

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA,
EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CERVECERÍA
POLAR C.A. AGENCIA MATURÍN.**

Tutores:

Prof: Yannelis Barreto
Prof: Ángel Parada
Prof: Noguel Rodríguez

Realizado Por:

Br. Bermúdez T; Rosauris C.I:14.858.389
Br. Vivas L., Omar de J. C.I:15.428.710

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD ÁREAS DE GRADO PRESENTADO
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN CONTADURÍA PÚBLICA.**

Maturín, Marzo de 2006.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA,
EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CERVECERÍA
POLAR C.A. AGENCIA MATURÍN.**

Tutores:

Prof: Yannelis Barreto
Prof: Ángel Parada
Prof: Noguel Rodríguez

Realizado Por:

Br. Bermúdez T; Rosauris C.I:14.858.389
Br. Vivas L., Omar de J. C.I:15.428.710

Maturín, Marzo de 2006.

RESOLUCION

Según el reglamento de trabajo de Grado de la Universidad de Oriente, establece en el artículo.44 lo siguiente:

“Los trabajos de grado son la exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del consejo de Núcleo respectivo, el cual participará al consejo Universitario”.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



ACTA DE APROBACIÓN

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA,
EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE CERVECERIA
POLAR C.A. AGENCIA MATURIN.**

Bachilleres:

Bermúdez T., Rosauris C. C.I: 14.858.389
Vivas L., Omar de J. C.I: 15.428.710

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD AREAS DE GRADO PRESENTADO
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO
EN CONTADURÍA PÚBLICA.**

APROBADO POR:

Prof. Nogue Rodríguez

Prof. Yannelis Barreto

Prof. Ángel Parada

Maturín, Marzo 2006

DEDICATORIA

A **Dios Todo Poderoso**, por estar conmigo en todo momento y por darme el privilegio de la vida y la salud para alcanzar mis metas y sueños.

A la **Virgen del Valle** a la cual le pedí con mucha fe en mis momentos difíciles y me apoyo.

A mi **Madre Girma**, por enseñarme lo bello que tiene la vida y a tener paciencia en todos los momentos difíciles, este logro te lo dedico a ti por ayudarme, escucharme y además de ser mi madre eres mi amiga, eres mi fuente de inspiración, lo logramos te amo.

A mi **Padre Armando**, aunque ya no estés físicamente te siento a mi lado, gracias por enseñarme a ser constante y luchadora, se que desde el cielo estas acompañándome y al igual que yo estas feliz por que juntos alcanzamos esta meta. Te amo y te amaré hasta la eternidad.

A mis hermanos: **Olga, Armando, Eduardo y David** a todos ustedes por brindarme su apoyo, protección, cariño y paciencia y por estar siempre cuando los he necesitado, a ustedes gracias mil gracias.

A mi sobrina y única ahijada **Katerina**, te quiero mucho.

A mi sobrino **Armando Alejandro**, por regalarme su sonrisa, cariño y su pureza, te quiero mucho.

A mis familiares, en especial a mi tío **Orlando Bermúdez**.

A todos mis amigos y amigas en especial a: **Jesús Manuel, Angy, Laury, Milagros del V. Ninoska, Diorkis, Luidismar, Sireth, Ana, Anecto.** A todos ustedes por brindarme su amistad sincera y por haberme acompañado en mis momentos de alegrías y tristezas.

Rosauris C. Bermúdez T.

DEDICATORIA

El Haber alcanzado unas de mis metas en el campo profesional es de gran felicidad, por lo que les dedico mi tesis a todos mis seres queridos en especial:

A **Dios**, que me ha dado la fuerza, sabiduría, paciencia, perseverancia.

A mis **Padres: Víctor Vivas y Omaira López de Vivas** por haberme dado la vida y haberme ayudado en todos mis años de estudios.

A mis hermanos: **Mary Alejandrina y Víctor José**, le estamos dando a nuestros padres el orgullo de tener a sus tres hijos Profesionales.

A mi Sobrina **Sthefany Loriannys del Valle** con este triunfo tendrá un gran ejemplo para sus próximos años venideros de estudio.

A todos y cada uno de mis Amigos en especial: **Juan Acosta, Carlos Verde y Franchesca Aguilera** siempre apoyándome, a mis Compañeros de la Universidad y Familiares, que este logro les llene y sirva de ejemplo.

VIVAS L. OMAR DE J.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** y a la **Virgen del Valle**, por ayudarme a mantener la Fe y la constancia.

A la **Universidad de Oriente** “La Casa mas Alta del Oriente del País,” por ser nuestro segundo hogar y darnos la oportunidad de obtener el Titulo Universitario.

A la **empresa Cervecería polar C.A.** por el apoyo brindado para el desarrollo de la presente investigación.

A todos mis **profesores** de la carrera por transmitirme sus conocimientos.

Al profesor **Roberto Cox** por su apoyo y valiosa Amistad.

A mi profesor y amigo **Henry Alfonso** por su colaboración y ayuda en todo momento, gracias mil gracias.

A mi amigo **Pedro Urbina**, por transmitirme sus conocimientos y darme sus palabras de aliento en los momentos mas difíciles de mi carrera, gracias.

A los profesores asesores: **Yannelis Barreto, Ángel Parada y en especial a él profesor Noguel Rodríguez.**

A mis **compañeros de Áreas de grado** con los cuales pase momentos gratos, los voy a extrañar.

A mi compañero de Investigación **Omar V.** por su compañía y colaboración prestada para alcanzar esta meta.

A mis **Padres y Hermanos** y a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de esta meta.

Rosauris C. Bermúdez T.

AGRADECIMIENTOS

A ti **Dios**, te agradezco muchísimo.

A mis **Padres y Hermanos** muchas gracias.

A la **Universidad de Oriente** por ser como mi segundo hogar durante todos estos años y por la formación que me ha brindado.

A la Empresa **Cervecería Polar, C.A.** en la persona de sus Directivos y Empleados, en especial a la Sra. Mercedes Zamora, Sr. Carlos Escobar, Sr. José Ortega, Sr. Alfredo Chopite, Sra. Migdalia Guzmán, Sra. Rosario Montoya, Sra. Irma Franco. Sin su colaboración y asesoramiento no hubiese sido posible el desarrollo de la investigación.

A todos los Profesores por el conocimiento transmitido en el transcurso de toda la carrera y en especial a los Asesores: **Yannelis Barreto, Ángel Parada y Noguel Rodríguez** por su gran apoyo y valiosa colaboración en esta investigación.

A todos mis Compañeros de las Áreas de Grado “Secc. 03” por todos los momentos y experiencias compartidas. En especial a mi Compañera de Tesis **Rosauris B.** juntos superamos este gran reto... Gracias.

A todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y solidaridad de una u otra forma cuando la necesite.

VIVAS L. OMAR DE J.

TABLA DE CONTENIDO

RESOLUCION	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	viii
TABLA DE CONTENIDO	xi
LISTA DE CUADROS	xiii
RESUMEN	xv
SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA.	3
1.1 Planteamiento Del Problema.....	3
1.2. Justificación De La Investigación.....	6
1.3 Objetivos De La Investigación.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
1.4. Delimitación De La Investigación.....	7
1.5 Definición De Términos Básicos.....	8
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO.	11
2.1. Antecedentes De La Investigación.....	11
2.2 Identificación Y Características Generales De La Empresa.....	15
2.2.1. Nombre De La Empresa.....	15
2.2.2. Ubicación.....	15
2.2.3 Reseña Histórica De La Empresa.....	15
2.2.4 Objetivo General De La Empresa.....	17
2.2.5 Objetivos Específicos De La Empresa.....	18
2.2.6 Visión.....	18
2.2.7 Misión.....	19
2.2.8. Valores.....	19
2.2.9 Principios.....	20
2.2.10 Organigrama.....	21
2.3. Bases Teóricas.....	22
2.3.1. Definición Del Pensamiento Sistémico.....	22
2.3.2. Características Del Pensamiento Sistémico:.....	23
2.3.3. Metodología Del Pensamiento Sistémico:.....	24
2.3.4. Beneficios Del Pensamiento Sistémico:.....	25
2.3.5. Estrategias Para El Pensamiento Sistemático:.....	25
2.3.6. Soportes Para El Pensamiento Sistemático:.....	26
2.3.7. Pensamiento Sistemático:.....	26
2.3.8. Estructura Sistemática:.....	27

2.3.9. El Lenguaje Del Pensamiento Sistemático “Eslabones” Y “Ciclos”	27
2.3.10. Ciclo Y Los Cambios:.....	28
CAPITULO III.....	30
MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1. Tipo De Investigación	30
3.2. Nivel De Investigación.....	31
3.3. Universo O Población.	31
3.4. Técnicas De Investigación	32
3.4.1 Observación Directa Y Participativa.....	32
3.4.2 Recopilación Documental	33
3.4.3. Entrevistas No Estructuradas	33
3.4.4 Cuestionario	33
3.5 Instrumento Metodológico	34
3.5.1 Análisis De Gestión	34
3.6. Procedimientos.....	34
CAPITULO IV	35
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	35
CAPITULO V.....	62
5.1 Dominio Personal:.....	62
5.2 Los Modelos Mentales:	63
5.3 Visión Compartida:	64
5.4 Aprendizaje En Equipo:	65
5.5 La Quinta Disciplina:	66
5.6 Propuesta Para La Aplicación De La Quinta Disciplina En El Departamento De Administración De Cervecería Polar, C.A.:.....	67
CAPITULO VI.....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
6.1 Conclusiones	68
6.2 Recomendaciones.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	72

LISTA DE CUADROS

CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR, C.A.....	35
CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE SI OPINA USTED QUE ES UN LÍDER EN SU AMBIENTE DE TRABAJO.....	37
CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS CUALIDADES QUE LE INDICAN A LOS EMPLEADOS QUE SE CONSIDEREN LIDERES	39
CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE: SI LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A SE PREOCUPAN POR QUE SUS MENSAJES SEAN ENTENDIDOS.....	41
CUADRO N° 5 5DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A.....	43
CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIPO DE COMUNICACIÓN QUE ESTABLECEN LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A. Y SUS SUPERVISORES.....	45
CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE EL TIEMPO QUE TARDAN LOS DEPARTAMENTOS PARA EMITIR SUS RESPUESTAS EN LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A	47
CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE SI LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A SE SIENTEN ABIERTOS A LA APLICACIÓN DE NUEVAS IDEAS EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO	49
CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE SI LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A PROMUEVE CURSOS DE CAPACITACIÓN A SUS EMPLEADOS.....	51
CUADRO N°10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE CADA CUANTO TIEMPO SE REÚNE EL EQUIPO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A.....	53
CUADRO N°11 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE SI EL TRABAJO QUE SE REALIZA SE EJECUTA EN EQUIPO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A.....	55
CUADRO N°12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE SI SON ESCUCHADAS Y TOMADAS EN CUENTA LAS OPINIONES DE CADA UNO	

DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO POR PARTE DE LOS SUPERVISORES DE CERVECERÍA POLAR C.A.....	56
CUADRO N°13 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE CUALES RECONOCIMIENTOS HA RECIBIDO EL EMPLEADO POR PARTE DE CERVECERÍA POLAR C.A.....	58
CUADRO N°14 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA SI LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A POSEEN INFORMACIÓN SOBRE LA QUINTA DISCIPLINA.....	60

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA,
EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE CERVECERIA
POLAR C.A. AGENCIA MATURIN.**

Tutores:
Prof: Yannelis Barreto
Prof: Ángel Parada
Prof: Noguel Rodríguez

Realizado Por:
Br. Bermúdez T; Rosauris C.I:14.858.389
Br. Vivas L., Omar de J. C.I:15.428.710

Maturín, Marzo de 2006.

RESUMEN

Las Organizaciones requieren la aplicación de técnicas para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos, logrando de esta manera una empresa productiva y competitiva en el mercado actual. Esta investigación tuvo como finalidad la propuesta para la aplicación de la quinta disciplina en el departamento de administración de Cervecería Polar, C.A. ubicada en la zona Industrial (ZIMCA) calle 13 Manzana 06 Edificio Polar Maturín, Estado Monagas-Venezuela; se trato de una investigación de campo y documental y su carácter fue descriptivo, además se realizaron entrevistas no estructuradas y cuestionarios lo cual precedió de acuerdo a sus resultados y análisis la elaboración de la propuesta de la aplicación, de dichos instrumentos se llevo a las siguientes conclusiones: 1)En su gran mayoría los trabajadores de la empresa confirmaron que constantemente están en el proceso de actualización, de allí se denota que la empresa promueve programas de incentivos, crecimiento y motivación para sus empleados.2) Los empleados manifestaron estar satisfechos con el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa, debido a que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la organización.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIA SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA,
EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE CERVECERIA
POLAR C.A. AGENCIA MATORIN.**

Tutores:
Prof: Yannelis Barreto
Prof: Ángel Parada
Prof: Noguel Rodríguez

Realizado Por:
Br. Bermúdez T; Rosauris C.I:14.858.389
Br. Vivas L., Omar de J. C.I:15.428.710

Maturín, Marzo de 2006.

SUMMARY

The Organizations require the application of techniques to reach the execution of their objectives, achieving this way a productive and competitive company in the current market. This investigation had as purpose the proposal for the application of the fifth discipline in the department of administration of Polar Brewery, C.A. located in the Industrial area (ZIMCA) he/she remains silent 13 Apple 06 Polar Building Maturin, State Monagas-Venezuela; you is about a field investigation and documental and you character was descriptive, they were also carried out not structured interviews and questionnaires that which preceded according to its results and analysis the elaboration of the proposal of the application, of this instruments you reaches the following conclusions: 1)En their great majority the workers of the company confirmed that constantly they are in the process of upgrade, of there it is denoted that the company promotes programs of incentives, growth and motivation for their employees.2) The employees manifested to be satisfied with the process of taking of decisions inside the company, because their opinions are taken into account to the moment to make decisions in the organization.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional ha sido motivo de estudio y preocupación, por parte de quienes de una u otra forma dirigen las organizaciones tanto públicas como privadas, ello requiere contar con personal que posean actitudes de liderazgo e innovación y estén dispuestos al cambio, para que puedan enfrentar exitosamente las situaciones surgidas en dichas organizaciones, cuestión que es extensiva a muchas instituciones donde el gerente o director debe estar atento a resolver los problemas que surgen en el transcurso y desarrollo de las actividades. Desde esta óptica, la quinta disciplina aflora en medio de las relaciones interpersonales del grupo. El líder se exhibe como la figura conductora, condición que le permita influir notablemente sobre sus seguidores; sin embargo, en esta relación se establecen intercambios de ayuda, según en la cual ambas partes dan y reciben.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, esto vendría a representar un desafío por que es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separadas.

Por eso el pensamiento sistémico forma parte de la quinta disciplina, siendo esta la que integra las otras disciplinas fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, las disciplinas concernientes son, la visión compartida, los modelos mentales el aprendizaje en equipo y el dominio personal que unidas desarrollan el potencial de la quinta disciplina.

Esta investigación esta estructurada en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

CAPITULO I: Contiene el problema y sus generalidades, su planteamiento, delimitación, justificación, los objetivos que se perseguirán y la definición de términos.

CAPÍTULO II: Comprende el Marco Teórico, el cual le da soporte a la investigación y aspectos generales de la empresa.

CAPÍTULO III: Comprende el Marco Metodológico, determinó la metodología utilizada, conformado por el tipo de investigación, nivel de investigación, universo o población, técnicas de investigación.

CAPITULO IV: Contiene la presentación y análisis de datos. En este capitulo se desarrollo cada uno de los objetivos propuestos.

CAPITULO V: Contiene la Propuesta para la Aplicación de la Quinta Disciplina en el departamento de administración de Cervecería Polar C.A. Agencia Maturín.

CAPITULO VI: En este capitulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales le proporcionará beneficios y mejoras a la empresa.

CAPITULO I.

EL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones actuales han convertido en buenas prácticas lo que hasta ayer eran buenas teorías, las empresas de hoy en día, están orientadas a ser organizaciones del conocimiento y deben tener la capacidad de mantener sus propios diálogos internos, para sobrevivir en el contacto actual, es por ello que es de vital importancia el nivel de aprendizaje en equipo por que esta se inicia con el dialogo entre los miembros de la organización para que los mismos ingresen un pensamiento en conjunto de ideas compartidas y previamente discutidas.

Los integrantes de una empresa no deben observar los elementos o factores, que causen una situación conflictiva de manera separada; puesto que es mucho más favorable que sus miembros consideren la totalidad de las condiciones que producen un escenario critico por que permite resolver los problemas de una manera mas objetiva, ejerciendo de esta manera el sentido de las organizaciones inteligentes las cuales utiliza las herramientas de la quinta disciplina, expresando patrones y pensamientos cuya aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente aspira a aprender en equipo contribuyendo con el logro de los objetivos establecidos en la empresa, contrarrestando las adversidades con una visión compartida y generalizada de la estructura organizacional.

Las unidades productivas son sistemas; conformados por elementos que interactúan entre si, los cuales a través, de su interrelación pueden

presentar situaciones complejas que deben ser resueltas con un conjunto de disciplinas, planteadas y ejercidas por su personal donde predomina el pensamiento sistemático, el cual traduce la expresión de una visión compartida por parte de los individuos, que manifiesta un compromiso a largo plazo entre la empresa y los individuos, lo cual genera una dinámica motivadora de trabajo en equipo y domino personal para enfrentar los retos y afrontar las limitaciones.

Con el transcurrir de los años los individuos se han visto, en la necesidad de crear y mejorar ciertos basamentos teóricos acerca del aprendizaje, comunicación, liderazgo entre otros; en cuanto al liderazgo ha existido desde el momento que se formaron los primeros grupos. Las personas se han reunido para tratar de alcanzar objetivos comunes; por lo cual es necesario que alguna de ellas guíe en forma eficaz los métodos y las acciones que se llevaran a cabo para lograr las metas.

Dentro de una organización se hace necesario la existencia de un líder que sirva de guía u orientador del grupo, que su a vez motive al personal para que trabaje en conjunto con mayor eficiencia y empeño, coadyuvando a mejor la productividad de la empresa.

Es por esta razón que surge la creación de la quinta disciplina para aplicar sus leyes establecidas y de esta manera, alcanzar y mejorar las funciones y objetivos que posee la empresa.

La Quinta Disciplina, en la práctica esta orientada a personas que desean aprender y aumentar la eficiencia en su organización y concretar sus niveles personales.

La aplicación de la quinta disciplina ayuda a resolver problemas, incluyendo nuevas herramientas y métodos tales como: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, aumentando al mismo tiempo la capacidad del individuo; permite también desarrollar gradualmente un nuevo tipo de organización que puede afrontar los problemas y oportunidades de la actualidad e invertir en su capacidad para enfrentar el futuro, en otras palabras la quinta disciplina, permite crear una organización que sepa aprender.

Siendo cervecería Polar una empresa innovadora en materia de tecnología y adiestramiento de su personal, se propone implementar los basamentos teóricos y prácticos que contiene la Quinta Disciplina, en el departamento de Administración de Cervecería Polar C.A. para detectar, analizar y descubrir fallas posibles que posea la empresa tales como: Bloqueo de las líneas de comunicación con el líder o autoridad del departamento y entre departamentos, falta de motivación para el buen desenvolvimiento de sus funciones entrelazadas con el trabajo en equipo entre otras, por esta razón se propone la aplicación de la Quinta Disciplina, para darles solución a dichas fallas.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En las organizaciones, es de vital importancia emplear una serie de instrumentos y elementos que contribuyan a mejorar las actividades de la empresa, por esta razón cada día que pasa las organizaciones están en el deber y obligación de implementar nuevas técnicas que faciliten el trabajo y arrojen un buen resultado a mediano y/o largo plazo.

Dentro de la empresa Cervecería Polar, en el departamento de administración, se hace necesario realizar este trabajo de investigación por que a través del mismo se propondrá la aplicación de las técnicas establecidas en la quinta disciplina.

A través de la propuesta de la quinta disciplina, se busca hacer hincapié en los aspectos de mas relevancia en cuanto a la necesidad de mejorar y adecuar los procedimientos administrativos de la gerencia de administración, de forma que permita conocer paso a paso la manera de realizar las actividades, así como delimitar las tareas para evitar que se concentren en una sola persona, facilitando la ejecución del trabajo y la obtención de una información veraz y oportuna al momento de analizar los resultados respectivos.

En la elaboración de esta investigación se espera que los miembros del departamento de administración de Cervecería Polar a través del presente trabajo conozcan cada una de las herramientas y basamentos teóricos de la quinta disciplina, para que los adopten y empleen en la elaboración y desarrollo de sus actividades.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la aplicación de la Quinta Disciplina en el departamento de administración de Cervecería Polar, C.A. agencia Maturín.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el tipo de liderazgo utilizado en el departamento de administración para la toma de decisiones.
- Aplicar el pensamiento sistémico como herramienta necesaria para la toma de decisiones en el departamento de administración de Cervecería Polar, C.A.
- Proponer la Quinta Disciplina en el departamento de administración de Cervecería Polar, C.A.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará en el departamento de administración de Cervecería Polar Agencia Maturín, la cual esta ubicada en la zona Industrial (ZIMCA) calle 13 Manzana 06 Edificio Polar Maturín, estado Monagas-Venezuela.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Aprendizaje: Es el proceso de adquirir conocimiento, habilidades, actitudes o valores, a través del estudio, la experiencia o la enseñanza; dicho proceso origina un cambio persistente, medible y específico en el comportamiento de un individuo y, según algunas teorías, hace que el mismo formule un constructo mental nuevo o que revise uno previo (conocimientos conceptuales como actitudes o valores) (<http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje>, consulta 07/12/2005)

Comunicación: Se define comunicación como el proceso mediante el cual hay un intercambio de información entre dos personas para llegar a una comprensión y entendimiento mutuo. (<http://es.wikipedia.org/wiki/comunicacion> consulta 08/12/2005)

Conocimiento: Es un conjunto de datos sobre hechos, verdades o de información ganada a través de la experiencia o del aprendizaje (a posteriori), o a través de introspección (a priori). El conocimiento es una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por si solos poseen menor valor cualitativo. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Conocimiento> consulta 07/05/05)

Disciplina: Es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien. Exige un orden y unos lineamientos para poder lograr más rápidamente los objetivos deseados, soportando las molestias que esto ocasiona. La principal necesidad para adquirir este valor es la Autoexigencia; es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo "extra" para ir haciendo las cosas de la mejor manera.

(<http://www.monografias.com/trabajos14/disciplina/disciplinashtmlConsulta08/12/2005>)

Equipo: "Es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados". La gestión de Equipos Eficaces", Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998 (Pág. 64)

Gestión: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.(www.uh.cu/facultades/fcom/portal/interes_glosa_terminos.htm Consulta 02/12/2005)

Individuo: "Indivisible", esto es, que no se puede dividir. Un individuo es una unidad elemental de un sistema mayor o más complejo. Respecto de dicho sistema no tiene sentido algo menor que un individuo. Por ejemplo, respecto de una sociedad humana no tiene sentido algo menor que una persona. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Individuo>. Consulta 12/12/2005)

Liderazgo: Es una condición humana básica y universal, una relación que involucra a todos a través de toda su existencia. (<http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/liderazgo.htm>.Consulta 12/12/2005)

Organización: Son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>. Consulta 07/12/2005)

Pensamiento: Es la actividad y creación de la mente, dicese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. (es.wikipedia.org/wiki/Pensamiento_(mente).Consulta 08/12/2005)

Sistema: Es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí y con su ambiente, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, sobre energía o materia u organismos para producir como salida información o energía o materia u organismos. Un sistema aislado no intercambia ni materia ni energía con el medio ambiente. (es.wikipedia.org/wiki/Sistema. Consulta 08/12/2005)

Visión: Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. (<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/54/conceptovision.htm>. Consulta 11/12/2005)

Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien con un fin determinado. (Diccionario de la lengua española.1990. p.358)

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Toda investigación requiere de trabajos previos para sustentar el desarrollo del estudio en cuestión y así demostrar la importación y relación entre los establecidos y el que se piensa ejecutar.

En la actualidad no existen estudios que se hayan realizado en el departamento de administración de la empresa Polar, C.A. agencia Maturín Estado Monagas, sin embargo, en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, existen algunos estudios realizados que tienen relación con este tema entre los cuales tenemos:

Moreno Y Narváez (1999) Realizaron un trabajo de investigación titulado: **“Análisis de Gestión Administrativa en el departamento de Almacén de la Embotelladora Maturín, S.A.** Cuyos Objetivos Presentados fueron:

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la gestión administrativa en el departamento de almacén de la embotelladora Maturín, S.A, para determinar si existe la factibilidad de implementar un modelo de Readministración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la función del departamento de almacén y las actividades que en él se realizan.
- Analizar el proceso de planificación en el departamento de almacén
- Analizar el grado de efectividad con que se desarrolla el proceso de organización.
- Analizar el proceso de dirección en el departamento de almacén.
- Analizar los diferentes mecanismos de control aplicados para garantizar operaciones más seguras.
- Diseñar un modelo para la distribución y organización de áreas del almacén.
- Preparar un dictamen del nivel actual de desempeño del Departamento del Almacén.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de esta investigación fue de campo.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En lo que se refiere al nivel de conocimiento buscado se puede acotar que la investigación reflejó un nivel meramente descriptivo.

Entre sus conclusiones destacan:

- Con relación a los procedimientos de trabajo no se tienen establecidos por escrito, y los trabajadores solo reciben información en forma oral de los pasos a seguir para el desempeño de sus labores.
- En el departamento no se considera al personal como el personal activo de la empresa, puesto que el jefe de almacén no enfoca su atención hacia la motivación del mismo, obviando sus necesidades; no siendo congruente este planteamiento con la teoría de Maslow y aunado a esto se evidencia de un estilo de liderazgo pertinente.

Cardona e Ydrogo (2003) Realizaron un trabajo de investigación titulado **“Estudio del estilo de Liderazgo en la empresa CATIVEN, S.A. sucursal CADA 200 Monagas Plaza Maturín Estado Monagas 2001”** en el cual concluyeron:

La mayoría de los trabajadores que laboran en la empresa tienen claro el significado del liderazgo.

Existen barreras en el proceso de comunicación, que impiden a los empleados entender los mensajes emitidos por sus supervisores, etc.

Sus objetivos presentados fueron:

OBJETIVO GENERAL

- Estudiar el tipo de liderazgo en la empresa CATIVEN, S.A. Sucursal CADA 2000 Monagas Plaza Maturín Estado Monagas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar las funciones de liderazgo que cumplen los supervisores de la empresa.
- Identificar los estilos de liderazgos predominantes en cada uno de los departamentos de la organización.
- Detectar el tipo de comunicación que utiliza el cuerpo de supervisores de CADA 2000.
- Identificar las estrategias motivacionales que los empleados de CADA 2000 consideran necesarias para realizar sus funciones.
- Indicar como el proceso de toma de decisiones entre la gerencia y el personal empleado.
- Estudiar las relaciones interpersonales que se establecen en los departamentos de la empresa objeto de estudio.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de campo por cuanto los datos fueron recabados de una manera directa y de fuentes primarias en CADA 2000 Monagas Plaza, sucursal de CATIVEN, S.A.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este trabajo se efectuó una investigación a nivel descriptivo, puesto que se describieron los elementos esenciales de la naturaleza del problema.

2.2 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

2.2.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

CERVECERÍA POLAR, C.A.

2.2.2. UBICACIÓN

La Empresa Cervecería Polar, C.A., esta ubicada en la Zona Industrial (ZIMCA) calle 13 Manzana 06 Edificio Polar Maturín, estado Monagas-Venezuela.

2.2.3 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Cervecería Polar, C.A. es una empresa que nace a principios de 1939 en la Parroquia Antímano, donde comienzan a establecerse las bases de una industria que para aquellos momentos solo se concebía como un proyecto a largo plazo y de gran envergadura y que en 1941 empieza a funcionar con una plantilla que alcanza los 50 trabajadores.

Para comienzo de 1946, se da a conocer la excelente calidad de los productos a pesar de ser todavía un pequeño núcleo de producción industrial que poco a poco y en forma permanente y continua, se estaba ganando la preferencia de los consumidores de esa época.

Con este avance sostenido se da inicio a la incorporación de nuevas unidades productivas en las diferentes regiones del país, como es el caso de la instalación a comienzo del año 1950 de la planta de Barcelona a orillas del

Río Neverí y de esta manera se creó en el Oriente del país, una importante fuente de trabajo como es Cervecería de Oriente C.A.

Suministrando sus primeros pedidos a la ciudad Insular de Porlamar el 28 de Mayo de 1950. Cubriendo de esta forma el mercado de los Estados: Nueva Esparta, Sucre, Monagas y Anzoátegui.

La región central del país empieza a crecer en forma vertiginosa, por lo que se hace necesario para abastecer esta zona, una planta que pudiera abarcarla, incluyendo el Área Metropolitana. La capacidad de Antímano es limitada y no puede cumplir este cometido. Es entonces cuando nace el proyecto de una planta.

En una ciudad que usaba el parque los Chorros como el sitio ideal para “temperar” aparece la moderna instalación “Los Cortijos” a principio de 1951, situada en una vieja hacienda en el Este de caracas.

Al igual que en la Zona Central, en el Estado Zulia y los Estados Andinos, por su importancia económica, se haría necesaria una planta que pudiera abastecer la demanda de nuestro producto, creándose la CERVECERÍA MODELO C.A., la cual inició su producción en Maracaibo en abril de 1960.

El crecimiento vertiginoso de Venezuela en lo industrial y económico en los últimos 20 años, unido a la exigencia de modernizar los equipos de producción, llevó a POLAR a desarrollar lo que hoy por hoy es el mayor complejo cervecero de América Latina: CERVECERÍA DEL CENTRO C.A., ubicada en la población de San Joaquín, Estado Carabobo.

Los productos Polar: Cervezas y Maltín, se distribuyen en el territorio nacional a través de las Distribuidoras y sus respectivas Agencias.

Estas Distribuidoras y Agencias a su vez venden los productos a numerosos Vendedores Independientes, que se encargan de hacerlos llegar al Consumidor.

En varias de las Agencias se han establecido los ya conocidos “Parques Infantiles Maltín Polar”, los cuales están dirigidos al desarrollo de actividades mancomunadas dentro de la colectividad regional.

La Organización Polar con sus plantas de producción y su red nacional de distribuidoras, es fuente estable de trabajo para miles de personas.

El Capital más valioso de la Empresa: “EL CAPITAL HUMANO”
(www.empresas-polar.com)

2.2.4 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

La Cervecería Polar, C.A. Territorio Comercial Sur, tiene como objetivo principal, la venta y distribución de los productos de Cerveza y Malta en la zona sur-oriente del país, contando con un alto nivel competitivo y un buen rendimiento económico que permite satisfacer las expectativas de los diversos puntos de expendios y así al mismo tiempo de sus consumidores.

La distribución creada por Empresas Polar crecer lógicamente para llevar el producto hacia su destino, permitiendo que fuese más conocido y así garantizar al mismo tiempo su total comercialización.

2.2.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

- Abastecer de manera eficiente y en el momento preciso los productos Cerveceros y Malteros en todo el mercado.
- Mantener un control interno de la calidad del producto para su mejoramiento.
- Elaborar campañas publicitarias para promocionar el producto.
- Administrar de la mejor forma los bienes de la empresa.
- Contar con depósitos aptos para mantener en condiciones óptimas el producto.
- Vender el producto a las distintas áreas de ventas a través de las Compañías Vendedoras (C.V.)
- Organizar y participar en diferentes programas de promoción y apoyo a la comunidad.

2.2.6 VISIÓN

Seremos el líder claro del negocio de Cerveza y Malta en Venezuela y un jugador clave en América Latina, ofreciendo productos y marcas de calidad de los distintos segmentos del mercado. Fortaleceremos nuestra posición a lo largo de la cadena de valor, mientras que nuestra orientación hacia el mercado, la excelencia en la atención y el servicio al cliente y nuestras marcas líderes nos permitirán tener presencia predominante en el punto de venta en Venezuela. Lograremos estas metas manteniendo niveles de costos que nos ubiquen entre las cinco primeras Cervecería del mundo. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar

los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de **Empresas Polar** y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

2.2.7 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

2.2.8. VALORES

- Orientación al mercado.
- Orientación a resultados y eficiencia.
- Agilidad y flexibilidad.
- Innovación.
- Trabajo en equipo.
- Reconocimiento continuo al logro y la excelencia.
- Oportunidades de empleo sin distinción.
- Integridad y civismo.
- Relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas.

2.2.9 PRINCIPIOS

- **Orientación al mercado:** Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.
- **Orientación a resultados y eficiencia:** Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.
- **Agilidad y flexibilidad:** Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.
- **Innovación:** Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, gerenciar y difundir el conocimiento.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.
- **Reconocimiento continuo al logro y la excelencia:** Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.
- **Oportunidades de empleo sin distinción:** Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.
- **Integridad y Civismo:** Exhibimos una actitud consistente ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia nuestro trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos.
- **Relaciones de mutuo beneficio con las partes interesadas:** Buscamos el beneficio común en nuestras relaciones con las partes interesadas del negocio.

2.2.10 ORGANIGRAMA

A continuación se presentan el Organigrama de la estructura Gerencial Administrativa de Cervecería Polar C.A.



Fuente: Cervecería Polar, C.A. 2005

2.3. BASES TEÓRICAS

Quinta disciplina, es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto. Esto representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas fusionándola como un cuerpo coherente de teoría y práctica les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas. El pensamiento sistémico recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

El Pensamiento Sistémico se ha desarrollado a partir de mediados del siglo XX, sus fundadores, son los fundadores del Mental Research Institute de Palo Alto (California – USA.), y desde allí se expandió a todo el mundo, como disciplina adecuada a la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones pequeñas y grandes, y hasta de relaciones internacionales.

(http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?d=65consulta:13/12/2005)

2.3.1. DEFINICIÓN DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO.

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde aunque el objetivo o meta específica sea movible se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras.

En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades.

La actual "sociedad del conocimiento" pasa del concepto de "mano de obra", al de "capital intelectual", el éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, sino de la interacción y la comunicación. Cuando falla la interacción, todos los esfuerzos adicionales de las empresas se dañan.

"El Pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular" Peter Senge.

2.3.2. CARACTERÍSTICAS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO:

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes

- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada

2.3.3. METODOLOGÍA DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO:

En general el Pensamiento Sistémico se caracteriza por los siguientes pasos:

La visión Global: La construcción de un modelo global donde se observen de manera general el comportamiento del sistema.

Balance del corto y largo plazo: El Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.

Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes: Por medio de herramientas especializadas el Pensamiento Sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación para entender sus elementos sin perder la visión global.

Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles: Los modelos del Pensamiento Sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

2.3.4. BENEFICIOS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO:

El Pensamiento Sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa, negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre de las partes que integran el sistema global.

La metodología del Pensamiento Sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

2.3.5. ESTRATEGIAS PARA EL PENSAMIENTO SISTEMÁTICO:

El momento de mayor crecimiento es el momento de planificar para tiempos difíciles. Las medidas más productivas pueden ser las que más consuman nuestros recursos. Cuanto más luchamos por lo que deseamos, más conspiramos contra las posibilidades de conseguirlo. Estos principios sistémicos son importantes porque representan un modo más fructífero de pensar y actuar. Para incorporarlos en nuestra conducta se requiere una “visión periférica” que se define como: la capacidad de enfocar el mundo con una lente de ángulo ancho, para ver como nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad.

2.3.6. SOPORTES PARA EL PENSAMIENTO SISTEMÁTICO:

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. Es participativo en todos los niveles. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas, han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

2.3.7. PENSAMIENTO SISTEMÁTICO:

El pensamiento sistémico comprende una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: “la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.”

Una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma llamada “dinámica de sistemas”, en donde los métodos y herramientas – eslabones y ciclos, arquetipos, modelación y stock- and-flow- tienen sus raíces en la dinámica de sistemas.

2.3.8. ESTRUCTURA SISTEMÁTICA:

Para el pensamiento sistémico la “estructura” es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, aptitudes y percepciones, y cientos de factores más.

Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala.

Los cuatro niveles de una visión sistemática

Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

2.3.9. EL LENGUAJE DEL PENSAMIENTO SISTEMÁTICO “ESLABONES” Y “CICLOS”

En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia. De cualquier elemento de una situación (o variable), se pueden trazar flechas “eslabones” que representan la influencia sobre otro elemento. A la vez estos revelan ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

Pero los vínculos no existen aisladamente. Siempre comprenden un circuito de casualidad un “ciclo” de realimentación donde cada elemento es “causa” y “efecto”, recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen. Nótese que los idiomas

lineales sólo nos permiten hablar del ciclo un paso por vez, cuando en la realidad acontecen simultáneamente. Al ver su simultaneidad podemos reconocer una conducta sistémica y ser más sensibles a sus aspectos temporales.

2.3.10. CICLO Y LOS CAMBIOS:

Existen dos elementos básicos en la configuración de todas las representaciones de sistemas: los ciclos reforzadores y los círculos compensadores. Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso, y el crecimiento o colapso continúa a un ritmo cada vez más acelerado. En todos los procesos reforzadores un cambio pequeño va cobrando creciente poder, por ejemplo las tasas de natalidad elevada provocan tasas de natalidad más elevada. No subestime el poder explosivo de estos procesos, en cuya presencia el pensamiento lineal siempre nos pone en aprietos.

Los procesos compensadores generan fuerzas de resistencia, que terminan por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio, los cuales garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su radio “natural” de operación.

Los ciclos compensadores surgen en situaciones que parecen ser auto correctivo y autorregulador, al margen de la voluntad de los participantes. Si la gente se siente atrapada en una estructura compensadora u otro tipo de estructura, tendrá la sensación de chocar son una pared. A pesar de las frustraciones que generan estos ciclos no son malos de por sí.

Dominio Personal, esta herramienta es de gran importancia por que en toda empresa el personal debe contar con un dominio personal, por que esta refleja el nivel de disciplina y la visión personal que posea el individuo que forma parte de la organización.

Los Modelos Mentales planteados en la quinta disciplina citan que todo individuo debe aprender a exhumar sus imágenes internas, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio, esto quiere decir que la gente manifiesta sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

La visión compartida, para que exista una visión compartida debe existir una buena relación interdepartamental dentro de la organización, donde las funciones que se realicen están intrínsecamente ligadas para tomar decisiones compartidas.

Aprendizaje en Equipo, es una acción coordinada por parte de los miembros de la organización, la disciplina del aprendizaje comienza con el dialogo e interpretar un pensamiento en conjunto.

CAPITULO III.

MARCO METODOLÓGICO.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La sugerencia de mecanismos para hacer más efectiva la implementación de la propuesta de la quinta disciplina, en Cervecería Polar C.A., requiere un tipo de investigación de campo y documental.

De campo, porque coloca al investigador de tal manera que tenga contacto directo con el medio en el cual se desarrollan cada una de las actividades relacionadas con el tema en estudio.

Al respecto, Sabino (2000) señala lo siguiente: **“La investigación de campo se da cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”**. (p.97.).

Con respecto a la investigación documental la universidad Abierta (1997) expresa. **“Los datos que se recolectan a través de informes o documentos los cuales han sido producidos por otras personas.”** (p.28)

Es importante destacar que la investigación de campo brinda la oportunidad y la experiencia de relacionarse directamente con el entorno, obteniéndose información real y veraz del estudio a realizar.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de estudio es de carácter descriptivo, lo cual ofrece la oportunidad de obtener información actualizada del estudio.

El nivel de investigación descriptivo pretende brindar una imagen teórica, coherente y conocida de la aplicación de una propuesta, ya que va tener como objeto describirlo mediante la utilización de teoría relacionada con el tema a desarrollar.

Su función principal es la de describir con exactitud los elementos que lo conforman ubicando las circunstancias descriptivas de dicha investigación. Al respecto Sabino (2000) indica que: **“su propósito radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento”**. (p.60.)

También Méndez (2001) sostiene que el nivel descriptivo: **“es aquel cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación. El estudio descriptivo identifica características del universo investigado, establece comportamientos concretos descubre y comprueba la asociación entre variables del investigador”**. (p.93.).

3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN.

Una población está conformada por un conjunto de características concretas, por lo que cualquier grupo de elementos, ya sea de seres

humanos, vivientes u objetos inanimados que tengan ciertas características semejantes se puede llamar población o universo.

Canales (1993) define la población o universo como: “Conjunto de elementos, objetos o cosas de los que se desea conocer aspectos o características en una investigación relevante”. (p.145.).

La población o universo que se tomó como base para el desarrollo de la investigación, ha sido el personal fijo y contratado en el departamento de administración de Cervecería Polar C.A., que esta conformado de la siguiente manera; siete (07) Empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma: Un (01) Gerente de administración, un (01) Asistente administrativo, un (01) Analista de control financiero, un (01) Analista legal, tres (3) Analistas de administración de ventas.

De lo anteriormente expuesto, se deduce que la población es pequeña, por tanto, para efectuar este estudio se reunió totalmente el conjunto de personas, garantizando así la confiabilidad de la información que se extrajo de la misma.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener la información necesaria se aplicaron las siguientes técnicas:

3.4.1 OBSERVACIÓN DIRECTA Y PARTICIPATIVA

Según Fernández y Baptista (1991), definen la observación participativa como **“aquella cuando el observador interactúa con el sujeto observado”** (P.321)

Esta técnica permite recopilar datos e información colocando al sujeto investigador en contacto con la realidad de las actividades que deba realizar.

3.4.2 RECOPIACIÓN DOCUMENTAL

Es una técnica que permite obtener información por medio de textos, libros, tesis, artículos de prensa, entre otros, con el propósito de obtener datos importantes para estructurar el estudio.

Rivas y Vellorí (1992) definen la recopilación documental como **“Un conjunto de procedimientos metodológicos para la recolección de manera organizada, de los materiales necesarios”**

3.4.3. ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Sabino, define la entrevista no estructurada como: “aquella técnica que trata en general, de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación sin estandarización formal”

Las entrevistas no estructuradas se caracterizan porque existe libertad para realizar las preguntas en una atmósfera donde no existe la formalidad y el entrevistado, se siente seguro y libre de responder las preguntas.

3.4.4 CUESTIONARIO

A través de esta técnica se pudo recolectar los datos por escrito, y obtener de esta manera información de primera mano para el alcance de los objetivos de la investigación.

Munich (1990), lo define como: **“Un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar”**

3.5 INSTRUMENTO METODOLÓGICO

3.5.1 ANÁLISIS DE GESTIÓN

Ruiz José (1995) Análisis de Gestión: Es el examen de las estructuras administrativas o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se esta cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento, continuo de la misma optimizando la productividad mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encontrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración.

3.6. PROCEDIMIENTOS.

En vista de la técnica de recolección de datos aplicada se hizo un análisis crítico el cual nos dio como resultado las conclusiones y recomendaciones que se presentaran al final de este trabajo de investigación.

CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados fueron obtenidos mediante el cuestionario aplicado a los empleados de Cervecería Polar C.A. del departamento de Administración, el cual proporcionó la información necesaria para realizar el estudio.

CUADRO N° 01

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR, C.A.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Nº	%
PRIMARIA	—	—
SECUNDARIA	2	28,57
T.S.U	2	28,57
UNIVERSITARIO	3	42,86
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

El presente cuadro indica que el 42,86% de los trabajadores posee un grado de instrucción de un nivel Universitario y un 28,57% de los encuestados tiene un nivel de instrucción de Técnico Superior Universitario, al mismo tiempo un porcentaje igual al 28,57% refleja un nivel de instrucción de Secundaria.

Por la dinámica que presentan los mercados actualmente en las empresas se necesita que el personal posea un alto grado de preparación académico para poder competir y mantener un recurso humano adoptado a las necesidades existentes.

En el cuadro existe una marcada tendencia del 42,86% de que el personal posee un título Universitario y un 28,57% posee un Técnico Superior Universitario lo que nos refleja que la empresa tiene como política contratar personal con altos niveles académicos que posean la capacidad suficiente para desarrollar las actividades asignadas en los distintos puestos de trabajos.

Por otra parte el universo restante de los encuestados que representa el 28,57% no cuenta con un nivel de instrucción superior esto no influye de manera negativa en la consecución de los objetivos planteados por la empresa por que estos desarrollan actividades que están acordes con su nivel o grado de preparación en forma eficiente y eficaz, permitiéndole de esta forma alcanzar las metas planteadas por la empresa en forma satisfactoria.

CUADRO N° 02

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE SI OPINA USTED QUE ES UN LÍDER EN SU AMBIENTE DE TRABAJO

CONSIDERA USTED QUE ES UN LÍDER EN SU AMBIENTE DE TRABAJO

Nº	%
SI	5 71,43
NO	2 28,57
TOTALES	7 100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

El cuadro anterior refleja los resultados obtenidos como respuesta a la interrogante de ser líder, indicando que el mayor porcentaje esta representado por los trabajadores que se consideran líderes con un 71,43% mientras que el 28,57% constituye el grupo de personas niega esta situación.

Es importante señalar que en toda organización debe existir la presencia de una o varias personas capaces de hacer que sus trabajadores y compañeros estén orientados en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, líderes capaces de alcanzar las metas planteadas por cuanto la ineficiencia e ineficacia de algunos lideres podría suscitar el fracaso de la organización.

De otra forma los encuestados consideraron en su gran mayoría que son líderes, esto refleja un alto nivel de autoestima y la seguridad de contar con los atributos necesarios para desempeñarse en sus cargos, lo que también demuestra que el tipo de liderazgo utilizado en el departamento es Democrático ya que se denota que 5 (cinco) de los 7 (siete) encuestados son capaces de dirigir y orientar a sus compañeros de labores al termino de las actividades y con esto lograr las metas y los objetivos planteados por la empresa.

CUADRO N° 03**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS CUALIDADES QUE LE INDICAN A LOS EMPLEADOS QUE SE CONSIDEREN LIDERES****QUE CUALIDADES LE INDICAN QUE USTED ES UN LÍDER**

	N°	%
RESPONSABLE	—	—
MOTIVADOR	—	—
COLABORADOR	—	—
CREATIVO	—	—
RESPETUOSO	—	—
COMUNICATIVO	—	—
TODAS LAS ANTERIORES	5	71,43
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	2	28,57
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la empresa Cervecería Polar C.A Febrero 2006

Es de hacer notar que las cualidades particulares de un líder, no están determinadas por una de las mencionadas en el cuadro en particular sino que es indicativo que más de una cualidad es lo que lo identifica como tal es decir, usa selección múltiple de varias cualidades, como se refleja en el cuadro número tres (3); el 71.43% respondió que un líder debe poseer las cualidades mencionadas, mientras el restante del universo analizó que representa un 28,57% afirmaron no poseer ninguna de las cualidades antes señaladas.

En una empresa u organización deben existir personas que de acuerdo a sus cualidades inspiren a sus compañeros de labores a la confianza que estos necesitan para sentirse motivados a la consecución de las metas organizacionales, lo cual guarda relación con las opiniones emitidas en el cuadro sobre las respuestas de los encuestados quienes en su gran mayoría indicaron ser respetuosos, motivadores, colaboradores, creativos, responsables, comunicativos. En consecuencia un líder esta conformado por una serie de elementos que le sirvan de herramienta en la orientación y logros de las metas de la empresa.

CUADRO N° 04**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE: SI LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A SE PREOCUPAN POR QUE SUS MENSAJES SEAN ENTENDIDOS**

SE PREOCUPA USTED PORQUE SUS MENSAJES SEAN ENTENDIDOS	Nº	%
SIEMPRE	6	85,71
CASI SIEMPRE	1	14,29
A VECES	—	—
NUNCA	—	—
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A. febrero 2006

Se observa en el cuadro número cuatro (4) que el 85,71% de los resultados obtenidos en la misma indica que siempre están preocupados por que sean entendidos sus mensajes mientras que el 14,29% se preocupa por que sus mensajes sean entendidos casi siempre.

Evidenciándose con las respuestas que existe un alto grado de preocupación en el personal de la empresa en cuanto a la emisión y recepción de información en una forma clara, entendible y adecuada que permita el desarrollo de las actividades en la organización, demostrando el movimiento para que se cumpla la comunicación es el adecuado y se cumple con el proceso de comunicación.

En toda organización se debe tomar en cuenta que los canales comunicacionales funcionen y que el mensaje sea entendido por todo y cada uno de los miembros que la conforman, para que de esta forma las metas sean alcanzadas y que todos se sientan identificados con las mismas.

CUADRO Nº 05**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS POR LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A.**

CUALES DE ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN SON UTILIZADOS POR USTED	Nº	%
ESCRITO	1	14,29
ORAL	1	14,29
ELECTRÓNICO	—	—
TODAS LAS ANTERIORES	5	71,42
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

Los resultados arrojados en el cuadro número cinco (5), indican que el 71,42% de los encuestados utilizan todos los canales de comunicación mientras que el 14,29% dijo que estos utilizan el canal escrito y el porcentaje restante 14,29% afirmó que utilizan el canal de comunicación escrito.

La comunicación constituye la base fundamental para establecer, buenas y mejores relaciones humanas, por consiguiente todo líder debe tomar en cuenta que en las organizaciones, se hace imprescindible la utilización de todos los canales de comunicación existente y disponible ya que le permite la integración de los empleados, además de generar un clima de trabajo agradable entre ellos.

Por otra parte es importante señalar que la organización, debe mantener y agilizar los mecanismos necesarios para que se lleve a cabo el proceso comunicacional en todos sus niveles y que las actividades formalmente establecidas se lleven a cabo adecuadamente y así evitar distorsión en los mensajes transmitidos.

CUADRO N° 06**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIPO DE COMUNICACIÓN QUE ESTABLECEN LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A. Y SUS SUPERVISORES.**

TIPO DE COMUNICACIÓN QUE ESTABLECE ENTRE USTED Y SUS SUPERVISORES	Nº	%
FORMAL	—	—
INFORMAL	1	14,29
AMBAS	5	71,42
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	1	14,29
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

Los resultados anteriores indican que el 71,42% de los empleados expresaron que sus supervisores establecen ambos tipos de comunicación, es decir, formal e informal, mientras que el 14,29% de los encuestados afirmó que solo se comunican de manera informal y el restante 14,29% agregó a las respuestas de la empresa una nueva categoría la cual tuvimos

que incluir en el cuadro anterior y en la misma se afirma que no existe ningún tipo de comunicación con sus supervisores.

La comunicación que se establece dentro de una empresa entre su personal y los supervisores, por lo general es de tipo formal, no queriendo decir con esto que la comunicación informal no existe dentro de la empresa por el contrario en toda organización deben estar presente los dos tipos de comunicación existentes en los grupos de trabajos en el caso de Cervecería Polar C.A no escapa de esta realidad por lo que su personal opinó que el 71,43% utiliza ambos tipos de comunicación entre supervisores y empleados, lo cual le permite fortalecer los vínculos comunicacionales existentes, para poder promover la conformación de grupos informales que les permitan divulgar información sin la debida autorización para ellos adaptarlas a los diferentes procesos organizacionales, a través, de los cuales se dan a conocer políticas y lineamientos, así como también el establecimiento de metas y la implementación de programas e incentivos.

CUADRO N° 07**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE EL TIEMPO QUE TARDAN LOS DEPARTAMENTOS PARA EMITIR SUS RESPUESTAS EN LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A**

QUE TIEMPO TARDAN LOS DEPARTAMENTOS PARA EMITIR UNA RESPUESTA	Nº	%
SEMANAL	—	—
QUINCENAL	—	—
MENSUAL	2	28,57
OTROS	5	71,43
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecerías Polar C.A Febrero 2006

Las respuestas obtenidas luego de haber aplicado las encuestas a los empleados según la información presentada en el cuadro anterior denota que el 71,41% respondió que el tiempo que tardan los departamentos en emitir una respuesta son diferentes a las opciones establecidas en las categorías de semanal, quincenal, mensual, otros mientras que el universo restante de la población que representa el 28,57% afirmó que los departamentos tardan

un mes para emitir una respuesta con respecto a las inquietudes que puedan presentarse en otros departamentos diferentes de los que representan la estructura organizativa de la empresa.

En las empresas existen diferentes maneras de comunicarse ya sea mediante la utilización del lenguaje o la implementación de símbolos que permitan que el proceso comunicacional se dé en forma adecuada, es decir, que exista un emisor que emita la información la decodifica y emita una respuesta a través, de los canales comunicacionales, este proceso es el que permite el intercambio de información entre dos personas para llegar a una comprensión y entendimiento más aun en una organización en la cual sus departamentos deban mantener un constante y rápido flujo de información, para que con esto se puedan desarrollar las actividades en una forma adecuada permitiéndole al mismo tiempo a la empresa, lograr los objetivos planteadas en forma rápida, eficiente y eficaz, con los mayores beneficios para todos los miembros que integran dicha organización.

CUADRO N° 08**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE SI LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A SE SIENTEN ABIERTOS A LA APLICACIÓN DE NUEVAS IDEAS EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

USTED SE SIENTE ABIERTO A LA APLICACIÓN DE NUEVAS IDEAS EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO	Nº	%
SI	7	100
NO	—	—
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A Febrero 2006

Se evidencia con las respuestas obtenidas de los encuestados que el 100% de ellos afirmó que están abiertos a los cambios que se pueden aplicar en la empresa para mejorar los procesos y los procedimientos implementados en la ejecución del trabajo es decir, el total del personal se siente motivado a propiciar y aceptar los cambios que se pueden proponer en la empresa y que permiten mejorar las actividades que se desarrollen en la forma eficaz y eficiente, este es uno de los elementos que conforma a las empresas inteligentes ya que las mismas poseen la capacidad de adaptarse a los cambios, que se pueden presentar tomando en cuenta que por si solo un cambio en una organización sea beneficioso o perjudicial y afecta en forma significativa el normal desenvolvimiento de las actividades operativas lo que ocasionan malestar dentro del personal.

En el caso de Cervecería Polar C.A; demuestra con las respuestas obtenidas que posee un recurso humano altamente calificado y preparado para afrontar, cualquier cambio propuesto, siempre y cuando esto facilite la consecución en forma más efectiva de los objetivos planteados.

CUADRO N° 09**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE SI LA EMPRESA CERVECERÍA POLAR C.A PROMUEVE CURSOS DE CAPACITACIÓN A SUS EMPLEADOS****LA EMPRESA PROMUEVE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA SUS EMPLEADOS**

	N°	%
SI	6	85,71
NO	1	14,29
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

Se observan los resultados obtenidos por las respuestas de las encuestas aplicadas y mostradas en el cuadro anterior se refleja que el 85,71% de los encuestados respondió en forma afirmativa, en cuanto a la promoción de cursos de capacitación para sus empleados por parte de la empresa, mientras que el 14,29% respondió que la empresa no promueve cursos de capacitación.

Toda organización que quiera mantenerse en sana competencia en el mercado debe propiciar la capacitación y preparación de sus empleados ya que estos constituyen el activo más valioso del cual puede una empresa sentir orgullo, es decir, la supervivencia y la permanencia en el tiempo de

una empresa se encuentra estrechamente relacionada con la calidad del personal y su constante crecimiento tanto intelectual como personal, esto permite que los trabajadores se sientan identificados con las necesidades y metas que la empresa desea lograr.

En el caso de Cervecería Polar C.A los trabajadores respondieron que la empresa presta mucha atención en cuanto a su preparación y capacitación debido a que les ha permitido realizar cursos como los siguientes:

- Cursos de capacitación tanto en el aspecto profesional como en el aspecto motivacional a través de empresas especializadas contratadas para tal fin.
- Seguridad y Prevención
- Actualización de módulos, logística y administración bajo ambiente S.A.P

Esto le permite al personal aprender en equipo y conocer la capacidad de cada uno de los miembros que los conduce a poder pensar en equipo y poder resolver cualquier tipo de problema, que se pueda presentar dentro de la organización en un momento determinado.

CUADRO N° 10**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE CADA CUANTO TIEMPO SE REÚNE EL EQUIPO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A**

CADA CUANTO TIEMPO SE REÚNE SU EQUIPO DE TRABAJO	Nº	%
DIARIO	—	—
SEMANAL	1	14,28
QUINCENAL	—	—
MENSUAL	3	42,86
OTROS	3	42,86
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A Febrero 2006

El presente cuadro refleja que el 42,86% de los encuestados afirma que se reúne con su equipo de trabajo mensualmente, mientras que un 42,86%

se reúne con su equipo de trabajo en categorías destinadas distintas a las establecidas en el cuadro es decir; diario, semanal, quincenal, mensual, otros, y el resto de la población que representa un 14,28% dice que se reúne con su equipo de trabajo diariamente.

El aprendizaje en equipo es vital por que presenta para la organización moderna una unidad fundamental de aprendizaje, ya no es el individuo como tal sino el equipo de trabajo como un todo, por que si el equipo no dialoga entre si las organizaciones no pueden aprender.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el dialogo, la cual es la capacidad que tienen los miembros del equipo de ingresar a un auténtico pensamiento en conjunto y a reconocer los patrones de interacción que erosionen del aprendizaje. Una empresa no puede ser excelente en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente, porque siempre esta practicando la disciplina del aprendizaje para convertirse en lo que hoy conocemos como las organizaciones inteligentes, en la empresa cervecera Polar C.A, se denota que el personal se reúne con sus distintos grupos de trabajo mensualmente, lo que implica que debe de existir coordinación entre los grupos de trabajo para poder obtener los resultados esperados durante la ejecución de sus operaciones, el éxito de dicha empresa radica en que se ha convertido en una organización que aprende absorbiendo información y transmitiéndola por los canales comunicacionales a sus miembros y procesando la respuesta, para convertirse en una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para empresas cervecera Polar C.A no basta con sobrevivir sino que se mantiene en constante crecimiento y cambios que puedan adaptarse a sus necesidades.

CUADRO N° 11**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE SI EL TRABAJO QUE SE REALIZA SE EJECUTA EN EQUIPO POR PARTE DE LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A****EL TRABAJO QUE USTED REALIZA**

LO EJECUTA EN EQUIPO	Nº	%
SI	7	100
NO	—	—
TOTALES	7	100

Fuentes: Cuestionario aplicado a los Empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

Las respuestas obtenidas del cuadro N° 11 nos muestra que el 100% de los encuestados afirmó que realiza su trabajo en forma conjunta con su equipo de trabajo esto demuestra que en la empresa cervecería Polar C.A, los grupos de trabajo que conforman la estructura del departamento de administración están altamente comprometidos a trabajar en equipo, puesto que desarrollan las actividades del grupo de personas que buscan una figura más ampliada que trascienda las perspectivas individuales que le permitan desarrollarse dentro del grupo y dentro de la organización inteligente siendo esto, un ámbito donde la gente descubre continuamente como crear su realidad y como puede modificarla, teniéndola sensación de sentirse parte de algo mayor y estén conectadas de ser generativas y formar parte de una

experiencia por parte de un equipo de trabajo que aprende constantemente como superarse así mismo.

CUADRO N° 12

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE SI SON ESCUCHADAS Y TOMADAS EN CUENTA LAS OPINIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO POR PARTE DE LOS SUPERVISORES DE CERVECERÍA POLAR C.A

SON ESCUCHADAS Y TOMADAS EN CUENTA LAS OPINIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO POR PARTE DE LOS SUPERVISORES

	Nº	%
SI	7	100
NO	—	—
TOTALES	7	100

Fuente. Cuestionario aplicado a empleados de la Empresas Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

En los resultados arrojados en el cuadro número doce refleja que el 100% de los trabajadores manifestaron que son tomadas en cuenta sus opiniones al momento de tomar una decisión.

La opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones en la empresa es de vital importancia, debido a que podría aportar las posibles soluciones a los problemas o conflictos que se generen en una organización, por lo que en la toma de decisiones no existe un único camino a seguir para el alcance de los objetivos de la empresa.

Por otro lado tomar en cuenta a los empleados en el proceso de toma de decisiones constituye a que se sientan motivados e incentivados a realizar sus actividades, en forma eficiente y estar identificados con la organización, además de sentirse comprometidos al logro de los objetivos de la empresa y por consiguiente, al aumento de la productividad

CUADRO N° 13**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE CUALES RECONOCIMIENTOS HA RECIBIDO EL EMPLEADO POR PARTE DE CERVECERÍA POLAR C.A**

CUALES RECONOCIMIENTOS HA RECIBIDO USTED POR PARTE DE LA EMPRESA	Nº	%
REMUNERACIONES	5	71,42
ASCENSOS	—	—
INCENTIVOS PSICOLÓGICOS	1	14,29
OTROS	1	14,29
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A. Febrero 2006

Como se pudo observar en el resultado del cuadro el 71,42% de los trabajadores reconoció que uno de los reconocimientos recibidos son las remuneraciones lo que indica, que es uno de los factores motivadores mas utilizados por la empresa para el reconocimiento de sus empleados y les permite mantenerse motivados en la ejecución eficiente y eficaz, mientras que el 14,29% manifestó sentirse motivado debido a los incentivos

psicológicos y el resto que representa el 14,29% opinó que requiere de otro tipo de reconocimiento distintos a los establecidos en las categorías definidas en el cuadro.

Se puede indicar que la motivación es un factor fundamental en el buen desarrollo de las actividades asignadas al personal de la empresa, por cuanto supone necesidades que se pueden calificar como algo en el ser humano que lo obligue a encaminar su conducta hacia el alcance de las metas de la organización y que los hace creer que pueden satisfacer sus necesidades.

Los incentivos psicológicos les brindan a los empleados oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogio entre otros, por lo que los empleados estarán dispuestos a cooperar con el logro de los objetivos de la organización, siempre y cuando estos constituyan el alcance de sus propios objetivos personales.

Los empleados del departamento de Administración de Cervecería Polar C.A, expresaron sentirse motivados para alcanzar las metas establecidas y señalaron que son las remuneraciones e incentivos psicológicos, el desarrollo personal o los ascensos los elementos motivadores que ellos consideran importante, para sentirse en un ambiente agradable y por ende encaminados hacia el buen desempeño de la organización.

CUADRO N° 14**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA SI LOS EMPLEADOS DE CERVECERÍA POLAR C.A POSEEN INFORMACIÓN SOBRE LA QUINTA DISCIPLINA**

POSEE USTED INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA QUINTA DISCIPLINA	Nº	%
SI	—	—
NO	7	100
TOTALES	7	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los empleados de la Empresa Cervecería Polar C.A, Febrero 2006

El presente cuadro demuestra mediante sus resultados que el 100% de los encuestados no posee información a cerca de la quinta disciplina.

La quinta disciplina no es más que un conjunto de herramientas que están compuestas por: visión compartida, aprendizaje en equipo, dominio personal, modelos mentales, pensamiento sistémico.

Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, esto representa un desafío por que es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarla por separadas, pero los beneficios son inmensos.

Por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente en teoría y práctica, les impide ser recursos separados o una última moda.

Sin una orientación sistémica no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas el pensamiento sistémico nos recuerda cotidianamente que el todo puede superar la suma de las partes.

Por último el pensamiento sistémico, permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva en vez de considerarlos separados del mundo nos considera conectado con el mundo, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es cambio donde la gente descubre continuamente como crear su realidad y como puede modificarla.

En el departamento de administración de cervecería Polar C.A, aun cuando todos los empleados manifestaron no poseer conocimiento con respecto a la Quinta Disciplina, se denota que en sus respuestas de las encuestas aplicadas refleja que en los cuadros anteriores están presentes las disciplinas que integran esta corriente de pensamiento sistémico sin tener la más mínima idea de estar trabajando con algunos elementos que la integra..

CAPITULO V

PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA

La Quinta Disciplina es el pensamiento sistémico: siendo este la actitud del ser humano, que se basa en percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y acción a diferencia del planteamiento del método científico, que solo percibe partes de este y de manera inconexa.

Herramientas que conforman la Quinta Disciplina:

5.1 DOMINIO PERSONAL:

El personal debe estar vinculado directamente a su entorno en actividades inherentes a sus responsabilidades demostrando disciplina y una visión personal que le permita adaptarse y formar parte de la organización, sentirse parte de esta como un todo. Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

Para Cervecería Polar C.A, el capital más valioso de la empresa es el capital humano, por lo que conoce que la gente tiene su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Si los empleados no están motivados para alcanzar metas de crecimiento y desarrollo tecnológico, no habrá crecimiento ni mayor productividad y mucho menos desarrollo tecnológico.

La gente con alto nivel de dominio personal en su búsqueda de aprendizaje continuo, surge el espíritu de la organización inteligente siendo su aptitud expandida para crear los resultados que se buscan en la vida.

Las personas con alto nivel de dominio personal son más comprometidas, poseen mayor iniciativa, tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en su trabajo. Aprenden con mayor rapidez por todas estas razones la organización Cervecería Polar C.A. departamento de administración puede llevar a cabo el compromiso con el crecimiento personal de sus empleados con esto fortalecerá la organización. Por lo que proponemos la aplicación de cursos de capacitación en sus áreas respectivas de trabajo al personal y diversidad de factores motivacionales.

5.2 LOS MODELOS MENTALES:

Las personas deben aprender a exhumar sus imágenes internas, para llevar a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio con esto se quiere decir, que la gente manifiesta sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

El desarrollo de las habilidades para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones, institucionales que contribuyen a llevar a la práctica estas aptitudes, los modelos mentales mas cruciales de toda organización son los compartidos por quienes forman las decisiones. Si estos modelos no se examinan limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Se propone el aprendizaje cara a cara en las áreas de trabajo de toda la compañía para establecer los modelos mentales más habilidosos y desechar los que causen los tropiezos en materia laboral.

5.3 VISIÓN COMPARTIDA:

Para que exista una visión compartida, debe existir una buena relación interdepartamental, dentro de la organización donde las funciones que se realicen estén intrínsecamente ligadas para tomar decisiones compartidas.

La visión compartida, son imágenes que lleva la gente de una organización, crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Es vital para la organización inteligente la visión compartida, porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece solo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. La idea del aprendizaje generativo, expandir la capacidad para crear resultados abstractos y superficiales a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar ciertamente.

En una corporación una visión compartida modifica la relación de la gente por la compañía, ya no es la compañía de “ellos” sino la nuestra, una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto crea una identidad común. El propósito de la visión y los valores compartidos de una organización establece el lazo común más básico hacia el final de su carrera.

5.4 APRENDIZAJE EN EQUIPO:

Es una acción coordinada por parte de los miembros de la organización, la disciplina del aprendizaje comienza con el dialogo e interpretar un pensamiento en conjunto.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las practicas del dialogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el dialogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escuchan a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio en las discusiones se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deban tomar. El dialogo y la discusión son potencialmente complementarios pero la mayoría de los equipos carece de aptitud para discutir entre ambos y moverse conscientemente.

Aunque el aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales es una disciplina colectiva, no tiene sentido decir que “yo” en cuanto a individuo domino la disciplina del aprendizaje en equipo. Si un equipo presenta la característica de no estar relativamente alineado, es un desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo, por el contrario cuando un equipo logra mayor alineamiento surge una dirección común y las energías individuales se armonizan.

5.5 LA QUINTA DISCIPLINA:

Una organización que aspire sobrevivir en el contexto actual es un dialogo con su público. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio dialogo.

Es por lo que proponemos la aplicación de la quinta disciplina, debido que la misma contiene una serie de herramientas que son de vital importancia y ayudarán de manera efectiva, a la empresa Cervecería Polar C.A, en el cumplimiento de sus metas establecidas.

5.6 PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DE LA QUINTA DISCIPLINA EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE CERVECERÍA POLAR, C.A.:

Disciplinas	Técnicas para el logro de la Quinta Disciplina	Secuencia aproximada de Implementación de técnicas (Anuales)
Dominio Personal	-- Dinámica de Grupo -- Oratoria -- Liderazgo	De tres a Cuatro Veces
Modelos Mentales	Talleres de Comunicación: donde el personal participe y aporte sus opiniones	Bimensual
Visión Compartida	Fomentar reuniones periódicas con los miembros de la organización para el evaluó de las metas planteadas, establecer estrategias	Mensualmente
Aprendizaje en Equipo	Motivar el dialogo para así incentivar un pensamiento en conjunto	Quincenal
Quinta Disciplina	Al cumplir con todas las herramientas antes mencionadas se lograra el objetivo de Aplicación del Pensamiento Sistémico, es decir, la Quinta Disciplina.	_____

1.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez cubiertas las fases generales del trabajo de investigación, se presenta a continuación un conjunto de conclusiones generales que se desprenden de la misma:

- Un número de los trabajadores encuestados tienen claro el significado del concepto de liderazgo y lo aplican en el desarrollo de sus actividades diarias.
- Un 71,43% de los trabajadores encuestados afirman poseer cualidades de líder que le permiten dirigir un grupo de trabajo en pro del logro de los objetivos organizacionales
- Se observó que el 71,42% utiliza tanto la comunicación formal como informal como medio frecuente para transmitir información en el departamento de administración de Cervecería Polar C.A, lo que permite que el proceso comunicacional sea más efectivo.
- Se detectó que aun cuando la comunicación es efectiva en el departamento de administración de Cervecería Polar C.A, existen algunas fallas en cuanto a las respuestas recibidas, por otros departamentos de Cervecería Polar C.A, por que la respuesta no es de forma inmediata sino que presenta retrasos, esto trae como consecuencia que el proceso de comunicación este presentando fallas y no se logre la eficiencia de la misma.

- El proceso de comunicación se ve afectado en mayor medida cuando las barreras administrativas se presentan por el mismo hecho de contar con una estructura organizacional muy amplia que dificulta la retroalimentación de la información en la empresa.
- La mayoría de los empleados de la empresa posee educación superior universitaria lo que facilita la introducción de nuevas ideas en la ejecución de su trabajo.
- En su gran mayoría los trabajadores de la empresa confirmaron que constantemente están en el proceso de actualización, de allí se denota que la empresa promueve programas de incentivos, crecimiento y motivación para sus empleados.
- En la totalidad los empleados afirmaron que ejecutan sus labores en equipo, lo que ayuda a mantener un agradable ambiente de trabajo y un adecuado entorno laboral con relación a las actividades que desarrollan dentro de la empresa.
- El cien por ciento de los empleados manifestó estar satisfechos con el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa, debido a que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones en la organización.
- Aun cuando existen desconocimientos de los trabajadores de la existencia de una herramienta como la quinta disciplina, no están exentos de su aplicación por que de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta se evidencia que son utilizadas algunas de ellas constantemente en la ejecución de las actividades dentro de la empresa.

6.2 RECOMENDACIONES

Luego de haberse planteado las conclusiones se “invita” a la empresa a seguir las recomendaciones que se presentan a continuación las cuales son un aporte para que esta continúe con el proceso de optimización que está viviendo.

- Realizar en forma periódica reuniones con el personal de manera que les permita exponer sus inquietudes y necesidades para mejorar sus cualidades de líder.
- Mejorar aun más las relaciones interpersonales de manera que se establezca un ambiente aun más grato en el que se intercambien ideas, opiniones y se logre de esta manera alcanzar los objetivos establecidos.
- Es recomendable que los procesos de comunicación sean buenos en su efecto, excelente porque esto permite que se dé una buena interrelación entre los empleados y la organización y por ende una mayor identificación de estos con el logro de los objetivos organizacionales.
- Es importante destacar que para evitar las fallas, al momento de comunicarse que ésta se haga de manera formal y que el mensaje y las respuestas sean claras y precisas de acuerdo al tipo de lenguaje que utilizan los miembros de los distintos departamentos, esto permitiría a su vez que el proceso de comunicación sea efectivo.
- Para facilitar y romper con las barreras administrativas presentadas en el proceso comunicacional del departamento de administración, se debe analizar la retroalimentación de la información desde la más mínima unidad de la estructura organizacional hasta la más compleja y hacerlos

participes de las decisiones a ser tomadas para que se sientan parte de la organización.

- Proporcionar a los empleados la oportunidad de manifestar sus opiniones en cuanto a la ejecución de las actividades con la finalidad de que puedan expresar sus necesidades, criterios y se sientan parte irremplazable de la empresa.
- Se deben mantener con más frecuencia los programas de incentivos, crecimientos y motivación que le permitan al personal sentirse satisfechos a trabajar por el logro de las metas planteadas por la organización.
- Poner en práctica las características de un liderazgo democrático y situacional, manteniendo el estilo democrático por ser el más utilizado y el más adecuado para que los grupos de trabajo funcionen y se sientan integrados en el proceso de toma de decisiones.
- Fortalecer el modelo utilizado para el proceso de toma de decisiones en la empresa.
- En la actualidad todas las instituciones se enfrentan a un proceso de reacomodo, producto del impulso, entorno o medio ambiente así como las exigencias y demandas intrínsecas de las organizaciones como células vivas de los procesos de producción y servicios, es por ello que la principal recomendación que tratamos en este trabajo es la aplicación de la quinta disciplina como propuesta de aplicación en el departamento de Cervecería Polar C.A.

BIBLIOGRAFÍA.

BRIONE, Guillermo (1988). “**Métodos y Técnicas de Investigación Para Las Ciencias Sociales**”. Tercera Edición. Editorial Trilla.

CARDONA E YDROGO (2003) “**Estudio del estilo de Liderazgo en la empresa CATIVEN, S.A. sucursal CADA 200 Monagas Plaza Maturín Estado Monagas 2001**” Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas.

COLLADO, Carlos (2001). “**Metodología de la Investigación**”. Segunda Edición. Editorial Mexicana. México

MENDEZ, C. (2001) “**Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**”. Editorial Mac Graw Hill Interamericana.

MORENO Y NARVÁEZ (1999) “**Análisis de Gestión Administrativa en el departamento de Almacén de la Embotelladora Maturín, S.A.**” Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas.

SABINO, Carlos (2002). “**El Proceso de Investigación**”. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.

SENGE, Peter (2004-2005). “**La Quinta Disciplina**”. Primera Edición. Ediciones Granica S.A. Argentina.

RIVAS, J. (1992) “**Técnicas de Documentación e Investigación**”. Universidad Nacional Abierta, Caracas.

RUÍZ, José (1995) “**Fundamentos para el análisis de gestión administrativo**”. Primera Edición. Editorial Panapo, Caracas.

TAMAYO T. Mario (2001). “**El Proceso de Investigación Científica**”. Tercera Edición. Editorial Limusa. México.

Referencias Electrónicas

[http://www. Monografías.com](http://www.Monografias.com)

<http://www.wikipedia.org>.

[http://www. uh.cu](http://www.uh.cu).

[http://www gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)