

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA ORGANIZACIÓN TWO
SISTERS CANDY BUFFET

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

PAOLA VICENTELLI

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, Junio del 2014

*A Dios que siempre me acompaña.
A mi esposo por su invaluable apoyo y comprensión.*

AGRADECIMIENTOS

A mis familiares y amigos por sus palabras de aliento durante los momentos más difíciles.

A los compañeros del postgrado, por el compartir de estos últimos dos años, haciendo del mismo un lugar mucho más ameno y agradable.

A la plantilla de profesores del programa de especialización en desarrollo organizacional, quienes con sus conocimientos y experiencias contribuyeron en mi formación para el logro de esta meta, que representa un gran avance en mi desarrollo profesional. Una mención especial al Profesor Ricardo Petit, por su asesoría en la elaboración de este trabajo de grado.

Al personal administrativo, por su organización y esmero en cada una de las actividades que desempeñan día a día, facilitando todos los procesos para los estudiantes.

Por último, agradezco especialmente a las hermanas Tania, Ingrid y Elizabeth Rodríguez, quienes conforman la junta directiva y son propietarias de la empresa TwoSisters Candy Buffet, por recibirme en su empresa y permitirme realizar este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I.....	12
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. <i>Planteamiento del Problema</i>	12
1.2. <i>Justificación del Problema</i>	14
1.3. <i>Objetivos de la Investigación</i>	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
CAPÍTULO II	16
2. MARCO ORGANIZACIONAL	16
2.1. <i>Reseña Histórica de la Organización</i>	16
2.3. <i>Estructura de la Organización</i>	18
CAPÍTULO III.....	20
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	20
3.1. <i>Antecedentes de la Investigación</i>	20
3.2. <i>Bases Teóricas</i>	22
3.2.1. Intervenciones en el Desarrollo Organizacional	22
3.2.2. Determinación del Estado Futuro	23
3.2.3. Modelo Organizacional de Mintzberg	24
3.2.4. Modelo de los Sistemas Abiertos.....	25
3.2.5. Metodología para el estudio estructurado de las organizaciones.....	27
3.2.6. Aspectos estratégicos de la organización.....	30
3.2.6.1. Misión	31
3.2.6.2. Visión	31
3.2.6.3. Valores	31
3.2.6.4. Objetivos	32
3.2.7. Aspectos estructurales de la organización	33
CAPÍTULO IV	34

4. MARCO METODOLÓGICO	34
4.1. <i>Tipo de Investigación</i>	34
4.1.1. Según su finalidad.....	34
4.1.2. Según el tipo de fuente consultada	35
4.1.3. Según estrategia teórica metodológica	35
4.1.4. Según el momento en que se recogen los datos.....	36
4.2. <i>Diseño de la Investigación</i>	36
4.3. <i>Instrumento o técnica</i>	36
4.4. <i>Población y muestra</i>	40
4.5. <i>Procedimiento a seguir</i>	40
4.6. <i>Operacionalización de las variables</i>	42
CAPÍTULO V	46
5. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	46
5.1. <i>Fase I: Situación futura</i>	46
5.2. <i>Fase II: Definir los lineamientos estratégicos y diseñar la conceptualización de la estructura</i>	51
5.3. <i>Propuesta de Cambio para la organización Two Sisters Candy Buffet</i>	58
CAPÍTULO VI.....	67
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Fig. 1 Organización empresarial o estructura simple.....	19
Fig. 2 Estructura empresarial de la organización Two Sisters Candy Buffet	19
Fig. 3 Partes y sistemas de la organización.....	24
Fig. 4 Modelo de los Sistemas Abiertos	25
Fig. 5 Metodología para el estudio estructurado de las organizaciones.....	27
Fig. 6 Taller la Tela Azul	38
Fig. 7 Resultado de la exploración de las dimensiones del modelo de los Sistemas Abiertos para definir la condición futura	47
Fig. 8 Organigrama tentativo para la empresa Two Sisters Candy Buffet.....	57
Fig. 9 Enunciados de misión y visión propuestos	59
Fig. 10 Organigrama propuesto.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Guía de preguntas para la entrevista	39
Tabla 2 Operacionalización de las variables.....	45
Tabla 3 Áreas funcionales propuestas.....	62
Tabla 4 Funciones asociadas a los colaboradores recomendados.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA TWO SISTERS CANDY BUFFET PARA EL USO DEL NOMBRE DE LA COMPAÑÍA EN EL TRABAJO DE GRADO.	72
ANEXO B: DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA LA APLICACIÓN DEL TALLER LA TELA AZUL.....	73
ANEXO C: ENTREVISTA EFECTUADA A UNA DE LAS SOCIAS DE LA EMPRESA TWO SISTERS CANDY BUFFET	74

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Título de la Investigación: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CAMBIO PARA LA
ORGANIZACIÓN TWO SISTERS CANDY BUFFET

RESUMEN

Autor: Paola Vicentelli

Asesor: Ricardo Petit

La compleja situación actual y la ausencia de una estructura organizacional formal afectan el crecimiento de la empresa TwoSisters Candy Buffet, ya que la misma no está en capacidad de adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Esta investigación tuvo como finalidad diseñar una propuesta que apoyara a las propietarias de la organización en la definición de los lineamientos estratégicos y el concepto de estructura, que le permitieran afrontar los retos actuales y futuros. El presente estudio inició con la identificación de la situación futura deseada para la empresa, y a partir de esta información definir los lineamientos estratégicos y por último el concepto de estructura, que mejor se adaptaran a sus necesidades, y la condujeran a esa condición deseada.

El basamento teórico pasa primeramente por el modelo de los sistemas abiertos, que permite ver la organización como un sistema que intercambia información con el entorno (Cummings y Worley, 2007), y luego, repasará la metodología para el estudio estructurado de las organizaciones, que presenta una forma sencilla y organizada de entenderlas (Ventocilla, 1991), el estudio de éste último se limitará a sus dos primeras etapas, que consisten en la definición de los aspectos estratégicos y la funcionalidad de la organización, motivado a las restricciones de tiempo y a lo solicitado por las propietarias.

En este estudio se utilizó la investigación aplicada del tipo desarrollo ya que su propósito fue investigar acerca de las necesidades de la organización a fin de desarrollar una solución aplicable (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010). Los datos fueron recolectados en dos fases: primeramente a través de la realización de una junta con las propietarias, en la que se definió la situación futura deseada para la organización, posteriormente, se efectuó una entrevista a una de las propietarias, que tiene mayor conocimiento del negocio, quien aportó la información necesaria para la definición de los lineamientos estratégicos y el concepto de estructura. A partir del análisis de esta información se elaboró una propuesta que permitirá mejorar la situación actual de la organización.

La propuesta desarrollada servirá de guía a las propietarias de TwoSisters Candy Buffet en la adaptación de su organización al entorno actual y les ayudará a afrontar los futuros retos.

Palabras clave: situación futura, filosofía organizacional, lineamientos estratégicos y estructura organizacional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo la finalidad de diseñar una propuesta de cambio en desarrollo organizacional para la empresa de servicios TwoSisters Candy Buffet, a fin de contribuir con sus propietarias en la formalización de la estructura organizacional, que permita que la misma esté en la capacidad de adaptarse al entorno tan cambiante de la actualidad.

Esta empresa ha tenido una creciente demanda en los últimos meses, ya que sus productos han sido ampliamente aceptados en el mercado, sin embargo, no cuentan con una estrategia claramente definida ni una estructura organizacional, que le permita crecer al mismo ritmo que lo hace la cartera de clientes.

También es importante destacar la situación país, que hace cada vez más difícil la procura de los insumos para la elaboración de los productos que ofrecen, por lo que es importante idear estrategias que le permitan sobrellevar todos estos escenarios, y adaptarse a ellos de la mejor forma posible.

Cummings y Worley (2007) indican que en situaciones en las que los cambios ocurren de forma tan acelerada, las empresas buscan diseñar estructuras organizacionales muchos más flexibles, e idear estrategias que les permitan obtener los insumos y producir.

Esta investigación implicó trabajar la estructura de la organización, lo que llevó a pasar primeramente por definir la situación futura deseada, para luego establecer los lineamientos estratégicos o filosofía, y el diseño conceptual de la estructura, que finalmente guiará a la empresa a esa condición futura deseada por sus propietarias.

Bajo estas premisas, el abordaje de este estudio tuvo un enfoque guiado hacia el desarrollo organizacional, debido a que es una disciplina ampliamente utilizada en la aplicación de cambios efectuados en la estrategia, la estructura y/o los procesos de un sistema completo (Cummings y Worley, 2007).

El presente trabajo de investigación está estructurado como se indica a continuación:

El capítulo I presenta el problema que existe actualmente en TwoSisters Candy Buffet, organización que no cuenta con una estrategia ni una estructura formalmente constituida, lo que impulsa el planteamiento de la definición y diseño, respectivamente, de estas dimensiones, puntos que ponen de manifiesto los objetivos de la investigación, los cuales también forman parte de este apartado.

El capítulo II se desarrolla en torno a la organización estudiada, TwoSisters Candy Buffet, haciendo una breve reseña histórica de la misma, refiriendo sus inicios y desarrollo hasta lo que son hoy en día. En este capítulo también se hace referencia a la constitución de la misma, y se explica la estructura informal con la que cuentan actualmente.

En el capítulo III se hace mención a una investigación realizada anteriormente, en la que se trabajaron dimensiones muy semejantes a las desarrolladas en este estudio, el diseño de la estructura de una organización partiendo de la definición de conceptos estratégicos como visión y misión, lo que sirvió de soporte y guía para el presente trabajo. Así mismo, se hace un paseo por modelos, metodologías y conceptos necesarios para el abordaje del proyecto, lo que le dará el basamento teórico a la investigación.

El capítulo IV explica la metodología utilizada para realizar la investigación y con ello, darle respuesta a las preguntas planteadas. En este apartado se hace referencia al tipo de investigación desarrollada, la técnica e instrumentos utilizados para la recolección de los datos, la población y muestra seleccionada y el procedimiento empleado para realizar la investigación. La operacionalización de las variables y el cronograma de trabajo también se encuentran en este apartado.

En el capítulo V se presentan los resultados de los datos recolectados, haciendo un análisis de los mismos, y explicando e interpretando los hallazgos.

Para culminar, el capítulo VI expone las conclusiones a las que se llegaron a través del análisis de los resultados obtenidos, y se indican las recomendaciones según sea el caso.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La empresa familiar TwoSisters Candy Buffet es una organización que se dedica a la prestación de servicios en el área de festejos, organización de eventos, diseño y elaboración de recuerdos, regalos, tarjetería, entre otros productos.

Es una empresa joven, que ha tenido un crecimiento bastante acelerado desde sus inicios en el año 2011, y aún no cuenta con lineamientos estratégicos definidos, entendiéndose estos como los postulados fundamentales que establecen los aspectos primordiales de la estrategia (Francés, 2006); lo que se traduce en un desconocimiento de hacia dónde se quiere dirigir la organización, ni de qué forma va a lograrse.

La empresa tampoco dispone de una estructura organizacional clara, comprendiéndose este concepto como el modelo que muestra las relaciones entre las partes de la organización (Katz y Rosenzweig, citado por Vainrub, 1996), por lo que la mayoría de sus procesos se manejen de manera muy informal, muchas de sus actividades son realizadas por la misma persona, lo que conduce a retrasos en el cumplimiento de algunos procesos, y de esta forma la empresa se ve limitada en la cantidad de compromisos que puede asumir con los clientes en un periodo de tiempo.

Esto es resultado de que en sus orígenes, sus miembros fundadores tuvieron la iniciativa de prestar sus servicios solo a familiares y amistades cercanas, por lo que no se plantearon la constitución de una organización formal, que cumpliera con todos sus elementos característicos.

Hoy en día la organización es mucho más conocida y la demanda de sus productos y servicios se ha incrementado considerablemente. Este crecimiento podría plantear grandes retos para la organización. La ausencia de aspectos tanto estratégicos como estructurales dentro de la misma, impedirían que ésta alcance el posicionamiento en el mercado esperado por sus propietarias, a mediano y largo plazo.

Otra de las condiciones problemáticas que afecta el normal desenvolvimiento de la organización es la dificultad para la adquisición de los insumos necesarios para la elaboración de sus productos, motivado a la situación país que se vive actualmente. Lo que refuerza la necesidad de establecer estrategias que permitan a la organización seguir elaborando productos y prestando servicios de alta calidad.

En virtud de lo antes expuesto se plantean las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las áreas que deben ser potenciadas dentro de la organización TwoSisters Candy Buffet, a fin de que pueda alcanzarse el posicionamiento deseado en el mercado a mediano y largo plazo?

¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que deben ser adoptados por la Organización TwoSisters Candy Buffet, con la finalidad de que pueda adaptarse a los nuevos retos que se plantean?

¿Cuál es el diseño conceptual de organización más adecuado para la Empresa TwoSisters Candy Buffet?

1.2. Justificación del Problema

La organización TwoSisters Candy Buffet es una empresa que está en pleno crecimiento, la demanda de sus innovadores productos se ha acrecentado en forma acelerada, abriendo nuevas posibilidades para la misma, tales como la participación en el mercado con nuevos productos y su presencia en otras zonas geográficas.

Este crecimiento implica una evolución en la misma, en aspectos tanto estratégicos como estructurales, pasando por el rediseño de sus procesos administrativos, actividad que pudiera resultar muy complicada para sus miembros sin la orientación adecuada.

El no abordar estos aspectos tan relevantes para la organización, inhibirá su crecimiento y la posibilidad de mantenerse en el tiempo, lo que podría degenerar en un futuro cierre de la empresa.

Es por ello, que este trabajo de grado tuvo la finalidad de apoyar y orientar a los miembros de la organización, a través de un proceso de definición de lineamientos estratégicos y del diseño conceptual de su estructura, para potenciar las áreas que lo requieran y de esta manera alcanzar el posicionamiento dentro del mercado esperado a mediano y largo plazo.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar una propuesta de cambio en desarrollo organizacional para la empresa TwoSisters Candy Buffet donde se definan los lineamientos estratégicos y el concepto de estructura organizacional, a fin de apoyar a sus propietarias en la formalización de los procesos administrativos de la empresa, que les permitan alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado, a mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

- Identificar las áreas dentro de la organización TwoSisters Candy Buffet que deben ser potenciadas a fin de alcanzar el posicionamiento a nivel de mercado deseado.
- Establecer los enunciados de visión y misión de la organización TwoSisters Candy Buffet.
- Definir los lineamientos estratégico que permitan a la organización TwoSisters Candy Buffet adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.
- Diseñar la conceptualización de la estructura organizacional de TwoSisters Candy Buffet.
- Presentar una propuesta a la empresa TwoSisters Candy Buffet, con la finalidad de potenciar las áreas identificadas en el análisis.

CAPÍTULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Reseña Histórica de la Organización

La organización TwoSisters Candy Buffet surgió en el año 2011, como resultado de una asociación entre las hermanas Tania e Ingrid 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, e Ingrid Rodríguez, Administradora de Empresas, deciden 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 cotillones de fiestas infantiles, diseño de invitaciones, entre otras actividades. La segunda de ellas, se encontraba desempleada por el cierre de la empresa en la cual laboraba. Y es así, como se dan las condiciones, para la formación de la organización, la cual les brindaba a ambas, los beneficios de realizar una actividad que generara dividendos, en la comodidad de sus domicilios.

Días después, se une al grupo una tercera hermana, Elizabeth Rodríguez, ingeniero industrial, quien se incorpora en calidad de socia capitalista de la organización, aunque también participa en el quehacer diario de la misma.

La nueva empresa arrancó con un capital reducido, en un pequeño taller ubicado dentro de la vivienda de una de las socias. Su nombre TwoSisters 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 “twosisters” como consecuencia del vínculo familiar entre las dos primeras socias, que a pesar de que la tercera hermana se incorporó, decidieron conservar el nombre inicial.

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 dulces 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 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 photobooth, el cual consiste en la toma de fotografías en un stand temático con motivo de la celebración, las cuales los invitados pueden llevar como recuerdo, al término de la celebración.

2.3. Estructura de la Organización

TwoSisters Candy Buffet es una organización que no tiene una estructura formalizada, por lo que no cuenta con un organigrama donde se visualicen las distintas áreas de la misma, sin embargo se indicará a continuación como es su estructura a grandes rasgos.

La empresa TwoSisters Candy Buffet es una empresa joven, considerando que sus inicios se remontan al año 2011, y además de ello es pequeña, si se toma en cuenta la reducida plantilla de trabajadores con la que cuenta.

La organización está conformada por tres socias, quienes son propietarias de la misma, y las cuales ya fueron mencionadas en el apartado anterior: Tania, Ingrid y Elizabeth Rodríguez. Ellas conforman lo que se conoce como el ápice estratégico, que de acuerdo a Mintzberg (1984) (citado por Brull y Gil, 2005) está conformado por las personas de alto nivel dentro de la organización, quienes tienen la función de asegurar que la institución cumpla con su misión de manera efectiva.

Son estas tres hermanas quienes toman las decisiones dentro de la organización, y dirigen al personal en forma directa. Sin embargo, Tania Rodríguez es la que se dedica a tiempo completo a la organización y es quien además tiene la responsabilidad de la parte creativa de los productos que ofrecen. La mayoría de las decisiones del negocio está en sus manos.

La organización cuenta además con el siguiente personal: dos transportistas, los cuales tienen la tarea de realizar las entregas de los productos y hacer los traslados a los distintos eventos; tres anfitrionas, que tienen la tarea de animar los eventos y estar a cargo de los productos y equipos de la empresa que hayan sido trasladados a dicho evento; y una persona que se dedica al mantenimiento de la oficina.

Ellos conforman la parte operativa de la empresa, y no requieren una formación especializada. Mintzberg (1984) (citado por Brull y Gil, 2005) define este grupo como núcleo de operaciones, los cuales tienen la función de realizar el trabajo básico para la fabricación de los productos y/o la prestación de servicios de la organización.

Por lo antes expuesto y de acuerdo a Mintzberg (1984) (citado por Brull y Gil, 2005), la empresa TwoSisters Candy Buffet puede ser ubicada dentro de la clasificación de “Organización empresarial o estructura simple” como la que se muestra en la figura 1.



Fig. 1 Organización empresarial o estructura simple

Las empresas con este tipo de estructuras, solo cuentan con el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Son organizaciones pequeñas y jóvenes, con un sistema técnico poco sofisticado, y las decisiones fluyen del gerente general en forma directa y formal (Mintzberg, 1984, citado por Brull y Gil, 2005).

La estructura actual más aproximada de la organización TwoSisters Candy Buffet es la presentada en la figura 2.



Fig. 2 Estructura empresarial de la organización TwoSisters Candy Buffet

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

En el año 2008, Álvarez y González llevaron a cabo una investigación a fin de diseñar un modelo para la estructura organizacional del movimiento estudiantil venezolano. Para lo cual se basaron en la comparación de una serie de modelos que emplean otras organizaciones para su estructuración.

Álvarez y González (2008) definieron como variable de investigación la estructura, para lo cual declararon las dimensiones que les permitieron estudiar la variable mencionada: filosofía, jerarquías, normativas y públicos.

Al hablar de filosofía, indican que “se refiere a los valores, creencias y fundamentos esenciales que componen las bases del sistema gerencial de una organización” (Fritz, 1996, citado por Álvarez y González, 2008), lo que puede compararse con la metodología de Ventocilla, utilizada en este estudio, que parte de la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos.

En relación a la jerarquía hacen uso del siguiente concepto “son los distintos grados que existen entre los cargos que se ejercen dentro de una organización” (Fritz, 1996, citado por Álvarez y González, 2008), esto a su vez pudiese ser relacionado con la definición del sistema lógico descrito en el modelo de Ventocilla, que intenta declarar todas las actividades que dentro de la organización se realizan y que finalmente permiten establecer el personal necesario para llevar a cabo esas actividades.

En este sentido, esta investigación presentó información relevante para el trabajo realizado, a pesar de que no se maneja el mismo modelo, si se comparten en forma muy aproximada las variables de estudio.

Así mismo, la investigación realizada por Álvarez y González (2008), hace uso de la entrevista semi-estructurada como instrumento de recolección de datos. Este

instrumento fue diseñado por las investigadoras, tomando en cuenta las dimensiones que se deseaban estudiar, con la finalidad de obtener la información necesaria para trabajar la estructura del Movimiento Estudiantil.

De la misma forma, el guion de preguntas utilizado sirvió de marco de referencia de la guía de preguntas que se formularon para la recolección de datos de esta investigación, ya que las dimensiones exploradas por ellas son muy semejantes a las que se estudiaron en este trabajo.

El estudio realizado por Álvarez y González (2008), permitió definir la estructura organizacional del movimiento estudiantil, establecer un organigrama, donde se pueden apreciar los distintos niveles jerárquicos de la organización. Así mismo, se definieron los roles y sus funciones.

Toda esta información fue de gran ayuda para la investigación realizada, ya que se tenían objetivos muy similares.

3.2. Bases Teóricas

3.2.1. Intervenciones en el Desarrollo Organizacional

Las intervenciones en desarrollo organizacional son definidas como: “Serie de acciones o hechos secuenciales y planificados cuyo fin es ayudar a una compañía o subunidad a mejorar su eficiencia” (Cummings y Worley, 2007, p. 143).

Las intervenciones son procesos planificados que con miras a apoyar a las organizaciones a modificar la forma en la que funcionan, buscan descongelar sus patrones de comportamiento, implantar modificaciones y volver a solidificar nuevos patrones, en pocas palabras, transformar el sistema individual, grupal y organizacional (Álvarez, 2009).

De acuerdo a Cummings y Worley (2007), en el desarrollo organizacional existen tres criterios que definen una buena intervención:

- La compatibilidad con las necesidades de la organización.
- El nivel en el que se basa en el conocimiento causal de los resultados deseados.
- La transferencia de la competencia en la administración del cambio a los empleados.

El proceso de intervención puede partir de una visión futura, en referencia a esto Lawrence y Lorsch (1969) (citados por Álvarez, 2009) definen el desarrollo organizacional como la estrategia que posibilita el cambio de la concepción y realidad de la organización a un estado de mayor y mejor desarrollo como organización.

Beckhard y Harris (1988) indican que cualquier cambio tiene un estado final, que representa una condición o serie de condiciones que definen la terminación del cambio o un punto de medición. Estos mismos autores aseguran que no solo las definiciones de los enunciados de visión y misión son suficientes para lograr que un cambio ocurra, sino que es necesario definir una meta intermedia o la descripción del estado futuro.

3.2.2.Determinación del Estado Futuro

El estado futuro o meta intermedia, es definido como la representación de una condición organizacional intermedia deseable entre el estado presente y el logro de la visión (Beckhard y Harris, 1988).

El cambio debe empezar por el presente, sin embargo, los problemas de una organización en un momento específico pueden bloquear las ideas y la creatividad para la formulación de metas y objetivos. Concentrarse en el futuro es una posibilidad de olvidar el presente que agobia y liberar las ideas (Beckhard y Harris, 1988).

La definición del estado futuro debe partir de la descripción del escenario donde debe aparecer la organización en esa condición, lo cual de ninguna manera representará una ocasión de soñar pensando que los problemas actuales desaparecerán por si solos, sino más bien una oportunidad de codificar, en forma concreta, el mundo en el que se desea vivir. Este proceso tiene como fin reproducir un mapa claro y detallado de la organización futura, que guíe la estrategia de cambio. Además debe ser coherente con la misión central de la empresa, y al mismo tiempo realista y viable (Beckhard y Harris, 1988).

De acuerdo a Beckhard y Harris (1988) la definición del estado futuro proporciona las siguientes ventajas:

- El optimismo reemplaza al pesimismo como fuerza impulsadora, ya que la participación en la definición de los estados futuros proporciona una tensión motivadora y positiva que impulsa a continuar el trabajo para lograr ese futuro.
- Se mejora el cumplimiento de los empleados, debido a que la descripción detallada y minuciosa del futuro permite que cada uno de los miembros de la organización visualicen el papel que desempeñarán en el cambio.
- Reducción de la incertidumbre, motivado a que desarrollar un escenario detallado del estado futuro proporciona la información relacionada con lo

que ocurrirá, y con esto se aclara el razonamiento que apoya a la estrategia de cambio.

- Se logra el enfoque de la atención gerencial, ya que la definición del estado futuro permite desviar la atención de los problemas actuales, y dirigir esa energía hacia el establecimiento de las condiciones organizacionales futuras que eliminarán las causas de los síntomas actuales y evitarán nuevos problemas.

3.2.3. Modelo Organizacional de Mintzberg

El modelo de Mintzberg (1984) (citado por Brull y Gil, 2005) permite 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 3 muestra las partes y sistemas que componen una organización.

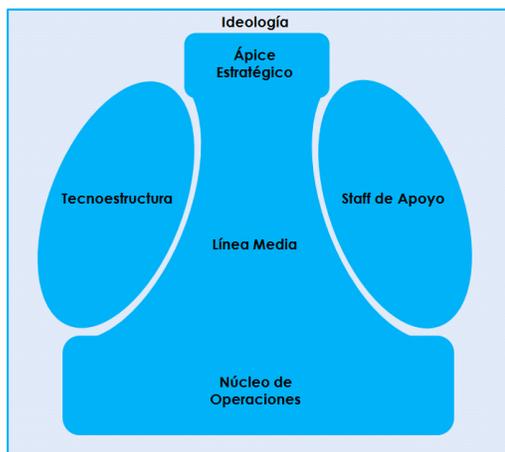


Fig. 3 Partes y sistemas de la organización

A continuación se describen cada uno de los elementos mostrados en la figura 3:

- **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.
- **Tecno-estructura:** 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.

3.2.4. Modelo de los Sistemas Abiertos

El modelo de los sistemas abiertos, como el mostrado en la figura 4, orienta el estudio de la organización desde un enfoque sistémico.

Según Cummings y Worley (2007); las organizaciones son comprendidas como sistema abierto, ya que intercambia información y recursos con el entorno, son influenciados por éste ya que no pueden controlarlo en forma absoluta.

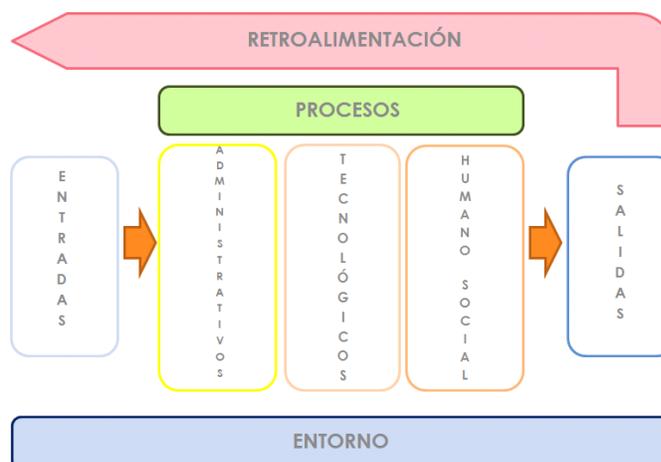


Fig. 4 Modelo de los Sistemas Abiertos

Cummings y Worley (2007) señalan que las propiedades básicas de un sistema abierto son:

- 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 tres 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.

3.2.5. Metodología para el estudio estructurado de las organizaciones

Ventocilla (1991) definió una metodología que permite estudiar en forma estructurada las organizaciones. Es un modelo utilizado para las intervenciones, y consta de seis etapas, los cuales se indican en la figura 5.

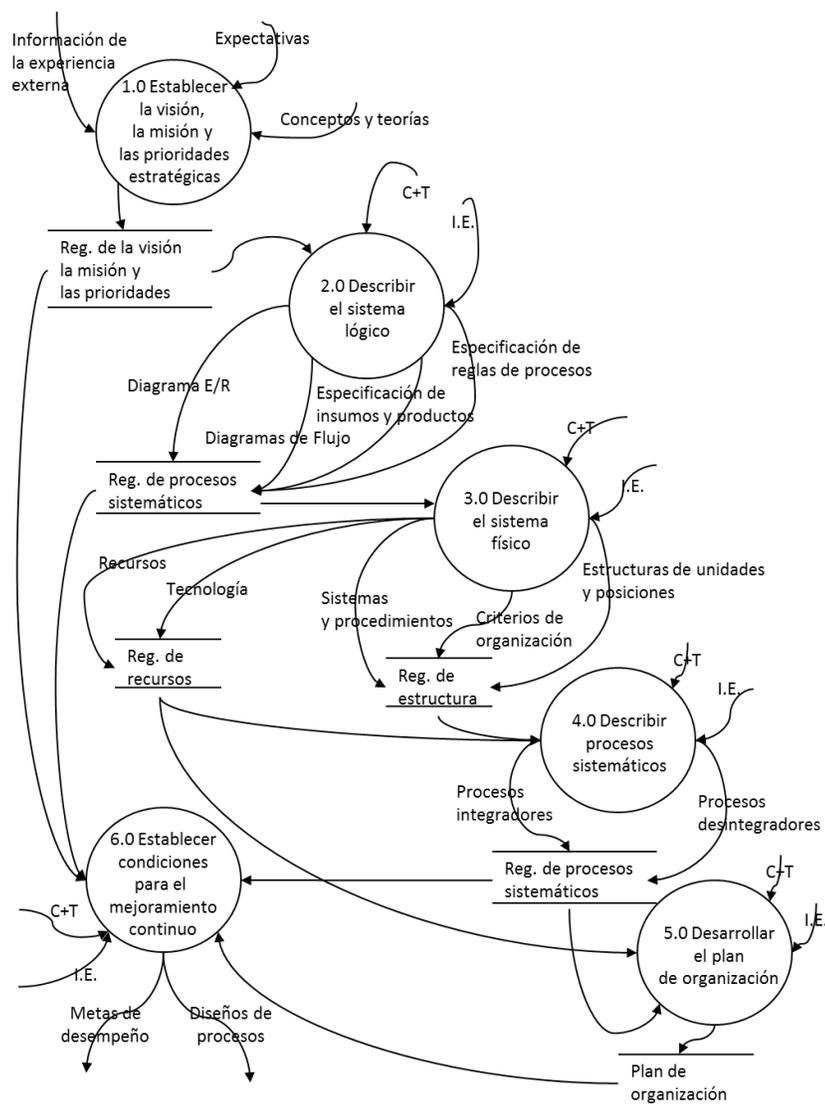


Fig. 5 Metodología para el estudio estructurado de las organizaciones

De acuerdo a Ventocilla (1991) se describen cada una de estas etapas:

- Establecer la visión, misión y las prioridades estratégicas
- Describir el sistema lógico: consiste en establecer secuencias lógicas de actividades, con la finalidad de que las relaciones entre ellas respeten las

precedencias requeridas para el logro de objetivos, y con esto, representar la funcionalidad de la organización en forma estructurada.

La estructura funcional puede ser representada por diagramas de flujo, los cuales deben indicar las actividades independientemente de quien las realice.

- Describir el sistema físico: tiene la finalidad de declarar los entes naturales o artificiales tales como gente, unidades organizacionales, máquinas o equipos que se encargarán de llevar a cabo las actividades lógicas que conforman la estructura funcional del sistema.

Es recomendable, que al momento de diseñar organizaciones no cometer el error de realizar el sistema lógico y el físico a la vez, ya que puede resultar muy confuso.

- Describir procesos asistemáticos: permite identificar todos aquellos procesos eventuales que no están guiados a la consecución de la misión. Esta actividad es importante, al momento de diseñar una organización, porque permite tomar en cuenta todos aquellos aspectos que representan áreas de conflicto potencial.
- Desarrollar el plan de la organización: establece la estrategia que la organización, objetivos de negocio y cursos de acción, que deben ser adoptados para el logro de la misión y los objetivos planteados.

Es importante señalar que el diseño de la estructura puede adquirir un carácter dinámico, que le permita adaptarse a los cambios en los objetivos o en las acciones para alcanzarlos.

- Establecer condiciones para el mejoramiento continuo: en este apartado es necesario desarrollar cinco ideas, a saber:
 - Los absolutos de la gerencia de procesos:
 - Los procesos son de calidad cuando los requisitos del mismo cumplen con los negociados entre el cliente y proveedor.

- La prevención permite eliminar los errores de los procesos antes de estos se conviertan en defectos.
 - Algunos de los requisitos negociados con el cliente, pueden ser considerados cero defectos, es decir, que su cumplimiento debe ser siempre 100%.
 - La calidad de un proceso se mide bolívares, y está conformado por dos elementos: el costo de cumplir con los requisitos y el costo de no hacerlo, la suma de estos determina el costo de calidad de la organización.
- Qué es un proceso: las organizaciones se concentran en que su personal entienda que cada uno de los trabajos que realiza representa un proceso, y que es él el responsable de su cumplimiento y del mejoramiento continuo de este.
 - Cuándo los procesos son aptos: esto ocurre cuando en el mismo no se producen defectos, lo que permite que siempre se cumplan con los requisitos negociados con el cliente. Para lograr esto, es necesario que el responsable del proceso asuma una actitud preventiva.
 - Cuándo mis procesos están bajo control: el control de procesos está relacionado con la velocidad de prevención, lo que conlleva a, establecer requisitos y comunicarlos, medir su cumplimiento, comparar los resultados con lo establecido y medir la desviación, por último regular el proceso para ubicarlo dentro de las especificaciones acordadas.
 - En qué consiste el mejoramiento continuo de los procesos: cuando los procesos se encuentran aptos y bajo control, pueden someterse a un segundo cambio que incluye las siguientes actividades:
 - Análisis del proceso
 - Chequeo del proceso, a fin de saber si continua siendo apto, sino es así, se corrige el incumplimiento del proceso

- Se trabaja para mantenerlo bajo control
- Se identifican oportunidades de mejora
- Elaboración de planes de trabajo y seguimiento, para el mejoramiento continuo.

3.2.6. Aspectos estratégicos de la organización

De acuerdo Cummings y Worley (2007), para que una organización funcione de una forma adecuada, es necesario abordar ciertos aspectos organizacionales, entre los que se consideran los estratégicos.

Las empresas deben decidir los productos y servicios a ofrecer, los mercados en los que competirán, la relación con el entorno en el que se encuentran y la forma de adaptarse ante las condiciones cambiantes (Cummings y Worley, 2007).

Las organizaciones como sistemas abiertos, se relacionan con su entorno, adquiriendo los recursos e información necesarios para funcionar, y así producir y prestar los servicios requeridos por los clientes. La estrategia, para obtener los recursos y producir, dependen fundamentalmente de las características del entorno, por lo tanto las organizaciones idearán respuestas para lidiar con esto (Cummings y Worley, 2007).

La formulación de la estrategia organizacional, de acuerdo con lo señalado por Zabala (2005), conlleva a determinar las políticas y guías globales de desarrollo institucional a largo plazo y de los objetivos socio-económicos básicos que conducirán las acciones hacia el cumplimiento del objetivo.

Así mismo, Zabala (2005) asegura que todas estas acciones incluyen: identificación de las fortalezas y debilidades internas, determinación de amenazas y oportunidades externas, establecimiento de la misión, visión y políticas, fijación de objetivos, el establecimiento de metas y la asignación de recursos.

En este orden de ideas, Alles (2007) indica que los planes estratégicos de una organización suelen estar englobados en la definición de misión, visión y valores; es por ello que a continuación se describirán cada uno de estos conceptos.

3.2.6.1. Misión

La misión es definida como:

“Un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio” (Hernández, 2011, p. 30).

De acuerdo con Hernández (2011), la misión debe contar con los siguientes elementos:

- El concepto como empresa
- Naturaleza
- Razón de ser
- Clientes potenciales
- Principios y valores

3.2.6.2. Visión

La mayoría de los autores coinciden en que la visión es el futuro deseado para la organización. La visión se define como: “La idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo” (Hernández, 2011, p. 31).

3.2.6.3. Valores

Los valores de la organización se definen como: “Principios generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa” (Hernández, 2011, p. 31).

Los valores son fundamentales en la definición del plan estratégico, con la finalidad de lograr pertenencia, motivación y espíritu al logro (Hernández, 2011).

3.2.6.4. Objetivos

Los objetivos organizacionales, deben preceder el proceso de planeación, ya que estos son quienes establecen el rumbo que tomará la organización, y hacia donde deben estar enfocados todos los esfuerzos (Hitt, Black y Porter, 2006).

Los objetivos pueden ser definidos como las condiciones o metas finales que los miembros de la organización se esfuerzan por conseguir (Hitt et al., 2006).

De acuerdo a Cyert y March (1998) (Citados por Porret, 2008), los objetivos organizacionales se ponen de manifiesto de la siguiente forma:

- La organización es una coalición de intereses, que conjuga beneficios para los propietarios, salarios para los empleados, ingresos para proveedores, entre otros.
- Los objetivos son formulados mediante la negociación, ya que es necesario que los miembros de la coalición se entiendan y pacten los beneficios a ser repartidos.
- La organización satisface múltiples objetivos, tales como: materiales, profesionales, morales, entre otros.
- La experiencia permite que las organizaciones modifiquen y adapten sus objetivos permanentemente, con la finalidad de que estas puedan ajustarse al entorno.
- La organización cumple con los objetivos en forma gradual, ya que su accionar requiere de tiempo y experiencia.
- La organización tiene libertad para organizarse.
- Administra la coalición, ya que la administración de los recursos que permitan alcanzar los fines que persigue la organización, es primordial.

3.2.7. Aspectos estructurales de la organización

La orientación estratégica debe ser impulsada por los aspectos tecnológicos y estructurales de la organización, es por ello que las empresas deben tomar decisiones en función de la división y coordinación del trabajo, la entrega de los productos y/o la prestación de los servicios, y la vinculación del personal con las tareas (Cummins y Worley, 2007).

La mayoría de los empresarios de alto nivel se preocupan por diseñar una organización adecuada a las circunstancias, al respecto Robbins (2005) indica que existen cuatro variables de contingencia, que permiten determinar la estructura más idónea, a saber:

- Estrategia, la cual debe estar estrechamente relacionada con la estructura, ya que esta debe facilitar el logro de los objetivos. Cuando hay cambios en la estrategia de la organización, obligatoriamente la estructura debe adaptarse para apoyar y facilitar este cambio.
- Tamaño, ya que una organización grande con más de 2000 empleados suelen tener mayor especialización, departamentalización, centralización y reglamentos que las organizaciones pequeñas.
- Tecnología, la cual permite convertir los insumos en resultados, y es totalmente distinta de una organización a otra. Los métodos utilizados para transformar los insumos dentro de una organización se diferencian de otra en el grado de rutina y estandarización.
- Incertidumbre ambiental, ya que no todas las organizaciones enfrentan el mismo entorno, algunas se desenvuelven en ambientes estables y sencillos, otras desafían ambientes dinámicos y complejos. La incertidumbre amenaza la eficacia de una organización, es por ello que los gerentes intentarán minimizarla, llevándola a una estructura más flexible.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Según su finalidad

La empresa TwoSisters Candy Buffet requiere que sus procesos internos sean formalmente constituidos, para lo cual, se hizo necesario llevar a cabo un estudio del cual se desprendera la información necesaria para determinar la situación deseada de la organización a mediano y largo plazo, y a partir de ello, definir los lineamientos estratégicos que le permitan alcanzar ese futuro deseado y diseñar el concepto de estructura organizacional que mejor se adapte a sus necesidades.

Por lo tanto la investigación realizada, de acuerdo a su finalidad, es 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, citado por Valarino et al., 2010).

En este caso particular, se definió una solución que permitirá mejorar la situación de la organización, de manera tal de que pueda formalizar todos sus procesos.

Así mismo, también cabe clasificarla, según su propósito, dentro del tipo de investigación-desarrollo, ya que su finalidad fue buscar todos aquellos datos, a través de una jura y una entrevista al personal de la organización, que aportaran la información necesaria para la elaboración del diseño que mejor se adaptara a sus necesidades. Al respecto Valarino et al. (2010) expresa que la investigación-desarrollo tiene el propósito de investigar sobre las necesidades de una organización, con la finalidad de desarrollar una solución aplicable.

4.1.2.Según el tipo de fuente consultada

De acuerdo al tipo de fuente consultada, el estudio puede ser clasificado como una investigación primaria, ya que la obtención de los datos, se realizó a través de la aplicación de una junta y una entrevista, las cuales fueron diseñadas especialmente para recolectar la información relacionada con los puntos que se deseaban investigar, de acuerdo al modelo de los sistemas abiertos, y a la metodología para el estudio estructural de organizaciones de Ventocilla, respectivamente.

De la misma forma, ambos instrumentos, tanto la junta como la entrevista, fueron administradas por las personas que dirigieron la investigación. En referencia a esto, Rojas (2002, p.57) indica que la investigación primaria “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”.

4.1.3.Según estrategia teórica metodológica

Como se ha comentado en puntos anteriores, la recolección de los datos pasó por la búsqueda de información a través de la administración de una junta y la aplicación de una entrevista a las propietarias de la empresa TwoSisters Candy Buffet, con la finalidad de obtener los insumos necesarios para elaborar una propuesta que se adaptara a sus necesidades.

Bajo esta premisa, la investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que los datos no fueron recolectados por procesos probabilísticos y no se llevó a cabo ningún procedimiento estadístico para el posterior análisis de los mismos. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que en los enfoques cualitativos la recolección de los datos se basa en métodos no estandarizados, y el análisis de los mismos no es estadístico.

Así mismo, la naturaleza de los datos también apoya el hecho de que la investigación fue del tipo cualitativa, ya que a través de la junta y la entrevista se obtuvieron las opiniones, experiencias y conocimientos, de las propietarias de la organización. Los datos cualitativos son definidos como situaciones, individuos,

manifestaciones, conductas observadas, entre otros; descritos detalladamente (Patton, 1980, 1990, citado por Hernández et al., 2010).

4.1.4. Según el momento en que se recogen los datos

La junta se efectuó al grupo de socias de la organización, y la entrevista se aplicó a la socia con mayor experiencia en el negocio. Ambas actividades fueron ejecutadas solo una vez, a fin de obtener las opiniones y perspectivas de las involucradas acerca del tema que se investiga. Según este enfoque, la investigación fue del tipo transversal.

Al respecto Arnau (2006, p.7) 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”.

4.2. Diseño de la Investigación

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

Como se ha indicado en puntos anteriores, la recolección de los datos la efectuó directamente el investigador, a través de la realización de una junta y la aplicación de una entrevista, que le permitió obtener de primera mano las opiniones y experiencias, dentro de la organización, de sus propietarias. A partir de los aportes suministrados por las participantes, se realizó un análisis y posteriormente se presentó un informe en el que se describen la situación y la solución.

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. Instrumento o técnica

La investigación realizadase dividió en dos fases, a saber:

La primera fase tuvo como objetivo, definir la situación deseada por las propietarias a mediano y largo plazo, con la finalidad de que pudieran establecerse las acciones que debían llevarse a cabo para lograr ese estado futuro. Al respecto Beckhard y Harris (1988) indican que el no definir los estados finales deseados representa una amenaza para los cambios exitosos.

Esta fase se basó en el modelo de los sistemas abiertos, con la finalidad de explorar cada una de sus dimensiones (insumos, procesos, salidas, retroalimentación y entorno), desde la perspectiva a futuro que las propietarias desean para la organización.

Esta exploración se llevó a cabo mediante una junta en la que participaron las socias de la organización. En ella se aplicó un taller grupal llamado la “Tela Azul” (Autor Desconocido).

Esta técnica consiste en hacer preguntas a los integrantes de un grupo, acerca de un tema que se desee trabajar, cada participante recibirá una cierta cantidad de hojas en donde escribirá por separado cada una de sus ideas, opiniones y aportes, los cuales se irán colocando sobre una tela de color azul, haciendo uso de una pegatina. Esta tela debe ser de unos tres metros aproximadamente, y será colgada en una pared a la vista de todos, la idea es que funcione como una especie de pizarra. La información es clasificada en la categoría que corresponda según el tema de estudio.

La persona que dirige la técnica debe tener experiencia en el tema que se estará abordando, ya que tiene que estar en capacidad de clasificar la información aportada por los participantes en la categoría que corresponda, para luego darle la debida interpretación a la información recolectada.

En este caso particular, la información se clasificó de acuerdo a las dimensiones del modelo de los sistemas abiertos, ya mencionados anteriormente. En la figura 6 se muestra un ejemplo de cómo se clasificó la información de los participantes.

INSUMOS	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	PROCESOS TECNOLÓGICOS	PROCESOS HUMANO SOCIAL	PRODUCTOS	ENTORNO	RETROALIMENTACIÓN
Opinión 1	Opinión 1	Opinión 1	Opinión 1	Opinión 1	Opinión 1	Opinión 1
Opinión 2	Opinión 2	Opinión 2	Opinión 2	Opinión 2	Opinión 2	
Opinión 3	Opinión 3	Opinión 3		Opinión 3		
Opinión 4		Opinión 4				
		Opinión 5				

Fig. 6 Taller la Tela Azul

La junta inició con una breve explicación del modelo de los sistemas abiertos, y cada una de sus dimensiones, a fin de que los participantes pudieran ubicar sus aportes y opiniones del futuro deseado en la categoría que correspondía. En el Anexo B se muestra el diseño instruccional utilizado para la aplicación del taller.

Posterior a esta junta, se dio inicio a la segunda fase, en la que se buscó recolectar la información necesaria para trabajar la conceptualización de la estructura de la organización, y la definición de los lineamientos estratégicos, que guiarán la transición a esa situación deseada.

La técnica utilizada en esta fase fue la entrevista, la cual representa una opción muy valiosa como técnica de recolección de datos, ya que es un método muy utilizado en el desarrollo organizacional, que consiste en la aplicación de preguntas directas a los entrevistados, a fin de conocer las opiniones y sentimientos de cada uno de los individuos acerca de la empresa (Cummings y Worley, 2007).

La entrevista semi-estructurada fue aplicada a una de las socias de la organización que tiene mayor conocimiento del negocio. Este tipo de entrevista se basan en una serie de preguntas guía, y el entrevistador tiene la libertad de adicionar más preguntas para profundizar acerca de algún concepto o tema (Hernández et al, 2010).

En esta etapa la metodología utilizada pertenece a Ventocilla (1991), y la misma pasa por definir los lineamientos estratégicos de la organización, para finalmente diseñar la estructura de la misma. Es importante acotar que esta metodología cuenta con un total de seis pasos, para el presente estudio solo se exploraron los dos primeros, a saber, la definición de los lineamientos estratégicos y el diseño lógico de la organización.

Basándose en estos pasos se diseñó un guion de entrevista que funcionó como guía durante la aplicación de la técnica. La dimensión correspondiente a los objetivos estratégicos no se trabajó en este apartado, ya que los datos recolectados en la primera fase aportaron la información necesaria para desarrollarla.

En la tabla 1 se presenta la guía de preguntas formuladas para la entrevista.

Variables	Preguntas
<p>Visión: es una interpretación integrada, coherente y sustentada en evidencias de la experiencia, del estado actual o futuro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades de la gente • Los sistemas para satisfacerlas • Las oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente en que actúan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se está logrando cumplir con todos los requerimientos de los clientes? 2. ¿De qué forma se puede lograr cumplir con las expectativas del cliente? 3. ¿Cómo podría darle un valor agregado al cliente? 4. ¿Cuáles son los medios y mecanismos para lograr el cumplimiento de dichas expectativas? 5. ¿Cuáles son las oportunidades potenciales ofrece el ambiente que pueden ser aprovechadas en el cumplimiento de las expectativas del cliente? 6. ¿Qué puede representar una amenaza en el ambiente para el cumplimiento de las expectativas?
<p>Misión: es la razón de ser de una organización. Debe constar de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad • Actividad • Finalidad u objetivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como organización ¿Quiénes son? 2. ¿A qué se dedican? 3. ¿A quiénes se dirigen? 4. ¿Cuál es su principal objetivo?
<p>Sistema lógico: consiste en estructurar la funcionalidad de la organización según secuencias lógicas de actividades, de manera tal que las relaciones entre ellas respeten las precedencias necesarias para el logro de objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los procesos (administrativos y operacionales) que se realizan dentro de la organización? 2. ¿Cuáles son las actividades que deben realizarse en cada uno de estos procesos? 3. ¿Existe alguna dependencia entre algunas de estas actividades? Explique. 4. ¿Es necesario definir nuevos procesos dentro de la organización? ¿Para qué? 5. ¿Qué actividades estarán comprendidas en cada uno de estos nuevos procesos? 6. ¿Cuál será el orden lógico de estas actividades?

Tabla 1 Guía de preguntas para la entrevista

4.4. Población y muestra

La investigación realizada permitió establecer el futuro deseado de la organización, definir los lineamientos estratégicos o filosofía y diseñar una estructura conceptual, que mejor se adaptaran al futuro deseado planteado por las propietarias.

Para alcanzar este objetivo, fue primordial obtener la información necesaria para elaborar una propuesta que se adaptara a sus necesidades, y esto se logró a partir de los datos aportados por quienes allí laboran.

La población o universo “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan” (Arias, 1999, p.49), bajo esta premisa, la población se delimitó a la plantilla de trabajadores de dicha organización, quienes conocen el día a día de la misma y estaban en capacidad de contribuir con información valiosa para esta investigación. La misma incluyó un total de nueve personas, entre las que se cuentan propietarias, promotoras de eventos, personal de transporte y mantenimiento.

La muestra fue no probabilística o dirigida, ya que estaba conformada para la primera etapa de la investigación por el grupo de tres socias, quienes establecieron el estado futuro deseado de la organización. Para la segunda fase, la muestra estuvo constituida por una de las propietarias, la cual se dedica a tiempo completo al negocio.

En ambos casos las personas fueron seleccionadas en forma intencional, debido a que estos individuos tenían los conocimientos profundos acerca del funcionamiento de la organización y lo que se espera a mediano y largo plazo de ella. Al respecto Hernández et al. (2010) indica que en las muestras no probabilísticas la selección de los elementos depende de las características de la investigación y no de la probabilidad. Así mismo, Arias (1999) coincide con esta afirmación al referenciar que en los muestreos intencionales la selección de los elementos se basa en los criterios del investigador.

4.5. Procedimiento a seguir

Esta investigación parte de un estudio previo realizado en la empresa TwoSisters Candy Buffet, en el que se llevó a cabo un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización. De acuerdo a los resultados quedó evidenciada la necesidad

de establecer la situación deseada de la empresa a mediano y largo plazo, con el objetivo de definir los lineamientos estratégicos que permitirían llevar a la organización a ese futuro deseado, y diseñar la conceptualización de la estructura organizacional que mejor se adapte a las necesidades, lo cual fue el fin primordial de este trabajo de investigación.

El procedimiento utilizado para llevar adelante esta investigación se indica a continuación:

- Informar al cliente de las necesidades percibidas dentro de la organización, con la finalidad de que los mismos estuvieran al tanto de los cambios que son necesarios aplicar para que la empresa fuese formalmente constituida.
- Analizar modelos de intervenciones estratégicas y estructurales, que pudieran facilitar el estudio de la situación, y con ello ser aplicados a la organización, para lograr el futuro deseado.
- Seleccionar el modelo de intervenciones estratégicas y estructurales que mejor se adaptara a las necesidades de la organización.
- Elaborar un diseño instruccional para la aplicación de la técnica de recolección de datos de la primer fase de la investigación.
- Elaborar el guion de una entrevista estructurada, que incluyera preguntas relacionadas con las distintas dimensiones que se deben ser medidas de acuerdo al modelo seleccionado.
- Delimitar la población y seleccionar la muestra, que aportaría la información necesaria que se deseaba recolectar.
- Aplicar los instrumentos a las muestras seleccionadas, para lo cual se llevó a cabo una junta con las propietarias del negocio, y posterior a ello, se efectuó la entrevista a la socia que mayor tiempo le dedica a la organización.

- Y por último analizar los datos obtenidos y elaborar la propuesta a ser presentada a los clientes.

4.6. Operacionalización de las variables

La investigación, como se comentó anteriormente, se realizó en dos fases, para la primera de ellas se definió la situación deseada de la organización a mediano y largo plazo, esta etapa fue trabajada en función del modelo de los sistemas abiertos, y las dimensiones exploradas son las propiedades básicas que lo conforman, a saber: insumos, procesos, productos, entorno y retroalimentación.

En la segunda fase se definieron los lineamientos estratégicos y el diseño conceptual de estructura, en pro del logro del futuro deseado para la empresa. La metodología utilizada en este apartado, como ya se ha mencionado, consistió en el método ideado por Ventocilla (1991), que define una forma estructurada de estudiar las organizaciones. Este modelo consta de seis etapas, para el presente estudio solo fueron abordadas las dos primeras, a saber, la definición de los lineamientos estratégicos y del sistema lógico.

En la tabla 2 se muestra la operacionalización de las variables, y las dimensiones que se exploraron en este estudio.

Tabla 2 Operacionalización de las variables

CAPÍTULO V

5. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente trabajo de investigación buscó dar respuesta a las interrogantes planteadas, a fin de apoyar a la empresa TwoSisters Candy Buffet a mejorar su situación. Como se ha comentado en otros apartados, esta organización no cuenta con una estructura formal que le permita asumir los retos actuales.

Esta empresa en los últimos meses ha venido presentando un crecimiento importante en la demanda de los productos que ofrece, y la informalidad con la que se maneja el negocio, no les permite adaptarse de la mejor manera a esa situación.

El estudio fue separado en dos fases, primeramente, para definir la situación deseada de la empresa a mediano y largo plazo, con la finalidad de determinar las áreas dentro de la misma que deben ser potenciadas para alcanzar esa condición deseada. En segundo término, para diseñar el concepto de estructura que mejor se adapte a sus necesidades, el cual pasó por establecer los lineamientos estratégicos y el diseño lógico de sus procesos, para lograr conducirla a esa condición futura.

De acuerdo a lo indicado, los resultados serán presentados también en dos fases, los cuales se muestran a continuación.

5.1. Fase I: Situación futura

Para recolectar la información en esta fase se llevó a cabo una junta en la que participaron las tres socias del negocio. Se trabajó con la técnica de la “Tela Azul”, y basándose en el modelo de los sistemas abiertos, se determinó, a través de las opiniones y comentarios de las socias, lo que esperaban a futuro en cada una de las dimensiones del modelo (insumos, procesos, productos, retroalimentación y entorno).

La información plasmada en la tela utilizada para la aplicación de la técnica, quedó clasificada como se indica en la figura 8, la cual se muestra a continuación.



Fig. 7 Resultado de la exploración de las dimensiones del modelo de los Sistemas Abiertos para definir la condición futura

En cada una de las categorías las socias fueron indicando sus opiniones y apreciaciones, dejando en evidencia lo que se espera de la organización a futuro. El análisis será presentado en función de las dimensiones del modelo.

Insumos:

- **Recurso Humano:**

De acuerdo a lo expresado por las socias, es necesario contar con un mayor número de colaboradores, que tengan un cierto nivel de especialización para el área en el que se van a desempeñar.

Como se indicó en el apartado del marco organizacional, la empresa TwoSisters Candy Buffet tiene una estructura simple, que cuenta con una cantidad de empleados muy pequeña, y la mayoría de las responsabilidades recaen sobre muy pocas personas, haciendo la carga mucho más pesada.

Las participantes coincidieron en que es primordial contar con personal para las siguientes áreas:

- Administración: se requiere contar con una persona que apoye en las siguientes actividades: atención de llamadas telefónicas, elaboración de presupuestos, atención de proveedores y elaboración de la nómina.
- Operativa: es importante contar con una persona que pueda colaborar con las actividades relacionadas con la elaboración de los productos. La idea es que

este en capacidad llevar a cabo a partir de un modelo, el concepto creativo diseñado por la socia, que en este caso es Tania Rodríguez.

- Medios: es necesario contar con una persona que se dedique al mantenimiento de las aplicaciones web (twitter, Facebook, blog, entre otros), el cual es el principal medio a través del cual se promociona la empresa, por lo tanto es un área que requiere especial atención.
- Transporte: este es un tema delicado por el cual muestran preocupación las socias, de hecho, el tema es mencionado nuevamente en la dimensión Procesos-Tecnológicos, y es que es de vital importancia el traslado hacia los clientes, de los productos y servicios prestados. Por lo tanto, es preciso contar con personal que tenga un vehículo adecuado para llevar a cabo esta actividad, en forma efectiva y en tiempo.

- ***Recursos Económicos:***

El aspecto económico fue comentado muy someramente, sin embargo tiene vital importancia en el desarrollo de otras dimensiones, en las que se hace referencia posteriormente. Y es que para el desarrollo esperado de las otras áreas tiene que existir un presupuesto que las soporte.

- ***Materiales:***

Las socias estuvieron de acuerdo en que es necesario tener disponibilidad de una amplia variedad de materiales, lo cual hoy en día es complicado por la situación actual.

Procesos Administrativos:

- ***Aspectos Legales:***

La organización debe cumplir con todos las formalidades legales, tales como registro de la empresa, la solicitud del número de RIF, entre otros. Estos aspectos son imprescindibles para hacer llegar los productos a otros mercados, y hacer crecer la cartera de clientes.

- ***Aspectos estratégicos:***

Las socias hicieron especial énfasis en que es necesario establecer los enunciados de visión y misión; y además la definición de los objetivos estratégicos de la empresa, con la finalidad de crear una filosofía propia para la organización.

- ***Aspectos Estructurales:***

Se hizo hincapié en que es importante definir el organigrama de la empresa, el cual exprese en forma clara las distintas áreas y el personal responsable de cada una de ellas.

Adicionalmente, las socias comentaron que estaban interesadas en desarrollar sus actividades en un espacio físico mucho más amplio, que les aportara mayor comodidad para organizarse.

- ***Aspectos financieros:***

La forma en la que se manejará el negocio a futuro, esperan que sea de manera formal, las socias comentaron que están interesadas en tener un sistema de contabilidad con el que puedan llevar el presupuesto de caja y la facturación, así como la nómina, de manera más organizada.

Procesos Tecnológicos:

- ***Equipos:***

Se espera contar con equipos de última generación para la elaboración del trabajo, tales como, cámaras, impresoras gráficas, plotters, y equipos informáticos en general; con la finalidad de confeccionar productos de la mejor calidad.

- ***Sistema de transporte:***

El transporte de los productos y servicios hasta el cliente es de suma importancia, no solo deben llegar en tiempo, sino que además deben llegar a su destino en perfectas condiciones. A futuro, las socias esperan contar con un

sistema de transporte que cumpla con estas características, y que adicionalmente les permita cumplir con todos los compromisos que puedan asumir.

Procesos Humano - Social:

En este aspecto, se espera mejorar la calidad de vida de los trabajadores, y aumentar su satisfacción.

Producto:

Para las socias lo primordial es seguir logrando la satisfacción de los clientes, ofreciéndole productos y servicios personalizados, por lo tanto, la calidad y la dedicación con la que se diseñan y producen debe mantenerse.

La migración hacia un sistema de franquicias es algo que tienen planteado a largo plazo, sin embargo esperan mantener la personalización y dedicación que se le imprime a cada uno de sus diseños.

Para un futuro más cercano tienen en mente la elaboración de productos que se puedan realizar en serie y que puedan ser pre-empacados y enviados a distintas zonas del país, de manera de darse a conocer en otros lugares.

Retroalimentación:

La satisfacción del cliente es sumamente importante, como ya se comentó en el punto anterior, por lo que su opinión es vital para continuar haciendo un trabajo de calidad. La idea es mantener los canales con los que hasta ahora cuentan para esta actividad, tales como Facebook, twitter y blogs.

Entorno:

En la actualidad existe mucha incertidumbre en el ambiente, las socias esperan poder manejar y superar las situaciones difíciles sin afectar la calidad de sus productos.

De acuerdo a lo expresado por las socias, y que en este análisis se documenta en forma categorizada por las dimensiones del modelo de los sistemas abiertos, hay un interés evidente en llevar a la organización a un siguiente nivel. Este nivel conlleva organizar y formalizar su estructura.

Quedó en evidencia que la organización requiere atender aspectos tanto estratégicos, al mencionar su deseo de establecer los enunciados de misión, visión y objetivos estratégicos; como estructurales, al expresar la necesidad de definir un organigrama en el que se muestren las áreas de la organización.

En cada punto se sustenta lo que las propietarias quieren para la organización a mediano y largo plazo, lo que permite aclarar la situación futura deseada, que representa el punto de partida para la segunda fase de esta investigación.

5.2.Fase II: Definir los lineamientos estratégicos y diseñar la conceptualización de la estructura

En esta fase se llevó a cabo una entrevista con una de las socias, Tania Rodríguez, quien se dedica a tiempo completo a la organización, y se encarga de la parte creativa del negocio. Ella tiene el conocimiento profundo de cómo se dirige la organización, ya que es quien realiza la mayoría de las actividades.

En esta fase se exploraron las dos primeras dimensiones de la metodología para el análisis estructurado de las organizaciones ideado por Ventocilla (1991), la definición de los lineamientos estratégicos y la conceptualización de la estructura de la organización, solo a nivel de actividades funcionales. Esto motivado por las limitaciones de tiempo y por solicitud del cliente.

Las respuestas aportadas por la entrevistada se encuentran documentadas en el Anexo B, las mismas están estructuradas de acuerdo a las dimensiones investigadas, y en función de ellas serán presentados los resultados. El análisis de la dimensión “Objetivos estratégicos” es la única que no fue explorada con este instrumento, sino que se desarrolló a partir de los resultados obtenidos en la primera fase.

Lineamientos Estratégicos:

- ***Visión:***

En este aspecto quedó claro, de acuerdo a lo comentado por la entrevistada, que lo primordial es satisfacer las necesidades del cliente, e incluso superar sus expectativas. Para lograr esto, no solo debe existir calidad en los productos y servicios prestados, sino que deben representar una experiencia única para el cliente.

Así mismo, la conexión con el cliente es vital, por lo que la comunicación con ellos debe ser clara, de manera de lograr extraer en forma detallada los deseos del mismo, a fin de ajustar el producto o servicio a lo requerido y esperado.

Por lo anteriormente expuesto el enunciado de visión debe expresar elementos como creatividad, conexión con los clientes, elaboración de productos inéditos e inolvidables, satisfacción de los deseos del cliente y superación de sus expectativas.

El enunciado de visión propuesto es: “Innovación y creatividad en la elaboración de regalos y preparación de eventos inéditos, que superarán tus expectativas”.

- ***Misión:***

La creatividad y la innovación es un sello en los productos y servicios de festejos que ofrecen. Están dirigidos tanto a particulares como a empresas que estén interesados en realizar un evento diferente, que este fuera de lo tradicional.

Para las propietarias de esta organización es importante que la misma sea reconocida como líder en el mercado en el que se desempeña, prestando una gran variedad de productos y servicios, que logren conectarse con el deseo de sus clientes.

Por lo tanto la misión debe estar guiada en este orden de ideas, un enunciado tentativo, que reúne los elementos antes expuestos podría ser: “Ser la empresa líder en la prestación de una amplia gama de productos innovadores en el ramo de caramelería, tarjetería, recuerdos y, en la prestación de servicios de festejos para eventos familiares y/o corporativos”.

- ***Objetivos Estratégicos:***

En función de la situación futura deseada para la organización, se tomaron los puntos más relevantes, los cuales se indican a continuación:

- Insumos:

- ✓ Alcanzar estabilidad económica y rentabilidad, que permita que la organización sea auto-sustentable.
- ✓ Contar con un staff de colaboradores y especialistas calificados (recurso humano) que tengan la formación necesaria para desempeñar los roles asociados al cargo.
- ✓ Disponer de insumos y materiales de primera calidad. Lo que implica contar con proveedores de productos terminados.

- Procesos Administrativos:

- ✓ Lograr la formalización de los procesos administrativos y contables dentro de la organización.
- ✓ Definir una estructura organizacional que les permita adaptarse al entorno actual.

- Procesos Tecnológicos:

- ✓ Disponer de un sistema de transporte confiable, que traslade la mercancía y/o servicios hasta los clientes en tiempo y en perfectas condiciones.
- ✓ Tener equipos informáticos (computadores, cámaras fotográficas, impresoras gráficas, entre otros) acordes con la tecnología actual.

- Procesos Humano – Social:

- ✓ Lograr un equipo de trabajo altamente motivado.

- Producto:

- ✓ Mantener la satisfacción de los clientes ofreciendo productos innovadores. Esto conlleva no solo mantener la calidad en los productos que actualmente se ofrecen, sino también introducir en el mercado nuevos productos.
- ✓ Migrar hacia el sistema de franquicias.

• *Sistema Lógico:*

En este apartado, la socia entrevistada expresó la importancia que representa contar con una estructura formalizada, y con una mayor plantilla de trabajadores, a fin de expandir las posibilidades de ampliar la cartera de productos y servicios, y captar mayor número de clientes.

De acuerdo a Ventocilla (1991), para el logro de objetivos, la funcionalidad de una organización debe estar estructurada por secuencias lógicas de actividades, donde deben respetarse los órdenes de precedencia entre ellas.

Es por ello que a continuación se indicará en forma secuencial las actividades que se deben realizar, desde la captación del cliente, hasta la entrega del producto o servicio.

- Actividad 1.0 “Tomar pedido”: consiste en registrar la información recibida por parte del cliente para la elaboración del producto. Las actividades de segundo nivel que se desprenden de ella son:
 - Actividad 1.1 “Captar cliente”: el cliente contacta a la empresa para solicitar información acerca de los productos y servicios ofrecidos. Debe administrársele toda la información relacionada con los productos que se ofrecen, e incluso invitarlo a consultar las páginas en internet para que pueda observarlos por sí mismo.

En esta fase es posible que el cliente, por algún motivo, ya conozca los productos, por lo tanto pudiera obviarse en estas circunstancias.

- Actividad 1.2 “Conectarse con el cliente”: es necesario aclarar y entender lo que el cliente desea, por lo que hay que extraer toda la información posible, de manera de crear un producto que satisfaga la solicitud del cliente, e incluso supere sus expectativas.
- Actividad 1.3 “Cotizar el producto o servicio”: a partir de lo solicitado se elabora el presupuesto para ser presentado al cliente, el mismo puede ser enviado por vía electrónica.

La aceptación del cliente es necesaria para continuar con el resto de las actividades, por lo tanto, es indispensable contactarlo nuevamente para conocer su posición.

- Actividad 2.0 “Planificar el proyecto”: se solicita al cliente la fecha para la cual requiere el producto o servicio y se define la forma de entrega, de manera de validar si existe disponibilidad para la atención de la solicitud, si es este el caso se incluye en la planificación.
- Actividad 3.0 “Elaborar el producto”: incluye la secuencia de actividades que deben llevarse a cabo para obtener el producto terminado. Las actividades de segundo nivel que la conforman son:
 - Actividad 3.1 “Elaborar el boceto”: esta comprende la fase de diseño, y tiene la finalidad de crear un bosquejo de lo que finalmente se va a producir, partiendo de la información aportada por el cliente. El diseño debe cumplir con lo solicitado, es por ello que la actividad 1.2 tiene tanta importancia.

En esta fase, se determinan los materiales, paleta de colores y las texturas, que serán utilizados para la elaboración del producto.

- Actividad 3.2 “Revisar el inventario”: toda vez que se deciden los materiales que serán utilizados, se procede a revisar lo que se encuentra en existencia, a fin de precisar si es necesario adquirir productos de fuentes o proveedores externos.

Si hacen falta materiales e insumos, es necesario adquirirlos realizando compras en distintos establecimientos en el ramo de papelería, textiles, decoración, entre otros.

En el caso de productos ya elaborados, como pasapalos salados, pastelería, piñatas, disfraces, entre otros, es necesario contactar a los proveedores.

- Actividad 3.3 “Contactar a los proveedores”: algunos productos necesarios para los eventos son solicitados a proveedores de confianza, tales como pastelería, pasapalos salados, piñatas, etc.

Es importante aclarar al proveedor el concepto de lo que se desea desarrollar, de manera de que los productos externos a la empresa no alteren el diseño elaborado, y todo se maneje bajo el mismo concepto.

Se debe establecer una fecha de compromiso, que permita cumplir con el cliente.

- Actividad 3.4 “Pagar a proveedores”: los productos adquiridos a través de los proveedores deben ser cancelados al momento de su adquisición.
- Actividad 3.5 “Armar producto”: se elabora el producto en función del boceto realizado, haciendo uso de los materiales seleccionados para tal fin.
- Actividad 4.0 “Entregar el producto y/o servicio”: este puede llevarse a cabo de la siguiente forma, cuando el cliente la retira personalmente en el taller, o cuando es trasladada hasta el evento.
- Actividad 4.1 “Transportar mercancía”: se lleva a cabo a través de un vehículo especializado para tal fin, de manera de que tenga capacidad de transportar los productos, que en algunas ocasiones tienen grandes dimensiones.
- Actividad 4.2 “Transportar al personal”: es necesario llevar al lugar del evento, al personal que atenderá el servicio.
- Actividad 4.3 “Instalar el equipo”: en caso de que se trate de un evento, los equipos y materiales que serán utilizados deben ser instalados en el lugar.

- Actividad 5.0 “Atender evento”: se prestará el servicio según lo acordado.
- Actividad 6.0 “Retornar los equipos”: cuando el evento haya culminado, los equipos utilizados deben ser recogidos y retornados al taller para su posterior almacenamiento.
- Actividad 7.0 “Cobrar servicio y/o producto”: se realizará el cobro al cliente por el servicio prestado.
- Actividad 8.0 “Valorar producto y/o servicio”: se solicita a los clientes que valoren el servicio prestado mediante sus comentarios y opiniones a través de las redes sociales.

En esta definición de secuencia lógica de actividades, no se expresa en ningún momento quién debe realizarlas, ya que para el diseño lógico ésta información es irrelevante y produce confusión (Ventocilla, 1991).

La idea es establecer la funcionalidad de la organización, lo que permite determinar, a grandes rasgos las áreas con las que debe contar, en pro del cumplimiento de las mismas.

En la figura 8 se presenta un organigrama tentativo, en el que convergen todas las actividades indicadas en la parte superior.



Fig. 8 Organigrama tentativo para la empresa TwoSisters Candy Buffet

En estas áreas creadas de acuerdo a las funciones que desempeña la organización, se incluyen todas las actividades señaladas en el punto anterior. A continuación se desglosan cada una de ellas:

- **Administración y finanzas**: se encargará de todas las actividades relacionadas con la elaboración de cotizaciones, manejo de presupuesto, efectuar el cobro

a los clientes, y realizar los pagos a proveedores, pagos de nómina, entre otros.

- Diseño de productos y planificación de eventos: deben atender las actividades que tienen que ver con el cumplimiento de las expectativas del cliente, las cuales está relacionadas a la elaboración de los productos y prestación de los servicios en eventos.
- Transporte: se encargará del traslado de los productos y suministros a los distintos eventos, así como recoger el material una vez culminado el mismo.
- Tecnología: su función será mantener al día la información publicada en las distintas redes sociales.

Este tipo de diagrama corresponde a una estructura funcional, en la que la empresa se divide en unidades funcionales, y es recomendada para aquellas organizaciones que tienen un tamaño pequeño (Cummings y Worley, 2007).

A partir de esta información, posteriormente se podrá elaborar el diseño físico de la estructura, que corresponde a la definición de los individuos y/o equipos que realizarán las actividades antes mencionadas (Ventocilla, 1991), a fin de culminar exitosamente la constitución de la estructura organizacional.

En función de lo manifestado por las socias, y el resultado del análisis aquí mostrado, se elaboró una propuesta para ser presentada a la organización TwoSisters Candy Buffet, con la finalidad de indicarle, a modo de sugerencias y recomendaciones, los puntos que deben ser atendidos dentro de la organización para potenciar aquellas áreas que lo requieran, y con esto apoyar a la misma en el tránsito hacia la situación deseada por sus propietarias.

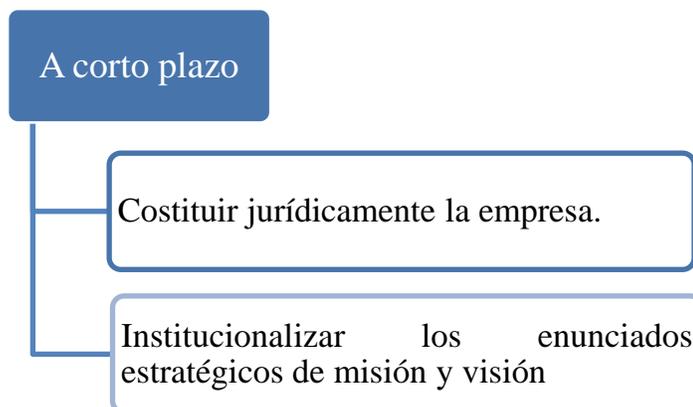
5.3. Propuesta de Cambio para la organización TwoSisters Candy Buffet

En este apartado se presentan la propuesta, en la que se desarrollan cada uno de los puntos que deben ser atendidos por la organización, a fin de que las áreas involucradas sean potenciadas, de esta manera mejorar su situación actual, y hacerla transitar hacia la situación deseada.

La información será presentada de acuerdo a los distintos aspectos que deben ser considerados y a la importancia en la que los asuntos deben ser atendidos, iniciando por

aquellos puntos que requieren urgencia, hasta llegar a los que pueden ser atendidos a más largo plazo.

- **Aspectos Estratégicos y Estructurales:**



La constitución jurídica de la empresa es de suma importancia, debido a que se abren las oportunidades hacia el crecimiento de la cartera de clientes, incursionando en mercados que requieren de ciertas formalidades para la contratación de servicios. Así mismo, favorece las opciones a nivel financiero, ya que permitirá a la organización aprovechar los beneficios bancarios, tales como préstamos, y opción a participar en las subastas de divisas, para la adquisición de algunos productos que pueden ser obtenidos en el exterior.

La institucionalización de los enunciados de misión y visión; son necesarios, a fin de que los miembros de la organización comprendan lo que se espera de ellos en función de a dónde quiere dirigirse la empresa. Los enunciados son presentados en la Figura 9.

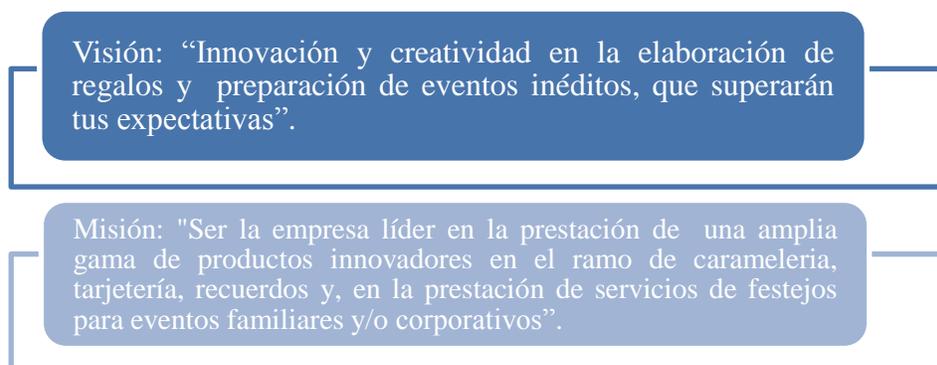
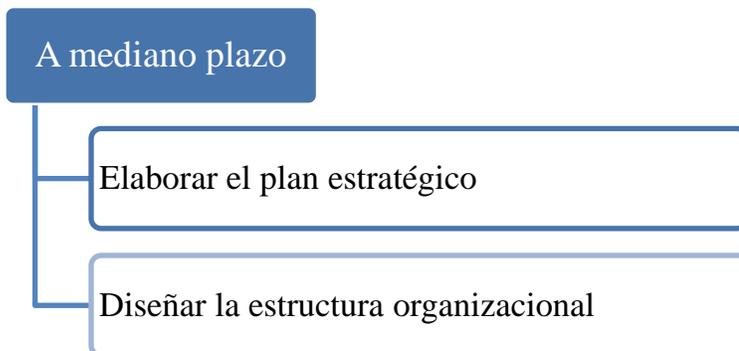


Fig. 9 Enunciados de misión y visión propuestos

Estos enunciados fueron el resultado del análisis de la información aportada por ustedes, desde luego, los mismos pueden ser modificados, según sus consideraciones.



Se recomienda contratar los servicios de consultoría a fin de recibir el apoyo necesario para la elaboración del plan estratégico de la compañía y el diseño estructural definitivo de la misma.

En el estudio efectuado se establecieron los enunciados de los objetivos estratégicos, sin embargo, es vital, desarrollar cada uno de estos puntos, en función de las acciones y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, y con esto la definición de un plan estratégico que impulse el desarrollo de la compañía.

Los objetivos estratégicos desarrollados se indican a continuación:

- ✓ Alcanzar estabilidad económica y rentabilidad, que permita que la organización sea auto-sustentable.
- ✓ Contar con un staff de colaboradores y especialistas calificados (recurso humano) que tengan la formación necesaria para desempeñar los roles asociados al cargo.
- ✓ Disponer de insumos y materiales de primera calidad. Lo que implica contar con proveedores de productos terminados.
- ✓ Lograr la formalización de los procesos administrativos y contables dentro de la organización.
- ✓ Definir una estructura organizacional que les permita adaptarse al entorno actual.

- ✓ Disponer de un sistema de transporte confiable, que traslade la mercancía y/o servicios hasta los clientes en tiempo y en perfectas condiciones.
- ✓ Tener equipos informáticos (computadores, cámaras fotográficas, impresoras gráficas, entre otros) acorde con la tecnología actual.
- ✓ Lograr un equipo de trabajo altamente motivado.
- ✓ Mantener la satisfacción de los clientes ofreciendo productos innovadores. Esto conlleva no solo mantener la calidad en los productos que actualmente se ofrecen, sino también introducir en el mercado nuevos productos.
- ✓ Migrar hacia el sistema de franquicias.

De la misma forma, el estudio efectuado logró determinar detalladamente la secuencia de actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de la organización y de ella se pudo elaborar un organigrama provisional de la estructura, el cual se muestra en la Figura 10.



Fig. 10 Organigrama propuesto

La estructura fue desarrollada por funciones, que es una de las estructuras más sencillas, y es recomendada para las empresas pequeñas, como es la del caso en estudio. Las actividades a ser desarrolladas en cada una de estas áreas se especifican en la Tabla 3.

Administración y Finanzas	Diseño de productos y Planificación de eventos	Transporte	Tecnología
<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de cotizaciones •Manejo de presupuestos •Pagos y cobranzas •Nómina 	<ul style="list-style-type: none"> •Diseño y elaboración de productos •Diseño y planificación de eventos •Selección de materiales •Decoración de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> •Traslado retorno de los productos y materiales a los eventos •Traslado del personal a cargo de los eventos (Promotoras) •Retorno del material al almacén 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantenimiento de las aplicaciones web y redes sociales de la organización.

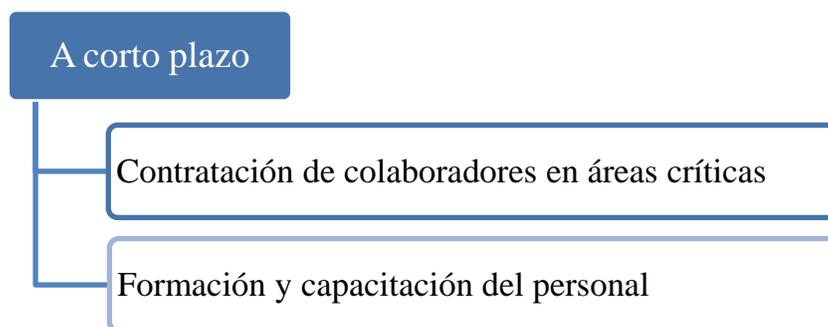
Tabla 3 Áreas funcionales propuestas

Estas áreas están definidas solo por las actividades que deben realizarse, sin embargo es necesario trabajar otros aspectos para poder desarrollar la estructura definitiva, de la que se desprendan las divisiones del trabajo y su coordinación, el diseño de los puestos de trabajo y el perfil de los cargos.

El desarrollo de la estructura será vital para la selección del personal que se desee contratar posteriormente para hacer crecer la plantilla de clientes.

- **Recurso Humano:**

Es prioritario hacer crecer la plantilla de trabajadores, dentro de la organización, ya que actualmente muchas actividades son atendidas por la misma persona, lo que genera que algunos procesos se retrasen y esto implique la imposibilidad de atender varios compromisos en paralelo.

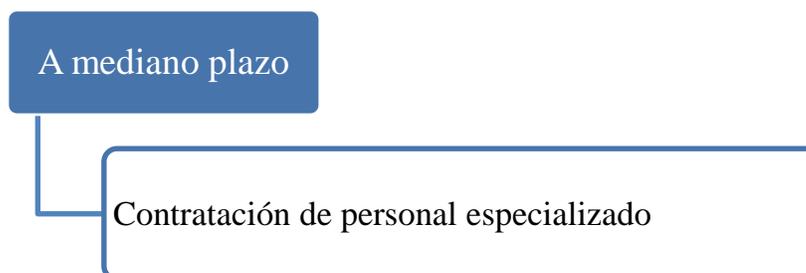


Por lo pronto es recomendable contratar personal que pueda colaborar en actividades básicas, para aligerar la carga laboral de Tania, quien realiza la mayoría de las actividades, se podría contar con un personal con las características presentadas en la Tabla 4.

Asistente	Diseñador
<ul style="list-style-type: none"> • Atención de cliente (vía telefónica y electrónica) • Elaboración de cotizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Armado de productos a partir del boceto o diseño

Tabla 4 Funciones asociadas a los colaboradores recomendados

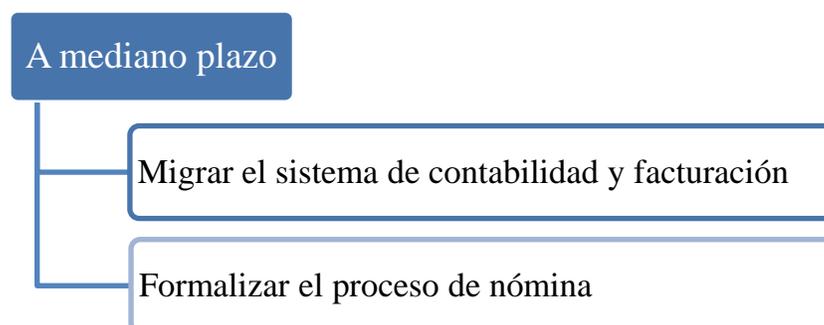
Este personal no requiere mayor especialización, sin embargo deben ser capacitadas para llevar a cabo las actividades de la mejor forma posible. La idea es que reduzcan la carga laboral de Tania, colaborándole con el desempeño de algunas de sus actividades, por lo que la capacitación podría reducirse a una transferencia de conocimientos.



Cuando la estructura organizacional haya sido totalmente desarrollada, se podrá iniciar la contratación de personal mucho más especializado, para ocupar las vacantes que surjan de la división del trabajo, y las definiciones de los perfiles de los cargos.

- **Procesos Administrativos:**

Es relevante atender todas aquellas actividades administrativas con la finalidad de formalizarlas.



Realizar una migración del sistema de contabilidad y facturación informal que se tiene hoy día, a uno que cumpla con todos los requisitos y que permita llevar el presupuesto de una forma más organizada. Así mismo, formalizar el proceso de la nómina.

Es importante atender estos puntos, ya que son necesarios para evitar problemas de índole legal, además del riesgo que representa no tener un control de las entradas y salidas de la organización en términos monetarios.

A largo plazo

Establecer un sistema de evaluación

Posteriormente, puede establecerse un sistema de evaluación para los empleados, de manera de medir sus competencias. Esto, debe ser atendido después del diseño formal definitivo de la estructura organizacional.

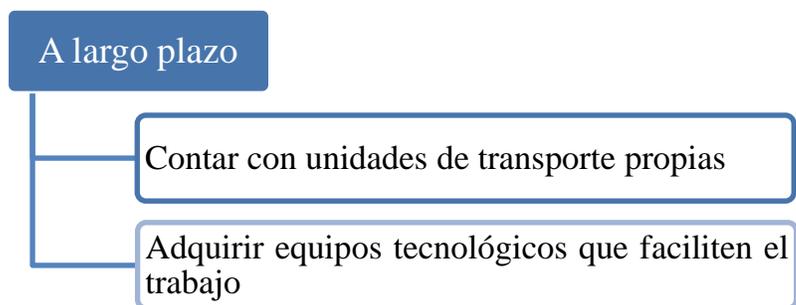
- ***Procesos Tecnológicos:***

Este punto es de especial atención, ya que es el que permite establecer la forma de realizar el trabajo. En este punto hay que darle importancia a la forma en que los productos son entregados a su consumidor final.

A corto plazo

Contratar un servicio de transporte externo

Motivado a que una de las limitantes a la hora de adquirir nuevos compromisos con los clientes, es el hecho de que se carece de una cantidad suficiente de unidades de transporte para trasladar los productos terminados hasta el cliente, la contratación de un servicio de transporte puede representar una solución a corto plazo.



Cuando la organización esté solvente y estable financieramente, podría adquirir las unidades de transporte necesarias para cumplir con sus compromisos.

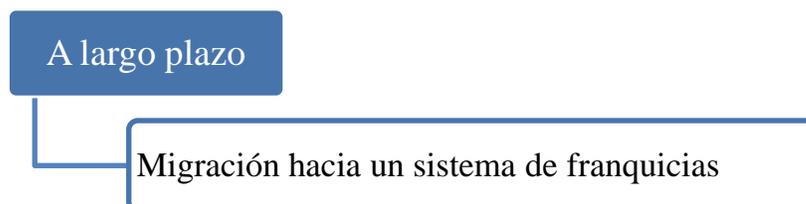
Así mismo, la adquisición de equipos de última generación requiere de una inversión importante, por lo que esta actividad puede esperar.

- **Productos Elaborados:**

Es importante, no solo generar productos de excelente calidad, sino también la creatividad y la innovación son características que los definen como empresa, por lo que ofrecer al mercado nuevos productos es un paso importante a considerar.



Los productos pre-empacados son una opción para la elaboración de productos en serie, que no requieren tanta atención y detalle, conservando el concepto creativo que las define. Resultaría beneficioso trabajar en esta iniciativa, y medir su aceptación en la capital, para llevarlo a otras regiones.



Es un punto a considerar si se desea superar los límites geográficos que supone una empresa local. Sin embargo, es necesario que la organización cumpla

con todos sus requisitos, y que este formalizada para considerar esta iniciativa como una opción viable.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa TwoSisters Candy Buffet es una organización con grandes posibilidades de continuar su crecimiento, ya que cuenta con el respaldo de una clientela que se muestra muy satisfecha con los productos y servicios que recibe. Sin embargo, es indiscutible que debe formalizar sus procesos si quiere llegar a otros mercados.

La atención de aspectos tanto estratégicos como estructurales, son definitivamente esenciales para que se pueda dar dicha formalización, y permitir el tránsito de la organización hacia la condición futura deseada.

El establecimiento de enunciados estratégicos como visión, misión y objetivos; permitirán que las propietarias y, en general, los miembros de la organización puedan entender que es lo que se espera de ellos y hacia donde deben dirigirse los esfuerzos.

El diseño conceptual de la estructura, pasando por la definición de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de la organización, es de suma importancia, porque abre las puertas hacia una estructuración donde posteriormente puedan definirse las divisiones del trabajo, la coordinación de los mismos y el diseño de los puestos. Lo que dejaría claro lo que cada quien debe hacer para lograr los objetivos de la empresa.

En esta investigación se trabajaron los lineamientos estratégicos, con la finalidad de establecer una filosofía que permitiera a los miembros de la organización orientar sus acciones hacia un futuro esperado. Así mismo, se diseñó el concepto de organización, para dar paso a una posterior estructuración completa.

Sin embargo, en el ámbito de la estructura, solo abordó la elaboración de la secuencia lógica de las actividades que se desarrollan en la organización, por solicitud de las propietarias y por las limitaciones de tiempo. Por lo que se recomienda que posteriormente se lleve a cabo un estudio en el que se diseñe el sistema físico de la estructura, el cual define los individuos y/o equipos tecnológicos necesarios para ejecutar dichas actividades.

Así mismo, de los aspectos estratégicos solo se desarrollaron la filosofía y los objetivos, por las mismas limitantes antes mencionadas, por lo que es importante continuar el trabajo de definición de otros aspectos como las acciones y recursos necesarios para establecer una planificación estratégica que siga orientando e impulsando el desarrollo de la empresa.

Los resultados alcanzados con este estudio servirán de soporte para realizar futuros estudios en la organización TwoSisters Candy Buffet, con la finalidad de mantenerla al corriente de los distintos escenarios que puedan presentarse, y con esto permitir que la misma pueda adaptarse de la mejor manera al entorno tan inestable.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, G. (2009). *El desarrollo organizacional: Estrategia para el cambio planificado en las organizaciones*. Manuscrito no publicado, Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.
- Álvarez, G. y González, M. (2008). *Diseño de un modelo de estructura organizacional para el movimiento estudiantil venezolano*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración (3^{ra} Ed.)*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Arnau, J. (1996). *Métodos y técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento*. Barcelona, España: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
- Bekhard, R., y Harris, R. (1988). *Transiciones organizacionales: Administración del cambio*. D.F., México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Brull, E., y Gil, M. (2005). *Mintzberg: La estructuración de las organizaciones*. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de http://webfacil.tinet.org/usuaris/ebrull/CdG-Mintzberg_20100606182617.pdf.
- Cummings, T., y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio (8^{va} Ed.)*. D.F., México: CengageLearning.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Fordyce, J., y Weil, R. (1971). *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. D.F., México: Fondo Educativo Interamericano.
- Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y programación (2^{da} Ed.)*. Costa Rica: Euned.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5^{ta}). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Brian, J., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.
- Porret, M. (2008). *Recursos humano: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*(3^{ra} Ed.). Madrid, España: Esic.
- Robbins, S. (2005). *Administración* (8^{va} Ed.). México: Pearson.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis* (11^{ra} Ed.). D.F., México: Plaza y Valdés.
- 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.
- Ventocilla, E. (1991). *Metodología para el estudio estructurado de las organizaciones*. Manuscrito no publicado.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Educ.

ANEXOS

ANEXO A: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA TWO SISTERS CANDY BUFFET
PARA EL USO DEL NOMBRE DE LA COMPAÑÍA EN EL TRABAJO DE GRADO.

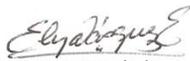
Caracas, 15 de Octubre de 2013

Sres.

TWO SISTER CANDY BUFFET

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

Firma Conforme


Representante de la Empresa

ANEXO B: DISEÑO INSTRUCCIONAL PARA LA APLICACIÓN DEL TALLER LA TELA AZUL

Intervención en Desarrollo Organizacional de la empresa TwoSisters Candy Buffet				
Taller: La Tela Azul				
Objetivo General	Actividades	Recursos	Estrategia	Tiempo
Definir el estado futuro deseado para la empresa TwoSisters Candy Buffet	“Instrucciones”: se explicará en forma breve la técnica a ser utilizada, y lo que se espera de los participantes	Tela Azul, pegatina, marcadores y retazos de papel.	Explicar en qué consiste la técnica de la “Tela Azul”, 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 Retazos 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 futura deseada para la empresa, en función de las dimensiones del modelo?	5 minutos
	“Definiendo el estado futuro de la organización”: se inicia la actividad en la que los participantes darán sus aportes	Retazos de papel, marcadores y pegatina.	Los participantes colocarán en el papel sus ideas y 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

ANEXO C: ENTREVISTA EFECTUADA A UNA DE LAS SOCIAS DE LA EMPRESA TWO SISTERS CANDY BUFFET

Preguntas relacionadas con la visión:

1. *¿Se está logrando cumplir con todos los requerimientos de los clientes?*
Hemos demostrado al mercado la capacidad de respuesta que tenemos al lograr obtener la información necesaria y añadirle creatividad para dar ese toque personal a cada uno de nuestras creaciones.
2. *¿De qué forma se puede lograr cumplir con las expectativas del cliente?*
Hasta estos momentos hemos sobrepasado las expectativas de nuestros clientes, la creatividad y la innovación para nosotros es fundamental para lograr el efecto de satisfacción de nuestros clientes.
3. *¿Cómo podría darle un valor agregado al cliente?*
Nuestro plus al mercado siempre ha estado enfocado precisamente en este factor lo que podamos aportar para que la celebración, decoración u obsequio sea inédito.
4. *¿Cuáles son los medios y mecanismos para lograr el cumplimiento de dichas expectativas?*
La comunicación con nuestros clientes es importante, debemos conectarnos con ellos, con el motivo por el cual creen que nosotros y vamos a lograr cumplir sus expectativas; ser atentos a lo que nos piden y ajustarnos al tipo de producto es nuestra principal tarea.
5. *¿Cuáles son las oportunidades potenciales que ofrece el ambiente que pueden ser aprovechadas en el cumplimiento de las expectativas del cliente?*
Al cliente siempre se le pide detalles de lo que desea, tener un motivo claro es importante que se logre en nuestra conversación con ellos, realmente parte del trabajo es obtener esa información lo más exacta de lo que desea el cliente verdaderamente, esto requiere de mucha atención, sugerir temas, hacer las preguntas más acertadas. Para cumplir las expectativas de ellos es importante que conozcan nuestros productos los vean y los detalles esto les abre una ventana creativa la cual nos puede ayudar a conectarnos con sus verdaderos deseos.
6. *¿Qué puede representar una amenaza en el ambiente para el cumplimiento de las expectativas?*
Definitivamente el desconocimiento de nuestro trabajo y las dudas que tengan los clientes al momentos de solicitarnos cualquiera de nuestros productos. También se convierte en amenaza la situación país, los escasos productos nacionales y dificultad de obtener mucha variedad.

Preguntas relacionadas con la misión:

7. *Como organización ¿Quiénes son?*

Somos una organización única en Venezuela innovadora y creativa ofreciéndoles un abanico de productos a nuestros clientes buscando siempre la manera particular de conectarnos con el o los agasajados.

8. *¿A qué se dedican?*
Somos una organización que busca esa diferencia en la manera como tradicionalmente se realizan los eventos familiar o corporativo, y la manera de dar obsequios buscando siempre la innovación en cada uno de nuestros productos en esencia podrán ser iguales pero nunca el motivo y la dirección que toma el motivo podrá ser igual; la creatividad es infinita.
9. *¿A quiénes se dirigen?*
A todo tipo de personas naturales u organizaciones que quieran ese toque diferente en sus eventos u obsequios.
10. *¿Cuál es su principal objetivo?*
Ser la empresa líder en el mercado Venezolano de productos de caramelería y prestación de servicios en el área de festejos, organización de eventos, diseño y elaboración de recuerdos, regalos, tarjetería, entre otros productos.

Preguntas relacionadas con el sistema lógico

11. *¿Cuáles son los procesos (administrativos y operacionales) que se realizan dentro de la organización?*
Según sea el caso se debe realizar los pedidos a nuestros proveedores y/o buscar el complemento de cada uno de los servicios que soliciten. Tenemos un pequeño Stock sin embargo varía de acuerdo a lo que nos soliciten. Luego se hace el boceto creativo se revisan colores, tipos de materiales y luego se arman.
12. *¿Cuáles son las actividades que deben realizarse en cada uno de estos procesos?*
En primer lugar hacer la cotización y esclarecer lo que el cliente realmente desea, luego una vez aprobada la cotización y de acuerdo al cronograma que tengamos revisar los materiales que tenemos y conseguir los que nos falta, realizar el boceto de los que nuestros clientes nos solicitan con todas sus especificaciones, armar y entregar. Según sea el producto pero en líneas generales es así.
13. *¿Existe alguna dependencia entre algunas de estas actividades? Explique.*
En general todas esas actividades las realiza una sola persona, lo que nos lleva a completar nuestro personal, ya que ciertamente se nos pueden escapar varios negocios incluso lo que son corporativos por falta de personal.
14. *¿Es necesario definir nuevos procesos dentro de la organización? ¿Para qué?*
Tener una estructura en nuestra organización nos ayudara a optimizar los procesos y a tener un mayor control de lo que hacemos, logrando nuestros objetivos de expansión y tener la posibilidad de más captación de clientes y de ampliar nuestra cartera de servicios y productos.

Si logramos esto, nuestro apalancamiento en el mercado sería importante para la organización.

15. *¿Qué actividades estarán comprendidas en cada uno de estos nuevos procesos?*
Definir horarios, actividades, incluso nuestro esquema actual de trabajar sería una redefinición de funciones y complementar los vacíos que tenemos como organización.

16. *¿Cuál será el orden lógico de estas actividades?*
En nuestra opinión el planteamiento que ustedes nos realizaron cuando hicimos la actividad ese sistema nos ayudó a visualizar cuales eran nuestras debilidades y hacia donde tenemos que avanzar. Así que en ese sentido la parte administrativa, diseñar las funciones y conseguir quien nos ayude para lograr la armonía y sincronización deseada para el buen funcionamiento de la organización.