



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SoHo, C.A. PARA
LA CREACIÓN DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARÍA DEL CARMEN VALDEZ, S.

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Ricardo Petit.

Caracas, 08 de septiembre de 2014

Dedicatoria

Este Trabajo de Grado se lo dedico a Dios y a la Virgen del Valle.

A mis padres por el apoyo y porque gracias a ellos estudié en buenos colegios y en la mejor Universidad, en la que ahora culmino nuevamente otra etapa de grandes aprendizajes, la Universidad Católica Andrés Bello.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todos los profesores que durante estos tres años contribuyeron con mi crecimiento tanto profesional como personal durante mi estadía en la Especialización de Desarrollo Organizacional, en especial a nuestro tutor Ricardo Petit y Ana T Albella.

A mis compañeras de clases, mejor dicho, mis amigas, con las que compartí los mejores momentos dentro y fuera del salón de clases, Jessica Vásquez, Jessica Reyes, Yaneth Briceño y en especial a Verónica Rodríguez, quien se convirtió en madre de un hermoso bebé en pleno proceso de Consultorías y aunque Matis le demandó la mayor parte de su tiempo, se las arregló para apoyarme y culminar entre las dos este Trabajo de Grado.

A Susana González y Patricia Maita, mis hermanas de vida, por no dormirse temprano y darme ánimos en la recta final. A Minka Hernández por su peculiar manera de motivarme a no desistir.

Muchos fueron los que me dieron palabras de aliento, a todos ellos gracias.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen de la Investigación	iv
Introducción	5
CAPITULO I: El Problema	8
1.1. Planteamiento del Problema	8
1.2. Justificación del Problema	10
1.3. Objetivos	11
CAPITULO II: Marco Organizacional	12
2.1. Historia de la Organización	12
CAPITULO III: Marco Teórico	13
3.1. Antecedentes de la Investigación	14
3.2. Bases Teóricas	16
3.2.1. Empresas Familiares	16
3.2.2. Cultura Corporativa	24
3.2.3. Misión, Visión y Valores	24
3.2.4. Tipos de Organizaciones	26
3.2.5. Diagnóstico de los sistemas organizacionales	30
3.2.6. Modelo de los Sistemas Abiertos	30
CAPITULO IV: Marco Metodológico	32
4.1. Tipo y Diseño de Investigación	32
4.1.1. Según la fuente de los datos trabajados	32
4.1.2. Según los objetivos	33
4.1.3. Por el momento en que se recogen los datos	33
4.2. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos	33
4.3. Población y Muestra	34
4.4. Procedimiento	34ii

4.5. Operacionalización de la Variable	37
CAPITULO V: Análisis de Resultados	38
CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones	45
Referencias Bibliográficas	47
Anexos	

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

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SoHo, C.A. PARA
LA CREACIÓN DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

RESUMEN

Autor: María del Carmen Valdez

Asesor: Ricardo Petit

En la presente investigación se realizó un diagnóstico organizacional en la Empresa Familiar SoHo, C.A., empresa dedicada a la venta de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil. Se planteó como objetivo general diagnosticar la situación actual de la organización para la creación de su estructura y cultura organizacional, determinando como objetivos específicos el levantamiento de información de la situación actual de la organización, mediante una entrevista semi-estructurada analizando los resultados a través de una Matriz DOFA. Como marco teórico se tomó como referencia los modelos de Taiguri y Davis (1996) de Empresas familiares, Sistemas Abiertos de Frech y Bell (1996), Desempeño Organizacional de David Hanna (1998) y Gerencia Estratégica de Humberto Serna (2007). Esta investigación por su finalidad se visualizó bajo la metodología de investigación aplicada como investigación evaluativa (Bordeleau, 2000) debido a que los resultados obtenidos en el diagnóstico sustentarán la creación del diseño de la intervención para la creación de la estructura y organizacional de SoHo, C.A. La población y muestra intencional es de 2 personas utilizando como instrumento para recoger información la entrevista semiestructurada. Como resultado principal del diagnóstico se pudo concluir que la empresa requiere de una estructura sólida y formal que le permita evolucionar en el mercado de venta de juguetes infantiles y didácticos, para atraer una amplia cartera de clientes potenciando así su fuerza de venta y posicionamiento en dicho mercado.

INTRODUCCIÓN

La empresa es un sistema de producción constituido por aspectos humanos, económicos y sociales, los cuales se conjugan en la creación y oferta de productos y/o bienes o servicios útiles y provechosos para la sociedad, es decir, que generen satisfacción en sus consumidores.

Julio García y Cristobal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

SoHo, C.A. es una microempresa familiar que surgió por la necesidad de sus fundadores de abordar un mercado que consideran prolífero y muy importante para la sociedad actual, la educación inicial. SoHo, C.A. fundada en el año 2010, en el Estado Mérida se encarga actualmente de la venta de juguetes educativos especializados en la estimulación psicomotriz cognitiva y social infantil.

Como resultado de las entrevistas realizadas se evidenció que no poseen ningún tipo de documentación o sistematización acerca de su estructura, valores, objetivos, mercados o estrategias. Sus socias principales manifestaron su deseo de ampliar su rango de proveedores con posibilidades de abarcar un mercado más amplio, una clientela poderosa y que los juguetes educativos formen parte de la vida del niño, no sólo en guarderías y maternas, sino también en casa.

La empresa desea integrar un servicio de ventas, compuesto por pedagogos y psicólogos infantiles que instruyan a sus compradores sobre el uso didáctico de los juguetes que venden.

El objetivo general fue obtener la mayor cantidad de información de la empresa, su situación actual, su estructura no formal actual, propósito de la empresa, visión a corto plazo y situación deseada. En el Capítulo I se presenta el Planteamiento y Justificación del Diagnóstico que se realizó.

El Marco Organizacional se menciona la historia de SoHo, C.A. en el capítulo II, sin embargo, se desarrollará afondo como parte de la intervención, una vez se presente a la empresa la propuesta de Misión, Visión y Valores Organizacionales.

En el capítulo III Marco Teórico y Referencial se evidencia los constructos teóricos de distintos autores que guían la investigación sobre las empresas familiares, factores de éxito y fracaso de dichas empresas, importancia de la cultura y estructura de las organizaciones para su desarrollo eficaz y efectivo en cualquier mercado en los que se desenvuelvan. Así como la importancia de desarrollar un diagnóstico organizacional previo para el conocimiento global de la empresa.

La recolección de los datos y el análisis de información se exponen en el capítulo IV de Marco Metodológico. En este capítulo se ampliará el concepto de la investigación evaluativa, técnicas e instrumentos que utilizadas en el proceso de diagnóstico y justificación de uso de dichos recursos.

Basado en el Modelo de Sistemas Abiertos, se propuso subsanar las necesidades a los involucrados de la empresa, a través de una entrevista diagnóstica semi-estructurada y la creación de una matriz DOFA a fin de atacar las áreas de oportunidades y amenazas del entorno, en base a los

resultados obtenidos se escogió el modelo que mejor se adaptaba a la organización en la creación de su estructura.

Para culminar se presenta la bibliografía utilizada que aporta objetividad al trabajo de investigación que se presentará a continuación.

CAPITULO I. El problema

1.1. Planteamiento del Problema

SoHo, C.A. es una empresa familiar, fundada a finales del año 2010 dedicada a la venta de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil, donde los protagonistas del proceso de aprendizaje lúdico no son sólo los niños, sino también los padres, quienes participan activamente en el juego apoyando a sus hijos en su desarrollo evolutivo. Han venido trabajando desde sus inicios, bajo la filosofía de Jean Piaget (1956), que consideraba que el juego formaba parte de la inteligencia del niño, porque representa la asimilación funcional o reproductiva de la realidad según cada etapa evolutiva del individuo. Y Vygotsky (1924), que tomaba al juego como una necesidad de reproducir el contacto con los demás. Considerándolo parte de la naturaleza de origen y fondo del juego como fenómenos social.

Las organizaciones, en tiempos donde el término globalización se hace más latente que nunca, se encuentran en constante competencia. En el caso particular de Venezuela la situación económica que atraviesa el país impulsa a las empresas a auto-evaluarse, a mirar hacia adentro con una mirada muy crítica, para tomar medidas y decisiones que las hagan más competitivas en el mercado. En ocasiones, simples acciones se han convertido en decisiones trascendentales que demarcarán el futuro de la organización, su permanencia en el tiempo, su rentabilidad y eficacia.

Podemos definir una empresa familiar como una unidad de negocio con complejas relaciones en su interior, donde los valores familiares como la lealtad, protección se mezclan con los valores empresariales, rendimiento, resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la

supervivencia de la empresa; Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los Recursos Humanos: un estudio de campo. **Revista: Invenio**, 6 (11), 101.

Dada la situación se realizó un diagnóstico para determinar el estatus actual de la estructura y cultura organizacional, a través de una entrevista semi-estructurada.

Para diagnosticar la situación actual de SoHo, C.A. se tomó en cuenta la teoría expuesta por David Hanna en el Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño, donde plantea que la organización tiene características comunes a todos los sistemas vivos (...) Todos los sistemas vivos se clasifican también como sistemas abiertos (...) Todos los sistemas vivos tienen una misión, propósito o razón de ser. Son libres de seguir el curso que elijan, siempre y cuando satisfagan; Hanna, D. (1996)

En virtud de lo antes expuesto, surgió la siguiente interrogante:

¿Cuál es el estatus actual de la estructura organizacional en SoHo, C.A.?

1.2. Justificación de Problema

SoHo C.A es una empresa familiar, y por ende, su dinámica es distinta, por lo general en este tipo de empresas, las relaciones internas están caracterizadas por una fuerte carga de emociones vinculadas al lazo familiar, lo que puede hacer que la toma de decisiones importantes esté basada en lo personal y no en lo productivo. De igual forma, SoHo C.A. denota a simple vista una estructura organizacional muy intuitiva, no sistematizada e informal. El diagnóstico se realizó para determinar aquellos elementos de estructura que deben ser revisados, y en segundo lugar, la sistematización de procesos y la vinculación de empleados, clientes y proveedores con la organización y su deber ser.

SoHo C.A siendo una empresa relativamente nueva y con poca incidencia en el campo de los juguetes, requería la revisión de los elementos ausentes y que podrían representar un cambio importante en el desarrollo organizacional y en consecuencia, levantarse sobre una estructura organizacional sólida. Tal como lo plantea Lowenthal (1995), uno de los componentes más importante de la reingeniería de las organizaciones es “una mayor orientación a hacia los clientes de la organización (internos y externos).

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

(Serna Gómez, H. 2006, p.22)

La dirección estratégica antes mencionada la integrarán la misión, visión y valores corporativos, que forman la cultura organizacional. Para analizar la situación actual de SoHo, C.A. frente a su entorno, es imperante

responder las preguntas ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde vamos?. Es por ello, que mediante la entrevista obtendremos la información necesario que luego analizaremos para construir el plan de acción que desarrollaremos como intervención.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de la estructura y cultura organizacional de SoHo C.A.

Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual de la empresa SoHO, C.A. mediante la aplicación de una entrevista semi – estructurada.
2. Conocer la estructura organizacional actual de la empresa SoHo, C.A. bajo la cual se rigen sus operaciones.
3. Presentar mediante una Matriz DOFA los resultados del diagnóstico organizacional que sustente la creación de la estructura y cultura organizacional de la empresa SoHo, C.A.

CAPITULO II. Marco Organizacional

2.1. Historia de la organización

SoHo C.A. se funda a finales del año 2010 en el estado Mérida, Venezuela. Es una empresa dedicada a la venta de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil, donde los protagonistas del proceso de aprendizaje lúdico no sean sólo los niños, sino también que los padres participen activamente en el juego apoyando a sus hijos e hijas en su desarrollo evolutivo.

La principal inspiración ha sido Jean Piaget (1956), que consideraba que el juego formaba parte de la inteligencia del niño, porque representa la asimilación funcional o reproductiva de la realidad según cada etapa evolutiva del individuo. Y Vygotsky (1924), que tomaba al juego como una necesidad de reproducir el contacto con los demás. Considerándolo parte de la naturaleza de origen y fondo del juego como fenómenos social.

Con operaciones en las ciudades de Caracas y Mérida, SoHo, C.A. cuenta con una pequeña cartera de clientes entre ambas ciudades. Su equipo directivo y fundador está constituido por dos personas, quienes además de tener una relación laboral, tienen un lazo consanguíneo pues se trata de madre e hija.

El mercado principal de SoHo C.A. son padres, madres, maestras, cuidadores y familiares con por lo menos un niño en la familia de entre 3 meses y 5 años de edad, que se sientan interesados en utilizar eficazmente el tiempo compartido con sus niños, familias en las que sea primordial la estimulación temprana del niño.

La organización actualmente no cuenta con definición formal de misión, visión, valores o estructura. La entrevista realizada arrojó los

resultados que se presentarán en el Capítulo V: Análisis de Resultados, mediante Matriz DOFA, cuya información sustentó la propuesta que se presentó al cliente y que será estudiada a profundidad en el Trabajo Especial de Grado: Intervención en la Empresa SoHo C.A. para el Diseño de su Estructura Organizativa (Rodríguez, Verónica. 2014)

CAPITULO III. Marco Teórico y Referencial

Una vez que se definió el problema, es necesario constituir los aspectos teóricos que sustentaron el estudio. Dentro de esta perspectiva a continuación se presentaran los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas.

Por ser una empresa familiar, nos enfocaremos en este tipo de organización, apoyándonos en las definiciones de organizaciones de algunos autores, tipos y clasificación. Igualmente, se expondrán los argumentos teóricos de diagnóstico organizacional, así como los elementos de la cultura organizacional, incluidos misión y visión.

3.1. Antecedentes de la Investigación

El Trabajo Especial de Grado de González Martínez, María (2010), se tomará como primera referencia para el desarrollo de la investigación. Dicho Trabajo le permitió optar por la Maestría en Dirección Empresarial con Énfasis en Finanzas, en el mismo plantea como objetivo, identificar los factores de éxito de las empresas familiares, aplicado en un estudio de caso. Así mismo, propuso la conformación de la misión, visión y valores como algunos de los factores que influyen para que la empresa familiar tenga gran éxito en el mercado, apoyados en la planeación estratégica, relaciones interfamiliares, entre otros. Presenta un estudio de caso a través de en una investigación cualitativa, basados en los modelos de Yin (1996) y Stake (1995), por ser un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, que es lo que se llevó a cabo al estudiar una empresa familiar, como lo es SoHo, C.A. Entre las conclusiones presentadas destaca que la cultura (familiar y empresarial), la misión, y visión, los valores, la unidad y compromiso, la organización, el control, el liderazgo del gerente familiar, las relaciones de la empresa e interfamiliares, las compensaciones, los

organismos internos, la sucesión y la planeación estratégica son factores críticos de éxito para la empresa familiar, ya que cada uno de ellos tiene influencia directa e indirecta en los procesos de la empresa, en los familiares, en la toma de decisiones, en las relaciones, en todas las actividades en las que se ve envuelta la institución.

Adicionalmente, el Trabajo Especial de Grado de Sánchez Alvarado, Fernando (2006) titulado Propuesta de Estructura Organizacional para una Empresa de Servicios de Desarrollo de Sistemas, fue la segunda referencia para ampliar el tópico de estructura organizacional. El objetivo general de la investigación antes mencionada se enfoca en demostrar que las empresas desarrolladoras de software requieren una estructura organizacional distinta a las tradicionales, debido a la naturaleza intrínseca de ese tipo de empresa, sugiere que puede ayudar a administrar mejor las complejidades y retos asociados con el trabajo en las organizaciones actuales. La estructura minimiza la improvisación, ya que, no cambia frecuentemente y se logra la impersonalización de la organización, demuestra así que el factor humano es trascendental para la correcta operación de cualquier empresa. Las conclusiones más importantes obtenidas de este estudio presentan que la estructura se basa en aspectos fundamentales como: orden, comunicación eficaz y eficiente, disciplina, capacitación y un establecimiento de la relación ganar – ganar. Esta relación ganar – ganar busca que el trabajador sea un empleado interdisciplinario y con un perfil versátil, que pueda trabajar ordenadamente, siguiendo procesos y teniendo una comunicación eficaz y eficiente.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Empresas Familiares

Entendemos por empresa familiar aquel negocio cuya propiedad pertenece –en su totalidad o en su mayoría- a miembros de una sola familia. Ideas para PyMEs (2014). *La empresa familiar ¿un negocio de por vida?* Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://ideaspymes.com/>

Las empresas familiares juegan un rol importante en la economía, por esa intención de buscar la independencia económica. En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define como tal, no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho que, la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia (Gallo; Lansberg; Doderio, 2002). Abiti, M; Ocejó, X (2004) *La Sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*. Tesis de maestría. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación. La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios, 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria. De Gerencia (2014). *Empresas Familiares*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://degerencia.com>

Ginebra (2005) señala que son dos sistemas distintos: Empresa y Familia. Dice que el fin de la empresa de negocios es Hacer Dinero, “hacer negocio”,

sobre la base de entregar servicios, que son adquiridos libremente y dejan satisfechos a los adquirientes, la empresa es para la sociedad; en cambio, la Familia tiene por fin la propia convivencia, tanto en el terreno individual como social. La familia es para la persona. González, M. (2010) *Factores de Éxito de las Empresas Familiares. Estudio de Caso de una Empresa de Autotransporte*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas. México.

Algunas características importantes expuestas por Mucci (2008) de las empresas familiares son:

1. Mantienen un marcado estilo autocrático que las hace resistente a los cambios.
2. Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos.
3. Existen dificultades o se traba la incorporación de expertos no familiares.
4. La sucesión directiva deviene de la posición familiar.
5. La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas empresa – familia.

Martha Nieto, expone 7 factores de fracaso en una empresa familiar:

A continuación se enlistan algunos factores que suelen “matar” a la empresa familiar:

- **Falta de planeación.** La falta de una planeación formal de largo plazo, con estrategias y objetivos claramente definidos en cuanto a tiempos, cantidades y personas responsables.
- **Resistencia al cambio.** Los padres suelen resistirse a aceptar las críticas y cuestionamientos que los hijos realizan a los procesos que han funcionado por décadas, minimizando e incluso, anulando las aportaciones sobre innovación que éstos deseen activar. Por su parte,

los hijos se sienten coartados al no poder llevar a cabo sus ideas o aportar su creatividad, pues esto tiene un “costo” para el negocio y no hay certeza o garantía alguna de que las iniciativas funcionen. A lo anterior, se le debe agregar la molestia de saberse preparados profesionalmente para iniciar nuevas fórmulas o metodologías de trabajo, lo cual hace que su frustración sea mayor por no contar con la confianza y el poder suficientes para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

- **Solaridad.** La delegación de autoridad, de responsabilidad y de manejo de los recursos, suele centralizarse en una persona hasta el último minuto, en vez de capacitar y entrenar al sucesor mediante una correcta delegación y la confianza de involucrarlo en la toma de decisiones cada vez más trascendentes para el negocio.
- **Mezcla de roles familiares y profesionales.** Se trasladan los roles familiares al ámbito profesional, cerrando así la posibilidad de conocer a los miembros de la familia desde otro ángulo o perspectiva: el primogénito de la familia sigue siéndolo en el negocio, tenga o no, las cualidades y el liderazgo necesarios para manejarlo. Las mujeres ocupan puestos secundarios aun y cuando estén preparadas para asumir nuevos retos, responsabilidades mayores e incluso el liderazgo total. Lo anterior provoca que existan diferencias entre hijos e hijas, difíciles de enmendar más adelante.
- **Control inapropiado.** En aras de conservar el control total de la empresa, no se invita a socios externos. Todos los puestos de trascendencia son ocupados por miembros de la familia, aun y cuando éstos no estén del todo capacitados para ejercerlos.
- **Toma de decisiones inapropiadas.** Se carece de un consejo o de una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos

importantes y se tomen decisiones grupales. Las decisiones generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado.

- **Carencias administrativas.** En las micro y pequeñas empresas, la falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos, coadyuvan a su fracaso. *La empresa familiar ¿un negocio de por vida?* Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://ideaspymes.com/>

Dado que la investigación que presentamos se realizó en empresa familiar pequeña, tomaremos del antecedente previamente expuesto, las características que debe tener una empresa familiar según Tagiuri y Davis (2006):

- a) Que esté contralada por una familia.
- b) Tenga al menos dos miembros de la familia en tareas de gestión.
- c) Tenga también empleados externos a la familia.

La representación gráfica de este conjunto aparece en la figura 1. La empresa familiar puede visualizarse como la unión de subsistemas interrelacionados con funciones específicas, con atributos que pueden ser fuente tanto de fortaleza como debilidades. González, M. (2010) *Factores de Éxito de las Empresas Familiares. Estudio de Caso de una Empresa de Autotransporte*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas. México.

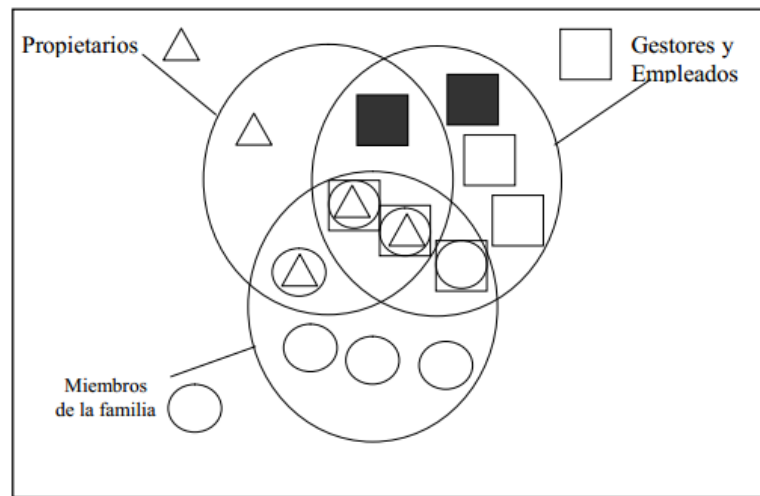


Figura 1. Superposición de la familia, la propiedades y los grupos de gestión.

Fuente: Tagiuri y Davis (2006)

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Estas fuerzas pueden tipificarse en ventajas y desventajas de las organizaciones familiares. Braidot, N; Soto, E (1997) *Las PYMES Latinoamericanas*, 2da Edición, Editorial IFEMA, México.

Ventajas:

- **Compromiso:** para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- **Conocimiento:** La mayoría de las empresas poseen un conocimiento particular que se guarda en secreto entre los

miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- **Flexibilidad:** La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.
- **Planeación a largo plazo:** Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- **Confiabilidad y orgullo:** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- **Cultura estable:** En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas

- **Rigidez:** Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- **Desafíos comerciales:** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser

tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

- **Sucesión:** En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.
- **Conflictos emocionales:** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.
- **Liderazgo y legitimidad:** El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. "Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión". Goyzueúa, S. (2013) *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext

La Cultura y las Empresas Familiares.

Dyer (2006), expone que la cultura de la empresa familiar tiene un papel importante en el éxito de la empresa. Señala que las empresas familiares utilizan diferentes supuestos para dirigir sus empresas:

1. **Cultura paternalista:** la familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca de los empleados, los miembros de la familia se permiten un trato preferencial y se considera que los empleados tienen una orientación hacia el “hacer”, es decir, que debe cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas. Dyer (2006), indica que este tipo de cultura tiene más posibilidades de éxito cuando la empresa es pequeña y el entorno sea estable.
2. **Cultura del laissez-faire (no interferencia):** en este tipo de cultura a los empleados se les como personas en quienes se pueden confiar y tienen la responsabilidad para tomar decisiones, tienen autoridad y discreción suficiente para determinar lo medios y así poder alcanzar los objetivos de la empresa. Este patrón es adecuado si la familia puede o no quiere ocuparse de todas las actividades del día a día de la empresa. Sin embargo, el peligro de esta tipo de cultura es que los empleados no actúen de acuerdo a los valores y supuestos básicos de la familia.
3. **Cultura participativa:** las relaciones tienden a ser más igualitarias y colectivas; se les resta énfasis el estatus y el poder de la familia. Se considera que lo empleados son de confianza y la familia intenta darles la oportunidad de explotar su talento, de tal modo que los empleados deben realizar su trabajo implicando a otra gente y así se produzca un crecimiento y desarrollo personal. El nepotismo y otras formas de favoritismo quedan fueran de este patrón.
4. **Cultura profesional:** en esta cultura la familia empresaria ha delegado la gestión del negocio a personas externas de la familia,

gestores profesionales. Las relaciones son individualistas, es decir, los empleados se orientan a sus logros individuales y a una mejora profesional.

3.2.2. Cultura Corporativa

Serna (2007), señala que la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

El mismo autor destaca que la cultura de una institución incluye valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. Desde el punto de vista estratégica, la cultura organización es un factor clave.

3.2.3. Misión, Visión y Valores

Continuando con Serna (2007), su definición de Misión aporta a la investigación que se presentará las bases para la intervención y presentación de resultados, para este autor la Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos. La misión de una empresa debe inducir comportamientos y crear compromisos.

La definición de la misión de una empresa permite:

1. Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
2. Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
3. Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
4. Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio.
5. Soportar la consolidación de imagen corporativa de la empresa, tanto interna como externamente. (Serna, 2007)

La visión de la empresa marca la dirección en el largo plazo, orienta y aporta información acerca de dónde quiere estar la compañía en el futuro, cuál es su propósito. Se trata de un concepto a medio-largo plazo, pero que ha de ser revisado y redefinirse para garantizar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno. La visión debe ser fuente de inspiración para el proyecto de la familia empresaria y ayudar a todos los comprometidos con la empresa familiar a trabajar por un motivo común y en una misma dirección. *Papel de la visión, la misión y los valores en las empresas familiares.* Asociación Española de Historia Económica (2014). Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de <http://aehe.net>

El ejercicio de definir la visión es una tarea de suma importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. (Serna, 2007) Por esta razón, se presentará en la intervención los resultados de la creación de la misma para SoHo, C.A.

En las empresas familiares, es la familia la que introduce en la empresa la intensidad de los valores, es la familia la que transmite sus valores creando una atmosfera y ética de trabajo para todos los miembros

(familiares y no familiares) en la empresa. Y es aquí donde se resalta la importancia de los valores familiares dado que configuran significados compartidos que facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos. Entiéndase que según los valores y su intensidad, la empresa familiar podrá generar mayor o menor compromiso tanto familiar como no familiar. *Una nueva visión de la empresa familiar basada en valores*. Grandes PyMEs (2014). Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de <http://jcvalda.wordpress.com/>

Los valores son la base de toda la arquitectura que sustenta la empresa familiar. Debemos distinguir entre valores corporativos y valores familiares. Los primeros son el origen de las creencias esenciales defendidas y valoradas por la empresa, y sobre ellos se asienta la cultura organizativa; los segundos definen el carácter fundamental de la familia empresaria. En el caso de las empresas familiares obviamente, valores corporativos y familiares deben ser coincidentes o al menos estar en plena sintonía. *Papel de la visión, la misión y los valores en las empresas familiares*. Asociación Española de Historia Económica (2014). Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de <http://aehe.net>

3.2.4. Tipos de Organizaciones

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como lo plantearon French y Bell, en 1996. Al entender las organizaciones como un conjunto de seres vivos que se conjugan y forman parte de un entorno determinado podemos comprender la importancia de conformar una estructura sólida para obtener resultados óptimos.

Chiavento, I (2006) destaca que los principales tipos de organizaciones pueden ser clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, a saber:

1. Organizaciones según sus fines: es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas a su vez, se dividen en:

a) Organizaciones con fines de lucro: las llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

b) Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

2.- Organizaciones según su formalidad: según tengan o no, estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. A su vez este tipo de organizaciones se dividen en

a) Organizaciones formales: se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Hitt, M; Black, S; Porter, L (2006) Administración, Pearson Educación de México S.A de C.V.

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos,

cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Este tipo de organizaciones, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

a.1) Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. Chiavenato, I (2006)

a.2) Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff. Chiavenato, I (2006)

a.3) Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para

proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. Chiavenato, I (2006)

a.4) Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se dá a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza. Chiavenato, I (2006)

b) Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Hitt, M; Black, S; Porter, L (2006) Administración, Pearson Educación de México S.A de C.V.

3.- Organizaciones según su grado de centralización: es decir, según la medida en que se delega la autoridad. Éstas a su vez se dividen en

a) Organizaciones centralizadas: la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

b) Organizaciones descentralizadas: la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Ferrel, O; Hirt, G; Ramos, L; Adriaenséns, M; Flores, M (2004) Introducción a los

Negocios en un Mundo Cambiante, 4ta Edición, McGraw-Hill Interamericana.

3.2.5. Diagnóstico de los sistemas organizacionales

Cummings y Worley, 2008 señalan que el diagnóstico es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía al momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones de cambio. Tomando en cuenta este concepto y basándonos en el diagnóstico de nivel organizacional, se analizó la situación actual de la empresa SoHo, C.A. la Matriz DOFA, nos permitió conocer los puntos críticos tanto positivos como negativos de la misma lo que sustentó el diseño del modelo de intervención acorde a las condiciones y exigencias de los colaboradores de dicha organización.

3.2.6 Modelos de los Sistemas Abiertos

Continuando con Cummings y Worley (2008), definen una organización como sistema abierto, ya que intercambia información y recursos con el entorno, al cual no puede controlar en forma absoluta y por tanto recibe la influencia de éste.

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

- **Entradas (Insumos):** está constituido por recursos humanos, información, energía, materia prima y recursos económicos.
- **Transformaciones (Procesos):** se encargan de convertir las entradas en salidas o productos. Esta propiedad incorpora 3 componentes:
 - **Administrativo:** está conformado por los elementos que definen a la organización, tales como políticas,

planes, metas, estructura organizacional, sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de compensación y reconocimiento, sistema contable y de control, entre otros.

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

CAPITULO IV. Marco Metodológico

Ya que se ha explicado el contexto y basamentos teóricos, dentro de los cuales se fundamentó el diagnóstico, se procederá a sustentar los procedimientos metodológicos.

4.1. Tipo de Investigación

Esta investigación se enmarca bajo la tipología de Investigación Aplicada, en su modalidad de Investigación Evaluativa, ya que el resultado presentado en este diagnóstico, sirvió como sustento para el diseño de la intervención y lograr el proceso de transición del estado actual de la organización a un estado ideal que derive en cambios positivos para la misma. Este tipo de investigación según Escudero, 2003, es el proceso de identificación, recolección y tratamiento de datos, para obtener información que justifique una decisión. Este diagnóstico se realizó con la intención de obtener toda la información posible de la mano de las socias fundadoras de la empresa SoHo, C.A. con el fin de satisfacer sus exigencias y potenciar las fortalezas de la misma. La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, pues la recolección de información fue el resultado de las entrevistas realizadas a las involucradas, sin incluir mediciones de tipo estadístico o numérico. La acción indagatoria nos permitió obtener la información más completa posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.1.1. Según la fuente de los datos trabajados

Los datos para el estudio se obtienen de forma directa, por lo tanto es una investigación primaria. Para Rojas (2002) en la investigación primaria los datos que el investigador obtiene, son el resultado de la relación directa con los problemas que estudia; para recopilar información utiliza técnicas diseñadas por él mismo.

4.1.2. Según los objetivos

El diagnóstico de la investigación consistió en recabar la mayor cantidad de información y describir el estado actual de la organización, por lo tanto, la investigación es descriptiva. Hernandez, Sampieri et al., 2010 señalan que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

4.1.3. Por el momento en que se recogen los datos

De acuerdo al momento en el que se recogerán los datos, esta investigación es transversal, ya que, según Arnau (2006) se considera transversal o sincrónicas, las investigaciones que tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.

4.2. Técnicas e Instrumentos

Para recoger los datos necesarios para el diagnóstico, se utilizó como herramienta la entrevista. Para Bernal (2006) es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador. La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Se utilizó específicamente la entrevista semiestructurada por la flexibilidad que aporta en el orden y los términos en los que se realiza. Bernal (2006)

La entrevista se orientó a indagar sobre los aspectos medulares de la investigación: situación actual y situación deseada, objetivos a corto y mediano plazo, resultados a corto plazo.

La información obtenida nos permitió analizar las oportunidades y amenazas, lo cual se desarrolló a través de una Matriz DOFA. Lo cual nos permitió definir las estrategias del plan de acción, aprovechando las fortalezas y potenciar las áreas de oportunidad.

4.3. Población y Muestra

Por las características de SoHo C.A, la muestra es intencional, de tipo no probabilístico, pues como lo explican Hernández Sampieri, et al., 2008 los elementos por los cuales se eligió tomar la muestra depende directamente de las características de la investigación, en la cual se requería obtener información directa de sus socias para establecer los cambios necesarios que le permitan llegar a su estado ideal de negocio. Por su tamaño (pequeña) y tipo de organización (familiar), se aplicó la entrevista a toda la población de la organización, que consta de dos socias fundadoras.

4.4. Procedimiento a seguir

Se diseñó un Plan de Trabajo sencillo que no interfiriera con el tiempo de los involucrados en el proceso y que permitiera la consecución de los objetivos propuesto en el tiempo establecido.

- **Búsqueda de Empresas y Selección de Clientes:** este proceso es de suma importancia y la decisión tomada se basó en clasificar

al cliente que demandara una mayor atención y al cual pudiésemos imprimir un mayor aporte y que a su vez nos brindará un aprendizaje enriquecedor. Se precisó una reunión con las socias de SoHo, C.A., una vez culminada la presentación inicial y luego de exponer nuestro perfil, se estableció un compromiso entre las partes para iniciar el trabajo de investigación y posterior intervención.

- **Recabar información bibliográfica:** con la información previa obtenida en el primer contacto con la empresa, se procedió a ubicar la bibliografía que se ajustara a subsanar las necesidades de SoHo, C.A. y escoger así la metodología para llevar a cabo el proceso de diagnóstico e intervención.
- **Recolección de Información y Técnica de Recolección de Datos:** una vez seleccionada la literatura apropiada, se escogió la entrevista como técnica de recolección de datos con presentación de Matriz DOFA, tomando como referencia el Modelo de Sistemas Abiertos, según French y Bell (1996) y Hanna (1998). Así mismo, se estableció que la teoría tanto del Diagnóstico como de la Intervención, tomaría como base empresas familiares, estructura y cultura organizacional. Las socias involucradas aportaron toda la información necesaria, sin ningún tipo de restricción y en todo momento se mostraron amables de colaborar con la investigación.
- **Análisis de Resultados:** la matriz DOFA, nos permitió clarificar las Oportunidades que se deben explotar, las Fortalezas presentes que se deben potenciar, las Debilidades presentes que debíamos trabajar para erradicar o disminuir y las Amenazas que se deben atacar y estar alertas para que no interfieran con el logro de objetivos que SoHo, C.A. tiene visualizado en su futuro a corto y mediano plazo. La Matriz permitió identificar con una mayor

precisión el camino para llevar a la empresa a su estado ideal de negocio.

- **Presentación del Diagnóstico:** una vez clasificado los resultados, se le realizó una breve presentación a las socias de la empresa para su revisión y posterior aprobación, de los antes expuesto para iniciar la creación de la propuesta de intervención. En esta etapa la recepción de las involucradas fue clave para no retrasar el proceso de diseño de la intervención.

4.5. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Definición	Items
Diagnosticar el estado actual de la estructura y cultura organizacional de SoHo C.A.	Realizar un levantamiento de información de la situación actual de la empresa SoHo C.A. a través de una entrevista semi-estructurada.	Misión	Formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Serna, 2006)	1. ¿Cuál fue motivo para la creación de SoHo, C.A.?
				2. ¿Cuál es el negocio de SoHo, C.A.?
				3. ¿Cuáles son los productos principales que ofrecen al mercado?
				4. ¿Quiénes son los principales clientes de SoHo C.A.?
		Visión	Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Serna, H. (2006)	1. ¿Cómo visualiza a la empresa en un plazo de 5 años?
				2. ¿Qué otra gama de productos y servicios desea incluir en un plazo de 3 años?
				3. ¿Qué otro tipo de clientes quisiera abarcar en un plazo de 5 años?
				4. ¿Cuáles objetivos se plantea alcanzar en los próximos 3 años?
	Elaborar Plan de Acción	Cultura	Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo éste un conjunto de características básicas, que generan un valor a la organización. Robbins, S. (2004)	1. ¿Qué valores considera caracterizan actualmente a la organización?
				2. ¿Cómo cree usted que la empresa es percibida por clientes externos?
		Estructura Organizacional	Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas. (Mintzberg et al., 2005)	1. ¿Posee actualmente una estructura organizacional formal?
				2. ¿Cuáles son sus actividades y tareas diarias?
				3. ¿Qué recursos utiliza para llevar a cabo dichas actividades y tareas?
				4. ¿Qué conocimientos (habilidades técnicas) requiere para el desarrollo de dichas actividades y tareas?
				5. ¿Cuáles competencias posee para el desarrollo exitoso de las actividades y tareas antes mencionadas?
				6. ¿Cuáles son sus principales competidores?

CAPITULO V. Análisis de Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología indicada en el capítulo anterior, correspondió con el análisis efectuado a los datos recolectados a partir de una entrevista semi-estructurada que derivó una matriz DOFA, la información fue proporcionada por las socias fundadoras de SoHo, C.A., considerando sus opiniones sobre la situación actual de la empresa. La matriz DOFA nos permitió determinar si la organización estaba capacitada para desempeñarse en el medio que se encuentra. El análisis de la DOFA, nos ayudó a encontrar una mejor articulación de las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis además, fue utilizado como soporte para formular estrategias que la organización aprovechara para potenciar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades presentadas, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse en la medida de lo posible al efecto de sus amenazas.

Las socias son madre e hija, quienes decidieron fundar SoHo, C.A. como un proyecto emprendedor que permitiera abarcar un mercado poco experimentado en Venezuela, como lo es el de juegos educativos y ecológicos involucrando a los padres en la importante labor de crianza, formación y educación de los niños. Actualmente su clientela es un mercado reducido, la ventas de sus productos es dirigida específicamente a maestras de guarderías pequeñas, padres y madres interesados en juegos educativos de estimulación.

Las entrevistas realizadas pudieron evidenciar que poseen una visión clara de hacia dónde quiere dirigir su negocio, sus clientes potenciales y expansión de productos. Ambas poseen estudios universitarios en el campo de Administración de Empresas y Educación Ciencias Pedagógicas. Una de

ellas posee además, una especialización de Mercadeo cursada en España, gracias a dichos estudios, decide volver al país y emprender en este nuevo negocio, en vista, que es considerado por las socias como un mercado creciente, ya que, nuevos padres nacen cada día y gracias al auge de la psicología infantil y nuevas tendencias de crianza se muestran más interesado en este tipo de recursos. Esto puede ser considerado a su vez una amenaza, la casi inexistente competencia podría reducir probabilidades de éxito en los planes de expansión que visualizan las socias, sin embargo, es manejable como factor determinante, lo nuevo siempre atrae la atención del público. Las opiniones boca a boca, que es la mejor publicidad, contrarrestan dicha amenaza.

Los juguetes que utilizan son de materiales ecológicos que no representan peligro para los más pequeños de la casa y de fácil manejo para adultos y niños. Son productos importados, escogidos especialmente para niños entre 3 meses y 5 años de edad, que refuercen su desarrollo psicomotriz y estimulen su proceso lúdico. A largo plazo, mostraron interés en abarcar un mercado más grande y extender sus productos y servicios para niños de hasta 12 años de edad, así como la creación de una línea de mobiliario ecológico adaptada a las necesidades infantiles.

Su servicio es puerta a puerta, entregan los juguetes directo a los clientes, pues no poseen establecimiento con estructura física de ventas. Disponen de stock de productos por lo momentos, no obstante, la situación económica que atraviesa el país, especialmente el tema de divisas, representa un riesgo en la compra de nuevo lote de juguetes y distribución de los mismos.

Poseen una empresa constituida legalmente, con papeles registrados y en regla, aún cuando físicamente no poseen estructura física para la venta de los juguetes, su centro de operaciones se encuentra en el hogar, su

estructura organizacional es informal y no se puntualizan a simple vista las funciones de cada una en las operaciones. Ambas concuerdan que el manejo de actividades diarias es compartida lo más equitativa posible para lograr cumplir con la demanda que tienen, no obstante, por el lazo sanguíneo que poseen, la madre tácitamente ejerce funciones de poder, toma de decisiones y liderazgo que en ocasiones conlleva a desavenencias entre las partes. Igualmente no se precisaron horarios de trabajo, lo que obstaculiza la definición de responsabilidades para las dos.

Las socias coincidieron que para cumplir con los objetivos que quisieran cumplir a largo plazo, deben formalizar su estructura organizacional, que genere un proceso de diferenciación y competitividad para el mercado cambiante actual. Así mismo, en vista de la falta de recursos humanos, es vital, propiciar el desarrollo de una cultura corporativa, con misión, visión y valores delimitados que permita a los nuevos involucrados fuera del grupo familiar, un sentido de pertenencia y respeto hacia los ideales fomentado por sus fundadoras.

Los resultados obtenidos en el Diagnóstico pretenden dar respuesta a la pregunta planteada al inicio de la investigación, referente a conocer la situación actual de la organización SoHo, C.A. en cuanto a su estructura y cultura organizacional lo que nos permitió elaborar una propuesta acorde a las necesidades de las clientas.

La información recolectada, se presenta a continuación bajo el modelo de Sistemas Abiertos, basados en la Matriz DOFA explicada anteriormente y presentada al cliente, con los resultados de las entrevistas. A continuación se identifican todos los componentes de la situación actual de la organización.



El foco principal es la necesidad de trascender en su negocio, la creación de una estructura organizacional formal, inicia con el proceso de expandir la plantilla de recursos humanos que actualmente laboran en la misma. Las dos socias y fundadoras conforman la plantilla real de la organización. Como empresa nueva en un mercado específico y de corte familiar, requieren iniciar un proceso de selección para atraer colaboradores, que sean ajenas al entorno familiar. Todo el personal potencial que se presente en el proceso de selección, debe estar orientado por el logro, ser empáticos con los temas de aprendizaje y juego infantil, proactivos, creativos y responsables, que permitan el desarrollo de nuevos productos. Dispuestos a trabajar y a fomentar un ambiente amigable dentro del área laboral, respetando la autoridad representada por las actuales trabajadoras.

Los insumos disponibles en stock representan dos meses aproximadamente en ventas, esta situación genera preocupación por la situación económica que atraviesa el país, en especial, porque los juguetes

son importados en la mayoría de los casos. La competitividad de sus juguetes radica en la calidad y precios de los mismos, accesibles para familias con poder adquisitivo medio. La innovación que presenta SoHO, C.A. al invitar a los padres y maestras más activamente en los juegos de los niños, y el material que propicia la salud y cuidado del medio ambiente ha sido bien recibida por sus clientes actuales. Es necesario que la tendencia a la compra de los juguetes educativos continúe en aumento y no sea solo una moda pasajera, por lo que es importante el seguimiento una vez realizada la venta, lo cual sería el escenario ideal para las socias.

Los procesos administrativos básicos se desarrollan sin mayores contratiempos, teniendo un método sencillo de facturación fiscal y aporte de impuestos por ser contribuyentes formales. No se evidenciaron procesos formales de pago nómina y beneficios, dado el número de involucrados. Los horarios de trabajo no están establecidos, representan en ocasiones retrasos en las funciones operativas, pues las dos socias deben realizar múltiples actividades que no les permiten diferenciar el trabajo de eventos familiares o sociales, lo que impacta en la inteligencia emocional, ya que, el tiempo de recreación se define por el volumen que manejen durante la semana. Por ser empresa familiar manejada por sus socias fundadoras, tampoco se establecen períodos de vacaciones formales y por su lazo consanguíneo estos tiempos de descanso son tomados a la misma vez, dejando el negocio desatendido por un tiempo, claro está, sin afectar los pedidos pendientes. Los clientes siempre son informados con anticipación de los períodos de ausencia, y los pedidos son entregados en su totalidad.

En cuanto a tecnología cuentan con los equipos básicos necesarios para el funcionamiento de las actividades diarias, como computadoras, impresoras fiscales, impresoras y sistema telefónico exclusivo para clientes. El inventario, listado de clientes, potenciales compradores, maternos o escuelas no se encuentran dentro de un sistema operativo organizado,

utilizan una herramienta básica de Office para llevar el control de dicha información, potenciando este sistema sacarían más provecho del negocio. De igual forma, poseen una página web que no se encuentra actualizada y que no han utilizado en mucho tiempo, hoy en día incursionar en el mercado de redes sociales se considera publicidad gratuita y es propicia para la captación de más clientes.

El recurso humano, como se ha venido mencionando, es limitado dentro de la organización, esto deriva en sobrecargo de actividades para las socias, el liderazgo compartido se presenta en ocasiones como una ausencia del mismo, pues ambas fundadoras pretenden imponer su autoridad al mismo tiempo por lo que la toma de decisiones se proyecta viciada. El vínculo madre e hijas que las une, entorpece la delimitaciones de funciones y actividades. Los roles y funciones no están claramente definidas, al compartir actividades diarias y espacio físico como el hogar, entorpece la armonía laboral que se requiere en las operaciones. Si bien, el lazo familiar puede verse como una ventaja, es necesaria la creación de la estructura que determina el puesto que cada uno ejercerá para obtener mejores resultados en el nuevo proceso de venta y post-venta que desean emprender. La misión, visión y valores organizacionales les va a permitir consolidarse como empresa, la cultura organizacional es un factor clave de éxito, que rige las directrices de una estrategia gerencial, ambas van de la mano en pro del fortalecimiento y cumplimiento de sus objetivos. Actualmente SoHo, C.A. carece de cultura organizacional formalizada.

El servicio y producto que ofrece SoHo, C.A. es innovador en el mercado de juguetes didácticos en Venezuela, por la función que cumplen dentro de la educación inicial y el acercamiento de adultos de los padres y maestras involucrándolos de manera activa en el desarrollo cognitivo mediante el juego. El mercado del juguete educativo, es un sector de crecimiento continuo, con la ventaja diferencial con los juguetes tradicionales,

que son consumidos durante todo el año, con altos picos de venta en el Día del Niño y Navidades, pero con fines meramente lúdicos sin causar mayor impacto en el desarrollo psicomotriz y cognoscitivo. El sistema económico actual donde es necesario el sueldo tanto de la madre como del padre para la manutención del hogar ha hecho necesario la incorporación de la mujer al mercado laboral, y con esto conlleva a los padres e hijos a pasar menos juntos, por lo que, la proliferación de este tipo de mercado propone que ese tiempo sea realmente útil tanto para padres como para hijos, ya que de esto depende la consolidación de la familia. Es por ello que SoHo, C.A. ve necesario el desarrollo de productos que le den valor añadido a las actividades que hacen juntos.

La clarificación de los puntos álgidos para potenciar el negocio y atraer más clientes, fue bien recibida por las clientes, quienes agradecieron en todo momento la presentación de la Matriz, pues lograron ver con objetividad la necesidad de la creación de una estructura organizacional acompañada de su cultura corporativa, que les permitirá consolidar su estatus en el mercado y ser una empresa reconocida en materia didáctica – lúdica en el ámbito educativo nacional.

CAPITULO IV. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo a lo expuesto en el capítulo anterior, se concluye lo siguiente:

1. El cambio de toda organización radica en potenciar sus fortalezas y erradicar sus debilidades, una organización con estructura firme y cultura organizacional establecida, potencia el negocio y sustentabilidad en el mercado.
2. El aprendizaje es un proceso individual que parte de la interacción con otros para que luego el niño sea capaz de desarrollar sus propias habilidades. El explotar al máximo el potencial de los niños no sólo depende de los objetos, sino también la manera en que se estimule.
3. El mercado de juguetes educativos es un sector en constante crecimientos, SoHo, C.A. se ha volcado en la venta de estos productos, a fin de potenciar el desarrollo en casa de habilidades motrices y cognitivas de manera divertida, siendo un medio conductor de valores y cohesión familiar.
4. La visión a corto y mediano plazo es esencial para establecer objetivos de alcance, el diagnóstico permitió clarificar la visión de las socias para trabajar en los elementos claves para la evolución de la organización.
5. Ser una empresa pequeña y relativamente nueva, en especial, con un servicio tan poco explorado, tiene una ventaja competitiva importante, el diagnóstico realizado demostró que se requiere indagar más a fondo en el mercado lúdico, redirigiendo el foco a instituciones educativas de educación inicial y jugueterías de mediano y gran alcance.
6. Expandir el negocio requiere de personal especializado en cada área, este es un punto crítico en la empresa SoHo, C.A. que se atenderá de manera primordial en la creación de la estructura organizacional. Así mismo, la definición de funciones y roles permitirá que la Toma de

Decisiones y Liderazgo de cada socia sea redireccionado en pro de sus objetivos de negocio.

7. Las redes sociales en el mundo actual, tan ávido de información en tiempo real son una punta de lanza para cualquier negocio que desee prosperar, SoHo, C.A. es ajeno a esta situación, por lo que se recomendó incursionar con la actualización de página web y creación de cuentas en redes sociales que generen publicidad sin costo adicional.
8. Contar con un espacio físico ajeno al hogar, permitirá darle fuerza a la nueva estructura organizacional y fomentará la posición de la Directiva General como cabeza de la empresa.
9. El personal participante en el proceso de selección, deberá respetar, compartir y comulgar con la misión, visión y valores que se establezcan para la consolidación de la empresa, así como cumplir con el perfil del cargo establecido que se presentará en la Intervención.

Referencias Bibliográficas

Abiti, M; Ocejo, X (2004) *La Sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.

Braidot, N; Soto, E (1997) *Las PYMES Latinoamericanas*, 2da Edición, Editorial IFEMA, México

Brull, E; Gil, M. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Cuaderno de Gestión, Edición 3/05/2005.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Cummings, T.; Worley, C. (2009) *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va Edición. México DF. Cengage Learning.

Chiavenato, I (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ma Edición, McGraw-Hill Interamericana.

Ferrel, O; Hirt, G; Ramos, L; Adriaenséns, M; Flores, M (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, 4ta Edición, McGraw-Hill Interamericana.

González, M. (2010) *Factores de Éxito de las Empresas Familiares. Estudio de Caso de una Empresa de Autotransporte*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas, México.

Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los Recursos Humano: un estudio de campo. Revista: Invenio, 6 (11), 101.

Goyzueía, S. (2013) *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S199437332013000100003&script=sci_arttext

Hanna, D (1990). *Diseño de las Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño*. Addison-Wesley Iberoamericana.

Hitt, M; Black, S; Porter, L (2006) *Administración*, Pearson Educación de México S.A de C.V.

Sánchez, F (2006) *Propuesta de Estructura Organizacional para una Empresa de Servicios de Desarrollo de Sistemas* . Tesis de maestría no publicada, Insituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México..

Serna, H. (2007). *Gerencia Estratégica*. 9na Edición. Editorial Panamericana. Colombia.

Yáber, G. Valarino, E. (2007) Clasificación, organización y gestión de la investigación En los postgrados de administración y gerencia. Revista Informe de Investigaciones Educativas, pág. 35 – 56.

Ideas para PyMEs (2014). *La empresa familiar ¿un negocio de por vida?* Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://ideaspymes.com/>

De Gerencia (2014). *Empresas Familiares*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de <http://degerencia.com>

Asociación Española de Historia Económica (2014). *Papel de la visión, la misión y los valores en las empresas familiares*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de <http://aehe.net>

Una nueva visión de la empresa familiar basada en valores. Grandes PyMEs (2014). Recuperado el 10 de Mayo de 2014 de <http://jcvalda.wordpress.com/>

ANEXOS



MATRIZ DOFA - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

SoHo C.A.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Involucrar a los padres en el desarrollo inicial de los hijos	Situación económica actual del país
Innovación en el mercado de juguetes educativos	Escasez de productos para cubrir demanda
Diversificación en el mercado de niños	Escasez divisas para importación de productos
Productos de fácil manejo para adultos y niños	La competencia en este mercado es casi inexistente
Productos y servicios dirigidos a un público nuevo, ávido de este tipo de recursos	Aumento de precios en los productos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Socias con conocimiento en educación, psicología especialistas en marketing	Comunicación informal por la falta de una estructura formal y organizada
Como fundadoras , conocen el negocio que quieren explotar y futuro del mismo	El proceso de Toma de Decisiones se ve afectado por el vínculo familiar que tienen las fundadoras
Empresa constituida legalmente	Recursos Humanos escasos para llevar a cabo las funciones operativas
Productos y servicios de alta calidad	Misión, Visión y Cultura Organizacional no estructurada
Abarca un público en constante crecimiento, nuevos padres más interesados en la educación de sus hijos	Centralización de responsabilidades
Disponibilidad de Stock actual	Horarios de trabajo que permitan un manejo del tiempo adecuado
Opiniones de clientes que han usado los productos y servicios	No se evidencia una definición clara de roles y funciones de los futuros involucrados en el negocio



Guión de Entrevista
Presentación inicial de las partes involucradas
Rapport
Identificación de la Empresa
¿Cuál fue motivo para la creación de SoHo, C.A.?
¿Cuál es el negocio de SoHo, C.A.?
¿Cuáles son los productos principales que ofrecen al mercado?
¿Quiénes son los principales clientes de SoHo C.A.?
¿Cómo visualiza a la empresa en un plazo de 5 años?
¿Qué otra gama de productos y servicios desea incluir en un plazo de 3 años?
¿Qué otro tipo de clientes quisiera abarcar en un plazo de 5 años?
¿Cuáles objetivos se plantea alcanzar en los próximos 3 años?
¿Qué valores considera caracterizan actualmente a la organización?
¿Cómo cree usted que la empresa es percibida por clientes externos?
¿Posee actualmente una estructura organizacional formal?
¿Cuáles son sus actividades y tareas diarias?
¿Qué recursos utiliza para llevar a cabo dichas actividades y tareas?
¿Qué conocimientos (habilidades técnicas) requiere para el desarrollo de dichas actividades y tareas?
¿Cuáles competencias posee para el desarrollo exitoso de las actividades y tareas antes mencionadas?
¿Cuáles son sus principales competidores?