



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
Diagnóstico Organizacional de la Empresa Familiar
TWO SISTERS CANDY BUFFET

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

JESSICA VÁSQUEZ RODRÍGUEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Ricardo Petit

Caracas, Junio del 2014

Dedicatoria

Este esfuerzo y ganas de superación se los dedico a mis padres quienes me han demostrado que no hay tiempo perfecto para hacer lo que nos gusta, para formarnos y para crecer; que no existen límites en el mundo que nos imponga hasta donde debemos llegar.

A mi hermano, por estar siempre ahí aun cuando no estemos todo el tiempo juntos y por darme el mejor regalo hasta ahora de ser tía dos veces.

A mi familia en general; y en especial a mi primo Alejandro quien me enseñó que lo más valioso que tenemos en la vida es la familia, me enseñó que la vida es demasiado corta como para no aprovechar los días de este hermoso viaje, cargando en nuestra maleta experiencias y logros que nos satisfagan como ser humano, sobretodo que el tiempo de Dios es perfecto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco la oportunidad que me brindó TWO SISTER CANDY BUFFET para poder realizar este Trabajo Especial de Grado y sobretodo la oportunidad de poder ayudarles a realizar este diagnóstico que le permita crecer como Organización en nuestro hermoso país Venezuela.

Al Profesor Ricardo Petit quien me transmitió desde el primer día de clases toda su experiencia en la materia, por su apoyo incondicional y por afrontar las adversidades de la situación país de manera extraordinaria para que pueda concluir este Trabajo Especial de Grado.

A los profesores Víctor Maldonado por sus enseñanzas y buenos análisis los cuales me han permitido entender la historia y siempre ver las cosas desde otra perspectiva la más realista de este mundo, al Profesor Juan Mancheño por ubicarnos en la vida de las Organizaciones enseñarnos que todo acciona un cambio y que hay que conocer la teoría tal cual es; la importancia de leer y hacerlo hasta en otro idioma.

A la Profesora Ana Teresa Albella a quien admiro por su dedicación al trabajo e indudablemente toda la experiencia en el tema, por su comprensión y su buen trabajo en la Dirección de este Postgrado.

A mis compañeros y colegas, profesionales con mucho que aportar en el mercado laboral con quienes compartí parte importante de mi vida y momentos que siempre recordare.

INDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	8
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Planteamiento del Problema.....	8
1.2 Justificación de la Investigación.....	10
1.3 Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II	12
2. MARCO ORGANIZACIONAL	12
2.1 Reseña Histórica de la Organización	12
2.2 Estructura de la Organización	13
CAPÍTULO III	15
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	15
3.1 Antecedentes de la Investigación	15
3.2 Bases Teóricas	16
Empresas Familiares.....	17
Modelos de los tres Círculos de la empresa familiar	18
Fortalezas de las empresas familiares	19
Debilidades de las empresas familiares	19
Modelo Organizacional de Mitzberg.....	20
Modelos de los Sistemas Abiertos	22
CAPÍTULO IV.....	25
4. MARCO METODOLÓGICO	25
4.1 Tipo de Investigación	25

4.1.1	Según la fuente de los datos trabajados	26
4.1.2	Según el momento en el que se recogen los datos.....	26
4.2	Diseño de la Investigación	26
4.3	Técnicas e Instrumentos	27
4.4	Población y Muestra.....	29
4.5	Procedimiento a seguir	30
4.6	Operacionalización de las Dimensiones	32
CAPITULO V.....		33
Análisis de Resultados		33
CAPITULO IV.....		38
Conclusiones y Recomendaciones		38
REFERENCIAS		40
ANEXOS.....		44

Índice de Ilustraciones

Fig. 1 Organización empresarial o estructura simple.....	14
Fig. 2 Proceso de desarrollo organizacional.....	17
Fig. 3 Modelo de los tres círculos de las empresas familiares	18
Fig. 4 Partes y sistemas de la organización.	20
Fig. 5 Modelos de los sistemas abiertos	24
Fig. 6 Etapas del proceso de diagnóstico de la organización Two Sisters Candy Buffet.....	30
Fig. 7 Cronograma	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	32
Tabla 2 Resultados del modelo de sistemas abiertos.....	38

UNIVERSIDAD CATÓLICA ÁNDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESAE DE SERVICIOS
TWO SISTERS CANDY BUFFET

RESUMEN

Autor: Jessica Vásquez

Asesor: Ricardo Petit

El trabajo especial de grado se enfocó en el estudio del diagnóstico organizacional de una empresa de servicios familiar el cual tuvo como objetivo general diagnosticar la empresa Two Sisters Candy Buffet a fin de definir su situación actual, para así a través del objetivo específico analizar la organización enfocándose en la junta de diagnóstico de grupo familiar y el Sistema de Modelos Abiertos para conocer su situación actual y también detectar las áreas que requieren ser fortalecidas para lograr el impulso del crecimiento de la organización. Se utilizó como base teórica el sistema de modelos abiertos de Hanna (1988). El tipo de investigación es aplicada de acuerdo al autor Ramírez (2004, cp Valarino, 2010) bajo la modalidad de evaluativa. La técnica que se utilizó fue la junta de diagnóstico de grupo familiar de Fordyce y Weil (1971) la cual fue aplicada, en una población de 3 individuos, miembros fundadores de la organización.

La intención de este trabajo fue colaborar con la empresa de servicios, empresa joven que ha crecido de manera considerablemente rápido careciendo completamente de estructura, por tal motivo como punto inicial se diagnosticó la situación actual arrojando como resultado la detección de cuatro categorías que requieren ser fortalecidas como los aspectos legales, la estructura organizacional, liderazgo y toma de decisiones, por último las necesidades sus recursos humanos.

Palabras Claves: Diagnóstico Organizacional, Empresa de Servicio, Empresa Familiar, Situación Actual, Modelos de Sistemas Abiertos, Juntas de Diagnóstico de grupo familiar.

INTRODUCCIÓN

Una empresa es un sistema con su entorno que materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial.

Se considera que una empresa es “una entidad, que ejerce actividad económica, independientemente de su forma jurídica” se considera una empresa PYME “trabajadores autónomos, las empresas familiares, las sociedades colectivas y las asociaciones que ejercen regularmente una actividad económica” (Comisión de la Unión Europea 2005 p.12)

Dentro de la clasificación de las Empresas, pueden dividirse de acuerdo a su actividad, a su tamaño, por su forma jurídica y por su ámbito de actuación. En este caso el cliente seleccionado para esta investigación, diagnóstico y consultoría, se trató de una empresa de servicios familiar, que funciona como una microempresa, en forma de sociedad familiar y que actúa a nivel nacional.

Esta empresa surgió como un emprendimiento, entendiendo como emprender el desarrollar capacidades, teniendo como elementos esenciales entre otros: la creatividad como desarrollo del talento innovador, la observación para detectar oportunidades, las competencias que es esa voluntad de asumir riesgos y la visión de conjunto, así nace Two Sisters Candy Buffet.

La microempresa de servicios Two Sisters Candy Buffet, se generó de un espíritu empresarial, como bien lo dijo Disney (cp Varela, 2001) “la inclinación de mi vida ha sido hacer cosas que le brinde placer a la gente en

formas sorprendentemente nuevas. Al hacerlo me satisfago”, y es con un sentimiento similar que las socias tomaron la iniciativa de generar un producto diferente que va a dirigido a una diversidad de clientes y servicios de gran alcance.

Ahora bien, en el empeño de crear el producto con mucha innovación, introducirlo al mercado y comenzar a ver frutos, esta empresa descuidó su estructura organizacional, definir los roles de sus socios y empleados que faciliten el sostenimiento y posible expansión de esta empresa. Adicionalmente para este emprendimiento era imperativo formalizarse como una empresa, con todas sus aristas que referiré en el Marco Teórico para poder subsistir en el tiempo.

Todo esto es posible haciendo una barrida exhaustiva a las teorías y modelos que alimentan el desarrollo organizacional. En este Trabajo Especial de Grado se propuso considerar la ejecución de una junta de diagnóstico de grupo familiar como la plantearon los autores Beckhard y Harris (1988) así como el modelos de sistemas abiertos, para canalizar las necesidades de la organización, según el autor Hanna (1988), a través de la herramienta de la técnica la tela azul para desarrollar el diagnóstico de dicha organización.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, la compleja situación económica que vive el país, ha impactado en la sociedad venezolana en todos sus ámbitos, no escapan de ello las organizaciones, tanto públicas como privadas, que son la base de toda generación de bienes y servicios, y que a su vez han representado las fuentes de trabajo formal.

La situación país ha propiciado que se formen nuevas organizaciones del sector productivo con talento que sale de las organizaciones formales, ya que como afirma Morillo (2006) "El problema no es la fuga o la salida de personas, sino el aprovechamiento del talento que el país prepara, más aún en situación de escasez y costosa provisión de recursos humanos calificados, pues la pérdida de un profesional es de un costo incalculable para un centro de investigación o en la gerencia de una organización". (p.1) En muchos casos las grandes industrias deciden prescindir de personal muy valioso y capacitado, dejando fuera del mercado laboral a una cantidad considerable de individuos con un enorme potencial y deseos de superación.

Buena parte de estos individuos, como medida de supervivencia y/o crecimiento tanto personal como profesional, han optado por el mundo del emprendimiento, y con ello la formación de microempresas, siendo muchas de ellas familiares.

Con frecuencia, las microempresas indicadas, son el producto de un grupo de personas miembros de una misma familia, que deciden explotar algún tipo de servicio haciendo uso de sus habilidades y talentos, pero desconociendo las bases esenciales para la formación de una empresa, y los mecanismos para lograr que la misma funcione en forma adecuada. La mayoría de estas microempresas se manejan de una forma, si se quiere, bastante informal, lo que finalmente tiene sus consecuencias e impactos.

Si bien es cierto que una buena parte de las microempresas familiares mueren en el intento, muchas otras logran establecerse, crecer y expandirse; sin embargo, es importante, que para ello, las mismas cuenten con una estructura organizacional formalmente definida, con un soporte jurídico y un marco legal que las respalde.

Así es como nace la empresa Two Sisters Candy Buffet en el 2011, surgió la idea de realizar una empresa familiar conformada por las tres hermanas, basándose en las aptitudes de cada una de ellas para que así les permita obtener ingresos adicionales como sustento para sus familias. Es una empresa joven creciendo considerablemente rápido, la cual no cuenta con una estructura organizacional comprendiéndose este concepto como el modelo que muestra las relaciones entre las partes de la organización (Katz y Rosenzweig, cp. Vainrub, 1996),

Específicamente los servicios que comercializa la empresa es la decoración personalizada de cualquier celebración, recuerdos, tarjetería, organización del evento, decoración, incluyen todos los caramelearías, dulces, salados dependiendo de cada ocasión puede ofrecerse el servicio completo o solo el servicio que se requiera. También tienen servicio de atención de la mesa quienes se ocupan de que todo esté en su lugar, repongan también todas las golosinas, así como también ofrecen el servicio de fotos de recuerdo.

En virtud de lo antes expuesto, se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual del negocio en la empresa Two Sisters Candy Buffet en cuanto a su estructura?

1.2 Justificación de la Investigación

La empresa Two Sisters Candy Buffet, surgió espontáneamente dirigida a un mercado cautivo, como un intento de los miembros fundadores de desarrollarse profesionalmente, además de lograr algunos ingresos.

En sus primeros 3 años, mucho ha sido el ir y venir de ésta empresa, con la finalidad de identificar aquellos productos que tuvieran una amplia aceptación en el mercado. Los ingresos de la misma, han venido utilizándose para su crecimiento, tanto en equipos como mobiliario, lo cual ha sido necesario para atender la creciente demanda.

Two Sisters Candy Buffet, es una organización en pleno crecimiento y expansión, que ha tenido una amplia aceptación en el mercado nacional, siendo promocionada únicamente en redes sociales.

Este trabajo de investigación tuvo como finalidad identificar la situación actual de la organización Two Sisters Candy Buffet, a fin de visualizar áreas de mejoras, que le permitan potenciar su crecimiento y expansión a mediano y largo plazo, y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Este trabajo podrá servir de base para fomentar nuevas investigaciones en el área de emprendimiento y organizaciones familiares.

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Diagnosticar la empresa Two Sisters Candy Buffet, a fin de definir su situación actual, e identificar áreas potenciales de desarrollo y mejora que impulse el crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos

- Analizar la organización Two Sisters Candy Buffet enfocándose en la junta de diagnóstico de grupo familiar y el sistema de modelos abiertos para conocer su situación actual.
- Detectar las áreas que requieren ser fortalecidas para lograr el impulso del crecimiento de la organización.

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Reseña Histórica de la Organización

La organización Two Sisters Candy Buffet surgió en el año 2011, como resultado de una asociación entre las hermanas Tania, Ingrid y Elizabeth Rodríguez, las cuales en busca de desarrollarse profesionalmente en el ámbito empresarial, decidieron unir sus aptitudes para incursionar en el mundo del emprendimiento.

Tania Rodríguez, de profesión Diseñadora Gráfica, Ingrid Rodríguez, Administradora de Empresas y Elizabeth Rodríguez, Ingeniera Industrial; decidieron unirse a fin de explotar un mercado cautivo aún en Venezuela en los servicios de fiestas y obsequios personales.

Ya la primera de las hermanas se dedicaba con anterioridad, de manera ocasional, a la decoración y elaboración de fiestas infantiles, diseño de invitaciones, cotillones, entre otras actividades; la segunda de ellas, se encontraba desempleada por el cierre de la empresa en la cual laboraba y la tercera pensando en un plan post jubilación se une a esta idea. Y es así, como se dan las condiciones, para la formación de la organización, la cual les brinda los beneficios de realizar una actividad que les genera dividendos, en la comodidad de sus domicilios.

La nueva empresa arrancó con un capital reducido, en un pequeño taller ubicado dentro de la vivienda de una de las socias. Su nombre Two Sisters

Candy Buffet, fue el resultado del principal servicio ofrecido por la organización, el cual es buffet de dulces y caramelería, conocido en el mundo anglosajón como “candy buffet”, y “two sisters” como consecuencia del vínculo familiar entre las socias; cabe destacar que al iniciar el proyecto la tercera hermana no se encontraba en el país y es después que se incorpora en la propuesta de negocio, por ello que se decidió no modificar el nombre de la empresa.

Los primeros productos ofrecidos por la organización fueron: el **Candy Buffet** o mesa de dulces, el **Mini Candy Buffet** bandeja de obsequio con una degustación de duces y caramelos, y el **Candy Box**, un obsequio de menor dimensión con 12 sabores de dulces y chocolates diversos. Todos estos productos van personalizados con temas y una paleta de colores, acorde con los gustos, personalidad y/o hobbies del agasajado(a).

Con ello, se crea la imagen corporativa, el logo que la identifica, y el diseño de las páginas electrónicas (Facebook, Instagram y Blog), las cuales le permiten promocionar su portafolio de productos.

Hasta la fecha actual se han expandido hacia otros servicios tales como: diversificación de sabores (pasapalos salados), obsequios de salida para invitados de una celebración, tarjetería y photo booth, el cual consiste en la toma de fotografías en un stand temático con motivo de la celebración, las cuales los invitados pueden llevar al término de la celebración como recuerdo.

2.2 Estructura de la Organización

De acuerdo a Mitzberg (1985), la empresa Two Sisters Candy Buffet puede ser ubicada dentro de la clasificación de “organización empresarial o estructura simple”, como la que se muestra en la Figura 1, ya que cuenta solo con tres personas en su ápice estratégico (miembros fundadores), que

toman las decisiones más importantes dentro de la organización y dirigen en forma directa al personal que labora en la misma, lo que permite identificar un sistema de flujos basado en la autoridad formal.

El núcleo de operaciones, está conformado por seis trabajadores que realizan las actividades básicas de producción, quienes además no requieren mayor preparación o especialización para llevar a cabo sus funciones.



Fig. 1 Organización empresarial o estructura simple.

Two Sisters Candy Buffet puede ser clasificada como una organización joven, que tuvo su origen en el año 2011, además de ser pequeña, si se considera su tamaño, ya que cuenta con tan solo seis trabajadores. Tiene un sistema técnico poco sofisticado, y se encuentra en un entorno dinámico y complejo. El poder, como se indicó en la parte superior, emana de su gerente general en forma fuerte y formal.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

En los últimos años se ha podido observar la cantidad de empresas familiares que existen a nivel mundial; esta estrecha relación entre sus miembros muchas veces les permiten obtener los mejores resultados como organización en otros casos se puede observar como tienen deficiencia en todos sus ámbitos y normalmente necesitan una formalización para empoderarse, tener procesos más óptimos que les permitan mantenerse en el tiempo y en muchos casos pasar de generación en generación.

En este sentido se examinaron de diversas áreas e incluso Universidades buscando Trabajos Especiales de Grado recientes que sirven como antecedente para el presente estudio:

Montaño (2010) se planteó como objetivo general desarrollar un análisis de la dinámica de trabajo de la dirección y administración en negocios familiares para evaluarla en relación a lo que define a una empresa familiar como alternativa de mejoramiento organizacional, proyección estratégica de crecimiento y continuidad. Todo esto lo deriva de la controversia que ha generado la realización de diferentes estudios en donde se evidencia que luego del éxito de las empresas familiares por lo general fracasan en su primer año o incluso no pasan de los cinco años; solo algunos casos atípicos logran llegar hasta la tercera generación de la familia.

La metodología utilizada en el trabajo de grado antes mencionado es descriptiva, su diseño es experimental y transversal la cual va dirigida al personal que integra la dirección administrativa y directiva de una empresa pequeña que labora como familiar. Este Trabajo Especial de Grado ayudó a fundamentar el diagnóstico de la organización de estudio proporcionando información referente a las empresas familiares.

3.2 Bases Teóricas

Álvarez (2009) dice que es la estrategia para el cambio planificado en las organizaciones lo que permite pasar por diferentes definiciones referente al cambio organizacional, “cambio puede ser considerado el paso de un estado actual a un estado deseado, a un estado mejor: siempre de valencia positiva” (p.2)

De acuerdo a lo antes mencionado, puedo decir que el desarrollo organizacional es el paso de transición y de conexión entre la situación actual y la situación deseada.

En la Figura 2. Se puede apreciar cómo a través del desarrollo organizacional se puede lograr que condiciones que presentan las organizaciones al inicio pueden variar positivamente y de forma planificada.

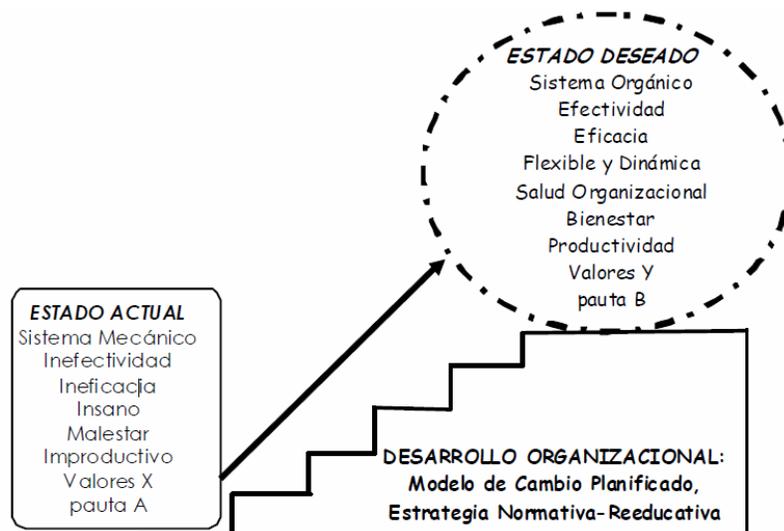


Fig. 2 Proceso de desarrollo organizacional

Empresas Familiares

Antes de darle una definición al concepto de empresas familiares, primero fue necesario aclarar los términos que lo componen.

La empresa puede ser definida como “el ejercicio profesional de una actividad económica organizada, que se realiza con ánimo de lucro, con la finalidad de actuar en el mercado de bienes y servicios” (Pérez, 2005, p. 16).

Por empresa familiar se entiende “aquella cuyo patrimonio o capital pertenece a una persona o un grupo de personas unidas por matrimonio o por lazos de parentesco, que además intervienen directa y efectivamente en la dirección de la empresa” (Pérez, 2005, p. 17).

De este concepto se desglosan sus principales características (Martínez, 2010, p. 18):

- La empresa es controlada y dirigida en su mayoría por una familia.

- Los negocios son dirigidos por los miembros de la familia.
- El fundador desea perpetuar su obra en el tiempo.

Modelos de los tres Círculos de la empresa familiar

El modelo de los tres círculos, desarrollado por los autores Tagiuri y Davis (1982), es ampliamente utilizado en la actualidad, el mismo permitió describir la empresa familiar a través de un diagrama de tres círculos que representan los subsistemas presentes.



Fig. 3 Modelo de los tres círculos de las empresas familiares

El modelo consiste en presentar tres subsistemas sobrepuestos, como se presenta en la figura 3, siendo estos: empresa, propiedad y familia. A continuación se describen cada uno de ellos:

- Familia: es el primer subsistema, se encuentra a la izquierda de la figura, y está conformado por los miembros de la familia o los lazos consanguíneos que de ella surgen.
- Propiedad: representa el segundo subsistema, se ubica en la parte superior de la figura, y se encuentra representado por los propietarios de la empresa, socios, accionistas o interesados.

- Empresa: es el último subsistema, y se encuentra en la parte derecha de la figura, y está integrado por los empleados de la empresa y las funciones que realizan.

Las organizaciones no familiares solo tienen dos subsistemas, empresa y propiedad, existiendo una sola intersección. Pero las empresas familiares, al presentar un subsistema adicional, se hacen mucho más complejas, ya que se presentan un total de cuatro intersecciones. Estas permiten entender más fácilmente la dinámica y las problemáticas de este tipo de empresas, y de ellas se desprenden sus zonas de ventajas y oportunidades, y también las zonas de conflicto y debilidades.

Fortalezas de las empresas familiares

Según (Martínez 2010) Las empresas familiares presentan un gran número de ventajas frente a las que no lo son, algunas de ellas, son el resultado de varios estudios realizados y se indican a continuación:

- Una cultura empresarial más fuerte
- Mayor unidad entre los accionistas
- Mayor dedicación a la empresa y menor rotación del personal ejecutivo.
- Permanencia en el tiempo de las estrategias y políticas
- Mayor preocupación por la calidad y la imagen ante los consumidores
- Mayor velocidad en la toma de decisiones.

Debilidades de las empresas familiares

Las empresas familiares tienen varios puntos débiles, que propician situaciones conflictivas entre sus integrantes, a continuación se indican algunas de sus desventajas (Martínez 2010).

- Superposición de roles empresariales y familiares
- Estancamiento estratégico
- Falta de planificación
- Nepotismo
- Resistencia al cambio y a la profesionalización
- Ausencia de una mentalidad orientada a resultados
- Dificultad para atraer personal talentoso
- Liderazgos largos
- Tasa de reinversión inadecuada

Modelo Organizacional de Mitzberg

El modelo de Mitzberg permitió definir la estructura de una organización, en cuanto a la forma en que se establecen los sistemas de flujos y las interrelaciones entre las distintas partes que la componen. La Figura 4 muestra las partes y sistemas que componen una organización.

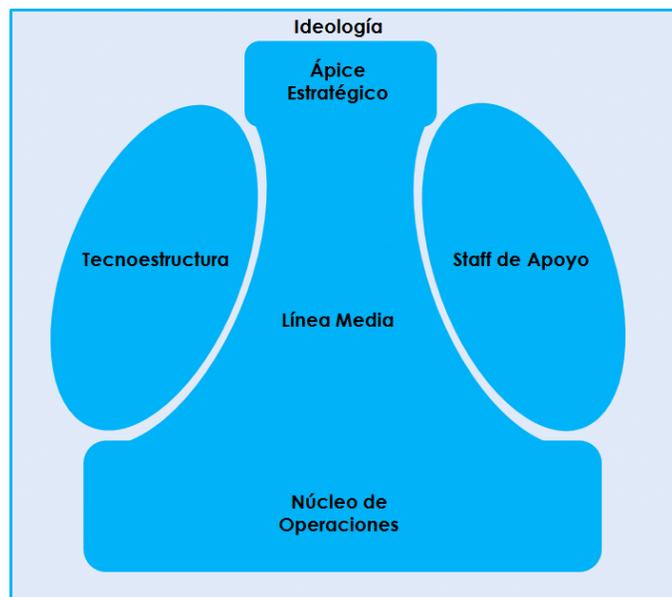


Fig. 4 Partes y sistemas de la organización.

A continuación se describen cada uno de los elementos mostrados en la figura 4:

- **Ápice Estratégico:** tienen la función de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, logrando la satisfacción de los entes interesados y de quienes la controlan. Está conformado por las personas de alto nivel dentro de la organización.
- **Línea Media:** está constituido por el personal que sirve de canal entre los altos gerentes y los supervisores de operaciones. Esta crece al mismo tiempo que lo hace la organización, y con ello la necesidad de realizar supervisión directa.
- **Núcleo de Operaciones:** conformada por las personas que realizan el trabajo básico correspondiente a la fabricación de productos y o prestación de servicios que la organización entrega al entorno o comunidad.
- **Tecnoestructura:** son grupos de trabajadores fuera de la línea o jerarquía de la organización, que tienen la función de normalizar y estandarizar los procesos de trabajo.
- **Staff de Apoyo:** es un área que se encuentra fuera de la corriente operacional, la cual es especializada en ciertas áreas y proporciona servicios indirectos a toda la organización.

Luego de revisar las teorías del modelo fue importante que también se ahondara en lo que es la transición organizacional.

De acuerdo con Beckhard y Harris (1988); se explica la importancia que tiene el conocimiento y la necesidad que existe al tener definido el estado actual de la organización, como esto favorece a todo el proceso de cambio, ayudando al medio de información, planeación del cambio organizacional y “es de crucial importancia que la gerencia sea explícita sobre su estrategia para administrar la transición” (Beckhard y Harris, 1988, p. 60). El

conocimiento de esta estrategia fue vital para continuar con el proceso ya que el conocimiento de estos pensamientos evidentemente en conjunto con la toma de decisión, ofreció más oportunidades de que fuera la que más se adecuara al estado deseado.

También aseguran que “antes de hacer elecciones específicas respecto de las tácticas para el cambio y planes de acción, debe completarse una evaluación del presente, teniendo en cuenta el estado del futuro deseado”. (Beckhard y Harris, 1988, p. 60).

En este sentido se seleccionó el modelo de sistemas abiertos el cual fue el complemento perfecto para la búsqueda y el esbozo de la situación actual.

Modelos de los Sistemas Abiertos

El modelo de diagnóstico que fue utilizado para el análisis de la situación de la empresa Two Sisters Candy Buffet es el modelo de los sistemas abiertos, como el mostrado en la Figura 5, el cual orienta el estudio de la organización desde un enfoque sistémico.

Según Commings y Worley (2007); se entiende una organización como sistema abierto, ya que intercambia información y recursos con el entorno, al cual no puede controlar en forma absoluta y por tanto recibe la influencia de éste.

Las propiedades básicas de un sistema abierto se describen a continuación:

- Entradas (Insumos): está constituido por recursos humanos, información, energía, materia prima y recursos económicos.
- Transformaciones (Procesos): se encargan de convertir las entradas en salidas o productos. Esta propiedad incorpora 3 componentes:

- Administrativo: está conformado por los elementos que definen a la organización, tales como políticas, planes, metas, estructura organizacional, sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de compensación y reconocimiento, sistema contable y de control, entre otros.
 - Tecnológico: se define por las técnicas, herramientas y métodos de producción o prestación de servicios.
 - Humano-Social: está conformado por las personas y sus relaciones laborales.
- Salidas (Productos): Son los resultados de lo que la organización transforma y entrega al entorno, viene representado por bienes y servicios.
 - Entorno: son todos aquellos factores externos a la empresa que influyen en ella, incluye a clientes, competencia, proveedores, organismos oficiales, comunidad, entre otros.
 - Retroalimentación: es la información referente a los resultados del sistema que permiten controlar el funcionamiento futuro del mismo. Se pueden utilizar mecanismos como encuestas, entrevistas e indicadores.
 - Equifinalidad: indica que pueden obtenerse resultados parecidos en estados iniciales y condiciones diversas.

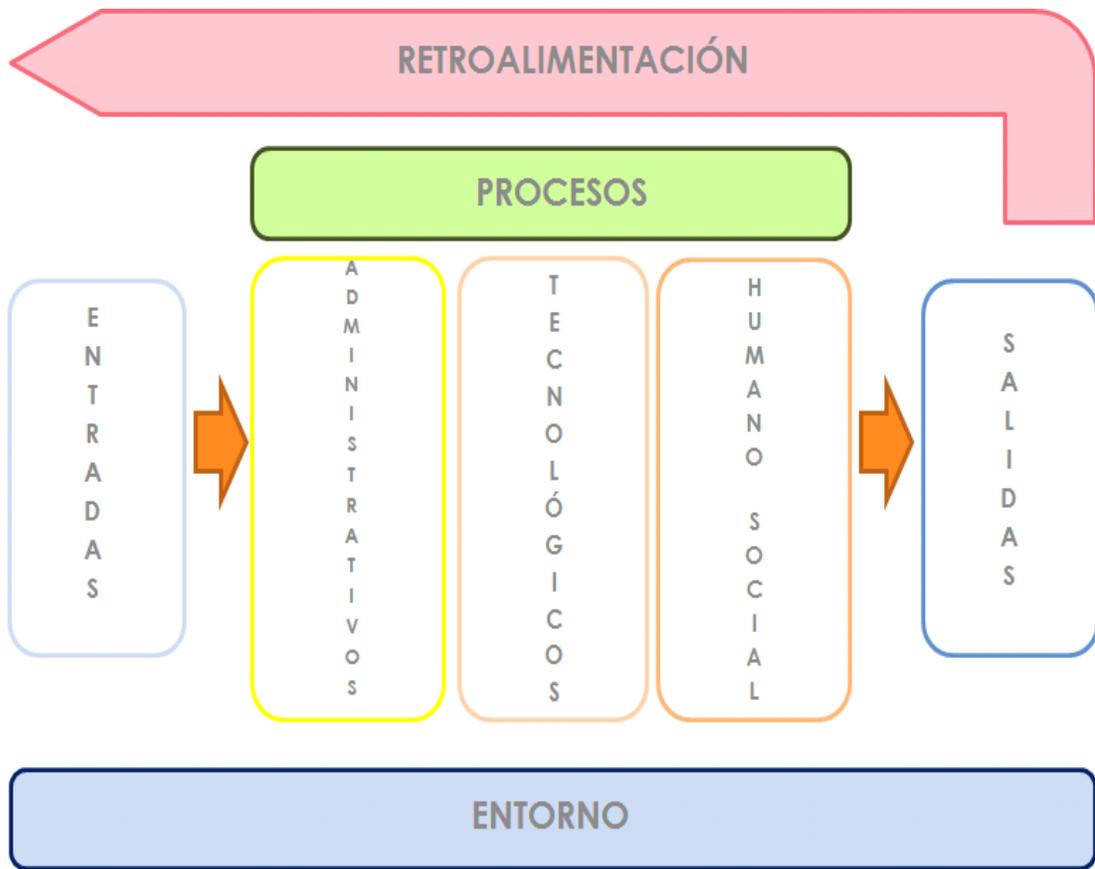


Fig. 5 Modelos de los sistemas abiertos

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

En los capítulos anteriores fueron explicados los basamentos teóricos para sustentar el diagnóstico, en este capítulo se fundamentaron los procedimientos metodológicos dentro de los antecedentes de las ciencias sociales.

4.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a su objetivo, del tipo aplicada, ya que el fin de ésta fue, no solo la generación de conocimiento, sino también la búsqueda de soluciones a determinados fenómenos sociales (Ramírez, 2004, cp. Valarino, 2010).

La modalidad, dentro de la investigación aplicada fue evaluativo, con el fin primordial de llevar a cabo el diagnóstico de la empresa Two Sisters Candy Buffet, donde pudieran identificarse aquellas áreas que requieren ser potenciadas dentro de la organización

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo, que implicó la recolección de los datos a partir de las opiniones personales de los involucrados, sin llevar a cabo ningún tipo de medición estadística, solo se aplicó el proceso de observación del evento sin obligar o promover puntos de vistas externos a los participantes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.1.1 Según la fuente de los datos trabajados

La fuente de los datos de investigación fue primaria, ya que los mismos se obtuvieron directamente de las personas involucradas en el proceso que se investigó.

Según Arias (2006) “son datos primarios aquellos que se recolectan directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. (p.31)

Según el mismo autor “en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico.” (p.31)

4.1.2 Según el momento en el que se recogen los datos

La técnica que se utilizó fue aplicada en forma grupal al ápice estratégico de la organización, solo una vez, a fin de obtener sus opiniones y perspectivas del tema que se indagaba para así poder sustentar este estudio. Según este enfoque, la investigación fue del tipo transversal.

Al respecto Arnau (1996), observa que las investigaciones transversales o sincrónicas “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”. (p.7)

4.2 Diseño de la Investigación

La investigación que se realizó fue del tipo cualitativo, y bajo este enfoque, al hablar de diseño de investigación se hizo referencia “al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 492).

Los datos fueron recolectados directamente por el investigador, a través de la Junta de Diagnóstico y la aplicación la técnica La Tela Azul, que le permitió obtener de primera mano las opiniones y experiencias de cada uno de los puntos del modelo de sistema abierto, dentro de la organización, e incluso de cada uno de los integrantes del ápice estratégico.

A partir de toda la información aportada por los directivos de la Organización se pudo llevar a cabo las recomendaciones para lograr el objetivo principal de diagnosticar la Organización.

En este orden de ideas, el diseño de investigación seleccionado fue el diseño narrativo, en el cual “el investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas” (Hernández et al., 2010, p. 504).

4.3 Técnicas e Instrumentos

Se revisaron diversas literaturas acerca de cuál es la técnica o instrumento más idóneo para conseguir la información precisa y detallada de la situación actual de la organización familiar.

En este sentido, se trabajó con Juntas para lograr el cambio “como es de naturaleza del desarrollo organizacional que la mayoría de los cambios voluntarios se emprendan con la participación conjunta de todas las partes interesadas, las juntas constituyen una de las principales maneras a través de las cuales se lleva a cabo el cambio” (Fordyce y Weil 1971p.85). Es por ello que para llevar a cabo la recolección de la información se procedió a realizar una Junta de diagnóstico para grupo familiar apoyándonos en el modelo de Fordyce y Weil (1971).

Se entiende por Junta de Diagnóstico de grupo familiar la que se realiza cuando “un gerente y su grupo inmediato de trabajo (grupo familiar) se reúnen para efectuar una crítica general de su desempeño” (Fordyce y Weil

1971 p. 85). Con esta junta se escudriñan las opiniones y sentimientos de las personas involucradas en el proceso para de esta manera recopilar toda la información, discutirlos de ser necesario llegar a un consenso con la información precisa del estado actual de la organización.

Según Hanna (1988) dice que “la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos” también explica que “la comprensión nos permiten trabajar con las tendencias naturales en una organización, en lugar de luchar inútilmente contra ellas”. (p.9)

Los sistemas abiertos interactúan con otros agentes, tanto con los internos como los externos ya que llevan a la revisión de los procesos de la organización, para entonces visualizarla desde esta perspectiva logrando así la evaluación del conjunto de agentes que conforman esa organización para facilitar la revisión de los procesos que se dan dentro de la organización.

Para obtener la cercanía y precisión de la situación actual se fusionó la Junta de diagnóstico familiar con la técnica de la tela azul (autor desconocido), utilizando como base el modelo de los Sistemas Abiertos, lo que permitió visualizar todos los puntos de interés que participaron en el proceso sistémico de la organización.

La Junta de diagnóstico de grupo familiar inició con la explicación del modelo de los sistemas abiertos, y cada una de sus dimensiones, a fin de que las participantes pudieran ubicar sus aportes y opiniones tomando en cuenta la situación actual de la organización que en este caso es lo que se busca como objetivo.

La técnica de la tela azul se utilizó para extraer información a un grupo de personas en este caso a las tres socias, acerca de un tema específico a trabajar, la tela es de color azul debe ser de unos dos o tres metros, se cuelga en la pared o en su defecto se puede colocar en el piso (si hay

espacio) lo importante es que esté a la vista de todos y de fácil acceso para lograr la participación de todos, a lo largo de la tela en la parte superior de forma horizontal se colocaron cada una de las dimensiones abordadas en ese tema en particular (insumos, procesos, retroalimentación, entre otros).

Cada participante recibió hojas blancas o de colores y marcadores en donde escribieron sus opiniones en la columna de la dimensión que correspondió, se les pidió concentración y que no se limiten a opinar; conforme como vayan escribiendo lo colocaron sobre la tela haciendo uso de pegatina, adhesivo, alfileres, etc.

Una persona dirigió al grupo sirviendo como moderador de la técnica, esta persona conoce el tema a tratar y conoce la técnica, debido a que tuvo como objetivo verificar que se clasifique la información aportada por cada uno de los participantes en la categoría que verdaderamente corresponda; al final interpretó toda la información arrojada en la tela para concluir la actividad llevó a la verificación de veracidad de los datos, el consenso y a la reflexión.

El modelo de sistemas abiertos facilitó la comprensión del desenvolvimiento de la organización, y de aquellos factores externos que influyen en ella así como sus procesos, y productos, lo que permitió que los directivos visualizaran la situación en la que se encontraban, y aquella situación donde desean estar.

4.4 Población y Muestra

El universo de nueve personas que laboran en la Organización Two Sisters Candy Buffet, tres anfitrionas, dos transportistas, una persona de mantenimiento y las tres socias fundadoras de la empresa familiar la cual cuenta con pocos integrantes actualmente.

La muestra seleccionada fue del tipo no probabilístico, específicamente del tipo muestreo intencional u opinático “en este caso los elementos son

escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Arias, 2006 p.85), ya que se decidió aplicar la técnica de recolección de datos a las tres socias de la organización, motivado a que ellas son las personas que conocen el negocio en su totalidad y están en la posición de aportar la información requerida para el desarrollo de la investigación.

4.5 Procedimiento a seguir

El plan de trabajo diseñado, cumplió con los requerimientos básicos para la consecución de los objetivos planteados.

En la Figura 6. Se muestran las Etapas del Proceso del Diagnóstico que representa la estructura de los procesos que fueron atendidos a fin de llevar a cabo el diagnóstico de la empresa Two Sisters Candy Buffet:

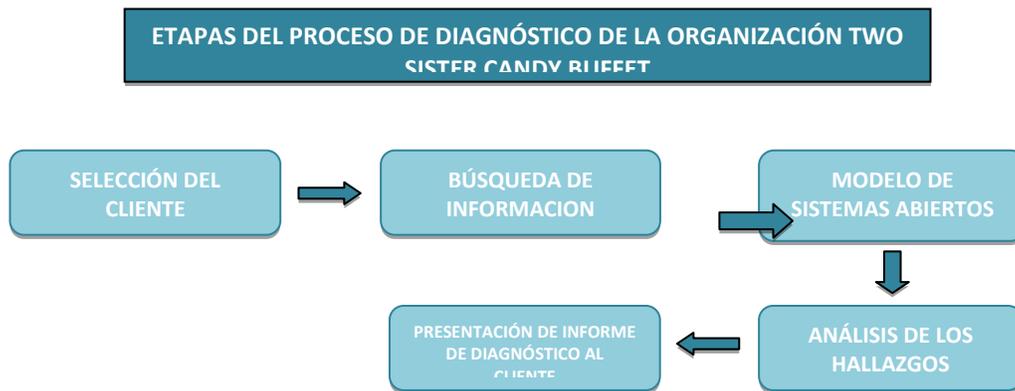


Fig. 6 Etapas del proceso de diagnóstico de la organización Two Sisters Candy Buffet

La primera fase consistió en la selección del cliente, este proceso se basó en catalogar el cliente al cual se le pudiera dar un mayor aporte, y que además ofreciera una oportunidad importante de adquisición de conocimientos durante la investigación.

Toda vez que se consiguió el acuerdo y el compromiso por parte de las socias de la organización; se inició la búsqueda de información que sustentó el estudio que se deseaba realizar. Esta búsqueda de información consistió en seleccionar el modelo que permitió enfocar el estudio en los distintos elementos que comprenden la organización. Así mismo, se identificó una técnica de recolección de información, que facilitó el aporte de datos por parte de las personas involucradas.

Posteriormente se procedió a la aplicación de la técnica seleccionada, en este caso, la Junta de Diagnóstico familiar y la tela azul, haciendo uso del modelo de sistemas abiertos de Hanna (1988) lo cual permitió, a través de los puntos de vistas de las socias de la empresa, identificar aquellas áreas dentro de la organización que requerían ser desarrolladas para alcanzar la situación organizacional deseada.

El análisis de la información recolectada fue fundamental para la elaboración del diagnóstico de la organización. Partiendo de la información clasificada por los distintos elementos que conforman el modelo de sistemas abiertos, en cuanto a la situación actual de la organización.

Finalmente, se presentó al cliente el diagnóstico, a fin de que este pudiera revisar cuidadosamente y dar su aprobación con la situación actual encontrada.

4.6 Operacionalización de las Dimensiones

Diagnóstico organizacional de la Empresa Familiar Two Sisters Candy Buffet						
Empresa: Two Sisters Candy Buffet						
Área: Ápice Estratégico						
Objetivo General	Objetivos	Dimensión	Definición	Dimensión	Definición	Items
Realizar el diagnóstico organizacional de la empresa Two Sisters Candy Buffet, a fin de definir su situación actual, e identificar áreas potenciales de desarrollo y mejora que impulse el crecimiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la Organización Two Sister Candy Buffet enfocándose en la junta de Diagnóstico de grupo familiar y el Sistema de Modelos 	Situación Actual	<p>"Es una descripción detallada del comportamiento de la organización del sistema - actual y reciente, formal e informal- y sus relaciones relevante con el entorno" (Beckhard y Harris, 1988 p. 61)</p>	Insumos	Está constituido por recursos humanos, información, energía, materia prima y recursos económicos.	¿Cuál es la situación actual de los insumos que manejan en la organización?
				Procesos	Se encargan de convertir las entradas en salidas o productos. Esta propiedad incorpora 3 componentes: Administrativo, Tecnológico, Humano-Social.	¿Cuáles consideran ustedes que son sus procesos actualmente?
				Procesos Administrativos	Está conformado por los elementos que definen a la organización, tales como políticas, planes, metas, estructura organizacional, sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de compensación y reconocimiento, sistema contable y de control, entre otros.	¿Cuáles son los procesos administrativos que utilizan en la actualidad?
				Procesos Tecnológicos	Se define por las técnicas, herramientas y métodos de producción o prestación de servicios.	¿Cuáles son los procesos tecnológicos con los que cuentan actualmente?
	<ul style="list-style-type: none"> Detectar las áreas que requieren ser fortalecidas para lograr el impulso del crecimiento de la Organización 			Procesos Humano Social	Está conformado por las personas y sus relaciones laborales.	¿Cuáles consideran que son sus procesos humano-social en este momento?
				Productos (salidas)	Son los resultados de lo que la organización transforma y entrega al entorno, viene representado por bienes y servicios	¿Hoy en día cuáles son los productos y servicios que ofrecen?
				Entorno	Son todos aquellos factores externos a la empresa que influyen en ella, incluye a clientes, competencia, proveedores, organismos oficiales, comunidad, entre otros.	¿Cuáles creen que son los factores externos que están influyendo en el desenvolvimiento de la organización?
				Retroalimentación	Es la información referente a los resultados del sistema que permiten controlar el funcionamiento futuro del mismo. Se pueden utilizar mecanismos como encuestas, entrevistas e indicadores.	Hasta este momento ¿Qué retroalimentación han obtenido de sus clientes?

Tabla 1 Operacionalización de Variables

CAPITULO V

Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología indicada en el capítulo anterior, que correspondió con el análisis efectuados a los datos recolectados a partir de la técnica de la tela azul basándose en el modelos de los sistemas abiertos de Hanna (1988), en la Junta para lograr el cambio específicamente mediante la Junta de Diagnóstico de grupo familiar de donde se obtuvieron las opiniones personales y sinceras de las socias de la organización Two Sisters Candy Buffet en cuanto a la situación actual de la Organización.

Con estos resultados se pretendió dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de la investigación, referente a conocer cuál es la situación actual de la organización Two Sisters Candy Buffet en cuanto a su estructura, y de esta manera se pudo observar cuales son las áreas que requerían ser fortalecidas para el logro de la situación deseada.

La información recolectada, como se indicó en el capítulo anterior, está categorizada en función de los distintos elementos que conforman el modelo de los sistemas abiertos. En el diagrama que se muestra a continuación se identifican todos los componentes de la situación actual de la organización:

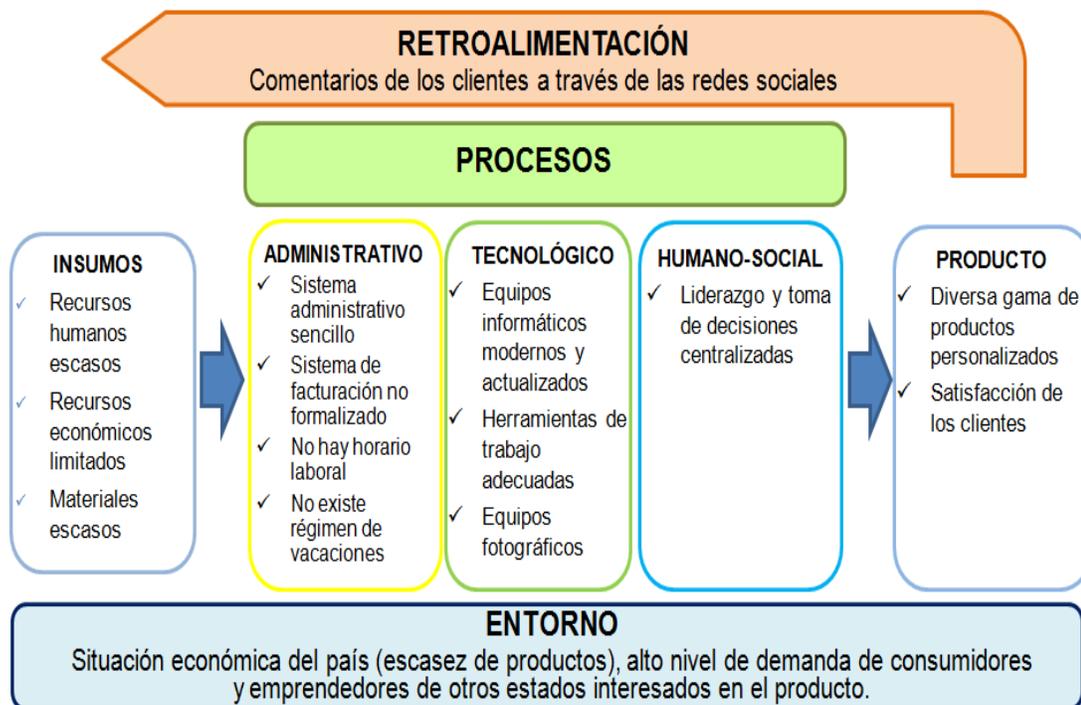


Fig. 8 Diagrama situación actual empresa Two Sisters Candy Buffet

De ésta figura se desprendió toda la información recolectada durante la junta de diagnóstico familiar. Como punto inicial de esta recolección de la información por medio de la Junta de Diagnóstico familiar salió a relucir el tema legal en el cual han querido enfocarse sin hasta ahora lograr realizarlo.

Se revisó cuales son los insumos que en la actualidad han permitido la producción de los productos elaborados, los recursos económicos con los que cuentan, la situación en la que se encuentra el recurso humano y por su puesto un punto muy importante como es el de la materia prima ya que debido a la problemática que existe en el país para conseguirlos es un punto relevante para tratar en este ítems.

En cuanto a los procesos administrativos se encontraron muy poco desarrollados por lo que requerirán de tiempo para estar al día. El sistema administrativo y de facturación son muy sencillos y tampoco se llevan a cabo de manera formal.

No existen horarios laborales definidos y mucho menos un régimen de vacaciones planificado, lo que ha llevado al sobre cargo de actividades y al descontrol de todo lo relacionado con este proceso retrasando las cobranzas, sin contar la parte más importante del control de las inversiones y ganancias de la organización.

Por su parte en la revisión del proceso tecnológico se demostró que cuentan hasta el momento con lo necesario para continuar con la producción, aunque durante esta fase dejaron claro que la parte tecnológica es en la que para ellas es de más importancia debido a que estos equipos son reemplazados de manera rápida por otros equipos más actuales e innovadores haciendo referencia a las actualizaciones de los equipos debido al gran impulso tecnológico que las grandes fábricas han tenido en los últimos años en el desarrollo de equipos cada vez más rentables, productivos e integradores.

El recurso humano es escaso dentro de la organización, y por ello varias actividades deben ser realizadas por la misma persona, quien lleva el liderazgo dentro la organización, y se encarga de tomar la mayoría de las decisiones en diversas áreas. A esto se le suma que los roles y tareas asociadas no están claramente establecidas, sino que más bien, todos hacen de todo un poco.

Su producto actualmente como ya se explicó, continua a la fecha siendo innovador en el mercado y este auge que han tenido se debe primordialmente a las experiencias de los clientes y el impulso que han obtenido de las redes sociales, siendo la más efectivas en cuanto a las ventas el instagram, el cual las ha ayudado a publicitar y mercadear toda la gama de productos, reseñando cada una de las experiencias personales que le dan vida a esta organización, lo que se considera también como la retroalimentación de ese proceso.

Sin embargo las redes sociales también son manejadas por solo una socia lo cual es un aditivo a toda la carga de trabajo que tiene y que también sirvió para la reflexión en este proceso.

Al aplicárseles esta técnica, las socias realmente hicieron un análisis profundo de la situación en este aspecto en donde lograron visualizar las áreas en las que estaban fallando haciendo conciencia de las acciones correctivas que se deben tomar de inmediato. El detenerse a pensar en cada área del modelo de sistemas abierto les hizo llegar a varias reflexiones incluso hasta de liderazgo comprometiéndose cada vez más a sus actividades como socias así como al involucramiento que deben tener en cada una de las áreas exploradas.

Para que una organización se mantenga en el tiempo, su ápice estratégico debe estar muy bien conectado en búsqueda incansable de la excelencia en su negocio y del equipo de trabajo.

Es por ello que en ese momento de reflexión se visualiza hacia donde puede dirigirse las acciones para situación deseada las cuales se resumen en el cuadro siguiente:

CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	ACCIONES SUGERIDAS	AREAS INVOLUCRADAS
Legal	1-No está constituida formalmente 2- No cumple con los aspectos obligatorios de ley MINTRA (Certificado C6 IVA, IVSS, INCE, BANAVIH)	Constitución formal de la empresa y demás aspectos legales obligatorios.	Se propone buscar un gestor que pueda realizar estas actividades ante los diferentes entes Gubernamentales como MINTRA (Certificado NIL, IVA, IVSS, INCE, BANAVIH.	Todo el ápice estratégico
Estructura	3- No se han establecido los objetivos, la misión, visión y valores. 4- No existe un sistema de contabilidad y nómina. 5- Falta de definición de los roles y funciones de los trabajadores y Organigrama Organizacional.	Establecer los objetivos, valores, misión. Visión. Establecer un sistema que permita el control de la contabilidad y nómina. Tener claro y definidos los roles y funciones de cada integrante de la Organización, para así obtener e Organigrama actualizado.	En conjunto con el ápice estratégico se trabajará para conceptualizar cada uno de las categoría. Integrar a este grupo una persona que pueda ocupar de una forma más optima este punto. Trabajar en conjunto con la Organización para poder llevar a cabo la definición de los roles y luego determinar las funciones de cada uno de ellos.	
Liderazgo y Tomas de decisiones	6- Centralización de las responsabilidades	Lograr tener una descentralización y canalizar de forma adecuada cada una de las responsabilidades en búsqueda del trabajo en equipo y la equidad en las tareas de trabajo.	Una vez se tenga la Estructura de la Organización definida se trabajará para potenciar el Liderazgo y las tomas de decisiones en el ápice estratégico para garantiza el buen funcionamiento de la Organización.	
Recursos Humanos	7- Personal 8- Horarios de Trabajo	Establecer tanto el personal requerido para poder potenciarse y mantener la Organización en el tiempo así como fijar los horarios de trabajo fomentando las horas de descanso y las laborables.	Contar con el personal clave y que tengan un buen manejo del tiempo ayudará con el buen desempeño y potenciación de la Organización.	

Tabla 2 Resultados del Modelo de Sistemas Abiertos

CAPITULO IV

Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior, en el que se explican los resultados obtenidos, se llegan a las siguientes conclusiones:

- 1- Es primordial enfocarse en la estructura de la organización como punto inicial para lograr un cambio organizacional neurálgico; así como en el diseño de la organización.
- 2- De vital importancia para la organización es realizar la documentación legal pertinente.
- 3- La organización tiene el foco hacia dónde quiere llegar y este diagnóstico permitió visualizar cuales áreas debe trabajar para lograrlo.
- 4- Two Sisters Candy Buffet tiene una ventaja competitiva importante ya que hasta los momentos es la única empresa que realiza este tipo de servicio tan exclusivo y personalizado, deben continuar aprovechándose de esta situación así como de continuar innovando y apoderándose cada vez más de este nicho del mercado.
- 5- Por ser una empresa familiar, el manejo y evaluación de cada una de las decisiones a tomar se puede llegar de manera rápida. Sin embargo deben tener más integrantes a la organización, colaboradores que le permitan enfocarse en las actividades del ápice estratégico buscando así las mejoras administrativas que la empresa presenta actualmente, así como empezar a expandir la organización sustentando la alta demanda que tienen de este servicio.

- 6- Las socias por ser hermanas, tienen una ventaja en cuanto a comunicación liderazgo y toma de decisiones la cual tienen que potenciar por el beneficio de la Organización así como también el involucramiento en las actividades importantes de la organización. Por esta razón se les recomienda actuar de inmediato en cuanto al tema administrativo lo cual si puede ser un problema grave a corto plazo.
- 7- Las probabilidades de que la organización se mantenga en el tiempo son altas con estas recomendaciones y con el trabajo interno en equipo que se realizó las llevo a un proceso de introspección importante para la consecución de los objetivos. Es por ello que esta organización debe tener un diseño que le permita potenciarse ante el mercado y continuar dándole fuerza a la organización a través de las redes sociales en especial a las que ya les han ayudado a empezar a posicionarse en el mercado como es el instagram.
- 8- Se les recomendó realizar un taller de Emprendimiento donde podrán obtener más herramientas para lograr todos estos objetivos de manera eficaz y entender como son los procesos y la importancia de las actividades que tienen que hacer como emprendedoras en este aún nuevo negocio.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006).** *El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica* (5ta Edición). Caracas: Editorial Espíteme.
- Arnau, J. (1996).** *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad de Barcelona
- Álvarez, G. (2009).** *El Desarrollo Organizacional: Estrategia para el cambio planificado en las Organizaciones*.
- Beckhard, R., Harris, R. (1988).** *Transiciones Organizacionales: Administración del cambio.*, México, Distrito Federal: Addison-Wesley Iberoamericana
- Comisión de la Unión Europea (2005).** *La nueva definición de PYME. Guía para el usuario ejemplo de declaración*. Publicaciones de Empresas e Industria. Comunidades Europeas: Autor
- Cummings, T. y Woeley C. (2007).** *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8ª Edición). México, D.F., México: Cengage Learning
- Fordyce, J., Weil, R. (1976).** *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos Estados Unidos de Norteamérica.*, E.E.U.U.: Fondo Educativo Interamericano S.A
- Hanna, D.P. (1988).** *Diseño de la Organización para la Excelencia en el desempeño*. E.E.U.U.: Addison-Wesley.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010).** *Metodología de la investigación* (5ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Martínez, J. (2010).** *Empresas familiares: reto al destino*. Argentina: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Brian, J., y Voyer, J. (1997).** *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Pearson, Mexico.
- Pérez-Fadón, J. J. (2005).** *La empresa familiar, fiscalidad, organización y protocolo familiar*. Ediciones CISS: Madrid, España.
- Montaño, F. (2010)** *Análisis de la dirección y administración en Negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una Organización formal como empresa familiar*; Trabajo Especial de Grado para optar al título Maestro en Calidad, Universidad La Salle Obregón, México. [Tesis en línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/felixm/anlisis-direccin-empresas-familiares-tesis#>. [Consulta: 2014, Abril]
- Montes, V. (2008).** *Concepto y características de la familia*. [Documento en línea]. Disponible: <https://sites.google.com/site/441laintegracionfamiliar/identidad-familiar/tiiipos-de-familia>. [Consulta: 2013, Diciembre]
- Morillo, M. (2006)** *Análisis del mercado laboral venezolano* [Documento en línea]. Disponible: http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-30692006000200012&lng=pt&nrm=i
- Porret, M. (2008).** *Recursos humano: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid, España: Esic.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982) "[Bivalent Attributes of the Family Firm.](http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/)" Family Business Review. [Documento en línea]. Disponible: <http://johndavis.com/three-circle-model-of-the-family-business-system/>

Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa.* Caracas, Venezuela: Texto.

Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la investigación paso a paso.* México: Trillas

Varela, R. (2001). *Espíritu empresarial. Arte y ciencia de la creación de empresas.* Pearson, Colombia

ANEXOS

ANEXO: DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA LA APLICACIÓN DE LA
TECNICA DE LA TELA AZUL

Diagnóstico organizacional de la empresa familiar Two Sisters Candy Buffet				
Técnica: La tela azul				
Objetivo General	Actividades	Recursos	Estrategia	Tiempo
Definir el estado actual de la empresa Two Sisters Candy Buffet	Instrucciones: se explicará en forma breve la técnica a ser utilizada, y lo que se espera de los participantes	Tela Azul, pegatina, adhesivo, marcadores y hojas papel blancas o de colores.	Explicar en qué consiste la técnica de la técnica, cuáles son los aportes de los participantes, y de qué manera se utilizarán los materiales.	5 minutos
	Explicación del modelo teórico: breve explicación del modelo a ser explorado.	Documentación del Modelo de los sistemas abiertos.	Se entregará la documentación a los participantes para que la revisen. Y posteriormente, se explicará en forma breve el modelo de los sistemas abiertos, abordando cada una de sus dimensiones (insumos, procesos, productos, retroalimentación y entorno)	10 minutos
	Dotación de materiales: se repartirán los materiales a ser utilizados por los participantes.	10 hojas de papel y un marcador, por participante.	Los materiales serán distribuidos entre los participantes.	5 minutos.
	Formulación de la pregunta: Se realizará la pregunta para iniciar la exploración de cada una de las dimensiones.	n/a	El moderador realizará la siguiente pregunta: ¿Cuál es la situación actual de la empresa, en función de las dimensiones del modelo?	5 minutos
	Definiendo el estado actual de la organización: se inicia la actividad en la que los participantes darán sus aportes	Hojas de papel, marcadores, pegatina o adhesivo.	Los participantes colocarán en el papel sus opiniones e indicarán la categoría en la que debe ser colocada con ayuda del moderador.	60 minutos.
	Cierre: se culminará la dinámica.		Los participantes podrán compartir sus ideas. El moderador dará unas palabras de cierre.	15 minutos.
Total =				100 minutos

Caracas, 15 de Octubre de 2013

Sres.



Presente.

Atención: Tania Rodríguez

Por medio de la presente solicitamos la autorización para utilizar el nombre de de su representada TWO SISTER CANDY BUFFET; para nuestro Trabajo Especial de Grado del Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más se despide;

Jessica Vásquez



Caracas; 17 de Octubre 2013

AUTORIZACION

Por medio de la presente se autoriza a la Licenciada Jessica Vásquez Rodríguez C.I. 17.155.618 utilizar el logo e información de la Empresa para su Trabajo Especial de Grado, del Post-Grado en Desarrollo Organizacional que realiza en la Universidad Católica Andrés Bello.

Solicitud que se expide a solicitud de la interesada en Caracas los diecisiete días del mes de Octubre de 2013.

Por Two Sisters Candy Buffet

Tania Rodríguez Esteves

Sres.



Prisma Consultores C.A, es una empresa de consultoría con amplia trayectoria a nivel nacional ayudando a muchas empresas en el ámbito de Desarrollo Organizacional, traduciendo todo nuestro trabajo en mejoras a cada uno de nuestros clientes y un retorno de la inversión importante para la subsistencia en el tiempo de cada una de ellas.

De acuerdo a lo conversado en nuestra reunión inicial en donde nos expusieron la necesidad de contratar nuestros servicios de Consultoría para realizar un proceso de Diagnostico de la situación actual de la empresa para luego iniciar la fase de Intervención

Para ello se realizaran en cada una de las fases:

- 5 sesiones de Consultoría con Two Sister Candy Buffet, las cuales consideramos que no deben ser mayor a 3 horas por cada una de ellas; en ellas conversaremos con cada uno de los directivos de la Organización para sustraer información, presentar avances y cerrar cada una de las fases.

A continuación les presentamos nuestra propuesta económica para su consideración, la cual podrá ser modificada de acuerdo al proceso que iniciaremos en su representada.

Propuesta Económica:

	Diagnóstico	Intervención
Número de Reuniones con Two Sister Candy Buffet	5	5
Honorarios del consultor por hora	635	635
Promedio de horas estimadas por reunión	3	3
Total	9.525	9.525