9% indican que algunas veces y casi siempre respectivamente.

Por lo tanto la mayoría de los encuestados no reciben motivación alguna con respecto al trabajo elaborado, sin embargo importante recalcar que semanalmente se manejan actividades dinámicas y de acción social porque lo amerita la empresa y que además constantemente se tiene contacto con el pueblo. Una conciencia amplia y humanista dentro de cada trabajador de ejecutar la soberanía y seguridad alimentaria en cada público que atiende. Para afirmar esto, (Madruga, 2010). Dice La mejor manera de alcanzar el éxito de un negocio es hacerlo por medio de empleados motivados, tarea que se puede alcanzar con eficiencia si el personal está debidamente motivado y centrado en el cliente.

Cuadro N°5.

Ítem N°3 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo de la organización?	0	0	1	2	10	18	33	62	10	18

Fuente: Ampueda (2015).

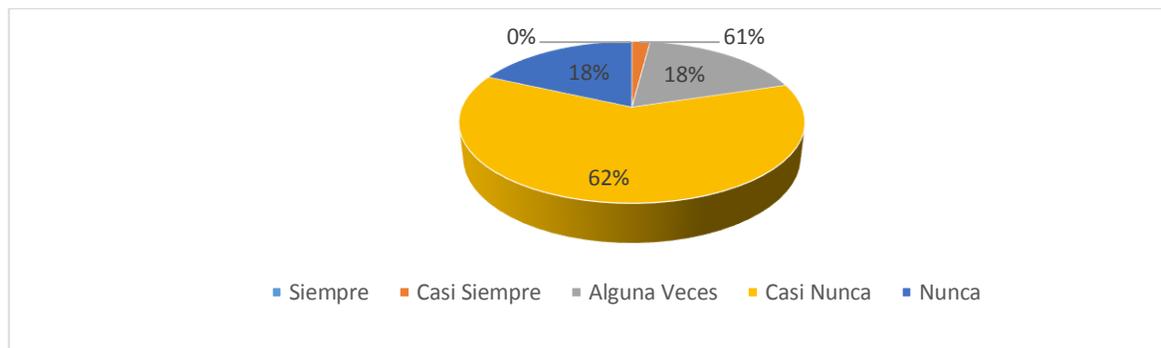


Gráfico N° 3. ¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 5

En cuanto a la siguiente interrogante, ¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo de la organización? Para lo que el 62% casi nunca se integran con facilidad, sin embargo el 18% establece que solo algunas veces lo hacen, a su vez el 2% de la población que casi siempre se integran con facilidad a los equipos de trabajo

dentro de la organización, pero por otra parte el 18% aseguran que nunca se integran con facilidad a los equipos de trabajo de la organización.

La empresa social Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos es una organización dinámica, esto nos indica que debe centrarse y fundamentarse cada vez más la claridad en los trabajadores dentro de la empresa, la importancia de destacar los equipos de trabajo en su aserción por objetivos comunes entonces, de acuerdo a esas metas, la información compartida debe estar relacionada con el contexto de trabajo. Para sustentar esto (Muñoz 2007), plantea que en los equipos de trabajo se promueven canales de comunicación que fomentan un adecuado manejo de la información en pro de la consecución de las metas trazadas. En este sentido, se estima que debido a los objetivos organizacionales y profesionales de los empleados en la empresa, será relativamente proporcional la información compartida entre los miembros del equipo de trabajo.

Cuadro N°6.

Ítem N°4 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Realizas sus actividades a tiempo para el logro de los objetivos organizacionales?	0	0	0	0	40	74	10	18	4	7

Fuente: Ampueda (2015).

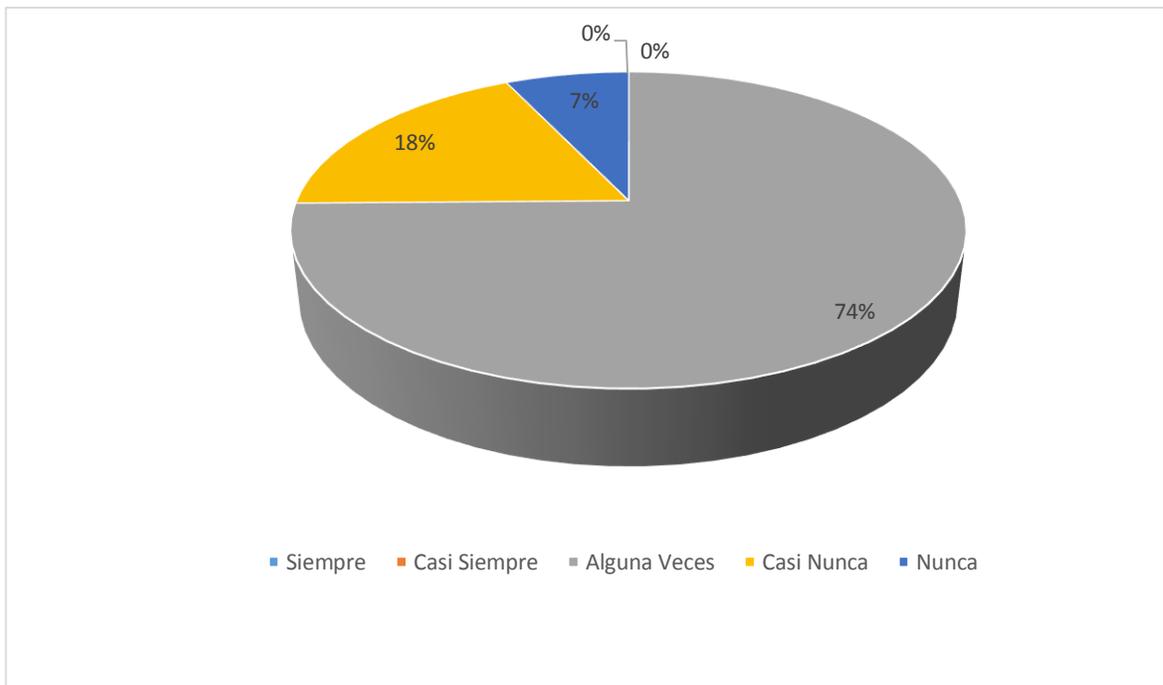


Gráfico N° 4. ¿Realizas sus actividades a tiempo para el logro de los objetivos organizacionales?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 6

La siguiente grafica muestra los resultados para el ítem N° 4, lo cual indica, ¿Realizas sus actividades a tiempo para el logro de los objetivos organizacionales?, el 74% establece que algunas veces realiza sus actividades a tiempo, mientras que el 18% dicen que casi nunca realizan sus actividades de trabajo a tiempo para el logro de los objetivos, para lo que solo el 7% de los trabajadores dicen que nunca ejecutan sus actividades a tiempo.

Por lo tanto, la mayoría de los encuestados solo en ocasiones logran realizar sus actividades a tiempo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa lo que conlleva a que debe ser aplicado a la mayor brevedad posible el trabajo en equipo como herramienta fundamental en la empresa para la consecucion efectiva y eficiente de los objetivos planificado, pues es que en toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Cuadro N°7.

Ítem N°5 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Trabaja en un ambiente agradable dentro de la organización?	0	0	4	7	5	9	35	66	10	18

Fuente: Ampueda (2015).

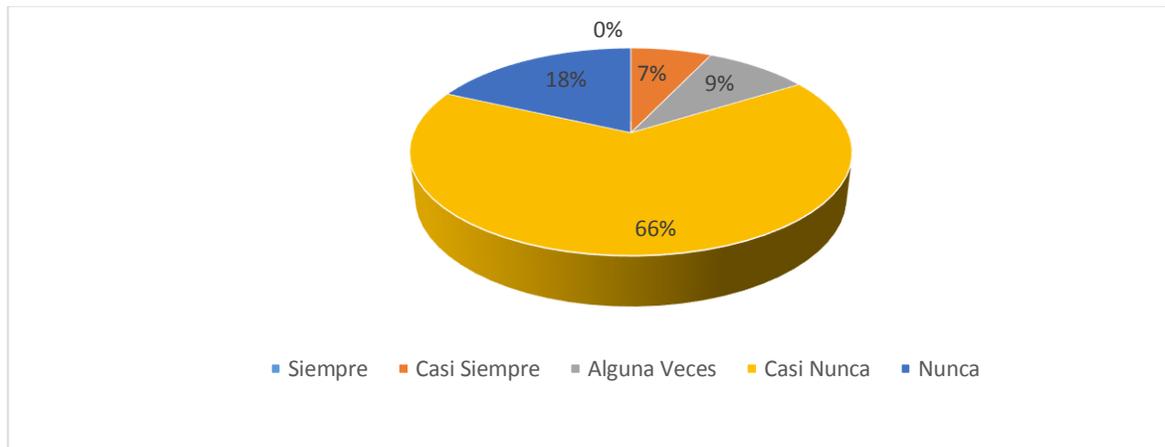


Gráfico N° 5. ¿Trabaja en un ambiente agradable dentro de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 7

El respuesta al siguiente ítem el 7% de los trabajadores de PDVAL, establecen que casi siempre trabajan en un ambiente agradable, mientras que el 9% señala que solo algunas veces logran trabajar en un ambiente agradable dentro de la organización, pero el 65% de la población encuestada señalan, que casi nunca el ambiente de trabajo es agradable en la organización y comprende la manera de pensar de cada uno de sus trabajadores, mientras que el 18% indican que para ellos, nunca se trabaja en un ambiente agradable. Estos resultados evidencia que en la empresa no existe un clima organizacional agradable el cual es factor fundamental en la consecución del éxito dentro de la empresa con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para ello el empleo del trabajo de equipo como herramienta estratégica aplicada en esta empresa social es vital para el desarrollo de esta investigación.

Cuadro N°8.

Ítem N°6 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Cumple usted con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente dentro de la empresa?	0	0	11	20	20	37	15	28	8	15

Fuente: Ampueda (2015).

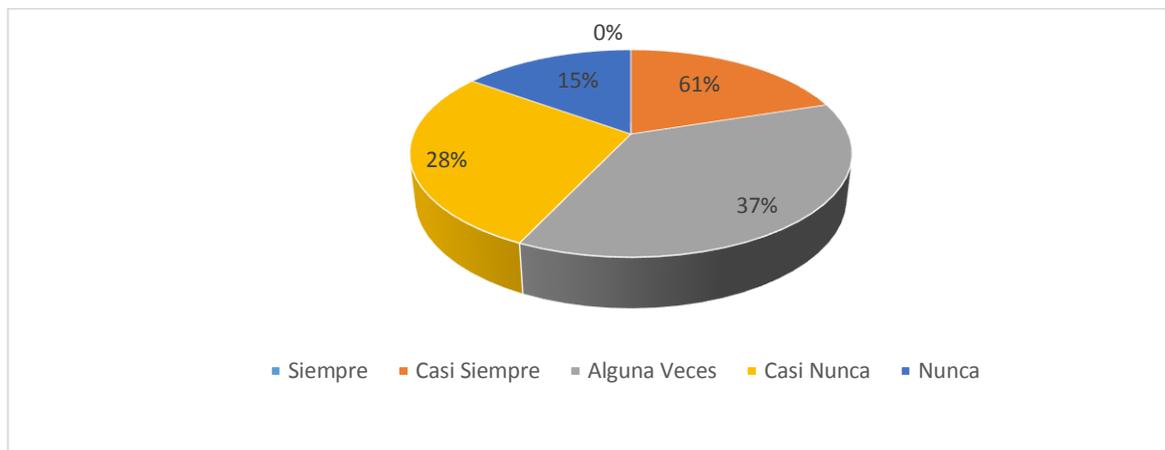


Gráfico N° 6. ¿Cumple usted con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente dentro de la empresa?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 8

Ante la interrogante planteada correspondiente al ítem N° 6. ¿Cumple usted con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente dentro de la empresa?, los resultados por medio de los encuestadores están muy compartidos, de la siguiente manera: el 20% concuerdan en que casi siempre cumplen con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente, mientras que el 37% de los encuestados señalan al respecto, que solo algunas veces cumplen con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente, para lo que un 28% difieren que casi nunca lo hacen, y por último se obtuvo que el 15% nunca cumple con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente para con la empresa.

Estos resultados nos demuestran que existe muy poco interés entre los trabajadores y compañeros entre sí para la consecución de los objetivos de la empresa de manera planificada, no están abocados cabalmente para con el desarrollo de sus responsabilidades y obligaciones, es claro pues que la variabilidad en las respuestas es debido a que obviamente existe incertidumbre entre los trabajadores con respecto a sus responsabilidades.

Cuadro N° 9.

Ítem N°7 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Recibe usted recompensas extras por parte de su jefe al lograr alguna meta establecida en favor de la organización?	0	0	0	0	6	11	36	67	12	22

Fuente: Ampueda (2015).

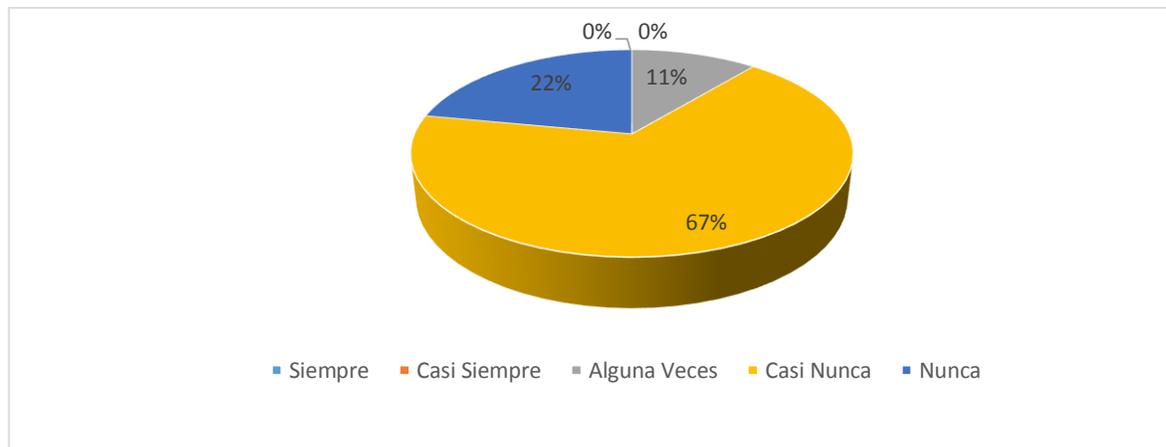


Gráfico N° 7. ¿Recibe usted recompensas extras por parte de su jefe al lograr alguna meta establecida en favor de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N°9

Para dar respuesta a la siguiente interrogante, se obtuvo que el 11% de la población encuestada señaló que algunas veces reciben recompensas extras por alguna meta alcanzada, por otra parte se pudo conocer que el 67% lo que representa la mayoría de los encuestados concuerda en que casi nunca reciben algún tipo de recompensa,

sin embargo el 22% señalan que nunca reciben recompensas extras por parte de su jefe al lograr alguna meta establecida en favor de la organización.

El trabajador al recibir algún tipo de recompensa o reconocimiento se siente motivado e interesado a desenvolverse cada vez mejor, ya que sentirá que su presencia es importante para la empresa, es por ello, que al no recibir ni siquiera un reconocimiento verbal, pensará que dará lo mismo si ejecuta bien o mal su trabajo o si alcanza o no las metas organizacionales propuestas.

Cuadro N°.10

Ítem N°8 .	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Recibes usted capacitación por parte de la empresa sobre formación de equipos de trabajo?	0	0	0	0	7	13	3	5	44	82

Fuente: Ampueda (2015).

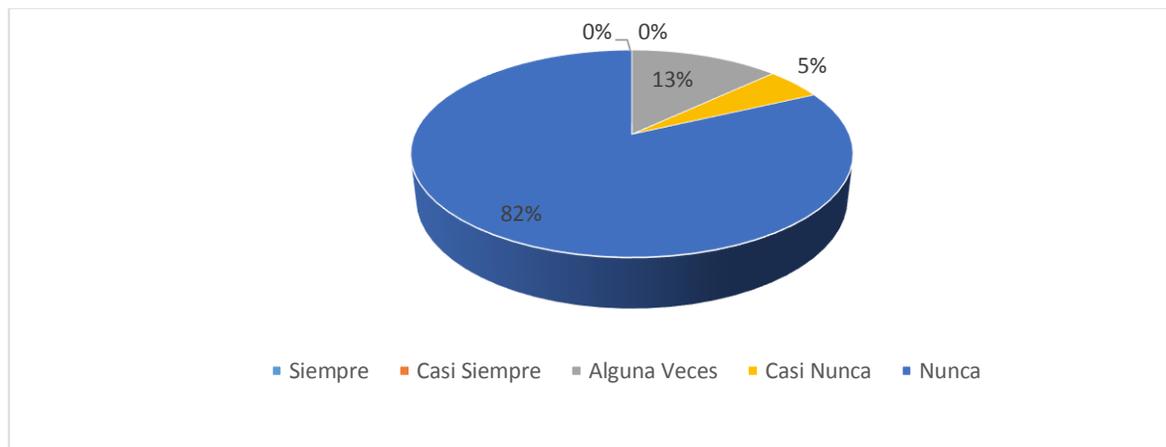


Gráfico N° 8. ¿Recibes usted capacitación por parte de la empresa sobre formación de equipos de trabajo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 10

Para que los trabajadores de cualquier empresa se integren en los equipos de trabajos deben recibir la formación necesaria sobre de que se trata dicha metodología, técnica o estrategia, que se aplicara dentro de la misma, esto se lograra a traves de la capacitacion teorica-practica donde se conoceran las ventajas y beneficios que traera, tanto para la empresa como para el empleado de la institucion. Por lo tanto al no conocer todo lo relacionado al trabajo en equipo el trabajador puede actuar con evasion e incertidumbre ante tales cambios, es por ello que es de gran importancia la capacitacion antes de llevar a cabo cualquie accion.

Ante lo mencionado, se obtuvo que el 13% de la poblacion encuestada, señalo que algunas veces han recibido capacitacion sobre la formacion de los squipos de trabajo, sin embargo el 5% de los encuestados, establacen que casi nunca la han recibido, mienstra que el 82%, nunca han recibido capacitación por parte de la empresa sobre formación de equipos de trabajo?

Cuadro N° 11. Variable II: Trabajo en Equipo

Ítem N° 9.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿El trabajo en equipo es gratificante y enriquecedor para usted?	50	93	4	7	0	0	0	0	0	0

Fuente: Ampueda (2015).

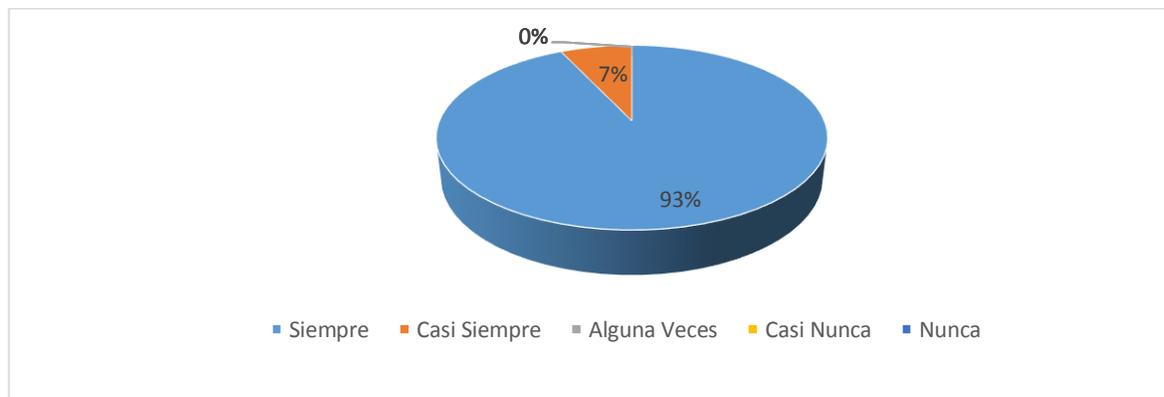


Gráfico N° 9. ¿El trabajo en equipo es gratificante y enriquecedor para usted?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 11.

Para dar respuesta a la siguiente interrogante de interes para la investigacion, se pudo conocer que el 93% de la poblacion encuestada la cual representa la mayoria de la misma, sostuvo que para ellos el trabajo en equipo siempre es gratificante y enriquecedor, en este mismo orden el 7% de la muestra establecio que casi siempre el trabajo en equipo es gratificante y enriquecedor tanto para los trabajadores como para la empresa. Esto solo demuestra la importancia de aplicar el trabajo como estrategia para mejorar la gestion y el clima organizacional de la misma, ya que a traves del trabajo en equipo se fortalecera la comunicacion, las relaciones personales entre los empleados y los jefes, al mismo tiempo generara mayor rendimiento y cumplimiento de las actividades que se generan dentro de PDVAL Apure.

Cuadro N°.12

Ítem N° 10.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Existe coordinación en el equipo de trabajo al momento de ejecutar las tareas en beneficio de la organización?	0	0	0	0	8	15	29	54	17	31

Fuente: Ampueda (2015).

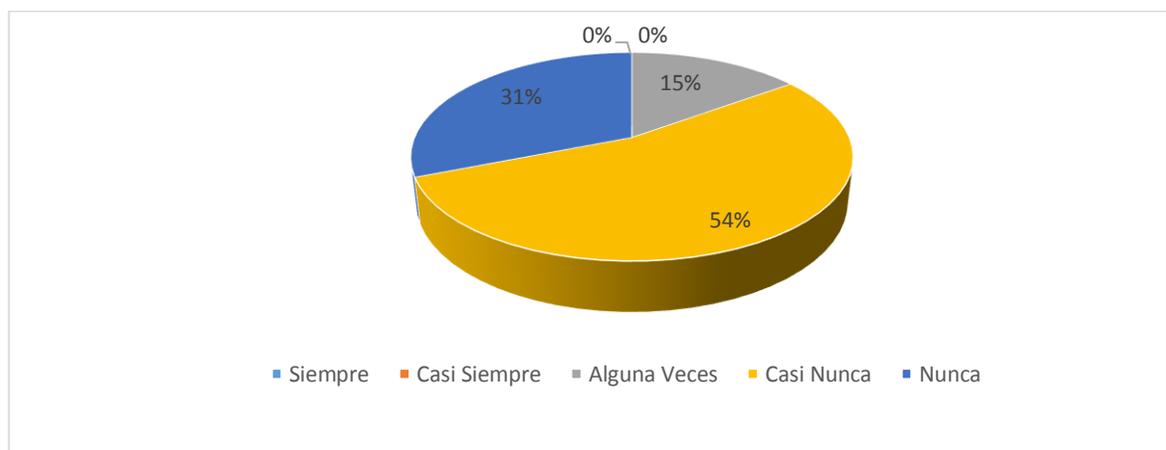


Gráfico N° 10. ¿Existe coordinación en el equipo de trabajo al momento de ejecutar las tareas en beneficio de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N°12

Con respecto al siguiente ítem, la cual da respuesta a la siguiente interrogante: ¿Existe coordinación en el equipo de trabajo al momento de ejecutar las tareas en beneficio de la organización?, se pudo conocer que, el 15% de la población, señaló que algunas veces existe coordinación, sin embargo, el 54% sostuvo que casi nunca trabajan en equipo coordinadamente, a su vez el 31% de los trabajadores encuestados, establecieron que nunca trabajan coordinadamente como un equipo al momento de ejecutar las tareas en beneficio de la organización. La carencia de coordinación de los trabajadores al conforma un equipo de trabajo se debe en su mayoría a la falta de formación en cuanto a los aspectos fundamentales que deben tener presente y a su vez a la escasa comunicación, relación y compañerismo que existe entre los mismos.

Cuadro N°. 13

Ítem N° 11.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Están bien definidos las acciones precisas para alcanzar los objetivos?	0	0	0	0	43	80	6	11	5	9

Fuente: Ampueda (2015).

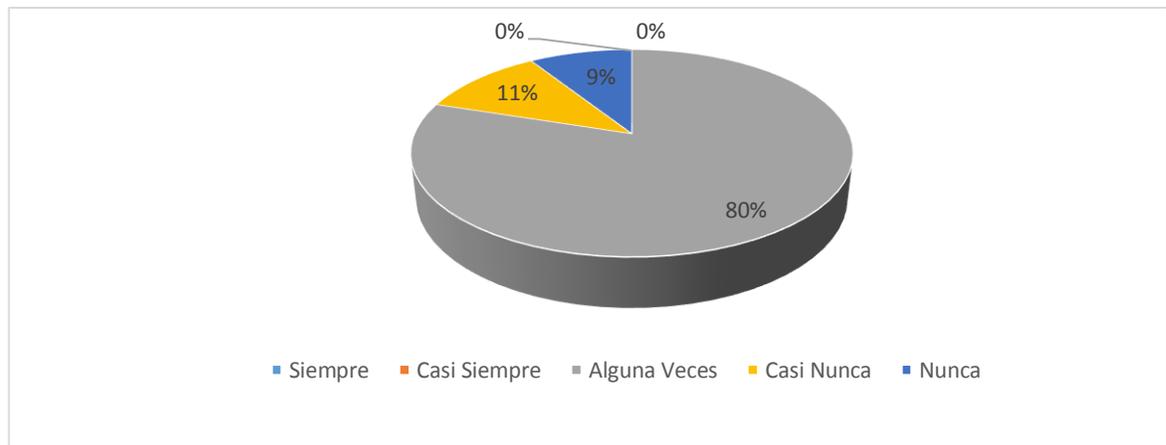


Gráfico N° 11. ¿Están bien definidos las acciones precisas para alcanzar los objetivos?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 13.

El 80% de la población encuestada, señaló que algunas veces tienen bien definidos los objetivos a alcanzar, mientras que el 11% estableció que casi nunca logran precisar los objetivos, sin embargo, el 9% nunca tienen bien definidos las acciones precisas para alcanzar los objetivos como equipo de trabajo dentro de la organización, lo cual genera incumplimiento y poca productividad, debido a que no tienen una planeación exacta de los objetivos que como equipo deben alcanzar, y tampoco se establecen límites y periodo en el cual debe cumplirse con las respectivas metas.

Cuadro N°. 14

Ítem N° 12.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Manejan los conflictos utilizando la habilidad de escuchar y brindando opciones para resolverlo?	0	0	0	0	0	0	33	61	21	39

Fuente: Ampueda (2015).

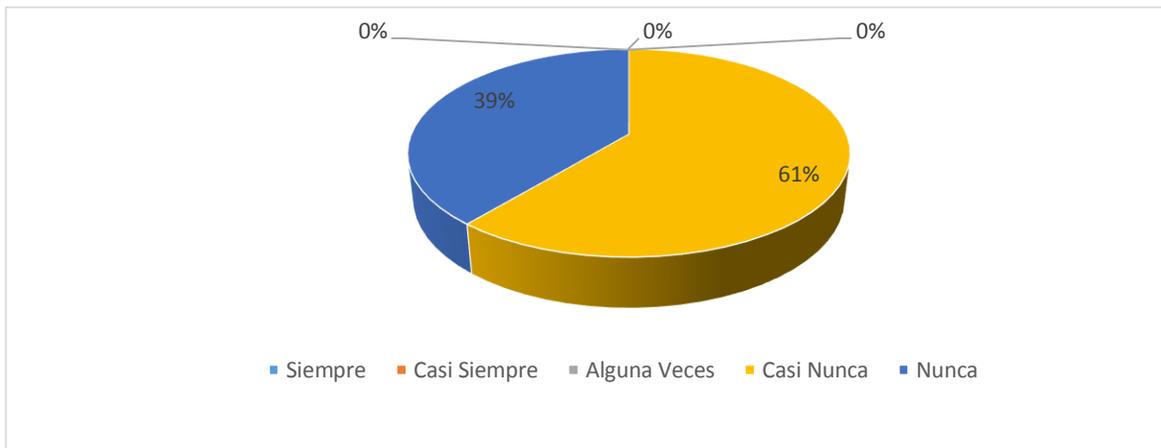


Gráfico N° 12. ¿Manejan los conflictos utilizando la habilidad de escuchar y brindando opciones para resolverlo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N°14

Con respecto a la interpretación de la siguiente gráfica, se obtiene que el 61% de los encuestados, señalan que casi nunca manejan los conflictos utilizando la

habilidad de escuchar y brindando opciones para resolverlo, debido a la escasa comunicación que existe en la organización y la competencia individual que prevalece entre en la misma, por su parte, el 39% de la muestra indicada establecen que nunca utilizan la habilidad de escuchar sin brindar opciones para resolver cualquier tipo de problema que se presente en la empresa, lo que conlleva a que se genere un clima organizacional inestable y poco agradable perjudicando la estabilidad de la institución objeto de estudio.

Cuadro N°.15

Ítem N° 13.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Existe un liderazgo compartidos entre los integrantes del equipo de trabajo?	0	0	0	0	13	24	41	76	0	0

Fuente: Ampueda (2015).

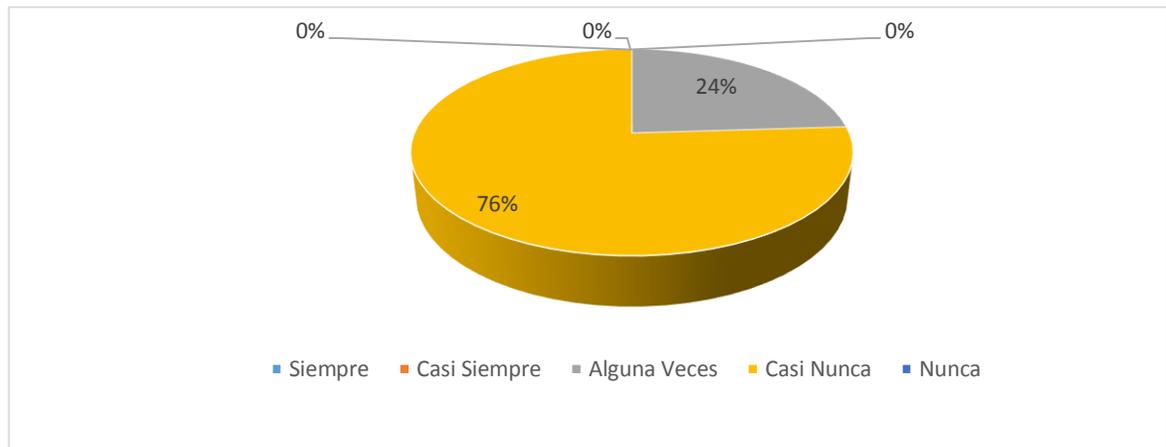


Gráfico N° 13. ¿Existe un liderazgo compartidos entre los integrantes del equipo de trabajo?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 15.

Para dar respuesta a la siguiente interrogante, se puede observar a través de la gráfica que la opción de respuesta mayor registrada, es donde los trabajadores de la

muestra manifiestan que casi nunca existe un liderazgo compartidos entre los integrantes del equipo de trabajo con un 76%, mientras el 24% establecen que algunas veces lo comparte. Esto deja claro la competencia individual que existe entre los empleados es por ello necesario intervenir para que la empresa socialista comparta los roles de liderazgo en el momento de realizar actividades en equipos para así desarrollar o conocer las habilidades y destrezas con que cuenta cada integrante.

Cuadro N°. 16

Ítem N° 14.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Se imponen metas planificando su consecución dentro de la empresa socialista?	0	0	0	0	7	13	40	74	7	13

Fuente: Ampueda (2015).

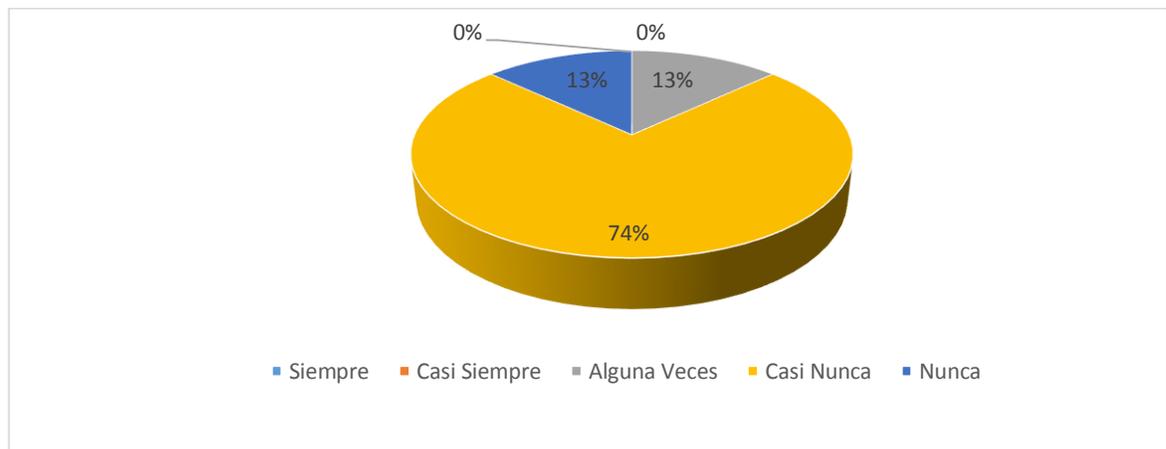


Gráfico N° 14. ¿Se imponen metas planificando su consecución dentro de la empresa socialista?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 16

Ante la siguiente interrogante, el 74% de la población encuestada, establecen que, casi nunca, se imponen metas planificando la consecucion de la misma dentro de la empresa socialista, tan solo el 13 %, señalan que algunas veces se planifica las

metas, sin embargo el otro 13% de la población, señalan que casi nunca se imponen metas planificando su consecución dentro de la empresa socialista.

Queda palpable en que dentro de la empresa el trabajo en equipo debe ejecutarse de inmediato y de manera eficiente y constante, con las actividades consecutivas para la realización de metas a travez de un estandar planificado debe desarrollarse con más entusiasmo, mas motivación, mas dedicación, más actitud hacia la ejecucion de sus funciones.

Cuadro N°.17

Ítem N° 15.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Existe una evaluación constante en el equipo de trabajo para detectar posibles errores en la ejecución de las metas?	0	0	0	0	6	11	29	54	19	35

Fuente: Ampueda (2015).

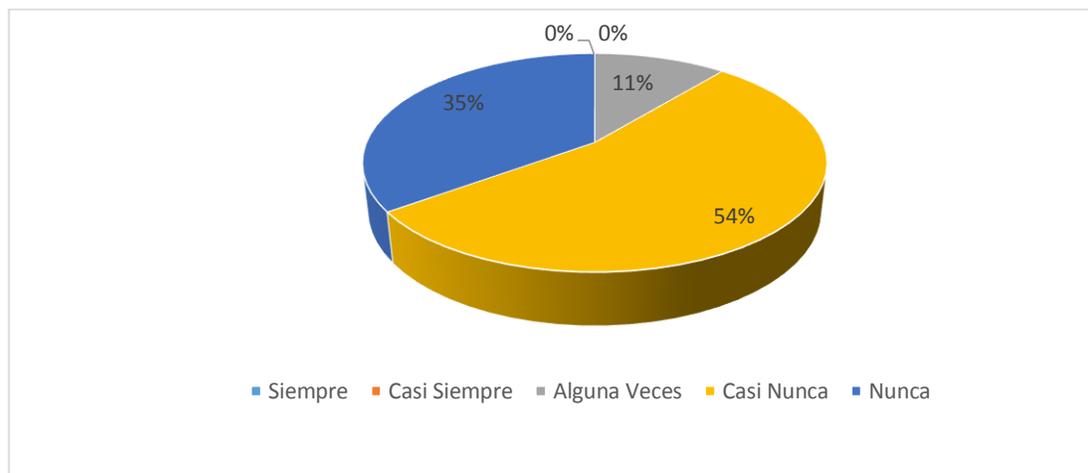


Gráfico N° 15. ¿Existe una evaluación constante en el equipo de trabajo para detectar posibles errores en la ejecución de las metas?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 17.

El 54% de la población encuestada establece que casi nunca realizan una evaluación para detectar los errores que subsitan en la ejecucion del cumplimiento de las metas, mientras que el 11% señala solo que algunas veces realizan la evaluación,

mientras tanto el 35%, indica que casi siempre se realizan las evaluaciones dentro del equipo de trabajo para la detección de los errores. En base a este resultado en la organización conviven personas diferentes, de variado carácter, de opuestas aptitudes y de genialidades variadas, lo que en su mayoría relucen los conflictos personales que aquejan unos a otros, la forma de atacar es en la metodología de las causas y consecuencias con participación de ideas a su vez siempre con el horizonte a la solución, es posible que esta variabilidad en los resultados a esta pregunta se base a esto sustento de caracteres personales y de aptitudes.

Cuadro N°. 18

Ítem N° 16.	ALTERNATIVAS									
	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Existe dedicación por parte de los integrantes del equipo de trabajo para general óptimos resultados en favor al progreso de la organización?	10	18	16	30	5	9	12	22	11	20

Fuente: Ampueda (2015).

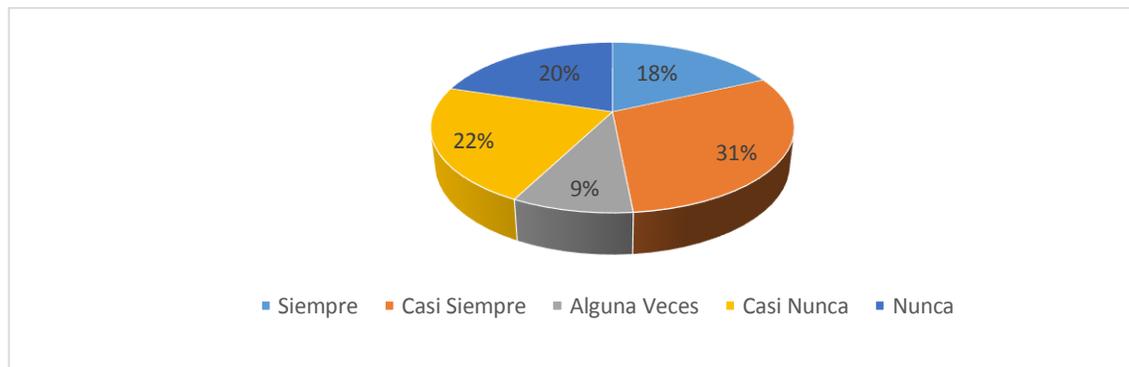


Gráfico N° 16. ¿Existe dedicación por parte de los integrantes del equipo de trabajo para general óptimos resultados en favor al progreso de la organización?

Fuente: Datos obtenidos del Cuadro N° 18.

Con respecto a la siguiente gráfica, el 30% indican que casi nunca existe dedicación por parte de los integrantes del equipo de trabajo para general óptimos resultados, mientras el 20% nunca ven dedicación de los integrantes, por lo que el 9%

indica que algunas veces, mientras que el 18%, concuerdan en que siempre existe dedicación por parte de los integrantes del equipo de trabajo para general óptimos resultados en favor al progreso de la organización, en este mismo orden el 22% de la población encuestada, indico que casi siempre se dedican a generar óptimos resultados para el beneficio de la organización. Pues importante recalcar que donde radica la importancia fundamental en la ejecución de óptimos resultados es a través de la dedicación que cada trabajador transmita y realice en el ejecutarse de la actividad del día a día dentro de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

Del análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, se concluye lo siguiente:

En lo que respecta al trabajo en equipo se evidenció que los problemas que conlleva a mantener una comunicación efectiva, se presentan debido a la personalidad y emotividad de cada uno de sus integrantes. Estas dificultades individuales y grupales deben ser identificadas por el líder para que luego sean analizadas por todos oportunamente de manera seria y responsable. Otras actitudes que generan una comunicación ineficiente en la organización son el infantilismo, sentimentalismo, histeria y egocentrismo. En este mismo orden de ideas, se comprobó que los integrantes de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure, no reciben la motivación suficiente que los incentiven a cumplir con dedicación y desempeño sus actividades diarias; más bien, trabajan con apatía y desinterés al momento de ejecutar los objetivos propuestos.

En cuanto a la integración de los empleados al trabajo en equipo, los resultados obtenidos del análisis anterior se pudo denotar que el 62% casi nunca se integran con facilidad, lo cual genera discrepancia y desunión en la empresa y por ende un clima organizacional turbulento e inestable, al mismo tiempo, dicha debilidad ocasiona que las actividades no se cumplan ni se siga una coordinación exacta para el cumplimiento de los objetivos que se esperan alcanzar. Siguiendo con el orden de los resultados obtenidos, se pudo concluir que el 65% de los trabajadores de la empresa socialista objeto de estudio, no se sienten a gusto en su ambiente de trabajo, debido a las razones antes estudiadas, en los que se implica la poca comunicación, coordinación e integración entre los mismos, lo cual genera interrupción en las operaciones que se llevan a cabo en la organización, debido a que existe poca responsabilidad por parte de los trabajadores y por ende ineficiencia e incertidumbre en los roles y responsabilidades que deben llevar cada quien.

Por otra parte, se concluyó que los trabajadores de PDVAL, casi nunca reciben recompensas extras o reconocimiento de gratificación cuando logran alcanzar algún objetivo que beneficie a la organización, la cual solo conlleva a sentirse

menospreciados o simplemente que su labor no es lo suficientemente importante para el fortalecimiento de la misma. Otro aspecto importante a resaltar que se pudo obtener a través del análisis de los resultados anteriores, que según los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada el 82% de los trabajadores de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure, nunca han recibido capacitación en la formación e integración de los equipos de trabajo, lo que genera desconocimiento en el tema, falta de sensibilización, desconfianza, falta de compañerismo y poca relación entre los trabajadores, y por ende poco rendimiento y productividad en la empresa.

En cuanto a la resolución de conflictos, se concluye que los trabajadores de la empresa, no utilizan debidamente la habilidad de escuchar, siendo esto un problema grave, porque de aquí se deriva el hecho de no exista comunicación entre los mismos, lo que les impide proponer métodos para resolver los diferentes tipos de problemas que se presentan en la organización. En este orden de ideas, se pudo concluir que los empleados no se establecen metas a alcanzar ni planean que camino o acciones hay que tener en cuenta para la consecución de ellas, a su vez no existe una evaluación continua, que se encargue de vigilar que se cumplan cabalmente con los propósitos establecidos, siendo esto una gran debilidad para la gestión de la organización.

5.2.-Recomendaciones.

Como producto de las conclusiones del proceso de investigación, se presentan a continuación las recomendaciones:

Se sugiere, propiciar ambientes favorables de comunicación, que permitan un proceso de transformación del trabajador, creándole sentido de pertenencia, valorando así sus sentimientos y opiniones que pueda emitir, orientando al logro de equipos de trabajo más fuertes y cohesionados, donde sus integrantes sean los entes innovadores, generando ventajas competitivas para la organización en beneficio al trabajador.

Incentivar al desarrollo de las habilidades y destrezas de cada trabajador, para entender y dirigir eficientemente a sus trabajadores, y así lograr sacar de cada uno de ellos lo mejor de sus capacidades para lograr conformar equipos de trabajos estables

capaces de enfrentar grandes retos. Se recomienda, implementar talleres de capacitacion en la resolucion de problemas y manejo de conflicto, mediante la combinacion de conceptos y de herramientas que permitan al lider del equipo de trabajo, asimilar los contextos dinamicos y procesos de cambios que experimente la organización, y asi poder enfrentar los desafios que se presenta en las practicas cotidianas de las actividades pautadas.

Se sugiere a los jefes o gerentes de cada area, brindar reconocimientos para animar a los empleados a desempeñarse con mayor responsabilidad en las tareas correspondiente, esta accion vendria a mejorar el nivel de desempeño de los miembros del equipo de trabajo. Se recomienda, aplicar metodos de evaluacion y control de los objetivos establecidos para llevar un seguimiento de lo que se quiere lograr y en que tiempo. Asi mismo, se sugiere suscitar constantemente una comunicacion multidireccional donde exista retroalimentacion entre los compañeros como parte de mejorar las relaciones interpersonales, a traves de reuniones formales, donde se enfoque la mision y vision de la empresa, establaciendo objetivos alineados a las metas organizacionales que contribuyan al crecimiento profesion e institucional.

Por último se recomienda, aplicar el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure.

CAPITULO VI
LA PROPUESTA
TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA
PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS
(PDVAL), ESTADO APURE.

6.1.-Presentacion de la Propuesta

El ser humano es por naturaleza un ser gregario, ya que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo; en este sentido, nuestra vida transcurre entre personas con las que necesesariamente tenemos que enterdernos para poder sacar adelante los objetivos que nos proponemos, ya que casi todas las cosas que deseamos lograr requieren de la intervencion de diferentes personas con las que a lo largo de nuestras vidas van aportando su granito de arena en funcion de los objetivos en comun.

En el campo laboral, el trabajar en equipo resulta fundamental y necesario, ya que les da una estabilidad emocional a la organizacion y conlleva a que los trabajadores se sienten contentos y motivados con el simple hecho de que se les tome en cuenta sus punto de vista y más si es a favor de la empresa donde será benéfico para los dos; por ello, es importante reconocer la diferencia de trabajar con un grupo de personas y el de trabajar en equipo ya que el primero es responsable de las actividades que realiza, ve solo por sus propios intereses, y el único compromiso que tiene es por sus propias metas sin importar de los demás, en cambio el segundo ve las responsabilidades, compromisos, metas u objetivos se enfoca en todos los que lo integran viendo siempre en satisfacer las necesidades del grupo encaminando los logros al éxito laboral, profesional y familiar.

Por esta razon, al pensar en el éxito de toda organización es necesario crear mecanismo que fortalezcan el clima organizacional de la misma, a traves de la creacion de estartegias que lleven a los trabajadores a mejorar su relacion con sus compañeros, incrementando la cooperacion y el trabajo en conjunto que se lleva a cabo

a través de la creación del trabajo en equipo, ya que está demostrado que más de dos personas unidas en armonía, compartiendo experiencias, aptitudes y habilidades lograrán alcanzar con mayor eficiencia y eficacia lo que no alcanzarían trabajando de manera individual.

En este sentido, se presenta a continuación el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure. El mismo parte de un diagnóstico que se realizó a la empresa, en el que se detectó poca productividad en la realización de las actividades debido a la falta de integración y comunicación entre los trabajadores que la integran.

6.2.- Justificación de la Propuesta

En las últimas décadas los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han modificado sensiblemente la orientación de las empresas, promoviendo en todos los ámbitos el diseño/rediseño de organizaciones estructuradas en torno a equipos interdependientes, cuyo funcionamiento se sustenta en la expectativa de que, los trabajadores laborando juntos son más efectivos en manejar y mejorar los procesos que los individuos laborando aislados. Esto en razón a estar integrados por personas quienes comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, alineadas a un propósito común.

Es por ello que, al hablar de los equipos de trabajo, se dice que, son grupos de individuos que se integran y se relacionan de manera interdependiente y comparten objetivos en común. Se diferencian de los grupos formales de tarea y mando que solemos ver en las organizaciones, en que su sinergia (la combinación de los conocimientos, capacidades y habilidades de sus miembros) siempre tiende a ser positiva, es decir, afecta favorablemente el rendimiento. Así mismo, las metas que se trazan y las responsabilidades asumidas son compartidas por todos los miembros del equipo; son mutuas y por tanto cualquier integrante puede responder y hacerse responsable por el equipo.

Es de gran importancia señalar, que a través del trabajo en equipo se valora el desempeño colectivo más que el individual, porque se cumple aquello de que el todo es más que la suma de sus partes, ya que se toma en cuenta que el equipo logre sus objetivos y no que se destaquen sus individualidades. Es por ello que, todo equipo es en sí mismo un grupo de trabajo, pero no todo grupo de trabajo logra desempeñarse como equipo; y no siempre todo equipo alcanza a ser un equipo de alto rendimiento.

Sin duda, el trabajo en equipo como estrategia gerencial, resalta dentro de la organización aspectos como el liderazgo compartido, la comunicación constante entre sus miembros, la adecuada resolución de sus conflictos y los que puedan tener con otros grupos, el reforzamiento de sus valores y normas de convivencia, el no desviarse de sus metas y concentrar todos sus esfuerzos en la unidad de acción; a su vez, permitirá un nivel alto de desempeño. En este sentido, el propósito fundamental de la presente investigación es ofrecer estrategias gerenciales que permitan a los trabajadores de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure, integrarse para trabajar en equipos poniendo en acción el conocimiento, la motivación, la experiencias, habilidades, destrezas que posee cada individuo para complementar la consecución de los objetivos que persigue la organización.

Cabe destacar que el trabajo en equipo, desde afuera es visto como una sólida unidad, porque desde adentro se transmite un esfuerzo en conjunto, y a su vez, la recompensa que se obtiene también es colectiva, ya que todos los miembros contribuyeron a los logros, por tal razón es beneficioso para la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure, porque permitiera el aprovechamiento del tiempo que se requiere para la ejecución de las actividades, así como también, permitiera mejorar la producción y satisfacción laboral, tanto para los empleados como para la organización.

Al mismo tiempo, permite que los integrantes que realizan el trabajo en equipo, puedan usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad, así como también, tienen la libertad de actuar con responsabilidad y a su vez les permite usar las habilidades de autogestión para tomar decisiones en equipo y conseguir grandes resultados. De todo lo mencionado, surge la

necesidad de incluir el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure, que permita mejorar su productividad y a su vez identificar las fallas que les impiden mantener una comunicación fluida y un clima organizacional favorable.

6.3.- Objetivo de la Propuesta

Objetivo General:

Fortalecer el trabajo en equipo para mejorar la productividad de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure.

Objetivos Específicos:

1. Realizar talleres sobre la importancia del trabajo en equipo y su impacto en el clima organizacional.
2. Describir los métodos para la implementación del trabajo en equipo en la organización.
3. Aplicar el trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure.

6.4.-Factibilidad de la propuesta.

6.4.1.-Factibilidad Institucional: la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure, posee todas las herramientas necesarias para mejorar y desarrollar estrategias gerenciales que les permita manejar adecuadamente el trabajo en equipo, sin embargo es imprescindible aplicar la propuesta para mejorar el clima organizacional, reforzar sus conocimientos y corregir las fallas desde el punto de vista gerencial.

6.4.2.-Factibilidad Técnica: Esta factibilidad está relacionada con los recursos humanos, físicos, técnicos, y materiales para poner en práctica la propuesta, siendo el recurso humano el más importante, ya que está representado por todos los trabajadores de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), los cuales están dispuestos a colaborar para el éxito de la investigación. En relación con los recursos

físicos, técnicos y materiales, los mismos se encuentran en las instituciones al alcance del investigador para impartir la estrategia gerencial, como lo son el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES), y la misma organización objeto de estudio, (PDVAL).

6.4.3.-Factibilidad Financiera – Social: Está representada por un aporte económico para a dar a conocer la propuesta, el mismo será cubierto por las colaboraciones de instituciones Gubernamentales e INCES. Desde el punto de vista social la propuesta está determinada por la puesta en práctica del trabajo en equipo como estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional facilitada a los trabajadores de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure. La misma se llevara a cabo través de jornadas, talleres y charlas con la finalidad de que estos sean multiplicadores de este conocimiento.

6.5.-Métodos de implantación de la estrategia

La implementación de la estrategia, se entiende como uno de los aspectos más importantes del proceso de gerencia estratégica, no solo porque esta es la base que pone a prueba la capacidad gerencial de la organización, sino, porque, además, es un proceso complejo que exige la participación de todos los trabajadores de los diferentes niveles estratégicos, coordinativos, productivos, financieros, administrativos y operativos, que giran alrededor de (PDVAL) y hacen posible su funcionamiento.

La planificación estratégica arranca a partir de la decisión de adoptar un curso de acción, por ello se dice que la planificación tiene como base la escogencia entre diversas alternativas posibles, y la decisión de adoptar por la que resulta más conveniente en termino de utilización de recursos y logro de objetivos.

La estrategia organizacional, exige el establecimiento de mecanismos debidamente integrados para el manejo de la información, por lo tanto, para ser efectiva la estrategia se establece una metodología, la cual debe ser concebida y diseñada tomando en consideración las características propias de la organización, y la cual debe servir para orientar e involucrar a los integrantes en el proceso.

El trabajo en equipo como estrategia gerenciales se aplicaran a través de:

- ✓ Talleres
- ✓ Jornadas
- ✓ Discusiones grupales
- ✓ Ejercicios vivenciales
- ✓ Recursos materiales y humanos.

6.6.-Estructura de la estrategia.

Cuadro N° 19

Estrategia Gerencial	Elementos de la estrategia
TRABAJO EN EQUIPO	MOTIVACION
	RESOLUCION DE CONFLICTOS
	ESTABLECIMIENTO DE METAS
	EVALUACION CONSTANTE
	COHESION
	RELACION Y COMUNICACION
	PRODUCTIVIDAD

Fuente: Ampueda (2015).

6.7.-Diseño de la estrategia gerencial para el fortalecimiento organizacional de la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL), Estado Apure.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> - Ser optimistas. - Búsqueda de conocimiento. - Responsabilidad. - Reconocimiento. - Logros. -La importancia del jefe o lider de la empresa. -Conversaciones en momentos difiles.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> -El gerente debe acercarse a los empleados para conocer sus inquietudes y necesidades, esto generara confianza. -Prueba de las habilidades y destrezas de los trabajadores con diferentes tares y asi se podra determinar cual sera la posicion del trabajador dentro de la agrupacion ya logrando la integracion de los equipos de trabajo. -Identificar el talento que posee cada uno los integrantes de la empresa socialista.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Cursos y talleres de acuerdo a su area laboral dentro de la organización. -Redactar planes de crecimiento y enfrentarlos o adaptarlos a las situaciones demandantes y complejas, ya sea en comites de alto nivel o en proyectos especificos.
Recursos	Participacion del Gerente y Jefes de Areas, Facilitador, material didactico, video beam.
Tiempo	De cuatro a ocho horas
Responsable	Area de gestion humana PDVAL-Apure

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempeño del departamento de

area afectado, ejemplo unidad o area de almacen.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

<p>RESOLUCION DE CONFLICTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Problemas de discriminacion. -Revision de desempeño. -Conflictos con el pueblo. -Liderazgo.
<p>Acciones</p>	<p>-Prueba de las habilidades y destrezas de los trabajadores con diferentes tares y asi se podra determinar cual sera la posicion del trabajador dentro de la agrupacion ya logrando la integracion de los equipos de trabajo: habilidad de comprender sus propios sentimientos, habilidad de escuchar atentamente (comprender lo que la otra persona esta diciendo), habilidad de brindar opciones para resolver el conflicto.</p>
<p>Actividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Transferencia de personal como una herramienta (intervencion de Rrhh, Sup. De area). -Ofrecimiento de lecciones sobre manejo de la ira. -Sistema de soporte de pares. -Capacitacion de trabajadores que se vean mas inestables. (intervencion de Rrhh).
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Clases por medio de masa trabajadora. -Material escrito y tips, newsletters, revistas internas institucionales. - Personal de apoyo. -Cursos sobre manejo de estrés (sea online o presenciales de manejo del estres).
<p>Tiempo</p>	<p>Las horas necesarias dentro de las ocho horas laborales.</p>
<p>Responsable</p>	<p>Area de gestion humana PDVAL-Apure, Supervisores de Area, Gerente.</p>

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempeño del departamento de

area afectado, ejemplo unidad o area de Mercadeo, Pae, puntos de venta.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

ESTABLECIMIENTO DE METAS	<ul style="list-style-type: none"> -Enfocar la atencion. -Energizar los trabajadores. -La dificultad aumenta la persistencia -Eficiencia y efectividad. -Objetivos especificos hacen que la actividad sea mas efectiva.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> -Identificacion de los objetivos -Identificacion de los beneficios y beneficiarios. -Fijacion de limites de tiempo -Identificacion de principales obstaculos -Conocimiento requerido
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Trabajo diario bajo condiciones de planeacion previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se le dedicara, las personas que se ejecutaran, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones. -Reuniones generales con la masa trabajadora. -Reuniones con los jefes de departamentos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Anotaciones de apoyo, atravez de minutas de reunion, resalatando los objetivos, puntos, posibles soluciones y acuerdos. -Cursos y talleres sobre el manejo de metas.
Tiempo	Durante las ocho horas laborales
Responsable	Area de gestion humana PDVAL-Apure, Gerente, sub-gerente.

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempeño del departamento de

area afectado. Ejemplo en el departamento de comercializacion y abastecimiento.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

EVALUACION CONSTANTE	<ul style="list-style-type: none">-Comunicación del resultado.-Compartir los resultados.-Evitar posibles polemicas.-Disciplina.
Acciones	<ul style="list-style-type: none">-El jefe estatal debera evaluar el rendimiento de sus colaboradores. (Para tomarlo en cuenta a la hora de la gratificacion otorgada al equipo).-El jefe estatal debe ganarse el apoyo de su equipo de trabajo ya que esto permitira mayor cohesion, gente mas involucrada en su trabajo, mas motivada.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">-Tener en cuenta el resultado de la evaluacion.-Desarrollar la gratificacion extraordinaria para el equipo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">-Aplicación de conjunto de programas de mejoras a introducir en el grupo, con su sistema de seguimiento.-Talleres sobre el manejo de los principios de la evaluacion.
Tiempo	Durante las ocho horas laborales
Responsable	Area de gestion humana PDVAL-Apure, Gerente, sub-gerente.

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempeño del departamento de

area afectado, ejemplo area de almacen.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

COHESION	<ul style="list-style-type: none">-Confianza mutua-Cooperacion y comunicaci3n sincera y espontanea.-Identificacion y compresi3n de los objetivos del equipo.-Tratamiento de las discrepancias.
Acciones	<ul style="list-style-type: none">-Motivar los intereses y metas por las cuales se unieron en un equipo de trabajo.-Discutir las ideas, sentimientos y reacciones en el momento en que ocurren, no dejar pasar la oportunidad porque pueden producirse tensiones debido a malas interpretaciones.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">-Fomentar las normas del equipo.-Efectuar el apoyo cuando otros miembros expongan sus ideas y reacciones.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">-Actividades de grupos. (expresando nuevas ideas y sentimientos).
Tiempo	Una hora apreciada dentro de las ocho horas laborales
Responsable	Area de gesti3n humana PDVAL-Apure, Gerente.

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempe1o del departamento de

area afectado.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

RELACION Y COMUNICACION	<ul style="list-style-type: none">-Escuchar y hablar-Diferencias de opinion y perspectivas.-Aporte de metodos para solucion de problemas.-Pensamiento critico
Acciones	<ul style="list-style-type: none">-Escuchar las oponiones y experiencias de otras personas y contruir soluciones a partir de ellas.-Estimular la comunicaci3n-Analizar las ideas de los trabajadores y aportar la retroalimentacion oportuna.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">-Desarrollar relaciones productivas y respetuosas con los demas.-Integrar a los nuevos compa1eros para que se pongan al tanto de las actividades.-Intercambiar informacion con los miembros del equipo.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">-Copias de los resultados obtenidos con el trabajo propio y que puedan ser importantes para el logro de objetivos del equipo.
Tiempo	Dentro de las ocho horas laborales
Responsable	Area de gestion humana PDVAL-Apure, Gerente, todo personal integrantes del equipo de trabajo.

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempe1o del departamento de

area afectado.

Estrategia: Trabajo en Equipo.

PRODUCTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none">-Alto grado de dedicacion.-Metodos para la toma de decisiones.-Creatividad (participacion de los integrantes).-Resultados optimos.-Proposito claro-Voluntad de aprender de los demas
Acciones	<ul style="list-style-type: none">-Participacion activa en el grupo.-busqueda de la excelencia.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">-celebracion de los logros.-la tarea debe ser abordada por todo el equipo. (nadien es capaz de resolver un problema solo).
Recursos	-Aplicación de proyecto.
Tiempo	Dentro de las ocho horas laborales
Responsable	Area de gestion humana PDVAL-Apure, Gerente, todo personal integrantes del equipo de trabajo.

Observaciones

Se considera logrado esta fase al evaluar el desempeño del departamento de

area afectado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias F. (2006) "El proyecto de investigación: introducción a la metodología Científica." 6ta Edición. Caracas Exísteme.
- Angulo, F. (1990). Las posibilidades de la explicación interpretativa un enfoque Constitutivo. Universidad de Málaga.
- Balestrini, M. (2007). "Cómo se Elabora El Proyecto de Investigación para los Estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, Evaluativos formulación de hipótesis casuales experimentales y los Proyectos factibles". BL Consultores Asociados.
- Covey, S. (2007). "El octavo habito." De la efectividad a la grandeza. 1era Edición Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Contreras J. (2010). Aplicaciones avanzadas del control estadístico de procesos. Fundamental, centro de conocimiento aplicado.
- Cabanas V. (2006). Marca interna y mandos intermedios. Claves para la Comunicación interna como estrategia empresarial. Estudio sobre la Comunicación interna en las empresas españolas. Capital humano.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial Extraordinaria 36.860, diciembre 30, Caracas-Venezuela.
- Espinosa A, (2005). Comunicación, imagen e identidad corporativas: nuevos Valores intangibles de la organización contemporánea. La Habana. Editorial Félix Varela.
- Espinoza Víctor. (2002). "Trabajo en equipo". Cedido por uch de RR.HH, el portal de estudiantes de RR.HH.
- Echeverría R, (2001). "La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la

- Transformación” Editorial Granica s.a.
- Frederick Herzberg (1966). Comportamiento y desarrollo organizacional.
- Gallegos N, (2013). “Estrategia comunicacional para fortalecer el trabajo en equipo en la oficina regional electoral del Municipio San Fernando, Estado Apure”. Tesis magistral. Universidad Apure. Venezuela.
- Guzmán, F. (2008). Comunicación y relación de ayuda. Maracay. Venezuela.
- Gutiérrez A, (2011). La comunicación en la empresa. Revista de comunicación arte y literatura (revista electrónica).
- Herzberg (2001). Estilo de liderazgo gerencial y desempeño de personal. Universidad bicentenario de Aragua.
- Huberman M. (1994). Manejo de datos y métodos de análisis. Pp. 428-444, Thousand Oaks, CA
- Humberto Serna Gómez (2008). Planeación y Gestión Estratégica. Edición 4^a.ed
- Hurtado J, (2000). Metodología de la investigación holística. Fundación SYPAL. Caracas – Venezuela.
- Hurtado J, (2012). Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Sypal Venezuela. Cuarta edición.
- Hayes N, (2009). Dirección de equipos de trabajo. Madrid. Editorial Thompson.
- John Katzenbach (2000) Trabajo en equipo. Editorial Granica.
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento. McGraw-Hill: México
- Levine D, (1996). Estadística básica en administración. Pearson educación, sexta Edición.
- Ley Orgánica del Trabajo (2012). Gaceta oficial nº 39.908. Caracas – Venezuela.
- Martínez F. (2009). Comunicación en empresas e instituciones de la consultoría a

- la dirección de comunicación. Ediciones universidad de salamanca, España.
- Mengusato M. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Edición Ariel S.A. Barcelona.
- Nakayama Y. (2007). Características que se exigen al líder por parte de los miembros del equipo.
- Pilar B, (2003). Metodología de la investigación, Cuarta edición, Mc Graw Hill.
- Rodríguez, F. (2011). La comunicación como herramienta fundamental en la Productividad del recurso humano. Unellez Apure, tesis de grado. Universidad Ezequiel Zamora, Venezuela.
- Rodríguez A. (2011). Propuesta para mejorar el proceso de la comunicación entre el personal que labora en la contraloría general del estado Monagas. Tesis de grado para optar al título de licenciado en administración en la universidad Simón Rodríguez, núcleo Monagas.
- Serrano M. (2007). Teoría de la comunicación. La comunicación, la vida y la sociedad. Madrid-España.
- Trespalcios J, (2005). Investigación de Mercados International. Thomson Editores.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2009). Reglamento de presentación de trabajos técnicos de grado, especialización, maestrías y tesis doctorales. Consulta noviembre 2013.

ANEXO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

Estimado amigo:

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información que sirva de base al diagnóstico del estudio: **TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA VENEZOLANA DE ALIMENTOS (PDVAL), ESTADO APURE**. Las respuestas emitidas por usted serán tratadas únicamente con fines estadísticos por lo que la confidencialidad sobre la identidad de los encuestados está garantizada. En tal sentido, agradezco de usted la colaboración que a bien tenga prestarme.

Sin más por el momento, me suscribo quedando siempre a sus gratas órdenes.

Ing. Gabriel Ampueda.

Instrucciones

Para facilitar la asimilación del contenido:

- Lea cuidadosamente cada ídem.
- Seleccione la respuesta más apropiada para cada caso.
- Marque con una “X” dentro del recuadro el reactivo de respuesta

que considere su caso según las alternativas propuestas.

- Responda todos los ítems, la omisión de alguno podría influir en el resultado del estudio

- En caso de dudas consulte al encuestador.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ –APURE**

INSTRUMENTO

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Variable I: Clima Organizacional										
1	¿Mantienen una comunicacion efectiva con sus compañeros de trabajo?										
2	¿Recibe motivacion por su jefe o compañeros para realizar sus actividades dentro de la organizacion?										
3	¿Se integra usted con facilidad a los equipos de trabajo de la organizacion?										
4	¿Realizas sus actividades a tiempo para el logro de los objetivos organizacionales?										
5	¿Trabaja en un ambiente agradable dentro de la organizacion?										
6	¿Cumple usted con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente dentro de la empresa?										
7	¿Recibe usted recompensas extras por parte de su jefe al lograr alguna meta establecida en favor de la organizacion?										
8	¿Recibes usted capacitacion por parte de la empresa sobre formacion de equipos de trabajo?										

Fuente: Ampueda (2015).



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ –APURE**

INSTRUMENTO

N° Ítems	Proposición del Ítems	Alternativas									
		Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	Variable II: Trabajo en Equipo										
1	¿Es para usted el trabajo en equipo gratificante y enriquecedor?										
2	¿Existe coordinación en el equipo de trabajo al momento de ejecutar las tareas en beneficio de la organización?										
3	¿Están bien definidos las acciones precisas para alcanzar los objetivos?										
4	¿Manejan los conflictos utilizando la habilidad de escuchar y brindando opciones para resolverlo?										
5	¿Existe un liderazgo compartido entre los integrantes del equipo de trabajo?										
6	¿Se imponen metas planificando su consecución dentro de la empresa socialista?										
7	¿Existe una evaluación constante en el equipo de trabajo para detectar posibles errores en la ejecución de las metas?										
8	¿Existe dedicación por parte de los integrantes del equipo de trabajo para generar óptimos resultados en favor del progreso de la organización?										

Fuente: Ampueda (2015).