



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**Diagnostico Organizacional de la empresa The People Security según el modelo
de las 7'S de Mckinsey.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Rosa María Gamero Rodríguez

CI.V.- 17.754.769

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:

Ana T. Albella P.

Caracas, Octubre 2015

DEDICATORIA.

*Dedicada a todas aquellas personas
que se arriesgan a cambiar...
Que comprenden que los procesos
de cambio son etapas de transición,
crecimiento y transformación...*

AGRADECIMIENTO.

A Johana, amiga y compañera en este proceso... sin importar los obstáculos, lo logramos.

A mi tutor Ricardo Petit, por compartir sus valiosos conocimientos; quien con paciencia y guía me mostró un camino diferente a recorrer.

A mis padres, Rafael y Ana María, quienes con amor me han enseñado que todo se logra con trabajo, esfuerzo y dedicación.

A Beatriz, Eugenio y Valeria, mis hermanos... quienes con cariño siempre preguntaron acerca del avance de mi trabajo.

A mis abuelos, Luis y Rosa, quienes desde la lejanía siempre me acompañan.

A mis amigos, quienes de diferentes maneras siempre me impulsaron a seguir adelante.

Y un especial agradecimiento a The People Security, que prestaron su valiosa colaboración y contribuyeron al avance y solidez del estudio, sin ustedes este proyecto no habría sido posible.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I	3
1. Planteamiento del Problema.....	3
1.1. Formulación del problema.	3
1.2. Justificación.	4
1.3. Objetivo General.	5
1.4. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II	6
2. Marco Organizacional.	6
2.1. Historia Organizacional People Security.	6
2.1.1. Misión.....	7
2.1.2. Visión.....	7
2.2. Estructuración de la organización.	7
CAPÍTULO III.....	9
3. Marco Teórico.....	9
3.1. Desarrollo Organizacional.....	9
3.2. Diagnóstico Organizacional.....	10
3.2.1. Configuraciones estructurales de Henry Mintzberg.....	12
3.2.2. Modelo de las 7'S de Mckinsey.	19
3.2.2.1. Diagnostico Organizacional a través de las 7'S de Mckinsey.....	23
3.3. Empresas Familiares.....	24
3.4. Perfil del consultor.	28
CAPÍTULO IV	33
4. Marco Metodológico.	33
4.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	33
4.2. Técnica de recolección de datos.	34
4.2.1. Instrumento.....	36
4.3. Técnica de análisis de datos.....	37
4.4. Población y Muestra.....	38
4.5. Procedimientos seguidos.	39
4.6. Operacionalización de variables.	41

4.7. Consideraciones éticas.	43
CAPÍTULO V.....	44
5. Análisis de Resultados.....	44
CAPÍTULO VI	55
6. Conclusiones.	55
7. Recomendaciones	58
8. Referencias Bibliográfica.....	59
9. Anexos.	63
Anexo 1: Resumen de la metodología FODA.....	63
Anexo 2: Modelo de las 7'S de Mckinsey	64
Anexo 3: Propuesta al cliente	65
Anexo 4: Matriz FODA.....	72

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
**Diagnostico Organizacional de la empresa The People Security según el modelo
de las 7'S de Mckinsey.**

RESUMEN

Autor: Rosa María Gamero Rodríguez

Asesor: Ricardo Petit

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el estado actual de la empresa The People Security, C.A. según las dimensiones Estructura, Estrategia, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores del modelo de las 7'S de Mckinsey; específicamente se identificaron las fortalezas y debilidades relacionadas con el funcionamiento interno; así como, las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa. The People Security es una empresa familiar dedicada a ofrecer servicios de vigilancia privada en un sector del Distrito Capital. El diagnostico se encontró sustentado en el modelo teórico de las 7s de Mckinsey presentado por Thomas Peters y Robert Waterman, con el cual se evaluarán 7 aspectos diferentes de la organización. El diagnóstico se enmarcó dentro de un diseño de investigación aplicada específicamente una investigación-evaluativa, la obtención de los datos se realizó de manera transversal y de fuente primaria. La técnica principal de recolección de datos utilizada fue la matriz FODA y adicionalmente, se realizó una entrevista semiestructurada con el propósito de profundizar sobre los contenidos a evaluar; los datos obtenidos fueron analizados a través de un análisis de contenido. Para el diagnóstico participaron 08 integrantes de organización. El diagnostico permitió observar una empresa de tipo empresarial, caracterizada por comunicación informal, centralización de las decisiones en el ápice estratégico, poca formalización de aspectos estratégicos; así como, de los procesos. Adicionalmente, carencia en la delimitación de las tareas.

Palabras Claves: Desarrollo Organizacional, Cambio organizacional, Diagnostico Organizacional, Matriz FODA, 7s de Mckinsey, Configuraciones estructurales de Mintzberg.

INTRODUCCIÓN.

El diagnóstico organizacional es una herramienta importante para las empresas debido a que les brinda la oportunidad de monitorear diversos aspectos de la organización, con la finalidad de establecer planes de acción que le permitan afrontar las exigencias del entorno donde operan; por tal razón, French y Bell, expresan que el “el diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado.” (1995, p. 123)

Las organizaciones son sistemas abiertos compuestos por procesos, estructuras y personas, que al no ejecutar el diagnóstico pertinente y de manera permanente acarrearán como consecuencia que los procesos medulares de la organización tiendan a deteriorarse progresivamente. Asimismo, con frecuencia las empresas tienden a iniciar procesos de cambio sin realizar el diagnóstico adecuado que conceptualice a la organización a través de un modelo que explique los fenómenos que ocurren. Es por ello que el conocimiento global de las organizaciones permite a sus integrantes crear el conjunto de estrategias para afrontar exigencias internas y externas.

Adicionalmente, en las organizaciones pequeñas y familiares los planes de acción deben encontrarse a cargo de los directivos; sin embargo, son ellos quienes la mayor parte del tiempo se encuentran inmersos en la constante resolución de problemas cotidianos, apartando de sus funciones la planeación estratégica.

Por tal razón, el presente trabajo se centró en conocer el estado actual de una organización familiar dedicada a la vigilancia privada. Para ello, se utilizaron varios modelos y herramientas: el modelo de las 7'S de McKinsey propuesto por Tom Peters y Robert Waterman a inicio de los 80s, que ayuda a conceptualizar la empresa; para interpretar la estructura organizativa el modelo propuesto por Mintzberg; y a través de una matriz FODA se evaluaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

A continuación se detalla cómo se encontrará organizada la presente investigación:

En el capítulo I se expondrá el planteamiento del problema expresado por el sistema cliente; así como, la justificación y los objetivos de la presente investigación.

El capítulo II se centrará en el marco organizacional, es decir, se realizará una descripción de The People Security, C.A. El capítulo III contendrá la explicación de los modelos teóricos que se utilizaron para realizar el diagnóstico organizacional: entre ellos el modelo de las 7'S de McKinsey propuesto por Tom Peters y Robert Waterman, que ayuda a conceptualizar la empresa desde siete (07) aspectos diferentes (Estructura, Estrategia, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores); para interpretar la estructura organizativa se utilizará el modelo propuesto por Mintzberg; así como, la descripción de las empresas familiares. En el capítulo IV se tratará el marco metodológico, en el cual se explicará de manera detallada las técnicas (junta diagnóstica y entrevista) e instrumentos utilizados para la recolección, utilizando como modelo metodológico la matriz FODA que evaluará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Adicionalmente, se menciona la técnica para el análisis de los datos; así como, las características relacionadas a la muestra utilizada para el diagnóstico de la organización. El capítulo V contendrá el análisis de los resultados a través del proceso diagnóstico realizado. Por último, en el capítulo VI se presentarán las conclusiones obtenidas a través de los resultados del proceso realizado con base en los modelos teóricos utilizados; así como, se mencionarán las recomendaciones pertinentes para el sistema cliente.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema.

1.1. Formulación del problema.

The People Security es una organización familiar fundada en el año 2006, dedicada a ofrecer servicio de vigilancia privada en el Distrito Capital; cuenta con 85 integrantes distribuidos entre personal Directivo, Administrativo y Operativo.

A través de reuniones exploratorias sostenidas con los Directivos de la organización expresaron que la empresa obtiene resultados financieros satisfactorios, considerándola una empresa rentable; sin embargo, han percibido diversos elementos que no permiten optimizar el desempeño de los procesos internos de la organización; algunos elementos lograron ser mencionados por los Directivos a través de las discusiones, otros aspectos los expresaron de manera implícita.

Entre los elementos que lograron mencionar distinguen que la misión y visión que formularon en la fundación de la organización no la definen actualmente; además, expresaron que estos elementos (misión y visión) son desconocidos por los integrantes de la organización. Asimismo, mencionaron que la empresa carece de objetivos formales (corto, mediano y largo plazo) y de los lineamientos estratégicos para el alcance de los mismos.

Los Directivos expresaron que conocer a la organización de manera integral podría permitirles organizarse para lograr maximizar los resultados organizacionales; adicionalmente, manifestaron su interés en conocer que otros aspectos impiden el mejoramiento de los procesos internos con la finalidad de establecer estrategias que permitan a la organización crecer y obtener mayor posicionamiento en el mercado.

Por lo anteriormente expuesto el presente trabajo de diagnóstico se encontró orientado en conocer:

¿Cuál es el estado actual de la organización The People Security según las dimensiones del modelo de las 7'S de Mckinsey?

1.2. Justificación.

En las organizaciones el equipo directivo es el encargado de monitorear constantemente el funcionamiento de los procesos medulares de la organización con el fin de evitar el deterioro progresivo del sistema.

El diagnóstico permite reunir la información necesaria para el conocimiento del estado actual de la organización, evaluando los componentes positivos y negativos que la afectan; así como, ayuda a establecer un conjunto de estrategias que permiten el mejoramiento sistemático de las unidades esenciales del sistema.

Los gerentes reconocen el impacto que tienen las estrategias elegidas para sobrevivir a largo plazo, tomando como referencia el uso de las nuevas tecnologías para el estudio del entorno interno y externo. Por tal razón, el diseño organizacional se convierte en una estrategia que le permite a las empresas sobrevivir y enfrentarse a los grandes competidores, que debido a su nivel de organización han logrado crecer y generar nuevas ideas para mantenerse en un entorno cambiante y competitivo. (González, Hernández y Corredor, 2013)

Por otra parte, de acuerdo a la información aportada por Pezzella (2008) en su artículo publicado en la revista Veneconomía, las organizaciones familiares como The People Security, tienen la peculiaridad de presentar una alta tasa de mortalidad en sus primeros años; requiriendo por tanto, que la gerencia innove, planifique e implemente estrategias para mantenerse en el mercado. Pezzella (2008) plantea además, que un primer paso para disminuir la mortalidad de las organizaciones es evitar la informalidad, pudiéndose lograr a través del proceso de planificación; y para que esto suceda es recomendable contar con la ayuda de un experto, preferiblemente un asesor externo.

Lo anteriormente expuesto permitió orientar el presente trabajo de investigación hacia la realización de un proceso de diagnóstico sobre la organización The People Security; con especial atención en el conocimiento que tienen los puestos clave sobre el marco estratégico que guía a la organización, permitiendo y con base en esto realizar recomendaciones que permitan intervenirla.

1.3. Objetivo General.

Evaluar el estado actual de la empresa The People Security, C.A. según las dimensiones Estructura, Estrategia, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores del modelo de las 7'S de Mckinsey propuesto por Peters y Robert Waterman.

1.4. Objetivos Específicos.

- Identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa.
- Identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa.

CAPÍTULO II

2. Marco Organizacional.

2.1. Historia Organizacional People Security.

The People Security es una empresa familiar fundada en septiembre de 2006, orientada a ofrecer servicios de seguridad en el Distrito Capital, centrándose principalmente en servicios de vigilancia privada en centros comerciales y torres empresariales; así como, instalación de cámaras y sistemas de seguridad.

La organización se encuentra conformada por 85 trabajadores distribuidos entre personal Directivo, Administrativo y Operativo, cinco (05) de sus integrantes conforman la organización desde su fundación. La plantilla se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Directivo.
 - ✓ Un (01) Gerente de operaciones.
 - ✓ Un (01) Gerente de recursos humanos.

Ambos son accionistas de la organización y en quienes se encuentran distribuidas las responsabilidades estratégicas. Además, es importante resaltar que los directivos sostienen una relación de pareja.

- Administrativo.
 - ✓ Un (01) asistente administrativo.
 - ✓ Una (01) secretaria.
 - ✓ Un (01) contador.
 - ✓ Un (01) estudiante de psicología.
 - ✓ Una (01) supervisora general.
- Operativo.
 - ✓ Cinco (05) coordinadores de operaciones.
 - ✓ Setenta y tres (73) oficiales de seguridad.

2.1.1. Misión.

“Asegurar, mediante el control de acceso, la prevención y la seguridad de instalaciones”.

2.1.2. Visión.

“Ser una organización con alto nivel de ética, solidez y mística, orientada a ofrecer confianza y posicionarse en la seguridad comercial y empresarial”.

Se solicitó a los Directivos información adicional en referencia a la empresa, determinándose que no poseen registro formal de otra información, es decir, carecen de manera escrita de la historia de la institución, valores corporativos, objetivos organizacionales, organigrama, entre otros elementos.

2.2. Estructuración de la organización.

Con la finalidad de realizar un primer acercamiento a la organización The People Security, se utilizó el modelo teórico desarrollado en 1985 por Henry Mintzberg. Este autor propuso un modelo teórico que permite clasificar a las organizaciones con base a un conjunto de atributos (partes básicas de la organización y mecanismos de coordinación), la descripción completa del modelo se realizará en el apartado de marco teórico.

De acuerdo al modelo teórico de Mintzberg, The People Security es una organización de tipo empresarial o emprendedora. Esta tipología de organización se caracteriza por presentar una estructura simple, con pocos integrantes en el equipo directivo; aspecto que se evidencia en la organización debido a que la directiva se encuentra conformada únicamente por dos gerentes en las áreas de Recursos Humanos y Operaciones. Adicionalmente, en las entrevistas iniciales se observó que el poder y la toma de decisiones tienden a centralizarse en la Gerente de Recursos Humanos.

Al momento de solicitar información concerniente a la organización como la misión, visión, valores corporativos, organigrama, entre otros elementos; se evidenció que, a excepción de la misión y visión, la organización no posee escrito los otros

aspectos, pudiéndose comprobar que la organización carece de formalización de aspectos estratégicos. Adicionalmente, la organización carece de delimitación de funciones, lo que acarrea que los directivos se focalicen en solventar problemas cotidianos, postergando la elaboración y ejecución del plan estratégico que ayude a fortalecer la operatividad de la organización, lo anteriormente expuesto es otra característica presente en las organizaciones empresariales.

Otro aspecto destacado en el modelo propuesto por Mintzberg, es que las organizaciones empresariales poseen una comunicación informal; este aspecto se manifestó en la actividad grupal en donde no asistieron todos los coordinadores de los servicios; además, los presentes comentaron que la invitación a la actividad no se realizó de manera formal, sino por comentarios entre los compañeros de trabajo.

La deficiente formalización de los procesos en la empresa, así como, la centralización del poder por parte de la directiva de la organización, tiene como consecuencia que la organización cuente con una tecnoestructura limitada, es decir, esta unidad de apoyo se encuentra conformada solo por 03 personas (un asistente administrativo, un estudiante de psicología y un supervisor).

CAPÍTULO III

3. Marco Teórico.

El presente capítulo se centró en explicar los modelos teóricos que se utilizaron para respaldar conceptualmente el presente diagnóstico.

3.1. Desarrollo Organizacional.

La globalización ha sumergido a las organizaciones en entornos cada vez más competitivos; lo que las ha impulsado a iniciar procesos de cambio constantemente con la finalidad de adaptar a las exigencias del mercado donde se desenvuelven.

El Desarrollo Organizacional (DO) ha permitido apoyar a las organizaciones en sus procesos de cambio. En 1969 Bennis, definió el Desarrollo Organizacional como la "...respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo." (citado por French y Bell, 1995, p.27)

Por su parte Burke en 1994, planteó que el DO "es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría". (citado por French y Bell, 1995, p.28)

Para Cummings y Worley (2005) el DO es definido como "una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas." (p.1)

Por último se presenta la definición expuesta por French y Bell (1995),

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización –con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuración de equipo- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación- acción. (p.29)

Cummings y Worley (2005) describen las principales características del Desarrollo Organizacional, resumiendo los aspectos relevantes de las definiciones expuestas por diversos autores:

1. En primer lugar, el DO permite fomentar cambios en un sistema complejo desde perspectivas estructurales, estratégicas y/o en los procesos.
2. Busca generar conocimiento organizacional a través de un proceso de enseñanza – aprendizaje, que permita al sistema adquirir los conocimientos necesarios para replicar las experiencias en el futuro. Con base en las ciencias del comportamiento facilitan, se pone en práctica conceptos relacionados a la supervisión, el trabajo en equipo, el diseño del puesto de trabajo; así como, elementos más amplios como la estructura estrategia, entre otros. Estos elementos permiten que el DO se distinga de otras disciplinas.
3. Admite la administración del proceso de cambio planificado; es decir, más que establecer solo una vía para la realización del cambio organizacional, el DO permite que el proceso establezca planes de acción flexibles y puedan adoptarse a las necesidades reales del sistema, a través de la incorporación de estrategias útiles.
4. Fomenta el cambio organizacional y posteriormente consolidar las nuevas conductas aprendidas a través del reforzamiento.
5. Ayuda a los sistemas a alcanzar la eficiencia y salud organizacional, capacitando para la resolución de problemas futuros.

3.2 Diagnóstico Organizacional.

Todo programa de desarrollo organizacional tiene como punto de partida un proceso de diagnóstico que tiene como finalidad determinar el estado actual de la organización, en donde se identifican fortalezas y aspectos a mejorar, con la finalidad de formular planes de acción que permitan intervenir a la organización, teniendo como resultado el alcance del estado deseado por el sistema.

El diagnóstico organizacional hace referencia a un proceso de recopilación de información organizacional “...acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.” (French y Bell, 1995, p.115).

Cummings y Worley (2005) definen la etapa de diagnóstico como “el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio” (p. 83). Para este proceso es importante que todos los integrantes del sistema participen, debido a que esto permitirá que los datos recopilados posean mayor profundidad, validez y confiabilidad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012) establece que el diagnóstico organizacional tiene dos objetivos principales: en primer lugar, es conocer en profundidad la problemática presente en el sistema; así como, los objetivos que se han propuesto lograr, ambos aspectos con la finalidad de establecer una propuesta de cambio. En segundo lugar, propone que se debe indagar con cuáles herramientas de acción cuenta la organización a fin de ejecutar planes de cambio de manera que contribuyan a su eficiencia y eficacia.

Para Cummings y Worley (2005) el proceso de diagnóstico es un paso necesario al momento de realizar una intervención adecuada, que tendrá como fin mejorar las áreas de oportunidad encontradas en el riguroso diagnóstico que se haya realizado, con el que se pretende conocer el estado actual de la compañía, identificando no sólo sus debilidades, sino también sus fortalezas, sus oportunidades y las amenazas.

El diagnóstico establece las bases para la segunda fase que contempla el desarrollo organizacional, es decir, el proceso de intervención; además, el diagnóstico permite analizar posibles soluciones ante una problemática. Es importante acotar, que la presencia del consultor dentro de la empresa, al momento de indagar a través de distintos instrumentos de recolección de datos sobre la situación actual genera un proceso de cambio en los integrantes del sistema, motivado a que se promueve el conocimiento de la necesidad de cambios e indica los tipos de modificaciones que son necesarios.

Por otra parte, todo proceso de diagnóstico debe encontrarse respaldado por un modelo teórico que sirva como guía al consultor, brindándole los esquemas conceptuales que le ayudarán a comprender la organización e indican cómo es el funcionamiento de las organizaciones.

Los modelos representan una simplificación de la realidad, utilizando los elementos más resaltantes para explicar la misma (Cummings y Worley, 2005); sin embargo, su desventaja es que podría tener como consecuencia que el diagnóstico puede estar estableciendo con base en relaciones causales entre factores erróneos. Del mismo modo la OIT establece que el diagnóstico debe partir de un marco conceptual claro.

Es por esta razón que en el próximo apartado se explicarán los modelos teóricos que sustentaron el presente trabajo de investigación.

3.2.1 Configuraciones estructurales de Henry Mintzberg.

El modelo teórico de configuraciones estructurales de Henry Mintzberg, fue desarrollado en 1985, planteando que la estructura organizacional es definida como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo consiguiendo después la coordinación” (Brull y Gil, 2010, p. 04) siendo el elemento clave para el alcance de la estrategia; además, para comprender a las organizaciones es necesario conocer las seis partes fundamentales de la organización, los seis mecanismos de coordinación, así como, los sistemas de flujo. A continuación se detallaran cada uno de estos componentes:

1. Partes Fundamentales.

La estructura organizacional cuenta con seis partes básicas, que se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- Núcleo de operaciones: en este núcleo se encuentran las personas que realizan el trabajo operativo, es decir, son aquellos integrantes de la organización que se encuentran directamente relacionados con el servicio que se ofrece o el producto que se fabrica.

- **Ápice estratégico:** está compuesto por el personal directivo, quienes deben mantener el control y supervisión sobre toda la organización. Adicionalmente, son los encargados de construir, difundir y ejecutar los planes estratégicos de la organización (misión, visión, objetivos organizacionales, entre otros elementos).
- **Línea media:** es el nivel de jerarquía que se encuentre entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico, se encuentra compuesto por los gerentes, coordinadores y supervisores.
- **Tecnoestructura:** son aquellos procesos que establece la organización con la finalidad de planificar, controlar y normalizar los procesos que se realizan en la organización.
- **Personal de soporte:** son todos aquellos procesos administrativos que permiten apoyar el trabajo que otras partes de la estructura deben realizar; generalmente, son ejecutados por analistas y asistentes administrativos.
- **Ideología:** se encuentra compuesta por la cultura, creencias y valores de la organización; es decir, aspectos que caracterizan a una organización de otra.

Estas son las seis áreas fundamentales que componen a las organizaciones, Mintzberg las representa gráficamente (ver Figura 1). El autor ubica las tres partes principales ensambladas a través de la línea de autoridad (ápice estratégico, línea intermedia y núcleo de operaciones). En los extremos se encuentra la tecnoestructura y el personal de apoyo, que están alejados de la autoridad; sin embargo, otorgan el carácter normalizador a la organización (tecnoestructura y personal de apoyo). Todos estos elementos mencionados se encuentran encerrados en la ideología organizacional.

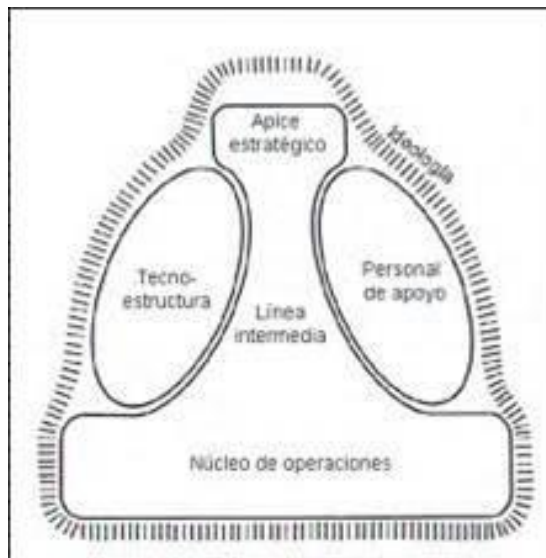


Figura 1. Partes Fundamentales

2. Mecanismos de coordinación.

Así como el autor plantea seis partes básicas de la organización, también plantea seis mecanismos de coordinación, motivado a que los diferentes niveles de la organización deben coordinar las diversas actividades que ejecutan. Es importante mencionar, que a mayor complejidad en la organización los mecanismos de coordinación que se deben ejecutarán.

- **Adaptación mutua:** esta adaptación se genera a través de la comunicación informal; tiende a evidenciarse a través de hombre a hombre con la finalidad de coordinar el trabajo y producir acuerdo de acción. Este tipo de coordinación es frecuente de organizaciones pequeñas y se genera en el núcleo de operaciones.
- **Supervisión directa:** se produce por la aplicación de normas y controles en la organización. Estos controles se ejecutan desde el ápice estratégico, es decir, a través de la jerarquía descendente.
- **Estandarización de procesos:** la coordinación se genera "...mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo." (Brull y Gil, 2010, p. 05) En otras palabras, hace

referencia a la normalización de los procedimientos que se realizan en la empresa. Este tipo de coordinación se genera en la tecnoestructura.

- **Estandarización de los resultados:** mediante este mecanismo de coordinación se especifican “...los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, lo importante es aclarar “qué” debe hacerse.” (Ramírez, 1999, p. 05) Al igual que la estandarización de procesos, se genera en la tecnoestructura.

- **Estandarización de las habilidades:** se encuentra referido a las personas que conforman a la organización; específicamente a “determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona.” (Brull y Gil, 2010, p. 05) Este mecanismo de coordinación tiene dos puntos de vista, en primer lugar, se logra implementando programas de formación al personal que integran a la organización, con la finalidad de adaptar los conocimientos requeridos para los puestos de trabajo. En segundo lugar, se logra reclutando e ingresando personal con el perfil que la organización necesita.

- **Estandarización de las normas:** “se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas,... comunes de los trabajadores.” (Brull y Gil, 2010, p. 05)

3. Parámetros de diseño organizacional.

En el desarrollo de su modelo Mintzberg plantea que el diseño de un organización depende de una serie de parámetros que permitirán que la división del trabajo y los mecanismos de coordinación se logren. El diseño puede ser visualizado desde diferentes perspectivas: posiciones individuales, departamentales, superestructuras; así como, procesos relacionados a la toma de decisiones.

Los parámetros para el diseño organizacional descritos por Mintzberg, se mencionan a continuación:

- Especialización del trabajo.
- Formalización del comportamiento.
- Preparación y adoctrinamiento.
- La agrupación de unidades.

- El tamaño de la unidad.
- Sistemas de planeación y control.
- Dispositivos de enlace.
- Descentralización.

Adicionalmente, Mintzberg reconoce la existencia de factores situacionales que intervienen en la elección de los parámetros de diseño de la organización, estos factores son los siguientes: la edad y el tamaño de la organización; el sistema técnico de producción; características del entorno donde se desenvuelve y los sistemas de poder.

4. Caracterización de las organizaciones.

Con base a los mecanismos de coordinación, las partes fundamentales de la organización, los sistemas de flujo y los parámetros para el diseño organizacional Mintzberg planteó seis tipos de configuraciones organizacionales:

- **La organización empresarial o emprendedora:** posee una estructura sencilla, posee un ápice estratégico con pocos gerentes; además, los mecanismos de coordinación son ejercidos por ellos, siendo importante resaltar que “...el poder se centra en el director general, que lo ejerce personalmente. No se fomentan los controles formales porque es una amenaza a la autoridad de esa persona.” (Mintzberg, 1989, p. 137) En referencia al personal de apoyo y a la tecno estructura son escasos en la empresa. Las actividades, el comportamiento y la planeación en la organización se encuentran poco formalizados. En las organizaciones empresariales la toma de decisiones se realiza de manera flexible. Adicionalmente, la formulación de la estrategia de la organización es responsabilidad del ápice estratégico, sin embargo, este “proceso suele ser altamente intuitivo, orientado a menudo a la búsqueda agresiva de oportunidades.” (Mintzberg, 1989, p. 137) Adicionalmente, el autor expresa que suelen ser organizaciones nuevas y pequeñas que conducen a la estructura hacia la burocracia. Por otra parte, se evidencia que el director realiza una intervención directa; razón por la que “...no es raro que en las pequeñas organizaciones empresariales, todo el mundo

rinda cuentas al jefe” (Mintzberg, 1989, p. 137) La comunicación tiende a ser informal entre todos los niveles jerárquicos de la organización.

- **La organización maquina:** esta configuración de organización se destaca por poseer estandarizados los procesos, los resultados, las normas necesarias para los puestos de trabajo; en otras palabras, la tecnoestructura es una de las estructuras más desarrollada, esta cuenta con gran poder informal por lo que tiene un grado limitado de descentralización horizontal. La organización máquina elaboran su propia administración. Adicionalmente, es un tipo de organización que posee “una amplia jerarquía de gerentes de líneas intermedias para controlar el trabajo altamente especializado del núcleo de operaciones.” (Andrade, s/f, p. 14); así como, existe una tendencia a poseer una estructura centralizada.

- **La organización profesional:** en este tipo de organización predomina la estandarización de las habilidades, imponiéndose la profesionalización de sus integrantes. Se caracterizan por tener una estructura descentralizada y horizontal; esto se debe a que la profesionalización permite cederles poder. La toma de decisiones (operativas o estratégicas) se encuentra en los niveles jerárquicos de los profesionales. Estas organizaciones cuentan con un nivel de tecnoestructura reducido, motivado a que la estandarización de los procesos se origina en las distintas casas de estudios. El personal de apoyo es numeroso; por otra parte, el nivel de gerentes de línea que se requieren son escasos. El autor también expresa que este tipo de organizaciones surge en ambientes estables y al mismo tiempo, complejos; la complejidad en organizaciones con individuos muy capacitados les permite ser descentralizados, y la estabilidad les brinda la oportunidad de trabajar con autonomía aplicando sus habilidades estandarizadas.

- **La organización diversificada:** posee características parecidas a la organización profesional; sin embargo, en ella se generan “...una serie de entidades independientes que interactúan mediante una estructura administrativa indefinida.”

(Andrade, s/f, p. 16). En este tipo de organización estas entidades se encuentran en la línea intermedia y son identidades como divisiones; estas ejercen influencia en la fragmentación, cada división tiene su propia estructura. Este tipo de organización cuenta con diversificación de las líneas de productos, cada área o división cuenta con autonomía para manejar su propio negocio, lo que permite otorgarles a su estructura de mando una forma de descentralización. El poder se encuentra ejercido por la oficina central, que es la encargada de la estandarización de los resultados.

- **La organización innovadora:** se caracteriza por la innovación en formas complejas; requieren de estructura para realizar proyectos, por lo que generalmente cuentan con expertos de distintas áreas que se unen en equipos creativos que logran funcionar en total armonía (Andrade, s/f). Esta organización se caracteriza por una estructura orgánica, con un mecanismo de coordinación orientado a la adaptación mutua; además, necesita un personal altamente especializado, por lo que se encuentra dominada por expertos y es impulsada hacia la colaboración. Los profesionales son agrupados en unidades funcionales lo que facilita el funcionamiento interno. Mintzberg expone en su modelo teórico que “...el poder distribuido por toda la estructura, también la distinción entre la cumbre estratégica y el resto de la estructura desaparece.” (Andrade, s/f, p. 18) Surgen en entornos complejos y dinámicos, lo que hace necesario el esfuerzo de personal experto en diversas áreas de conocimiento.

- **La organización misionaria:** este tipo de organización se encuentra dominado por su ideología, son las tradiciones y creencias la prioridad de la organización. La división del trabajo es difusa porque se incentiva a los miembros a mantenerse unidos; además, es un tipo de organización con baja especialización en los puestos de trabajos. Los miembros de la organización se mantienen unidos a través de la estandarización de las normas, valores y creencias. Existe carencia de tecnoestructura y la toma de decisiones una vez que son adoctrinados y se identifica fuertemente con las normas de la organización.

▪ **La organización política:** en es caracterización de organización no hay partes predominantes; así como, no cuentan con mecanismos de coordinación sobresaliente, ni son descentralizadas o centralizadas. Es un tipo de organización que se caracteriza por un impulso de desunión. Este tipo de organización es poco común, está representada por la fuerza de la cultura, la estandarización de las normas y los conflictos que están en las organizaciones en general.

A manera de resumen Mintzberg (1989, p. 127) realiza un resumen de las principales características que posee la configuración de las organizaciones.

<i>Configuración</i>	<i>Mecanismo fundamental de coordinación</i>	<i>Parte clave de la organización</i>	<i>Tipo de descentralización</i>
Organización empresarial	Supervisión directa	Apice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguno	Ninguna	Varios

Figura 2. Caracterización de las organizaciones

3.2.2 Modelo de las 7'S de Mckinsey.

Es un modelo creado por dos consultores de la empresa Mckinsey, Tom Peters y Robert Waterman a inicios de los 80s; este modelo describe siete (07) variables esenciales para fin de gestionar de manera eficaz e integral a las organizaciones. Este

modelo teórico hace referencia al nombre de siete variables en inglés, que a continuación se mencionan:

- Strategy (estrategia).
- Structure (estructura).
- Systems (sistemas).
- Style (estilo).
- Staff (equipo).
- Skills (habilidades).
- Shared values (valores compartidos).

Las siete variables descritas en el modelo ayudan a determinar la manera en que opera la organización; por esto, el modelo de las 7'S de Mckinsey es considerado una herramienta para realizar diagnósticos, análisis de información y toma de decisiones en la organizaciones (Valero, 2010). Estas variables son interdependientes entre sí, poseen igual importancia y su fortaleza se encuentra en cómo se interrelacionan. Las 7'S de Mckinsey son las siguientes:

- **Estrategia.**

se refiere a todas las acciones que son planeadas por las compañías en respuesta a, o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores o sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1998, p. 154).

Es decir, el término de la estrategia hace referencia a todos los recursos, herramientas y planes de acción con los que la organización cuenta para el alcance de los objetivos corporativos. Asimismo, esta variable se relaciona con la “acción y asignación de recursos para alcanzar los objetivos de la compañía” (Koontz y Weihrich, 1994, p. 49); con el fin de alcanzar una ventaja competitiva ante el entorno en el cual se desenvuelve.

Las empresas cuentan con varios tipos de estrategias (corporativa, de negocio y funcional) que se encuentran orientadas a establecer una diferenciación de los

productos o servicios que brindan a sus clientes. La estrategia corporativa se encuentra orientada por los accionistas para explicar cómo se distribuyen los recursos entre las diferentes unidades de negocios; las estrategias de negocio, orientada a alcanzar metas para la diversificación de productos y/o servicios; por último, la estrategia funcional están a nivel de compañías, divisiones o departamentos.

- **Estructura.**

Esta variable abarca el cómo se encuentra organizada la empresa y las relaciones de poder/responsabilidad que se generan; además, determina la manera en que se “dividen, coordinan y organizan las actividades de una empresa, definiendo las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad.” (Valero, 2010, p.44) Existen diferentes tipos de estructuras, entre las cuales se pueden encontrar: estructuras lineales, funcionales, mixtas, matriciales, por proyectos, etc.

Por otra parte, en las organizaciones generalmente el organigrama es utilizado como representación gráfica de la estructura, en el cual se logra observar los cargos existentes, las funciones, las divisiones departamentales; así como, las líneas de mando y el flujo de la comunicación; sin embargo, el organigrama no permite precisar la interrelación de estos elementos. Las estructuras tienen carácter dinámico, es decir, de acuerdo a la etapa de madurez en la que se encuentre la organización la complejidad de la estructura cambiará; las organizaciones en sus etapas iniciales tiende a tener una estructura simple, con pocos niveles de especialización, de jerarquía y de políticas; así como, los flujos de comunicación suelen ser más fluidos. La estructura será más compleja a medida que la organización se encuentre más desarrolladas.

Asimismo, con esta variable se debe mostrar las líneas de mando existentes en la empresa, debido a que permitirá observar los puntos de control existentes los cuales pueden afectar la eficiencia organizacional. (Valero, 2010)

- **Sistemas.**

Los sistemas se encuentran definidos como todos los procesos, procedimientos, normativas y la reglamentación formales e informales que permiten funcionar y dar

orden a las organizaciones; son habitualmente un compromiso del equipo gerencial debido a que tienen un impacto directo en la eficiencia y eficacia organizacional. (Valero, 2010)

Entre los principales sistemas organizacionales se pueden resaltar los sistemas de control de administración, presupuesto, planificación estratégica y financiera, sistemas de recompensa, capacitación, reclutamiento y selección, control de calidad, de asignación de recursos, de información, de distribución, entre otros.

Los sistemas otorgan a la organización formalidad, debido a que ayudan a la estandarización de las actividades de la organización

- **Estilo.**

Hace referencia a las conductas que adoptan los líderes de la organización; así cómo, la administración del tiempo utilizado en el logro de los objetivos organizacionales. Valero (2010) menciona que el estilo "no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los gerentes en su interacción con los empleado" (p. 47). Esta dimensión determina como los líderes de la organización pautan las normativas que deben ser cumplidas por los empleados en función del logro de los objetivos estratégicos. Esta variable es la que determina los patrones conductuales del equipo gerencial en relación a la planificación y preparación de los objetivos planteados; adicionalmente, la manera de tomar decisiones para la resolución de problemas cotidianos en la organización.

.

- **Equipo.**

De acuerdo al modelo de las 7'S, el equipo hace alusión a todos los integrantes que conforma a la organización, el tipo de personal (Directivo, Administrativo u Operativo); así como, la interacción que se genera entre ellos. Valero (2010) expresa que "además de caracterizar a la cantidad y tipo de personal, incluye las actitudes, la motivación, los procesos de socialización y los niveles de compromiso de las personas en los diferentes niveles organizacionales." (p. 48)

Asimismo, la variable de equipo hace referencia a los programas de evaluación de desempeño y a la formación de los equipos de trabajo a fin de optimizar su desempeño.

- **Habilidades.**

Las habilidades comprendidas de manera general hacen referencia a la capacidad que posee el ser humano de realizar tareas diversas y solucionar problemas que se presentan. Por otra parte, contextualizando la variable dentro del modelo hace mención a las capacidades dominantes que diferencian a una organización de otra. Valero (2010) expresa que son “...pueden ser las actitudes especializadas o algunas prácticas recurrentes de administración, tipo de metodología.”; adicionalmente, “...estas habilidades no son de un individuo particular, ellas están adscritas a la organización.” (p. 49) En otras palabras, las habilidades son la manera de hacer las cosas en una organización en particular permitiendo sobresalir en el mercado.

- **Valores compartidos.**

Tal como su nombre lo indica se refiere a los maneras de comportamiento que comparten los miembros de la organización en función de una intención común; en otras palabras, “el significado o conceptos guías que la organización imbuye en sus miembros” (Weber, 1998, p.7, citado por Valero, 2010, p. 50) Los valores son un concepto estrechamente relacionado con la cultura, siendo esta “...el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores de los miembros de la empresa.” (Koontz y Weihrich, 1994, p. 334) La cultura organizacional se va constituyendo a través de que la empresa, permitiendo que sus miembros se integren e identifiquen.

3.2.2.1 Diagnostico Organizacional a través de las 7’S de Mckinsey.

La utilización de un modelo teórico permite sustentar el diagnóstico y análisis organizacional, permitiendo visualizarla desde diferentes perspectivas; es por esta razón, que el modelo de las 7’S de Mckinsey es considerado idóneo para el presente

diagnóstico. Ayuda a visualizar a la empresa a través de siete (07) variables fundamentales para evaluar el desempeño organizacional; así como, la interrelación de estas variables. Weber (1998) expresa que:

El análisis sistemático de una organización, utilizando la perspectiva de las 7's ampliada, puede ayudar a los diseñadores organizacionales a anticipar formas en las cuales cambios en una dimensión de la organización requerirá cambios en otras partes, y proveer a los líderes con oportunidades claras de alinear a las S's desalineadas. (p.14, citado por Valero, 2010, p. 53)

Como expresa el autor, el modelo permite realizar un análisis de la organización con la finalidad de proponer un plan de cambio en aquellos aspectos en los que la organización presenta deficiencias. Al encontrarse interrelacionadas las variables, la mejora o desmejora en una de ellas afectará los indicadores del resto.

Adicionalmente, Antonio Francés comenta que el modelo de las 7'S permite diagnosticar a la empresa a través de la comprensión de los elementos “positivos y negativos de una organización, y de esta forma compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades relativas” (p.168, citado por Valero, 2010, p. 53).

3.3 Empresas Familiares

La Corporación Financiera Internacional (CFI) en su manual de Gobierno de Empresas Familiares, las define a este tipo de empresas como “aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes” (2008, p.12)

Por su parte, para Donnelley (1964) define a las empresas familiares como “aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella”. Teniendo en cuenta estas definiciones de empresa familiar, tanto la propiedad como los procesos de dirección están controlados por el mismo grupo familiar; así como, esperan que el proceso de sucesión organizacional mantenga esta premisa.

De acuerdo a la investigación realizada por Omaña y Briceño (2013) las empresas familiares se caracterizan por los siguientes aspectos:

- La sucesión: hace referencia al proceso que tiene las organizaciones en la transmisión del poder a la siguiente generación de la familia; como expresan Omaña y Briceño "...la importancia de las sucesión radica principalmente en no perder la continuidad de la empresa..." (2013, p.295). Adicionalmente, Vainrub y Rodríguez (2006) expresan que "en general las empresas cuentan con una débil planificación para llevar a cabo la sucesión..." (p.31)

- El financiamiento. Las empresas familiares por lo general se caracterizan por ser empresas restables; además, contar con un capital estable y de fondos propios.

- Órganos de gobierno. Según Gallo y Amat (2003) "...se refiere al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia propietaria de la empresa a materializar su visión en sus acciones..." (citado por Omaña y Briceño, 2013, p.295)

- Instrumentos normativos. Hace referencia a todo aquel proceso que se realizan en la organización con la finalidad de estandarizar el comportamiento de la familia en la organización. Según Corona (2002) expresan que los instrumentos normativos tienen como objetivo "...obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para establecer relaciones óptimas de familia-empresa. ..." (citado por Omaña y Briceño, 2013, p.295)

- Profesionalización. Omaña y Briceño (2013) expresan que hace referencia a los conocimientos y habilidades que los miembros de la familia deben poseer.

El CFI puntualiza que las empresas familiares tienden a poseer las siguientes fortalezas:

- **Compromiso:** los integrantes de las empresas familiares muestran más empeño en hacer crecer a su empresa y traspasar el poder a su descendencia. Esto generalmente los lleva a trabajar con mayor empeño en sus actividades e incluso es común que el dinero obtenido como ganancia sea reinvertido en la empresa. Adicionalmente, la descendencia se puede incorporar desde temprana edad lo que permite que conozcan el negocio, generando un alto nivel de compromiso.

- **Continuidad del conocimiento:** al pretender que su descendencia sean los que asuman la dirección y control de la empresa buscan transmitirles sus conocimientos, experiencias y habilidades.

- **Confiabilidad y orgullo:** generalmente el producto ofrecido lleva el nombre de la familia, esto genera en ellos una motivación adicional para que el producto o servicio final sea de alta calidad y procuran mantener una relación comercial de calidad con sus clientes.

En este orden de ideas, en la revista VenEconomía, Pezzella (2008) plantean que las empresas familiares tienen como ventaja que cuentan con una visión compartida por sus miembros, adicionalmente la comunicación suele ser directa y franca, lo que permite que las decisiones se tomen por la vía del consenso. Sin embargo, este autor reconoce que estas empresas no logran ser sostenibles a lo largo del tiempo, algunas ni logran superar la primera generación. Manifiesta que suele ocurrir debido a que las organizaciones familiares tienden a presentar las siguientes debilidades:

- **Complejidad:** Las empresas familiares tienden a presentar mayor complejidad en relación a las empresas no familiares, debido a que se encuentra incluida la variable familia, “las familias y las empresas son, a primera vista, dos sistemas incompatibles: uno emocional, el otro con pretensiones de racional.” (Bustillo, 2006, p. 22) Adicionalmente hacen referencia a que los miembros suelen ocupar varios roles al mismo tiempo dentro de la organización. Pezzella (2008) plantea que estas empresas se ven inmersas en los problemas familiares, lo que puede generar tensión adicional, generando desconcierto entre los asuntos definidos como laborales y familiares.

- **Informalidad:** los miembros de las organizaciones familiares suelen estar menos orientados a la estandarización de prácticas y procedimientos comerciales; esto ocurre en la mayoría de este tipo de organizaciones, por lo menos hasta la segunda generación, debido a que los dueños suelen conducir las organizaciones por su cuenta. (CFI, 2008)

- **Falta de disciplina:** este aspecto se encuentra referido a la desatención que las empresas familiares tienen con relación a su planificación estratégica y a los procesos medulares.

En esta misma línea de idea Pezzella (2008) reconoce que esta tipología de empresa, por lo general el poder se encuentran centralizado en torno a su fundador; lo que trae como consecuencia que los procesos de cambio se efectúen se produzcan de manera poco efectiva. Este tipo de gerencia centralizada, en donde todo el poder de decisión suele estar en manos de una sola persona los lleva a actuar de manera intuitiva y poco profesional.

En un estudio sobre las empresas familiares en Venezuela, realizado por el IESA (2006) se encontró como principal debilidad que este tipo de organizaciones, es la carencia de proceso de planificación estratégica, en esta dimensión entran aspectos como la sucesión, el concilio y el protocolo familiar. La sucesión obtuvo una evaluación regular, mientras que el concilio y el protocolo fueron calificados de deficientes. (Vainrub, y Rodríguez, 2006)

Por otra parte, estos autores encontraron que en términos generales la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con visión, misión y organigramas, adicionalmente, existe una clara división de responsabilidades, lo que les permitió evaluar como “buena” la gestión de estas empresas en cuanto a organización y estructura.

Este estudio también evidenció que la gerencia está altamente concentrada en la familia. La mayoría cuenta con gerentes que dependen totalmente de los propietarios, “este hecho podría poner en riesgo a las empresas, porque le da a la gerencia limitada objetividad y poca independencia de decisión” (Vainrub, y Rodríguez, 2006, p.32)

Para enfrentar las desventajas, Pezzella recomienda brindarle a las empresas formalidad y planificación, lo que permitirá mitigar la informalidad en los procesos. Entre las recomendaciones el autor expresa que es necesario que la empresa conforme una junta directiva dirigida por los accionistas de la organización, manteniendo reuniones periódicas en las que puedan revisar el avance del cumplimiento de los

objetivos, incluyendo los dividendos de la organización, además podrán establecer mecanismos de control.

Asimismo, plantea que el proceso de planificación debe estar de la mano de la orientación de expertos, preferiblemente consultores externos, que ayuden a los miembros en los procesos de introspección organizacional; adicionalmente, se debe crear una cultura de capacitación gerencial para los miembros de la familia que se encuentran en cargos de dirección del negocio.

Por otra parte, las investigaciones mencionan que las empresas familiares, específicamente las venezolanas tienden a desenvolverse “en un ambiente hostil, producto de legislaciones” (Gamboa y Marvez, 2013, p. 28) Apoyando lo anterior, Ojeda y Chu (2013) resaltan la hostilidad del macro ambiente donde se desenvuelven las organizaciones destacando “existencia de condiciones políticas, reguladoras y económicas desfavorables en el entorno de la empresa que pueden reducir su grado de libertad para crear y seguir estrategias”(p. 34)

3.4 Perfil del consultor.

La OIT recoge dos maneras de entender la consultoría, la primera es la definición planteada por Fritz Steele (1975), para él la consultoría es:

cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, el proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son. (citado por OIT, 2012).

La segunda visión que plantean es la consultoría como un servicio profesional, para esto toman la definición aportada por Larry Greiner y Robret Metzger (1983):

es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de las soluciones. (citado por OIT, 2012).

Finalmente para la OIT la consultoría es

un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación

de nuevas oportunidades, el mejoramiento de las oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.(OIT, 2012. p.09)

El consultor, mediante un proceso de consultoría deberá proporcionar conocimientos teóricos y técnicas que le permitan a la organización solventar problemas en su gestión. Por tal razón, la OIT (2012) plantea que uno de los requisitos que debe poseer un consultor es el cúmulo de conocimientos teóricos y prácticos adquirido a través del estudio, esto lo logra participando en diversas situaciones empresariales que le permiten ampliar las técnicas necesarias para resolver las problemáticas que se le pueden presentar durante el proceso de consultoría.

Lozano (2009) plantea que llevar a cabo un proceso de consultoría de empresas, los consultores requiere una gran habilidad y que esta debe ser mayor en la consultoría de las empresas familiares; motivado a que adicionalmente a las variables propias de la organización, están presentes características particulares de las empresas familiares.

Este mismo autor mencionando a Goodman (1998, citado por Lozano, 2009) plantea que la relación consultor-cliente, específicamente de las empresas familiares no es de subordinación; al contrario, se debe establecer una relación de cooperación en donde la toma de decisiones del proceso de consultoría debe pasar por discutir los temas complejos abiertamente. Adicionalmente, el autor hace énfasis en la capacidad que debe tener el consultor para manejar toda la información que obtiene de la organización de manera confidencial, por lo cual, la confianza y la confidencia deben ir de la mano. Aunado a estos criterios, el consultor debe recalcar que se evitará tomar decisiones bajo el criterio de la imposición de asuntos personales o ideas favoritas, excepto que los mismos sustenten una solución importante que impacte positivamente al sistema. Para Lozano (2009) el propósito de la consultoría es satisfacer el sistema familia-empresa con excelencia y con un costo razonable.

Para Nogales (2003) la función del consultor en este tipo de empresas es mediar entre los distintos miembros de la familia "...con el fin de que lleguen a acuerdos que les permitan una mejor profesionalización de sus órganos de gobierno y mayores garantías de continuidad de dicha empresa familiar en el futuro." (citado por Lozano, 2009, p.218).

Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (1997, citado por, Lozano, 2009) distinguen tres tipos de consultores:

- **Consultores expertos:** ejerce su rol de acuerdo a lo que aprendido en su aprendizaje formal; este tipo de consultor brinda sus conocimientos a la familia del sistema, otorgando la libertad necesaria para la toma de decisiones. Los consultores expertos actúan como especialistas individuales, ofreciendo la asesoría centrada en un problema definido.

- **Consultores expertos conocedores del sistema familiar:** poseen las características del tipo de consultor experto; adicionalmente, poseen conocimiento de sistemas familiares y negocios, brindándoles una perspectiva más amplia de las problemáticas de los sistemas. Estos consultores suelen dar la respuesta a los problemas y le dicen al cliente que hacer exactamente, sin ofrecer las herramientas para afrontar problemáticas futuras.

- **Consultores de proceso:** este tipo de consultor ejerce el proceso de consultoría con base a la guía y cooperación conjunta con el sistema, ayudando a la organización familiar en el proceso de toma de decisiones, a entender su propia dirección y enseñando a priorizar los asuntos más relevantes a tratar. Los consultores de proceso enseñan a los integrantes de la organización cómo hacer las cosas por ellos mismos.

Lozano (2009) plantea que el tipo de consultor más adecuado para la organización, dependerá de la etapa de desarrollo de la empresa. Asimismo, es tarea del consultor distinguir el sistema familiar y del sistema organizacional.

Por otra parte Goodman (1998, citado por Lozano, 2009) menciona las principales competencias del consultor de empresas familiares:

1. Apreciación y entendimiento del sistema familiar y su relación al sistema del negocio para asegurar el éxito como consultor en empresas familiares.
2. Entrenamiento previo para evaluar alternativas y hacer recomendaciones a problemas específicos.
3. Capacidad de procesar diálogos extendidos para entrar en posibles soluciones.

4. Evaluar las alternativas en profundidad y exponer sus razonamientos al cliente para no imponer criterios.
5. Disponer empatía por el cliente y sus problemas.

Por su parte, Aronoff (1999, citado por Lozano, 2009, p. 219) destaca las siguientes habilidades y conocimientos fundamentales del consultor en empresas familiares:

1. Posee la competencia técnica necesaria.
2. Se mantiene actualizado.
3. Es proactivo; ofrece soluciones.
4. Establece comunicación periódica con el cliente para mantenerse actualizado sobre los últimos acontecimientos.
5. Promueve la colaboración entre colegas.
6. Crea un ambiente de confianza para abordar los temas delicados de familia.
7. Muestra simpatía hacia los propietarios y trabajadores de la compañía.
8. Ayuda a encontrar soluciones apropiadas no técnicas.
9. Aporta en su trabajo habilidades más amplias de las que se esperan de él o de las que se exigieron.
10. Posee alta especialización y un apoyo afectuoso.

En resumen, el profesional que promueve procesos de consultoría debe contar con un conjunto de conocimientos (teóricos y prácticos), habilidades y competencias que propicien procesos de cambio efectivos en los sistemas clientes con la finalidad de optimizar la salud organizacional.

Por otra parte, la utilización de un marco conceptual como el presentado anteriormente permitirá al consultor sustentar teóricamente todos los resultados obtenidos durante el proceso de diagnóstico, proporcionándoles un valor agregado y guiando el análisis de los resultados, estableciendo una comparación a través de semejanzas y diferencias con los hallazgos realizados por otros autores. Si bien el

presente diagnóstico no pretende generalizar sus resultados, la misma servirá como antecedente bibliográfico para otros trabajos de investigación.

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico.

El presente capítulo se centra en explicar la metodología que se utilizó para llevar a cabo el presente diagnóstico. Es la rigurosidad metodológica la que permite establecer los criterios de validez y confiabilidad de los procedimientos y resultados, necesarios para realizar un aporte significativo al conocimiento científico; tal como expresa Canales (2008, p.02) el método es "...medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el consultado para la recolección de datos."

4.1. Tipo y Diseño de Investigación.

El presente diagnóstico se enmarcó dentro de los parámetros de una investigación aplicada, la cual es definida como aquella que "...además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno social." (Ramírez, 2004; citado por Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 68); permitiendo ampliar el campo de conocimiento. Adicionalmente, entre las características de la investigación aplicada se encuentra que es realizada en ambientes donde ocurren los fenómenos sociales, en esta oportunidad se desarrolló en una organización. La investigación aplicada, de acuerdo a su propósito se divide en tres tipos de diseños los cuales son: investigación-evaluación, investigación-desarrollo e investigación-acción.

El diseño de investigación en el cual se inscribió el diagnóstico fue la investigación-evaluativa que es definida por Rossi y Freeman (1989) como "...un proceso científico que consiste en coleccionar, analizar e interpretar información para evaluar el diseño, implementación y resultados de un programa" (citado por Vega; Torres y Cerna, 2013), es decir, se procura indagar de manera integral el fenómeno desde la organización, permitiendo recabar la información necesaria para realizar recomendaciones para el cambio. Las recomendaciones que se presentan al sistema cliente "...siempre responde a una lógica de acción al contribuir a la toma de decisiones subsiguientes, así como a mejorar la marcha futura." (Vargas, 2009, p. 163)

La obtención de los datos se realizó a través de un estudio transversal, entendido como "la recolección de los datos en un momento único. "(Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151), y no de la evaluación y comparación de diferentes recogidas de datos a través de un periodo de tiempo. Por otra parte, la recolección de los datos se realizó de una fuente primaria, entendiendo que son "...los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia" (Rojas, 2002, p. 57); en otras palabras, los datos a estudiar son obtenidos de aquellos que se enfrentan a la realidad cotidiana, en este caso el personal directivo, administrativo y operativo de The People Security.

4.2. Técnica de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos en una investigación poseen gran relevancia, pues son las que determinan la cantidad y calidad de la información que se pretende obtener, la cual posteriormente formará parte del análisis y resultados obtenidos en la investigación, de allí que la elaboración y estructuras de dichas técnicas e instrumentos debe definirse con una intención de acuerdo a los objetivos y el enfoque teórico de la investigación. Las técnicas de recolección permiten al investigador "...identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones" (Martínez, 2006)

Para el presente diagnóstico se utilizaron dos técnicas para la recolección de la información.

En primer lugar, se realizó una junta de diagnóstico que involucró al personal de diferentes niveles de la organización (directivo, operativo y administrativo), con diferentes tiempos de permanencia dentro de la organización. De acuerdo a lo expresado por Fordyce y Weil (1976, p.85) las juntas de diagnóstico permiten realizar una evaluación de manera crítica al funcionamiento interno y externo de la organización. Esta técnica permitió trabajar contenido temático, con la finalidad de que el consultor focalizara el trabajo en un contenido en específico (Gómez, 2007); que para el presente diagnóstico el consultor se enfocó en conocer el estado actual de The People Security. Fordyce y Weil (1976) plantean que las juntas diagnósticas fomentan

en el sistema cliente discusiones abiertas en relación a las problemáticas presentes; estimula cambios conductuales individuales; así como, lo consideran una técnica que ayuda a optimizar recursos (tiempo y dinero).

La segunda técnica de recolección de datos utilizada fue una entrevista semi-estructurada, la cual se trata de una conversación basada “...en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene toda la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados...” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) Esta conversación se realizó de manera dirigida con la finalidad de conocer los aspectos relevantes de la organización.

Ambas técnicas para la recolección de los datos se encontraron guiadas por la metodología de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) desarrollada por Albert Humphrey en los años 60's, con la finalidad de realizar el análisis de la situación actual de la organización.

La metodología denominada FODA, es utilizada para realizar el análisis de situaciones actuales permitiendo a quienes la aplican, conocer aspectos internos y externos que afectan la operatividad de la empresa.

Los aspectos internos de la organización se evaluaron a través de las fortalezas que son definidas por Álvarez y Valenzuela (2010) como “...capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia” (p.18) y las debilidades son “...son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.” (Álvarez y Valenzuela, 2010, p.20) es decir, los factores internos son aquellos aspectos sobre los cuales la organización puede mantener en control, a fin de aumentar o mejorar su posición ante la competencia.

Por otra parte, se realizó el análisis de las Oportunidades y Amenazas, es decir, lo correspondiente a los factores externos a la organización, aspectos sobre los que la organización no tiene posee ningún control; sin embargo, puede desarrollar un conjunto de estrategias para aprovechar o mitigar sus efectos según sea el caso.

Esta metodología le permite a la empresa realizar un análisis organizacional de manera minuciosa y sistemática de todos los factores (internos y externos) que influyen

en la organización, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones al momento de establecer planes de acción.

4.2.1. Instrumento.

Para la recolección de la información se utilizaron tres (03) instrumentos:

1. Tela: se colocó una tela en una pared a fin de que funcione como pantalla, para que los participantes de la actividad colocasen a través de trozos de papel las ideas y opiniones que tuviesen con referencia al tema a trabajar en la sesión diagnóstica. Este instrumento facilitará a los participantes, la visualización y organización de las ideas de manera que todo el equipo de trabajo pudiera observarlas y argumentar las ideas allí expuestas. Stavrianopoulos (2014) realiza la descripción de este instrumento:

La presente técnica se basa en realizar interrogantes a los miembros de un equipo, sobre un tema que se desee desarrollar, cada integrante recibirá una cantidad de hojas, donde escribirá por separado cada una de sus ideas, opiniones y aportes, para luego ponerlos arriba de una tela azul, utilizando una pega. La tela debe medir tres metros de ancho, y será colocada en una pared a la vista de todos, el objetivo es que funcione como una pizarra. Los datos proporcionados serán organizados en los renglones que correspondan según el tema de estudio. (p. 24)

Para facilitar la organización de la información a partir de las fortalezas y debilidades, el consultor colocó carteles con el nombre de cada una de las dimensiones del modelo de las 7'S de McKinsey. Adicionalmente, al comienzo de la actividad el consultor mencionó a los participantes que toda la información suministrada, será considerada información válida, correcta y necesaria para el conocimiento de la situación actual de la organización.

2. Material Visual: a fin de facilitar la explicación de la metodología y modelos que guiarían el diagnóstico, el consultor entregó a los participantes dos láminas, una que contenían un resumen de la metodología FODA y otra con el modelo de las 7'S de McKinsey. En el apartado de Anexos se encuentran registradas las láminas utilizadas como material de apoyo visual (Anexo 1 y 2).

3. Cuestionario: “...es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.” (Bernal, 2006, p. 217) Por tal razón, el cuestionario permitió al consultor formular preguntas pertinentes para la exploración de los hechos organizacionales más relevantes centrados en preguntas basadas en el modelo de la 7’S de Mckinsey.

4.3. Técnica de análisis de datos.

El enfoque de metodología cualitativa permite analizar los datos desde la construcción propia del investigador; partiendo del basamento teórico, interpreta la realidad que lo rodea a través de las opiniones ofrecidas por los investigados, intentando comprender los motivos, prejuicios y/o inhibición que incitan o aplacan ciertos comportamientos.

Es por ello que para el presente diagnóstico, el análisis de la información que se recabó no requiere un procesamiento estadístico sino un análisis de contenido debido a que el enfoque cualitativo permite generar “...datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor y Bogdan 1987, p. 20) lo que permitió que el consultor lograse captar la vivencia organizacional de los integrantes que conforman el sistema.

Los datos que se obtuvieron del personal que conforman The People Security fueron procesados a través de un análisis de contenido, para realizar la categorización de la información de acuerdo a las dimensiones establecidas por el modelo de la 7’S de Mckinsey. Este análisis permitió al consultor examinar e interpretar los datos de manera detalladas, con fin de captar la esencia respecto a la información obtenida.

Es importante mencionar que a través del análisis de los resultados se utilizará la nomenclatura “Vb...” para denotar el verbatim de los participantes, es decir, para utilizar frases literales del discurso de las personas que participaron en el diagnóstico organizacional.

Adicionalmente, al presentar la matriz obtenida durante la junta diagnostica (ver Anexo 4) se utilizó un color diferente para identificar el tipo de personal que suministró la información, a continuación se detalla:

- Directivo: la información fue escrita de color verde.
- Administrativo: se identificó con el color rojo.
- Operativo: la información se identificó con el color azul.
- Consultor: se identificó con el color negro.

4.4. Población y Muestra.

El presente diagnostico se encontró orientado a estudiar la población que labora en la organización The People Security; conformada por un total de 85 trabajadores (entre personal directivo, administrativo y operativo)

Por otra parte, el tipo de muestra a utilizada en la presente investigación lleva por nombre muestra por conveniencia definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 401), es decir, son aquellos casos en donde el investigador selecciona directamente a los individuos de acuerdo al propósito de la investigación, la misma se caracterizada por:

...la adopción de una alternativa que le permite al investigador posicionarse socialmente dentro del grupo que busca analizar, mediante una oportuna y bien definida ubicación mental y cultural, a través de la cual obtenga una comprensión clara de la realidad que está estudiando. (Sandoval, 2002, p.137)

La muestra que se seleccionó para la recolección de la información se encontrará conformada por un total de 08 participantes, la cual se divide de la siguiente manera:

- 02 Directivos.
- 01 Asistente Administrativo.
- 01 Supervisor
- 04 Coordinadores de Seguridad.

Esta muestra contempló a personal con diferentes años de antigüedad dentro de la organización; participaron empleados que están desde la fundación de la empresa,

aproximadamente ocho (08) años hasta trabajadores con quince (15) días de contratación. Esto le permitió al equipo consultor obtener diferentes perspectivas de la realidad estudiada.

4.5. Procedimientos seguidos.

Para llevar a cabo el presente diagnóstico y propiciar replicas a futuro, es importante realizar la serie de pasos que a continuación se detallan:

1. Establecer el contacto inicial con el cliente; a través de correo electrónico y llamadas a fin de pautar reunión inicial.
2. Realizar la primera reunión formal; en donde el cliente expresará las inquietudes con respecto a la realidad cotidiana de su ambiente.
3. Organizar la exposición de inquietudes por parte del cliente, a fin de realizar la propuesta de trabajo, la cual incluirá el planteamiento del problema, justificación, objetivos de la investigación, tiempo de duración del proyecto, costos.
4. Se determina la muestra que aportará la información.
5. El equipo consultor establece la metodología por medio de la cual se abordará la realidad a estudiar; a saber, la metodología cuantitativa.
6. Se selecciona el modelo a utilizar para la comprensión de la realidad a estudiar; en este caso el modelo de las 7'S de Mckinsey.
7. Debido a los objetivos de la investigación, se hace necesario establecer que el tipo de investigación es aplicada específicamente una investigación-evaluativa.
8. Se realiza una propuesta de trabajo; la cual es entregada de manera escrita al cliente con la finalidad de que revise las condiciones establecidas para el contrato psicológico. La propuesta de trabajo, se encuentra contenida en los anexos del presente trabajo (ver anexo 3).
9. Se realiza la recolección de los datos a través de una matriz que contiene las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estos datos son obtenidos por medio de una junta diagnostica con los miembros de la organización.

10. Se procede a realizar la entrevista individual a la Gerente de Recursos Humanos y Coordinador de Seguridad.

11. Se transcribe la información recolectada en la junta diagnostica y en las respectivas entrevistas realizadas.

12. Se procede a analizar los datos a través de un análisis de contenido de la información recolectada; a fin de conocer la vivencia del personal de la empresa y de esta manera realizar un informe resumen.

13. Se realizará una reunión con el cliente para la presentación de los datos obtenidos y analizados.

14. Realización de la propuesta de cambio.

4.6. Operacionalización de variables.

Objetivo General: Evaluar el estado actual de la empresa The People Security, C.A. según las dimensiones Estructura, Estrategia, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores del modelo de las 7S de McKinsey propuesto por Peters y Robert Waterman.				
Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición	Indicadores	Instrumento
Identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa.	Estrategia	se refiere a todas las acciones que son planeadas por las compañías en respuesta a, o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores o sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1980, p. 154).	Planificación Organizacional	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en su Estrategia? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en su Estrategia?
	Estructura	Determina la manera en que se "dividen, coordinan y organizan las actividades de una empresa, definiendo las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad." (Valero, 2010, p. 44)	Distribución de las responsabilidades de los diferentes cargos.	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en su Estructura? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en su Estructura?
	Sistemas	Definidos como todos los procesos, procedimientos, normativas y la reglamentación formales e informales que permiten funcionar y dar orden a las organizaciones. (Valero, 2010)	Formalización de procedimientos organizacionales.	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en sus Sistemas? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en sus Sistemas?
	Estilo	Hace referencia a las conductas que adoptan los líderes de la organización; así cómo, la administración del tiempo utilizado en el logro de los objetivos organizacionales.	Conductas de liderazgo.	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en su Estilo? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en su Estilo?
	Equipo	"Además de caracterizar a la cantidad y tipo de personal, incluye las actitudes, la motivación, los procesos de socialización y los niveles de compromiso de las personas en los diferentes niveles organizacionales." (Valero, 2010, p. 48)	Dinámica de los equipos de trabajo.	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en su Staff? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en su Staff?
	Habilidades	"... Pueden ser las actitudes especializadas o algunas prácticas recurrentes de administración, tipo de metodología"; adicionalmente, "estas habilidades no son de un individuo particular, ellas están adscritas a la organización." (Valero, 2010, p. 49)	Características distintivas del personal que conforma la organización.	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en sus Habilidades? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en sus Habilidades?
	Valores compartidos	Se refiere a los maneras de comportamiento que comparten los miembros de la organización en función de una intención común. (Valero, 2010)	Conductas generales de los miembros de la empresa.	1.- ¿Cuáles son las fortalezas que la organización tiene en sus Valores Compartidos? 2.- ¿Cuáles son las debilidades que la organización tiene en sus Valores Compartidos?

Objetivo General: Evaluar el estado actual de la empresa The People Security, C.A. según las dimensiones Estructura, Estrategia, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores del modelo de las 7'S de McKinsey propuesto por Peters y Robert Waterman.				
Identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa.	Estrategia	se refiere a todas las acciones que son planeadas por las compañías en respuesta a, o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores o sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1980, p. 154).	Planificación Organizacional.	1.- ¿Cuáles son las Oportunidades del entorno que la organización ha detectado? 2.- ¿Cuáles son las Amenazas del entorno que la organización ha detectado?
	Estructura	Determina la manera en que se "dividen, coordinan y organizan las actividades de una empresa, definiendo las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad." (Valero, 2010, p.44)	Distribución de las responsabilidades de los diferentes cargos.	
	Sistemas	Definidos como todos los procesos, procedimientos, normativas y la reglamentación formales e informales que permiten funcionar y dar orden a las organizaciones. (Valero, 2010)	Fomalización de procedimientos organizacionales.	
	Estilo	Hace referencia a las conductas que adoptan los líderes de la organización; así cómo, la administración del tiempo utilizado en el logro de los objetivos organizacionales.	Conductas de liderazgo.	
	Equipo	"Además de caracterizar a la cantidad y tipo de personal, incluye las actitudes, la motivación, los procesos de socialización y los niveles de compromiso de las personas en los diferentes niveles organizacionales." (Valero, 2010, p. 48)	Dinámica de los equipos de trabajo.	
	Habilidades	"... Pueden ser las actitudes especializadas o algunas prácticas recurrentes de administración, tipo de metodología", adicionalmente, "...estas habilidades no son de un individuo particular, ellas están adscritas a la organización." (Valero, 2010, p. 49)	Características distintivas del personal que conforma la organización.	
	Valores compartidos	Se refiere a los maneras de comportamiento que comparten los miembros de la organización en función de una intención común, (Valero, 2010)	Conductas generales de los miembros de la empresa.	

4.7. Consideraciones éticas.

La ética en la investigación hace referencia a cómo se realizan el proceso de investigación con la finalidad de obtener los datos que el consultor desea conocer, es decir, “especifica la conducta que deben mostrar los investigadores del comportamiento durante todo el proceso de investigación” (Shrader-Frechette, 1994, citado por Kerlinger y Lee, 2002, p.392)

Shrader-Frechette (1994, citado por Kerlinger y Lee, 2002, p.396) igualmente establece cinco (05) reglas básicas que no deben ejecutarse al momento de realizar cualquier investigación:

1. No deben realizar procesos de investigación que pongan en riesgo a los participantes.
2. No deben realizar investigaciones que violen las normas del libre consentimiento informado.
3. No deben realizar investigaciones que conviertan los recursos públicos en ganancias privadas.
4. No deben realizar investigaciones que puedan dañar seriamente el ambiente.
5. No deben realizar investigaciones sesgadas.

Estas prácticas permitirán que el proceso de investigación se realice de manera óptima y con el menor impacto negativo.

Por otro lado, Cohen (2003, citado por Lozano, 2009) hace referencia al código de ética que deben mantener los consultores al momento de realizar procesos de consultoría, a continuación se mencionan:

- Confidencialidad de la información.
- Aconsejar con imparcialidad.
- Aceptar los proyectos que se puedan afrontar.
- Definir anticipadamente los honorarios.
- Desarrollar soluciones realistas y prácticas.
- Atender al cliente con integridad, competencia y objetividad.
- Trabajar con metodología propia o de otros, con autorización.
- Hacer publicidad clara, sin engaños.

CAPÍTULO V

5. Análisis de Resultados.

Como se mencionó en el capítulo III, el modelo teórico de las 7'S de Mckinsey se encuentra dividido en siete dimensiones fundamentales que se evidencia en todas las organizaciones; por tal razón, en este apartado se analiza a la organización The People Security a través de cada aspecto descrito por el autor.

Es importante mencionar, en el apartado de anexos se encuentra la matriz de Fortaleza y Debilidades observadas por los integrantes de la organización para cada una de las dimensiones presentes en el modelo; así como, el análisis externo de las Oportunidades y Amenazas detectas por la organización (Ver Anexo 4). Adicionalmente, a lo largo del análisis se podrán observar fragmentos de las entrevistas realizadas a la Gerente de Recursos Humanos y al Coordinador de Seguridad.

1. Estrategia.

Este aspecto es referido a las acciones que la organización realiza para el logro de los objetivos que se plantea; a través de la junta diagnostica, los miembros de The People Security destacaron como fortalezas la existencia de una visión de estrategia, traducida esta como el saber hacia dónde la organización desea llegar, sin embargo, se destacó que la visión no se encuentra escrita, lo que podría ser considerado una debilidad para la organización. Adicionalmente, se hace referencia que The People Security no cuenta con planes estratégicos, que solo poseen escrito una misión y visión; sin embargo, su contenido no define a la organización en la actualidad. Como se expresó en el capítulo II, la presente organización es de tipo emprendedora, teniendo como característica que la planificación estratégica deba encontrarse en manos de los directivos, sin embargo, este

...la responsabilidad de la formulación de la estrategia recae en el máximo ejecutivo en jefe, y el proceso tiende a ser muy intuitivo, a menudo va orientado hacia la búsqueda agresiva de oportunidades.....la estrategia resultante, tiende a reflejar la visión implícita de jefe acerca del mundo..."(Mintzberg 1991, p.137)

Esta carencia acarrea como consecuencia que la organización no posea indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia.

Aunado, la Gerente de RRHH, expresó que la estrategia de la organización no se encuentra formalizada, Vb. Gerente de RRHH *“Como no hay formalidad ni sistematización actualmente, no hay manera de ver a la empresa en un futuro; yo de verdad no lo puedo hacer. No la puedo visualizar porque constantemente estoy ocupada en el presente; entonces, yo no te puedo decir a ti... yo dentro de dos años voy a tener esto, lo que te diga lo voy a estar inventando en el momento. No está escrito, no está formalizado, no está en ningún lado.”* La planificación estratégica ayuda a las empresas a definir el rumbo de la organización, esto le permitirá a las organizaciones alcanzar eficiencia y eficacia, para esto se apoyan en la coordinación de las tareas, estableciendo indicadores que les permitan evaluar y mejorar en el transcurso del tiempo

Otro aspecto que fue expresado es que el contenido estratégico de la organización es desconocido por los miembros de la organización; como se observa, las respuestas relacionadas con esta dimensión fueron obtenidas solo a través del personal que conforma el Ápice estratégico. Es cierto que esta parte de la organización es la encargada de diseñar y ejecutar los planes de acción de la organización; sin embargo, es a través de sus colaboradores que esto se logra.

2. Estructura.

Se encuentra referida a cómo está organizado el personal en la organización; así como, la división de las tareas y responsabilidades de cada cargo. A través de la recolección de los datos del diagnóstico se evidenció que los miembros de la organización se rigen por una estructura vertical y burocrática; lo que les permite establecer los canales regulares, así como, el reconocimiento de las figuras de autoridad dentro de la organización; estos aspectos se destacan como fortalezas para la organización.

Por otra parte, se evidencian debilidades expresadas por los miembros de The People Security; en primer lugar, se encontró que la organización carece de organigrama escrito que permita formalizar los cargos de la empresa; adicionalmente, la organización no cuenta con descripción de cargos, lo que acarrea como consecuencia

que la delimitación de las tareas y responsabilidades se encuentre difusas. Además, de ser expresado durante la junta diagnóstica, este aspecto fue mencionado en las entrevistas individuales Vb. Coordinador “...no existe una clara delimitación de las áreas y funciones de la gerencia.”. La Gerente de RRHH también expresó que Vb. “¿Qué debería estar formalizado? El perfil de cargo de un vigilante para un servicio para los centros comerciales, un perfil de cargo de un vigilante para otro servicio, las funciones que cada cargo debe cumplir; por ejemplo, parece que yo hago funciones operativas, y esa no es mi función pero las hago. Actualmente es como todo con todo”. Mintzberg destaca que las organizaciones emprendedoras, tienden a caracterizarse con “...poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace es mínimo...” (1998, p. 386), es decir, no existen parámetros claros que guíen los objetivos a alcanzar por la organización, así como, las funciones que debe cumplir los trabajadores no se encuentran delimitadas. Esto coincide con lo plantado en la caracterización realizada por Pezzela (2008) en relación a las empresas familiares, en donde muestra que una de las debilidades que resalta en este tipo de organizaciones es la informalidad.

Por otra parte, ambos directivos (Gerente de Recursos Humanos y Operaciones) coinciden que la estructura formal de la organización debería contar con dos posiciones adicionales Gerentes de Operaciones y RRHH, en quienes se deleguen funciones cotidianas referentes al negocio; permitiendo a la Dirección de la organización abocarse a los asuntos estratégicos de la empresa. Como expresan Omaña y Briceño “...la importancia de la sucesión radica principalmente en no perder la continuidad de la empresa...” (2013, p.295) es decir, es característico que en las empresas familiares debe permanecer el poder en la familia. Esto también coincide con el estudio de Pezzela (2008) en cuanto a la falta de disciplina en este tipo de organizaciones, la dirección de la empresa no está prestando interés en los temas estratégicos y medulares de la organización, y no cuenta con personal de relevo para los cargos clave.

Lo encontrado por otros autores en sus investigaciones se evidencia en el presente diagnóstico con lo expresado por Gerente de RRHH, quien refiere no conseguir a la persona idónea, con las competencias estratégicas, humanas y técnicas

para delegar funciones de la cotidianidad; aunado, expresó sentir miedo por el hecho de permitir que otra persona asuma esas responsabilidades.

3. Sistemas.

Se denomina sistema a los procedimientos, normas, reglamentos que permiten que la organización se mantenga en funcionamiento. Durante la entrevista realizada a la Gerente de RRHH destacó como fortaleza de la organización que los procesos concernientes a la contratación e ingreso del personal y los procesos de facturación se encuentran formalizados; esto también fue considerado una fortaleza por los miembros que participaron en la junta diagnóstica, destacándose los pagos puntuales al personal. En otras palabras, se podría considerar que la formalización de estos procesos mencionados permite que la empresa pueda cumplir con los compromisos administrativos adquiridos con el personal. Otra fortaleza destacada en esta dimensión es que cada servicio de la empresa cuenta con conjunto de normativas (horarios, código de vestimenta, entre otros) los cuales son cumplidos por el personal.

Durante la entrevista realizada a la Gerente de RRHH hizo notar que actualmente la organización carece de formalidad en sus procesos, evidenciándose en el siguiente Vb. Gerente de RRHH *“¿qué me gustaría hacer? Formalizar para que esto fluya, se hagan las cosas como son y saber cuándo me vaya esto pueda seguir...”*

Por otra parte, a través de la recolección de los datos los integrantes de The People Security (especialmente los coordinadores de los servicios) perciben que el sistema de reclutamiento y selección como una debilidad actual de la empresa, esta percepción se origina por varias razones: mencionaron que los servicios activos que atiende la empresa no cuentan con la totalidad de la plantilla, generando inconformidad en los clientes; así como, en el personal de vigilancia, debido a que este personal debe extender su jornada laboral para cubrir las vacantes existentes; destacando la información aportada por el coordinador se podría puntualizar Vb. Coordinador *“...tenemos problemas con la captación del personal, los servicios están críticos...”* *“...tenemos una rotación muy alta y no deberíamos ponerle las cosas tan difíciles al cliente...”*

Otra área mencionada por los integrantes de The People Security es el sistema referente a la inducción y capacitación del personal; la Gerente de RRHH manifiesta que la capacitación que ha ofrecido ha sido únicamente a los coordinadores; sin embargo, al personal operativo no se imparte capacitación debido a la alta rotación, por lo que la empresa prefiere no destinar recursos económicos en este rubro. En referencia a este punto los coordinadores manifestaron que la empresa debería utilizar la capacitación como estrategia de retención de personal operativo (vigilantes), adicionalmente, aportaría un valor agregado al servicio que la organización brinda a sus clientes.

Por otra parte, los coordinadores expresan que la empresa debería contar con un área de beneficios, que logre garantizar que los empleados cuenten con condiciones óptimas para ejercer sus funciones; entre ellas, dotación de uniformes de la talla adecuada y en buen estado; así como, velar por las condiciones de las instalaciones donde se presta el servicio, Vb. Coordinador “...*el personal no se siente bien donde trabaja, deben mejorar las condiciones físicas del área de trabajo, no tienen donde calentar comida...*”; “...*deben mejorar los beneficios, no tienen póliza HC que cubra a los empleados...*”.

Adicionalmente, un aspecto que recurrentemente perciben todos los integrantes que participaron en el proceso de diagnóstico organizacional, es que la comunicación es informal. En primer lugar, se comentó que el personal se enteró de la actividad grupal por los sus compañeros, la organización no realizó una invitación formal a los trabajadores. En segundo lugar, la Gerente de RRHH comentó que las situaciones que surgen en la organización no se escriben y tampoco se les realiza seguimiento; colocó como ejemplo la realización de las evaluaciones de desempeño, en donde los coordinadores aprueban o rechazan a un personal; sin embargo, la información es suministrada a RRHH a través de una llamada. Igualmente, ocurre cuando los clientes de la organización informan alguna situación relevante y la misma no es informada al Gerente de Operaciones para su solución; lo que acarrea como consecuencia que no se atiendan todos los requerimientos de los clientes. Aunado a esto, a través de las entrevistas realizadas se comentó lo siguiente, Vb. Coordinador

“...no hay comunicación, no me explican las razones por las que no se puede contratar al personal, por ejemplo no hay reportes, formatos para pasar las observaciones de los servicios y las mejoras...” y Vb. Gerente de RRHH “...esas comunicaciones son muy informales; a pesar de que yo tratado de que sean formales, no lo he logrado. A que llamo yo una comunicación formal, que todo sea dicho por correo electrónico, es la manera de constatar que se hizo de constatar que todo el mundo está enterado, eso ha sido muy difícil llevarlo a cabo aquí en la empresa.”

En la misma línea de ideas, la opinión suministrada por el área administrativa, hace referencia a que The People Security tiene como debilidad el no poseer manuales de procedimientos, lo que acarrea que en algunas actividades se tienda a retrabajar, omitir pasos indispensables para solventar situaciones cotidianas.

La poca formalización reafirma lo encontrado en las investigaciones acerca de las empresas familiares descritas en el marco teórico, en las cuales se expresa que una debilidad común en este tipo de organizaciones tienden a la informalidad en donde suelen estar menos orientados a la estandarización de prácticas y procedimientos.

4. Estilo.

Los Coordinadores así como el personal administrativo que participó en la junta diagnóstica, reconocieron que el ápice estratégico mantiene el control de todo lo que ocurre en la organización, todo parte de la autorización que ellos puedan otorgar para que se ejecuten las tareas. Esto lo perciben tanto como una fortaleza como una debilidad; motivado a que en algunas oportunidades los directivos presentan dificultades para delegar la autoridad en los coordinadores, limitándoles el poder para tomar decisiones en los servicios que controlan Vb. Coordinador *“...no se toma en consideración las observaciones de los coordinadores en cuanto al personal...”* *“...todas las decisiones se consultan con la Gerente de RRHH, cambios de horario.....la estructura es pequeña y todo se consulta”* En el modelo teórico desarrollado por Mintzberg destaca que el director realiza una intervención directa;

razón por la que “...no es raro que en las pequeñas organizaciones empresariales, todo el mundo rinda cuentas al jefe” (, 1981, p. 137)

Esto coincide con lo planteado por Pezzella (2008) evidenciándose que The People Security, como empresa familiar, la toma de decisiones se encuentra centralizada entorno a su fundador, teniendo como consecuencia que las acciones para sustentar a la operatividad de la organización se establezcan de manera intuitiva y en ocasiones poco profesional.

Adicionalmente, los coordinadores indican que necesitan incorporar supervisores o más coordinadores en los servicios Vb. Coordinador “...*la base de las empresas de seguridad es la supervisión, si esto falla el trabajo no es eficiente. Hay servicios donde no se supervisa al personal, hay servicios donde hay un solo vigilante y nadie va para allá a verlo, y si este personal está cumpliendo con las normativas.*” En el proceso de recolección de datos, los Directivos de la organización informaron que incorporaron a una persona que tendrá funciones de supervisión y en relación a la estructura formal esta persona tiene mayor jerarquía que los coordinadores de seguridad; este supervisor se dirige a los servicios para realizar recorrido y establecer un vínculo más cercano con los trabajadores.

Aunado, la Gerente de RRHH comentó lo siguiente, Vb. Gerente de RRHH “*Hay un interés de continuar la empresa por parte de Miguel, pero no por mí. De verdad que no. Yo tengo otra inclinación, irme de este país, hacer una cosa nueva y quizás no cerrar esto, esto puede continuar y seguir adelante con otra persona...*”

Sin embargo, a pesar de expresarlo de esta manera, la Gerente de RRHH es la principal figura que los trabajadores reconocen como autoridad dentro de la organización, el coordinador de seguridad manifiesta que Vb. Coordinador “...*todo debe consultarse con la Gerente de RRHH.... Aquí no se hace nada si no se cuenta con la aprobación de ella...*”; esta situación que manifestó la Gerente podría estar relacionada con la necesidad de empezar a delegar autoridad, debido a que en las organizaciones familiares, como fue planteado en el marco teórico, se observa altos

niveles de compromiso por parte de los accionistas; sin embargo, al tener un ritmo de trabajo muy arduo y podría generar cierto nivel de cansancio.

Un aspecto relevante que se evidenció durante la recolección de la información, es referido por la Gerente de RRHH en donde destacó que los coordinadores de seguridad tienen un vínculo de cercanía con el Gerente de Operaciones, visitando la oficina constantemente; lo que se traduce en mayor supervisión de las operaciones y del personal operativo; adicionalmente, la Gerente de RRHH destacó que la cercanía que establece el Gerente de Operaciones y los Coordinadores de seguridad podría ser un elemento que propicie mayor permanencia de este personal en la organización; este elemento fue evaluado como una fortaleza para la organización.

5. Equipo.

De acuerdo a lo observado en la sesión de diagnóstico realizada, los participantes mencionaron que se encuentran compenetrados como equipo de trabajo y consideran que esto es una fortaleza como organización, evalúan como excelente relación entre el personal administrativo, los coordinadores y los directivos; sin embargo, observan como debilidad que el grupo de coordinadores mantenga relaciones de amistad con los vigilantes de seguridad.

Adicionalmente, la Gerente de RRHH expresa que Vb Gerente RRHH “...Yo creo que hay más coordinadores eficientes que no eficientes, hay más gente leal, son tan leales que por eso es que nos volvemos toderos, quieren que todo salga bien. Entre los coordinadores se ayudan mucho, cuando uno no tiene personal se apoyan y se manda el personal entre ellos”; este elemento se evalúa como una fortaleza, evidenciándose un alto nivel de compromiso con el desarrollo de las actividades.

Reconocen como área de oportunidad de mejora las deficiencias observada en el personal operativo, expresando que en muchas oportunidades los candidatos que ingresan a la empresa no son los candidatos más idóneos para ocupar las vacantes, debido a que no tienen las competencias o características que ellos consideran importantes, no están motivados a cumplir con las responsabilidades asignadas;

adicionalmente, están poco tiempo en la organización generando a la larga el aumento de las vacantes.

6. Habilidades

En la actividad de diagnóstico el equipo reconoció, como principales fortalezas un alto nivel de compromiso por parte del personal, esto lo evidencian cuando tienen vacantes en los servicios y los coordinadores logran que el personal extienda su jornada laboral o ellos cubren las faltas de los vigilantes de seguridad. Asimismo reconocen, como fortaleza la creatividad que utilizan los miembros de la organización para afrontar situaciones que se presentan de manera cotidiana, esto a fin de conseguir la satisfacción de los clientes a los que prestan el servicio. Como debilidades los integrantes de la organización destacaron que el personal no recibe formación, lo que es percibido que podría dificultarles la prestación de un servicio de alta calidad. Aunado, los coordinadores manifiestan que en ocasiones el personal no cumple con el uso correcto del uniforme, este no está en las condiciones óptimas lo que les impide tener personal con la mejor imagen, reconocen que esto es un punto crítico en las compañías de vigilancia ya que la imagen es parte central del servicio que se ofrece.

7. Valores Compartidos.

Esta dimensión se encuentra referida a los comportamientos comunes que están presentes en los miembros de la organización. Los participantes de la actividad de diagnóstico reconocieron como principales fortalezas en este campo el compromiso de los empleados hacia la organización, principalmente en la línea intermedia y en el personal administrativo; así como, el compromiso que la organización establece con sus empleados, por ejemplo, siendo responsables en el pago oportuno. Adicionalmente, califican las relaciones que establecen entre los empleados y los jefes como efectivas; así como, logan reconocer que las relaciones se encuentran basadas en la honestidad y la confianza, percibido como los principales valores en los que se sustentan la relación laboral entre The People Security y sus colaboradores.

Se encontró que la muestra de participantes no considera que existan debilidades en los valores compartidos por toda la organización.

Una vez realizado el análisis interno de la organización con referencia a los 7 aspectos mencionados por Mckinsey; se procederá a analizar el entorno en el cual se desenvuelve The People Security, destacando las Oportunidades y Amenazas observadas por el personal.

Entre las Amenazas señaladas por los trabajadores resaltan la Inseguridad en la Legislación del país, es decir, el entorno cambiante de las leyes que se promulgan, crean incertidumbre al momento de tomar decisiones de gran envergadura para el fortalecimiento de la organización; de acuerdo a la revisión de la literatura, las empresas familiares, en especial las venezolanas, presentan esta amenaza la organización.

Otra amenaza destacada son los problemas económicos que aquejan a los ciudadanos del país, la cual fue percibida por los diferentes niveles de la organización; lo que acarrea como consecuencia una alta rotación del personal de la empresa, debido a que mencionan que los vigilantes muestran interés en migrar hacia un empleo (formal o informal) que le ofrezca hasta Bs. 100 más de lo que perciben actualmente en la organización.

Adicionalmente, se mencionaron como amenazas organizacionales situaciones cotidianas (clima, enfermedades, transporte, familia, distancia) que le acontecen a los empleados y que afectan a que el desarrollo de la operatividad se ejecute de manera adecuada.

Por otra parte, el personal de The People Security destacó que la empresa posee oportunidades de crecimiento y que pueden ser utilizadas para optimizar el desempeño de la empresa. Los índices de inseguridad que actualmente presenta el país, es considerada una oportunidad para la empresa; debido a que los servicios de vigilancia privada son contratados para aminorar este problema que aqueja a la población del país. Adicionalmente, otra oportunidad destacada por los trabajadores de The People Security es la deficiencia en los servicios ofrecidos por otras empresas de seguridad, es

decir, esta precariedad en los servicios es visualizada como una ventaja competitiva para la empresa.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones.

El diagnóstico de esta organización se realizó a través de una matriz FODA, utilizando como modelos teóricos el modelo de las 7'S propuestas por Mckinsey y definiendo su estructura organizacional en función del modelo de Mintzberg.

The People Security es una empresa familiar, dedicada al servicio de vigilancia y seguridad de instalaciones, cuenta con 8 años en el mercado. Cuenta con 85 trabajadores; dos de ellos son los Directivos, quienes son accionistas de la organización y en quienes se encuentran distribuidas las responsabilidades estratégicas. Además, es importante resaltar que los directivos sostienen una relación de pareja.

La empresa se encuentra caracterizada como una organización de tipo empresarial o emprendedora, en donde el poder de decisión sobre el devenir de la organización; así como, todas las actividades de la empresa se encuentran centralizadas en el ápice estratégico, limitando la existencia de personal staff y de cuadros medios de gerencia.

Según indican sus dueños, en actualmente posee excelentes condiciones de rentabilidad; sin embargo, reconocen y se evidenció en las actividades de diagnóstico realizadas, que tienen debilidades significativas en cuanto a la formalización de procesos, entre ellos la planificación estratégica. Hasta el momento su accionar ha sido operativo sin un rumbo claro; guiándose por la intuición más que por la formalización de los procesos. Esto ha sido reconocido con anterioridad en los estudios realizados a las empresas familiares en Venezuela, en estos se reconoce la falta de disciplina para crear formalidad en la organización, para dedicar tiempo en el diseño y construcción de la estrategia, así como en las políticas, normas y procedimientos, este es uno de los factores de riesgo que tienen que enfrentar este tipo de empresas para garantizar su permanencia en el mercado.

Una de las fortalezas más importantes que posee esta organización, es el compromiso observado en los integrantes de la organización, especialmente en los accionistas, lo que será clave para la formulación de las estrategias de cambio que se

planteen, debido a que quieren que la organización se optimice y que pueda contar con los mecanismos para perdurar en el tiempo. Adicionalmente, los valores compartidos por la organización son una fortaleza a resaltar a través del diagnóstico realizado a The People Security, donde se resaltan las adecuadas relaciones que establecen los empleados de la organización y las mismas se encuentran basada en valores como la honestidad y la confianza. Contar con fortalezas en valores permite a The People Security integrar, organizar e identificar a sus trabajadores con la organización a fin de brindar el servicio esperado por los clientes.

Por otra parte, a través del diagnóstico se evidenciaron un conjunto de debilidades, que de acuerdo a las acciones que la empresa emprenda podrán ser oportunidades de mejora. En primer lugar, se evidenció poca formalización de los procesos, los mismo son llevados a cabo de a través de la intuición y sobre la marcha, es decir, no existe estandarización de cómo se deben realizar las tareas que permitan optimizar recursos económicos, tecnológicos y humanos.

En segundo lugar, se evidenciaron dificultades importantes en materia de comunicación; las deficiencias que la organización presenta para formalizar tienen como consecuencia, que la organización no posea canales formales para comunicarse, esto les ha generado dificultades para el logro de algunos objetivos.

En tercer lugar, la división de las tareas de cada cargo no se encuentra delimitadas, acarreando como consecuencia que todo el personal se encuentre inmerso en diversas actividades operativas y administrativas, produciendo en ocasiones retrabajo e inversión de mayor cantidad de tiempo en solventar las eventualidades que se presentan. Esta debilidad se evidenció con mayor relevancia en la Dirección de la organización, quienes presentan dificultades para delegar actividades, lo que acarrea como consecuencia sobrecarga en las funciones que deben ejercer, así como, resta en el tiempo que podría invertir en la construcción de la planificación estratégica.

En cuarto lugar, se resalta que la deficiencia en la selección del personal para cubrir las vacantes de la empresa, la escasa capacitación que reciben, así como la escasa supervisión al personal operativo (específicamente a los vigilantes) traen como

consecuencia que los índices de rotación de la organización sean constantemente elevados.

En resumen The People Security cuenta con un equipo comprometido con la organización; sin embargo, necesita la formulación de un marco estratégico sólido, que le permita a la empresa focalizar sus acciones en función del alcance de unos objetivos compartidos.

7. Recomendaciones

A partir de los hallazgos encontrados a través del presente diagnóstico, se propusieron un conjunto de recomendaciones que podría permitir a la organización convertir las debilidades en fortalezas, a continuación se detalla:

- Definir una estrategia organizacional, iniciando con la actualización de la misión y visión organizacional, esto será clave para el establecimiento de los objetivos que debe alcanzar la organización en el corto, mediano y largo plazo, así como establecer los indicadores de gestión que les permitirá evaluar los avances.
- Diseñar una estructura organizacional que permita dar respuesta a la estrategia planteada; así como, delimitar las funciones de cada cargo.
 - Formalizar los diversos procesos que se realizan en la organización.
 - Levantamiento de tareas, funciones y responsabilidades de cada cargo.
 - Evaluar y fortalecer los mecanismos de comunicación interna.
 - Evaluar y fortalecer los estilos de liderazgo y supervisión utilizados en la organización.
- Búsqueda de Gerentes de RRHH y Operaciones, con la finalidad de delegar funciones cotidianas.

8. Referencias Bibliográfica.

- Andrade, S. (s/f) La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg. Recuperado el 20 de febrero de 2015, del sitio web de: <http://www.jvazquezyasociados.com.ar/files/estructuradelasorgs.pdf>
- Álvarez, S. y Valenzuela, K. (2010) *Diagnóstico organizacional FODA en la fábrica de Textiles Castell S.A.* Recuperado el 02 de noviembre de 2014, del sitio web: http://www.tlalpan.uvmnet.edu/oiiid/download/Diagn%C3%B3stico%20Organizacional%20Castell_04_PO_AE_E.pdf
- Azzi, M. (2011) Analisis FODA. Recuperado el 02 de noviembre de 2014 del sitio Web: <http://milagrosazzi.aprenderapensar.net/files/2011/09/Gu%C3%ADa-Unidad-III.pdf>
- Bernal, C. (2006) **Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.** México: Pearson Education.
- Brull, E. y Gil, M. (2010) Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Recuperado el 25 de febrero de 2015, del sitio web: http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg_20100606182617.pdf
- Bustillos, A. (2006) **Encuentro de dos mundos.** *Debates IESA* 22-26
- Canales, F. (2008). **Metodología de la Investigación. Manual para el Desarrollo de Personal de Salud.** México. Editorial UTEHA, Noriega
- Corporación Financiera Internacional (2008) Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Recuperado del sitio web http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSPContentServer/WDSP/IB/2008/08/21/000333038_20080821025522/Rendered/PDF/450770WP0Box331siness1200801PUBLIC1.pdf
- Cummings, T; Worley, C. (2005) **Desarrollo Organizacional y Cambio.** México: Octava Edición.
- Donnelley, R. (1964) “The Family Business.” *Harvard Business Review*, 42(4): 93–105

- French, W. y Bell, C.; (1995) **Desarrollo Organizacional**. Prentice Hall, México.

- Fordyce, J. y Weil, R. (1976) **Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos**. Fondo Educativo Interamericano.

- Gómez, M. (2007) “Manual de Técnicas y Dinámicas.” Recuperado el 02 de noviembre de 2014, del sitio web del Sistemas de información científica y tecnológica en línea para la investigación y formación de recursos humanos del Estado de Tabasco: <http://www.fomix.ujat.mx/Manual%20de%20Tecnicas%20y%20Dinamicas.pdf>

- González, M., Hernández, V, y Corredor, L (2013) Redefinición de la estructura organizacional, para la empresa Calcalizas de Nobsa, Boyacá, Colombia. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8 (2) 1714-1717. Recuperado el 12 de Octubre de 2014, del sitio Web: http://revistas.uptc.edu.co/revistas/index.php/investigacion_duitama/article/view/2170

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) **Metodología de la investigación**. México: McGraw Hill. 5ta. edición.

- Inno Consulting. (s/f) “Herramientas para Resolución de Problemas” Recuperado del sitio Web: http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002) **Investigación del Comportamiento. Métodos de investigaciones en ciencias sociales**. Mexico: Mc Graw Hill.

- Koontz, H. y Weihrch, H. (1994) **Administración. Un Perspectiva Global**. México: McGraw-Hill/ Interamericana de México S.A. de C.V

- Lozano, M. (2009) Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & gestión* (Nº 26 pp. 214-237). Universidad del Norte. Recuperado el 02 de noviembre de 2014 del sitio Web: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/878/522>

- Martínez, M. (2006) **La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)** Revista **Ipsi Facultad De Psicología** Issn: 1560 - 909x Vol. 9 - Nº 1 - 2006123 - 146 Recuperado el 20 de febrero de 2015, del sitio web de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf

- Marvez, G. y Gamboa, M. (2013) **Cómo son las juntas directivas de las empresas familiares venezolanas.** *Debates IESA* Número 1

- Mintzberg, H. (1989) **Mintzberg y la dirección.** España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1998) **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** México. Prentice Hall.

- Ojeda, E. y Chu, S. (2013) **Entender y fomentar el emprendimiento en empresas familiares.** *Debates IESA* Número 1

- Omaña, L. y Briceño, M. (2013) **Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo.** España: Elsevier- Universidad ICESI.

- Organización Internacional del Trabajo, (2012) **La consultoría de empresas.** Limusa: México

- Pezzella, S. (2008) Buenas prácticas y gerencias en empresas familiares. *VenEconomía*25(Nº6) Recuperado el 10 de diciembre de 2014 del sitio Web:http://www.veneconomia.com/site/files/articulos/artEsp5047_3604.PDF

- Rojas, R. (2006) Guía para realizar Investigaciones Sociales. México: Plaza y Valdés. S.A de C.V. Recuperado el 03 de octubre de 2012, en el sitio Web: <https://books.google.co.ve/books?id=lnHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+para+realizar+Investigaciones+Sociales&hl=es&sa=X&ei=H0o1VYaNsilNv2QgYgL&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=Gu%C3%ADa%20para%20realizar%20Investigaciones%20Sociales&f=false>

- Sandoval, C. (2002). **Investigación Cualitativa.** Colombia: Arfo.

- Stavrianopoulos, B. (2014) *Diseño de una propuesta organizacional para la empresa: Atemp gestión integral de recursos humanos*. Tesis. Universidad Católica Andrés Bello, Distrito Capital, Venezuela.

- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona: PAIDÓS.

- Vainrub, R y Rodríguez A. (2006) **Empresas familiares: ¿sinergias o desastres?** *Debates IESA*. 11 (3) 30-32.

- Valarino, E., Yámbor, G. y Cemborain, M. (2010) **Metodología de la investigación paso a paso**. Editorial Trillas.

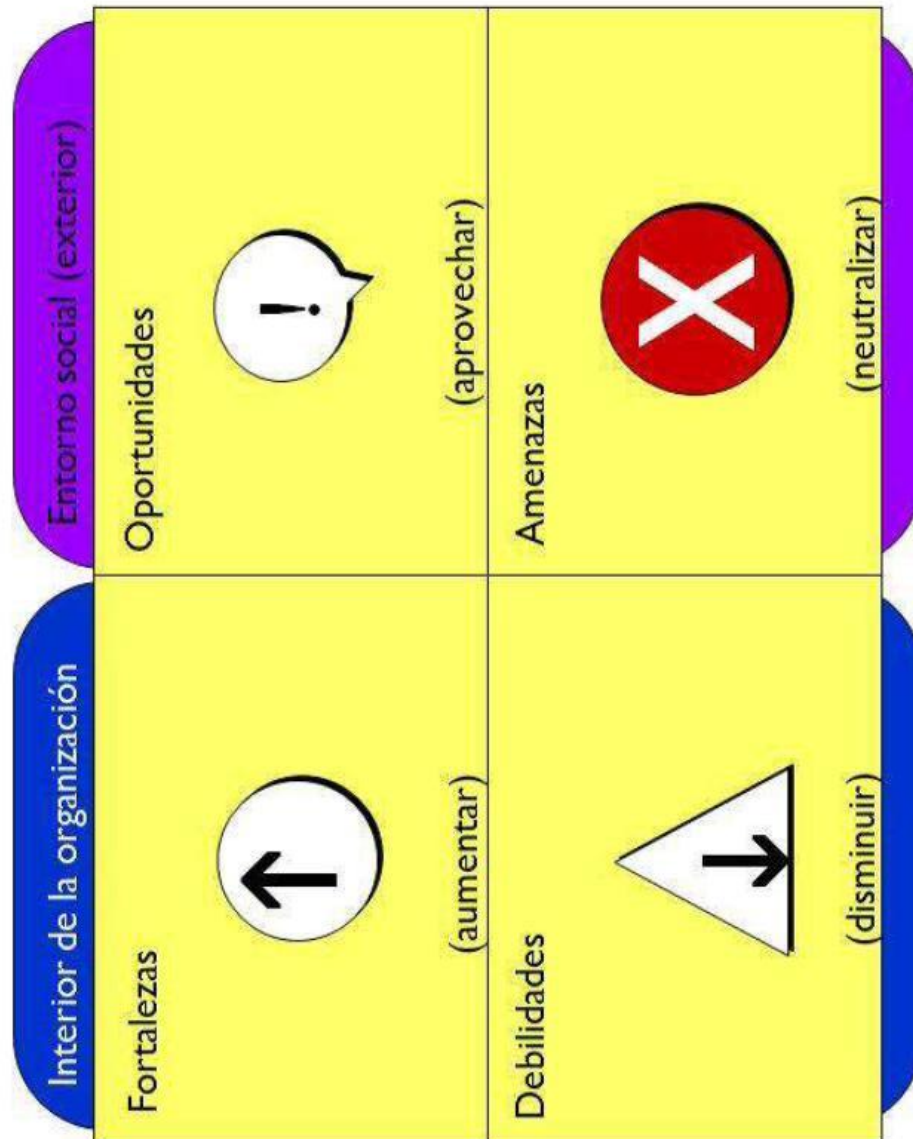
- Valero, M. (2010) “Impacto de los sistemas de planificación de recursos empresariales en empresas grandes.” Recuperado el 05 de enero de 2015, del sitio web de la Biblioteca de la Universidad Católica Andrés Bello: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7981.pdf>

- Vargas, Z. (2009) “La Investigación Aplicada: Una Forma De Conocer Las Realidades Con Evidencia Científica” Recuperado el 25 de febrero de 2013, del sitio web de la Universidad de Costa Rica: <http://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/538>

- Vega, R.; Torres, T. y Cerna, R. (2013) "Revisión documental acerca de la investigación evaluativa". ” Recuperado el 25 de febrero de 2015, del sitio web de Contribuciones a las Ciencias Sociales: www.eumed.net/rev/cccss/23/investigacion-evaluativa-politicas-publicas-mexico.html

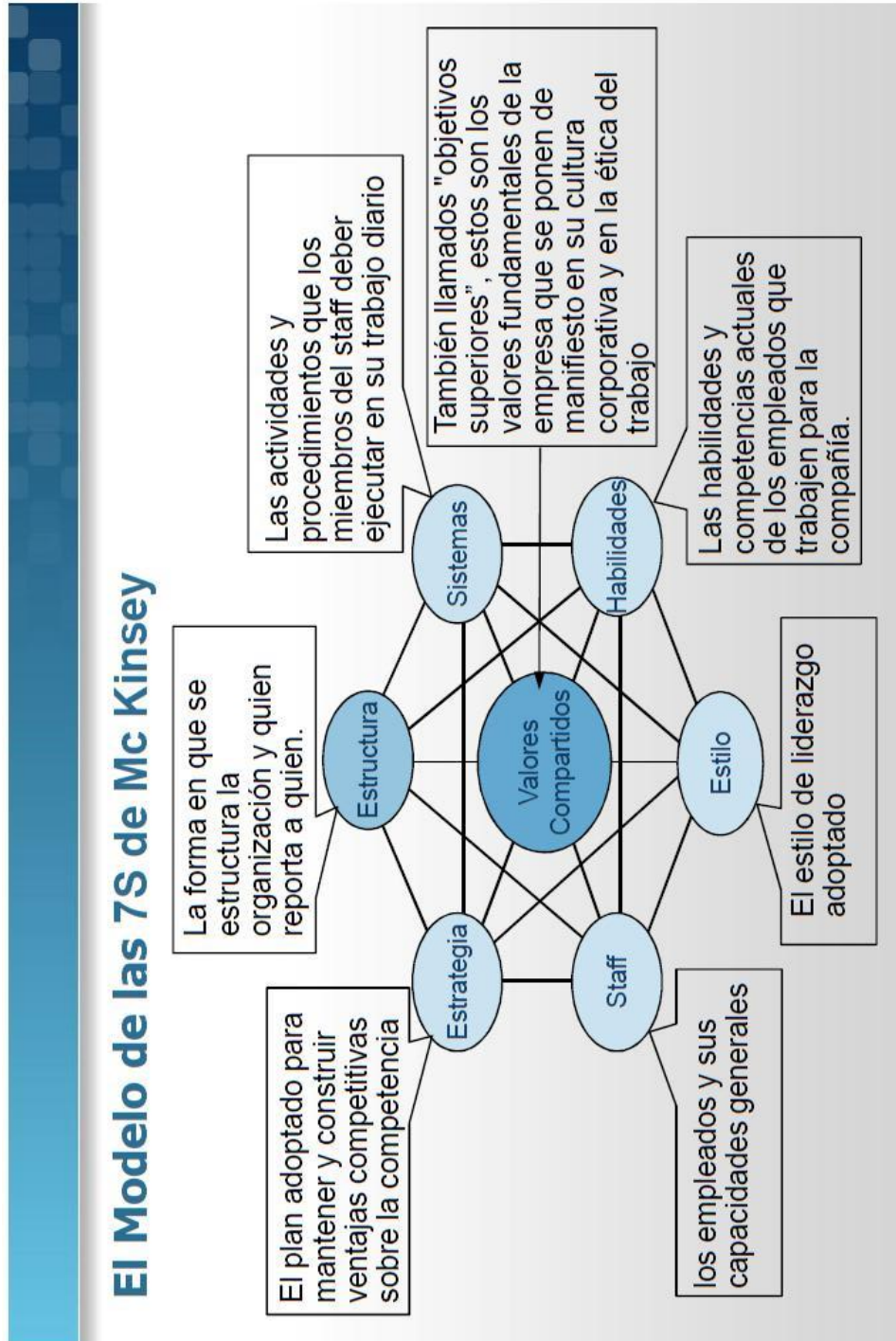
9. Anexos.

Anexo 1: Resumen de la metodología FODA.



(Azzi, 2011, p. 01)

Anexo 2: Modelo de las 7'S de Mckinsey



(Inno Consulting, s/f)

Anexo 3: **Propuesta al cliente**



Propuesta de consultoría

1. Introducción.

La presente tiene como finalidad de realizar una propuesta de consultoría para el conocimiento del estado actual de su organización con el fin de construir un plan estratégico; esta propuesta de trabajo se realizará a través de una alianza entre People Security, la Universidad Católica Andrés Bello y el equipo de trabajo de DO de Consultores.

2. Planteamiento de la situación a mejorar.

People Security es una empresa familiar, fundada en septiembre de 2006, la cual cuenta con dos accionistas principales, en quienes se encuentran distribuidas las responsabilidades de la organización, uno se encarga de la Gerencia de Operaciones y el otro de la Gerencia de Recursos Humanos, la toma de decisiones se realiza de manera conjunta.

Durante la conversación sostenida con los Directivos de la Organización comentan que la empresa se encuentra conformada por 85 personas; destacando que 5 personas están desde el inicio de operaciones de la empresa, se dividen de la siguiente manera: Un (01) asistente administrativo, una (01) secretaria, una (01) psicóloga un (01) contador, Cinco (05) coordinadores de operaciones, un (01) gerente de operaciones y un (01) gerente de recursos humanos, una (01) supervisora general. People Security presta servicios en el Área Metropolitana de Caracas, centrándose principalmente en ofrecer servicio de vigilancia privada en centros comerciales y torres empresariales sumado a la instalación de cámaras y sistemas de seguridad.

Los directivos consideran que en la actualidad su empresa es rentable y están satisfechos con los resultados alcanzados hasta el momento, sin embargo, reconocen que contar con un marco estratégico que les permita organizarse logrará maximizar los resultados organizacionales. Comentaron que la empresa cuenta con misión y visión diseñada por la Gerente de Recursos Humanos al momento de iniciar el negocio; sin embargo, ninguna de las dos ha sido presentada a los integrantes de la organización y posiblemente no estén vigentes de acuerdo a la realidad de la empresa.

Ellos manifiestan su interés en plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo que les permita crecer de manera organizada, asumen que si cuentan con la estrategia correcta podrán alcanzar resultados que les permita crecer y posicionarse en el mercado.

Por lo anteriormente expuesto el presente trabajo de diagnóstico - intervención se encontrará orientado en conocer ¿Cuál es el estado actual de la organización en cuanto a Oportunidades, Amenazas, Debilidades, y Fortalezas?

3. Justificación, razones para efectuar la investigación.

De acuerdo a la información suministrada en los primeros contactos, la empresa no cuenta con un marco estratégico que oriente su accionar, esto en un entorno cada vez más complejo, con incertidumbres y riesgos termina siendo peligroso para el futuro de la organización ya que el comportamiento y las decisiones serán producto del azar o la intuición. Cada vez es necesario planificar antes de actuar y medir los resultados de nuestra actuación para saber si el camino seleccionado fue el correcto y corregir el curso si es necesario. La planificación es un proceso necesario, indispensable para construir el futuro deseado, aún en un marco de incertidumbre, siendo una estrategia que contribuye a gestionar el desempeño de las organizaciones. Conocer la situación actual de la empresa en cada una de sus áreas clave, permitirá desarrollar un plan de acción que guiará su actuar con un rumbo definido, así como

establecer objetivos estratégicos, disponer mejor de los recursos y el tiempo así como crea una plataforma común de pensamiento para anticiparse a los cambios y realizar análisis del entorno y del ambiente interno

4. Metodología.

Se realizará una actividad grupal en la que deberán participar los Directivos, el personal administrativo y los coordinadores de los servicios. Con esta se pretende conocer la situación actual de la organización y la deseada. Adicionalmente se realizarán entrevistas con los directivos de la organización.

5. Alcances. (3 meses)

El alcance de esta propuesta se orientará al nivel estratégico de la organización People Security, C.A. El análisis de la misma, se realizará conjuntamente con la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Recursos Humanos.

Adicionalmente se incluirán a los coordinadores de operaciones y al personal administrativo, por tener una visión general de la empresa. Este proyecto se realizará en un tiempo estimado de 3 meses, en que se evaluará el conocimiento de la situación actual de la empresa.

6. Objetivos.

6.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico del estado actual de People Security, C.A. en cuanto a Oportunidades, Amenazas, Debilidades, y Fortalezas, con el fin de construir el marco estratégico de la organización.

6.2. Objetivos específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa.
- Identificar las oportunidades y amenazas relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la empresa.

- Revisar los elementos estratégicos del negocio: misión, visión Y estrategias de la organización, para entender la naturaleza de la empresa y hacia dónde se dirige.

7. Resultados (esperados)

Los hallazgos del diagnóstico organizacional serán recogidos a través de un informe final que recopilara la información obtenida en la organización, a fin de determinar fortalezas y oportunidades, así como debilidades y amenazas. Adicionalmente, se propondrán un conjunto de recomendaciones orientadas a abordar los hallazgos.

8. Cronograma de trabajo.

Actividades	Mes 1				Mes 2			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Fase 1 - Diagnóstico Organizacional								
Entrega de la propuesta de trabajo		X						
Taller - Estado Actual de la Empresa - FODA			X	X				
Análisis de la información recolectada				X	X			
Reunión con los Directivos - Entrega de resultados						X		

9. Costos

La presente propuesta es una contribución académica a la empresa de People Security; sin embargo, a modo ilustrativo se procederá a desglosar el costo de la misma.

			600	2400					
			Número HH				Valor HH		
Fase	Pasos	Actividades	C1	C2	Pool	Total	C1 + C2	Pool	Total
I	1	Acercamiento del cliente	2	2		4	2,400	-	2,400
	2	Diseño Propuesta	8	8	1	17	9,600	2,400	12,000
	3	Reunión presentar propuesta	1	1		2	1,200	-	1,200
	4	Levantamiento de Información	20	20	1	41	24,000	2,400	26,400
	4.1	Diseño Instrumento	8	8	1	17	-	-	-
	4.2	Pasar Instrumento	12	12		24	-	-	-
	5	Procesamiento y análisis de resultados	16	16	1	33	19,200	2,400	21,600
II	6	Presentar resultados al cliente	3	3	1	7	3,600	2,400	6,000
	7	Diseño y planificación de intervención	10	10	1	21	12,000	2,400	14,400
	8	Realización intervención planificada	16	16		32	19,200	-	19,200
	9	Análisis intervención	16	16	1	33	19,200	2,400	21,600
	10	Presentación resultados	2	2		4	2,400	-	2,400
		Total HH & Valor HH	94	94	7	195	112,800	14,400	127,200
					Costo de Empleo Bs	45,120	5,760	50,880	
					Gastos Administrativos Bs	16,920	2,160	19,080	
Factor Costos laborales 1,40					Ganancia o Margen Bs	52,452	6,696	59,148	
Factor Gastos Administrativos 1.15					Total Consultoria Bs	227,292	29,016	256,308	

Factor Costos laborales 1,40
Factor Gastos Administrativos 1,15
Ganacia o Margen 30%
Valor hora consultoria Bs 600,00
Valor hora Pool Bs 1.200,00

Costo Unitario Consultoria

1,263	4,145
-------	-------

10. Recursos requeridos.

10.1. Logísticos.

- Espacio físico para realizar talleres y reuniones con personal.
- Reproducción del material a utilizar en el diagnóstico.
- Marcadores.
- Lápices.
- Hojas blancas.

10.2. Humanos.

Para la realización del presente diagnóstico se requerirá el apoyo de la Dirección General de la empresa; así como, la participación activa de coordinadores operativos y personal administrativo.

Adicionalmente, se cuenta con dos consultores principales con la finalidad de llevar a cabo las actividades de la propuesta de trabajo; quienes se encontrarán respaldadas por un grupo doce profesionales altamente calificado, con una ética impecable y experiencia en los campos de Desarrollo y Cambio Organizacional.

11. Ubicación.

La empresa realiza operaciones en el Área Metropolitana de Caracas.

12. Datos de consultoría.

▪ ¿Quiénes somos?

Desarrollo Organizacional Consultores es una firma de consultores constituida en la ciudad de Caracas, creada para brindar servicios de asesoría y acompañamiento a empresas e instituciones que busquen crecimiento posicionamiento y rentabilidad. Siempre manteniendo altos estándares de calidad.

▪ Nuestra Misión

Brindar servicios de consultoría para contribuir al desarrollo y cambio organizacional de empresas públicas y privadas en Venezuela, con sentido de calidad y excelencia, a fin de impulsar y fortalecer la eficiencia y la salud de las organizaciones, soportado por un equipo multidisciplinario que garantiza resultados exitosos.

▪ Nuestra Visión

Ser una empresa altamente competitiva en el mercado de servicios de consultoría en Desarrollo Organizacional, que suministre soluciones a sus clientes bajo los más exigentes estándares de calidad.

▪ Nuestros Valores

Somos una organiza cuyos valores rigen nuestras acciones para con nuestros clientes y para con nosotros mismos, siendo estos:

Honestidad	Trabajo en Equipo
Responsabilidad	Calidad
Excelencia	Servicio
Empatía	Compromiso

13. Acuerdos.

- El cliente propuso facilitar un espacio para llevar a cabo las actividades planteadas.
- El levantamiento de la información e intervención se encontrarán planificados para realizarse los días sábados.
- Se realizará la entrega de un informe escrito que contendrá los hallazgos del proceso de diagnóstico; así como, una propuesta de intervención.

Anexo 4: Matriz FODA.

	Fortalezas		
Estrategia	Visión de Estrategia	Equipo de trabajo.	
Estructura	Canales Regulares		
Sistemas	Pagos puntuales	Cliente - Coordinador Relación	Cumplimiento de las Normas.
Habilidades	Compormetidos	Creatividad	
Staff	Imagen	Se Adaptan	
Estilo	Ganas de Crecer	Presencia física	
	Compañerismo	Confianza y Respeto.	
	La buena relación empleado - jefe.	Compormetidos	Conocimiento
Valores Compartidos	Empatía	Honestidad	

	Debilidades		
Estrategia	Planes de Estrategia	Falta de Información a los demás	Objetivos Estratégicos
	Normas, políticas y procedimientos escritos		
Estructura	Manuales de Procedimientos	Comunicación	Personas Operaciones y RRHH
	Supervisión y Liderazgo		
Sistemas	Organización	Dotación de Uniforme	Seguir Procesos. Seguir pasos ya estipulados.
	Inducción	Comunicación	Marco Referencial
Habilidades	Imagen	Formación	Puntualidad
		Detalles	
Staff	Mejorar la Selección del Personal	Capacitación	Motivación
	Reclutamiento		
Estilo	Familiaridad y Permisivo	Comunicación	
Valores Compartidos			

Oportunidades	Amenazas
Inseguridad	Inseguridad con la Legislación
Las mismas amenazas que nos afectan a nosotros, le afectan a los demás.	Clima/ Lluvia/ Sol/ Chincungunya
Necesidad de los clientes.	La Familia/ Pasaje / Metro /Distancia
Falta de servicio al cliente.	Problemas Económicos
Personas mal atendidas.	Competencia
Avances tecnológicos	Falta de Personal