



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE PROCESOS A NIVEL  
ADMINISTRATIVO DE BONSAI SUSHI VENEZUELA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

ANGÉLICA NACARI ROJAS MARTÍNEZ

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría de la profesora:

ANA T. ALBELLA

**Caracas, enero 2016**



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

**DIAGNÓSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE PROCESOS A NIVEL  
ADMINISTRATIVO DE BONSAI SUSHI VENEZUELA**

Autor: Angélica N. Rojas M.  
Tutor: Ana T. Albella

**Caracas, enero 2016**

## ÍNDICE

	PP.
<b>INDICE GENERAL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	<b>vii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
Planteamiento del Problema .....	3
Justificación de la Investigación .....	5
Objetivos de la Investigación .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	7
<b>II MARCO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>8</b>
Historia de la Organización .....	8
Misión .....	9
Visión .....	9
Valores .....	9
Estructura Organizativa .....	9
<b>III MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL</b> .....	<b>10</b>
Antecedentes .....	10
Bases Teóricas .....	11
Desarrollo Organizacional .....	11
Diagnóstico Organizacional .....	14
Proceso Administrativo .....	16
Proceso Administrativo de Alec Mackenzie .....	19
Teoría de la 7 S de Mckinsey .....	21
Sistema de Variables .....	24
<b>IV MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>26</b>
Tipo de Investigación .....	26
Según la fuente de los datos trabajados .....	29
Por el momento en que se recogen los datos .....	30
Técnicas e Instrumentos .....	30

Validez .....	32
Población y Muestra .....	32
Procedimiento seguido .....	35
Operacionalización de las Dimensiones .....	36
<b>V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>52</b>
Conclusiones .....	52
Recomendaciones .....	55
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## DEDICATORIA

A Dios, por brindarme la fortaleza para no flaquear en los momentos difíciles. Por su protección y amor infinito que me han permitido alcanzar todos mis sueños.

A mis padres, Norinalda y Julio, por estar siempre allí, por el apoyo brindado y por cada uno de los valores que me inculcaron.

A mis hermanos, Julio, Nuris, César y Paola, por su cariño, amistad, y motivación.

A mis sobrinas, Ainoa y Sofia, por llenar mi vida de alegría.

Familia! ...no hay un día en el que no le agradezca a Dios el haberme colocado entre ustedes.

A todas las personas que creyeron en mí y me apoyaron para alcanzar este sueño.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente le agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de lograr este paso tan importante en mi vida.

A mi familia por todo el apoyo que me han brindado siempre.

A mi compañero de estudios Juan Carlos Paredes, por el apoyo y compañerismo demostrado durante toda la carrera.

A todos mis profesores, por su dedicación, profesionalismo y conocimientos impartidos, en especial a la profesora Ana T. Albella por su apoyo en la realización de este trabajo.

A todos los que de alguna u otra forma me ayudaron para alcanzar esta meta...

¡Mil Gracias!

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>PP.</b>
1. Definición e Identificación de Variables .....	25
2. Población .....	33
3. Muestra .....	34
4. Operacionalización de las variables.....	37
5. % Total por Dimensiones .....	45
6. Planeación por Nivel Organizacional y Área Funcional .....	46
7. Organización por Nivel Organizacional y Área Funcional .....	47
8. Integrar por Nivel Organizacional y Área Funcional.....	48
9. Dirección por Nivel Organizacional y Área Funcional .....	49
10. Control por Nivel Organizacional y Área Funcional.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS

**PP.**

- |  |    |
|--|----|
| 1. Evaluación del Proceso Administrativo de Alec Mackenzie ..... | 23 |
| 2. 7 S de Mckinsey.....  | 24 |





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

Titulo de la investigación: Diagnóstico del Funcionamiento de los Procesos a  
Nivel Administrativo de Bonsai Sushi Venezuela

**RESUMEN**

**Autor:** Angélica Rojas

**Asesor:** Ana T. Albella

Desde su fundación Bonsai Sushi centró sus esfuerzos en atender las áreas vinculadas a las operaciones del negocio, dejando a un lado el desarrollo de las áreas blandas de la organización, presentando en la actualidad diversas necesidades orientadas a la adecuación y fortalecimiento de su estructura y procesos administrativos, es por ello que se planteó como objetivo general: realizar un diagnóstico del funcionamiento de los procesos a nivel administrativo de Bonsai Sushi Venezuela, y los específicos: determinar el funcionamiento de las dimensiones estratégicas de la organización, tales como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, habilidades y Valores Compartidos, y evaluar los procesos en relación a las dimensiones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control. Como marco teórico referencial se utilizaron dos modelos que se centran en la evaluación de la organización desde la perspectiva del proceso administrativo, y el factor humano como una dimensión fundamental, Procesos Administrativos de Allec Mackenzie (1969) y 7S de McKinsey & Company (1982). Esta investigación por su finalidad es de tipo aplicada en su modalidad de Investigación – Evaluativa, constituida por una muestra de cuarenta y siete (47) trabajadores. Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron: la encuesta; utilizando el cuestionario como instrumento, y la entrevista; cuyo instrumento relacionado fue una guía de entrevista. Por último, se espera que ésta investigación contribuya a clarificar las diversas problemáticas de tipo organizacional que presenta la empresa.

Descriptores: Proceso Administrativo, Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, habilidades, Valores Compartidos.

## INTRODUCCIÓN

La exigencia de un mercado cada vez más competitivo, ha hecho que las empresas dirijan su atención al desarrollo y fortalecimiento de sus procesos, así como del RRHH que la conforma, en virtud que reconocen su importancia como impulsores del crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones.

En base de lo anterior, en el presente trabajo de investigación, se realizó un diagnóstico del funcionamiento de los procesos de Bonsai Sushi, a fin de determinar el nivel de desarrollo de sus procesos administrativos, lo que permitirá a la empresa tomar decisiones oportunas para alcanzar los objetivos propuestos y obtener resultados eficientes y eficaces.

Así pues, la ejecución del diagnóstico organizacional se apoyó en dos modelos orientados a la persecución de estrategias efectivas y eficaces llevadas a cabo por todos los factores de una empresa (7S de McKinsey y Teoría del Proceso Administrativo de Alec Mackenzie), considerando que el funcionamiento de los procesos administrativos en las organizaciones ha dejado de ser un elemento secundario, para convertirse en una herramienta estratégica.

En función de lo expuesto, se ha estructurado la presente investigación en seis capítulos, los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I, integrado por un Planteamiento del Problema en estudio, así como los objetivos tanto general como específicos, los cuales exponen el punto de partida de la investigación. Adicionalmente, se define la razón por la cual se desea realizar la investigación.

El Capítulo II, conformado por el marco organizacional de la empresa, que presenta una visión general de la conformación de la organización.

El Capítulo III, está conformado por el marco teórico, se refiere a las bases teóricas y legales, que afianzan y sustentan la investigación realizada.

El Capítulo IV, consta de un marco metodológico, en el cual se indica el tipo y diseño de la investigación, asimismo presenta una población y muestra a utilizar, y las técnicas de recolección de la información.

El Capítulo V, comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, una vez procesada la información.

El Capítulo VI, luego de realizado el proceso de investigación en los capítulos anteriores, se elaboran las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Se finaliza con las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En el mundo existen empresas que vinculan sus esfuerzos a la producción y rentabilidad de sus organizaciones, y que han desarrollado sus procesos según las necesidades y exigencias que se van presentando en el tiempo. Situación ésta, que les genera inconvenientes para su proyección a futuro, considerando que el éxito de una empresa depende, en gran medida, de la aplicación de técnicas administrativas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Tal es el caso de Bonsai Sushi Venezuela, quienes durante su crecimiento centraron sus esfuerzos en atender las áreas vinculadas a las operaciones del negocio, deponiendo el desarrollo de las áreas blandas de la organización.

Bajo este contexto, desde el año 2011 ejecutaron acciones para atender o perfilar el desarrollo administrativo de la organización, resaltando la contratación de los servicios de consultoría de una empresa que los apoyó en el tratamiento de diversas actividades, entre las que destaca la definición de la misión, visión y valores de la organización, y a finales del año 2014, iniciaron los trabajos para desarrollar el plan estratégico de la empresa. Sin embargo, la evolución no se ha desarrollado al ritmo que necesita la organización para satisfacer sus carencias en la materia.

En línea con lo indicado, durante los primeros acercamientos con los representantes de distintas áreas de la empresa (Administración, RRHH y Operaciones), se destacó la necesidad de iniciar una etapa de adecuación y fortalecimiento de la estructura organizativa y los procesos administrativos de Bonsai Sushi, considerando las limitaciones que se presentan a continuación:

- Estructura organizativa en constante variación.
- Procedimientos, políticas y normas inexistentes.
- Planificación y control del presupuesto inexistente.
- Sistemas administrativos y de información inadecuados.
- Debilidad en la interrelación entre las diferentes áreas del negocio (comunicación, manejo de conflictos y desarrollo de equipos de trabajo).
- Necesidades laborales desatendidas.
- Liderazgo e incumplimiento de recompensas.
- Debilidad en las competencias profesionales del equipo de trabajo.

Al evaluar las diferentes limitaciones presentes en la organización, se observa que están relacionadas tanto a los aspectos estratégicos, como a los vinculados a su cultura.

En consideración a lo expresado, McKinsey & Company en su Teoría de la 7 S (1982), manifiesta que las organizaciones logran mejorar sus resultados cuando consiguen alinear la estrategia con el comportamiento diario. Para ello, deben considerar la interrelación de diferentes factores, que comprenden:

- **Habilidades emocionales:** Personal, estilo, habilidades y valores compartidos
- **Habilidades racionales:** Estrategia, estructura y sistemas.

Dichos factores permitirán evaluar el desarrollo de la empresa en sus diferentes dimensiones, así como la vinculación de la dirección y el equipo gerencial en la evolución de las mismas. Elementos que revisten gran importancia en la problemática actual de Bonsai Suchi.

Por otra parte, las limitaciones observadas guardan estrecha relación con la ejecución de las dimensiones del proceso administrativo, siendo éstos los que enfocan con exactitud la orientación hacia el futuro de la organización, tal como lo expone Alec Mackenzie (1969) en su visión de este proceso, el cual se centra en 3 elementos básicos con los que los gerentes se enfrentan en su gestión: las tareas, las personas y las ideas, estableciendo cinco funciones administrativas, a saber: Planear, Organizar, integrar, dirigir y controlar.

En virtud de lo antes expuesto, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cómo se encuentra la organización en cuanto a las funciones gerenciales de estrategia, estructura, sistemas, personal, estilo, habilidades y valores compartidos?

¿Cómo es el funcionamiento de los procesos administrativos de Bonsai Sushi en las dimensiones de planeación, organización, integración, dirección y control?

### **Justificación**

En un mercado cada vez más competitivo, complejo y dinámico, Bonsai Sushi se ve en la necesidad de centrar sus esfuerzos en el desarrollo y fortalecimiento de sus procesos, así como del RRHH que la conforma, en

virtud que reconocen su importancia en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Por lo tanto, en función de lograr los objetivos propuestos desean conocer sus limitaciones, a objeto de tomar decisiones oportunas y poder enfrentar una situación país cada vez más compleja.

Así púes, que la realización de un diagnóstico sirve para la identificación del funcionamiento de los componentes organizacionales, en este caso, orientado al análisis de sus procesos a nivel administrativo, a fin de dar un panorama más claro en relación a qué tan desarrollados están dichos procesos en función de toda la organización, así como la visión de los diferentes niveles en torno a la empresa en sí. Adicionalmente, permitirá detectar y confirmar las debilidades actuales, con un análisis comparativo entre los niveles jerárquicos de mayor impacto en la organización, así como el contraste del personal operativo vs el administrativo y financiero. Definiendo prioridades e impacto dentro de la empresa.

Por lo expuesto, se considera que el presente trabajo contribuirá a clarificar las diversas problemáticas de tipo organizacional que presenta la empresa, y será de utilidad para los directivos de la organización a fin de poder tomar las acciones y correctivos correspondientes.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Desarrollar un diagnóstico del funcionamiento de los procesos a nivel administrativo de Bonsai Sushi Venezuela.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar el funcionamiento de las dimensiones estratégicas de la organización, tales como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, habilidades y Valores Compartidos.
- Evaluar los procesos en relación a las dimensiones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **Historia de la Organización**

Bonsai Sushi es una empresa familiar que inicia sus operaciones en el año 2000, con la apertura de su primer local de comida rápida en Parque Central, buscando penetrar el mercado con un producto considerado elitescos para la fecha, como lo era la comida japonesa.

Para ese entonces la receptividad del público que hacia vida en esa zona de la ciudad de Caracas no fue la esperada; adicionalmente por problemáticas externas que afectaban las ventas del restaurante, se cierra esta primera sede a los pocos meses de su inauguración. Al año siguiente deciden reemprender en el Este de Caracas, específicamente en Altamira teniendo una excelente aceptación e iniciando su crecimiento constante, posicionándose en la ciudad y más adelante en el interior del país.

A la fecha, el grupo Bonsai cuenta con treinta (30) restaurantes en Venezuela y dos (2) en República Dominicana. Asimismo desde hace 6 años inició operaciones un operador logístico que importa, procesa y distribuye a nivel nacional la mayoría de los insumos necesarios para la elaboración de la variedad gastronómica que ofrece Bonsai Sushi. A la fecha, Bonsai cuenta con aproximadamente 1200 trabajadores a nivel nacional y 40 en República Dominicana.

## Misión

Ofrecer diversidad gastronómica de la más alta calidad, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el mejor servicio, basados en el compromiso con nuestros colaboradores y el entorno.

## Visión

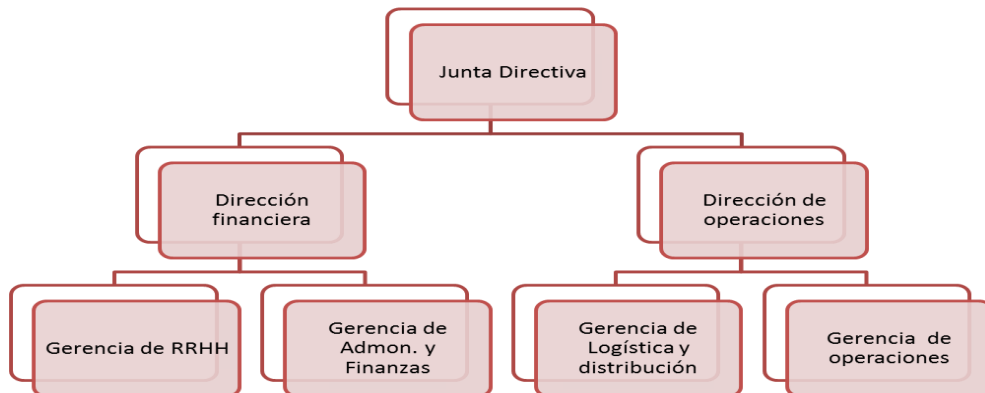
Para el 2019 lograr un posicionamiento de la marca en la población venezolana, que nos permita mantener el liderazgo y obtener un crecimiento sustentable para trascender fronteras.

## Valores

Los valores formales definidos por la organización son:

- Integridad
- Trabajo en equipo
- Igualdad
- Pasión por la calidad

## Estructura Organizativa



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

Los antecedentes de la investigación representan indagaciones realizadas anteriormente por otros investigadores, que están relacionadas con el tema de estudio.

Viteri C. y Jaramillo C. (2013) realizaron una investigación titulada “El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales”, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, otorgado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la cual tuvo como objetivo general analizar, evaluar y formular recomendaciones para mejora de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A), aplicando el enfoque de las 7-S de McKinsey, con énfasis en el área de Operaciones Comerciales. La investigación tomó la modalidad de tipo descriptiva y exploratoria, con una población de 57 ejecutivos de niveles gerenciales medios y altos de AGA (clientes internos) y 334 distribuidores continuos, directos y retail con los que cuenta AGA (clientes externos), utilizó una muestra de 50 clientes internos y 179 clientes externos, la técnica que emplearon para la recolección de la información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Los autores determinaron en sus conclusiones que el modelo de las 7S de McKinsey es uno de los enfoques administrativos más completos ya que analiza interrelacionadamente los aspectos más importantes de toda empresa. Destacan la relevancia de evaluar el funcionamiento de las

organizaciones desde estos 7 aspectos, ya que permiten determinar los puntos a fortalecer para mejorar su desempeño.

Se observa que la investigación citada es importante para el desarrollo de este trabajo, motivado a que destaca de forma objetiva la relevancia del modelo de las 7s de McKinsey para la evaluación de las organizaciones.

### **Bases Teóricas**

Partiendo de lo expuesto por Arias F. (2006), quien indica que las bases teóricas constituyen enfoques y posiciones de distintos autores que permiten sustentar la investigación, se revisó y analizó bibliografías que guardan relación con la disciplina del Desarrollo Organizacional (DO) y el tema a investigar, con el objeto de definir un esquema conceptual que represente una base para el desarrollo de la presente investigación, así como un apoyo para el entendimiento e interpretación del tema de estudio.

### **Desarrollo Organizacional**

El DO es el resultado del aporte de diversas teorías y prácticas de un pasado reciente, cuyo término surge como una manera de diferenciar la forma de trabajar con las organizaciones, ya que representa un esfuerzo de cambio en todo el sistema.

Tal y como lo exponen French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007), el DO nace en gran medida de las ciencias conductuales aplicadas, y se vincula a cuatro ramas importantes: 1) La invención del grupo-T y las innovaciones en la aplicación de conocimientos de capacitación de laboratorios en las organizaciones complejas, 2) La invención de la tecnología de

retroalimentación de encuestas, 3) El surgimiento de la investigación de acción y 4) la evolución de los enfoques sociotécnicos y socioclínicos de Tavistock.

Bajo este contexto, a continuación se mencionan tres definiciones vinculadas al DO, considerando que son muchos los autores que han expuesto sus enunciados en el tema.

Primero exponemos la definición planteada por una de las grandes figuras asociadas a la evolución del DO, Bennis, W. G., (1966), el cual es citado por Guízar, R. (2013), quien define el DO como una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Por su parte, French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007), indican que el DO es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual.

Entre las definiciones más recientes del DO, tenemos la expuesta por Porras, J. y Robertson, P. (1992), citado por Guízar, R. (2013), quien indica que el DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Así pues, se puede decir que el DO se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, que estudia a las

organizaciones como sistema total, y pretende mejorar su eficacia a través de intervenciones de los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Otro aspecto importante a destacar en el DO, son sus características, para ello mencionaremos las expuestas por Davis, K.(1982), quien según cita de compendio sobre Administración de Recursos Humanos de la Universidad América Latina, son las siguientes:

- Focalización en toda la organización
- Orientación sistémica
- Agente de cambio
- Solución de problemas
- Aprendizaje experimental
- Procesos grupales
- Orientación situacional
- Desarrollo de equipos
- Retroalimentación

Por otra parte, Guízar, R. (2013) menciona las siguientes características:

- Es una estrategia educativa planeada
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
  - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
  - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
  - c) Eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en la conducta humana.

Existen también cuatro etapas o fases principales, que definen el proceso del DO, las cuales según Margulies, N. y Raia, A. (1972), citados en

compendio sobre Administración de Recursos Humanos de la Universidad América Latina, son las siguientes:

1. **Recolección y análisis de datos.** Representa la determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. La recolección y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional y las relaciones entre sus elementos o subsistemas, así como los modos de identificar problemas y temas importantes.
2. **Diagnóstico organizacional.** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y al diagnóstico para identificar preocupaciones y problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
3. **Acción de intervención.** Es la fase de acción planeada en el proceso de DO, en la cual se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular, que puede efectuarse mediante diversas técnicas.
4. **Evaluación.** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga al proceso su propia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

### **Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional es la segunda fase del DO, que se orienta principalmente al análisis e identificación de problemas, que conlleva

a la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación.

Según el modelo de Faria, F. (1995) del cambio planeado, el diagnóstico organizacional implica:

- Definir situación y necesidades de cambio
- Identificar y evaluar problemas
- Definir objetivos de cambio y meta(s)
- Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etcétera
- Evaluar potencial de cambio

Por su parte Guízar, R. (2013) indica que según el enfoque de los sistemas abiertos, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles que están estrechamente relacionados y que deben perseguir un objetivo común:

1. El nivel más alto: abarca la organización como un todo e incluye el diseño de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como: los sistemas de recompensas y medición, y la cultura organizacional.
2. El nivel siguiente: involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
3. El nivel base: considera el trabajo individual o el puesto. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel, y de qué manera cada uno de éstos afecta al otro.



Así pues, como parte del diagnóstico que se está realizando, a continuación se mencionan conceptos básicos sobre teorías del área administrativa, a fin de sustentar el tema de investigación.

### **Proceso Administrativo**

Antes de desarrollar el modelo del Proceso Administrativo de Alec Mackenzie (1969); utilizado en esta investigación, a continuación se presenta la definición según la visión clásica del mismo.

El proceso administrativo, destacado en la teoría clásica o neoclásica de Fayol, no es más que las diversas funciones del administrador (planeación, organización, dirección y control), vistas como una totalidad para alcanzar objetivos, y que funcionan de manera cíclica.

Bajo este contexto, a continuación se detalla cada fase del proceso:

#### **Planificación**

Para poner en marcha una organización o proyecto, primero se debe planificar, es por ello que ésta es la primera función del proceso administrativo, que representa el soporte de las demás funciones. Su importancia radica en precisar o definir lo que se quiere lograr, es decir, que se definen los objetivos, los planes para alcanzarlos y la programación de las actividades.

Al respecto, Chiavenato, I. (2006) indica que la planeación es la función administrativa que determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. De igual forma,

el autor expone que ésta determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

La planeación comprende diferentes niveles que determinan su campo de acción (tiempo, espacio y responsables). Al respecto, Chiavenato, I. (2006) indica que existen tres niveles de planeación, a saber:

- **Planeación Estratégica:** en esta se proyecta a largo plazo, abarca a toda la organización y es definida por el máximo nivel de la misma.
- **Planeación Táctica:** en esta se proyecta a mediano plazo, abarca a los departamentos de la organización y es definida por el nivel intermedio.
- **Planeación Operacional:** en esta se proyecta a corto plazo, abarca cada tarea o actividad y es definida por el máximo nivel operacional.

## **Organización**

Se conoce como la segunda función del proceso administrativo, esta busca dividir el trabajo, agrupar las actividades en una estructura lógica, designar a las personas para que las lleven a cabo, asignar recursos y coordinar los esfuerzos. Para lograr el desarrollo de estas actividades, esta función hace uso de los organigramas y flujogramas.

Según Chiavenato, I. (2006), la organización es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

En este orden de ideas, la organización se refiere a organizar y concentrar los recursos que se posee, y asignar funciones a los miembros que están relacionados con la administración para alcanzar los objetivos planteados.

Chiavenato, I. (2006) considera tres niveles diferentes de organización: global, departamental y el nivel de las tareas y operaciones. Al respecto, la organización en el nivel global abarca a la empresa como una totalidad, definiendo el diseño organizacional, el cual puede ser de tres clases: lineal, funcional y de línea-staff. Mientras que en la organización en el nivel departamental, se trata de la organización que abarca cada departamento de la empresa. Por último, en el nivel de las tareas y operaciones, la organización está enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica; se denomina diseño de cargos o tareas y está constituido por descripción y el análisis de cargo.

Es decir, que la función de organización; en sus distintos niveles, aparte de definir espacios y aspectos a cubrir, contempla elementos fundamentales que permitirán orientar los esfuerzos de forma adecuada, ya que agrupa a las personas por especialidad o capacidad para crear grupos o equipos de trabajo con responsabilidades definidas.

## **Dirección**

Representa el tercer paso del proceso administrativo, el cual tiene entre sus funciones principales: dirigir los esfuerzos hacia un propósito común, comunicar, motivar y liderar, es por ello que se asegura que la dirección está ligada a las personas. Por su parte, Chiavenato, I. (2006) expone que la dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que conforman la organización para alcanzar los objetivos.

En pocas palabras, la dirección está definida por las relaciones que tienen los administradores con toda la organización, es decir, con todos los niveles, ya sea el estratégico, táctico u operacional. El papel de la dirección es poner en marcha a la institución a través de las personas, por eso la

complejidad, porque implica comunicación, liderazgo, motivación, orientación y la ayuda para la ejecución de las actividades, para así adecuar al personal a los planes y cargos establecidos, que permita cumplir con los objetivos de la organización.

## **Control**

Es la última función del proceso administrativo, este busca garantizar que los resultados obtenidos se ajusten a lo planificado. Para ello existen actividades o funciones que se deben ejercer en esta parte del proceso, tales como: definir los estándares de desempeño, monitorearlo, compararlos con los estándares y emprender la acción correctiva para garantizar la consecución de los objetivos deseados.

Para Chiavenato, I. (2006), la finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

Podemos decir que el control constituye un factor que involucra a todo el personal de la organización, en función de conferirle un mayor grado de precisión a los procedimientos que se siguen para alcanzar los objetivos, ya que permite determinar si se están produciendo los resultados esperados de la manera más racional posible, de no ser así, se procede a aplicar los correctivos necesarios para lograr las metas deseadas.

### **Proceso Administrativo de Alec Mackenzie (1969)**

El modelo del proceso administrativo expuesto por Mackenzie, A. (1969), se centra en los 3 elementos básicos con los que los gerentes se enfrentan en su gestión: las tareas, las personas y las ideas, estableciendo

cinco funciones administrativas: Planear, Organizar, integrar, dirigir y controlar, considerando para cada una de ellas las actividades a realizar secuencialmente (Ver gráfico # 1). Parafraseando a Mackenzie, a continuación se indica en qué consiste cada función:

- **Planear:** es el curso a seguir, que comienza por la evaluación de la situación actual y continúa con la fijación de metas, u objetivos determinando de manera precisa los resultados deseados. Posteriormente indica los pasos básicos de la planificación, tales como: el desarrollo de la estrategia a utilizar, el cómo se deben programar los planes de acción, determinación de presupuesto, fijación de procedimientos, estandarización de métodos y formulación de políticas a fin de poder tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.
- **Organizar:** se refiere a sistematizar y relacionar el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas, esto se basa en la disposición básica de la empresa, su organigrama, líneas de mando o relaciones interdepartamentales, determinar las descripciones de cargos y perfiles de cargo con el objeto de definir las responsabilidades y atribuciones de cada uno de los integrantes de la organización así como las características, habilidades y/o cualidades requeridas para cada puesto de trabajo.
- **Integrar y Dirigir:** ambas están asociadas al equipo de trabajo, a todo lo referente al personal que labora en la organización. Iniciando desde la inducción a las personas en la organización y a sus puestos de trabajo. El seguimiento o acompañamiento que se debe tener en la primera etapa, el adiestramiento necesario para potenciar al integrante del equipo así como todo el desarrollo planificado a fin de potenciar sus conocimientos, actitudes y habilidades. Todo lo anterior a fin de

seleccionar e integrar al equipo de trabajo a las personas más competentes para tal fin.

Posterior a la integración, se debe propiciar que las actuaciones del equipo estén dirigidas hacia los objetivos deseados (Dirigir). Todo inicia con la delegación de responsabilidades, dejando claro cuáles son los resultados esperados, posteriormente la motivación al equipo es necesaria para inspirarlos a tomar las acciones deseadas por la empresa en pro del logro de los objetivos, coordinar los esfuerzos de los integrantes para ser más eficaces en lo que se debe hacer. Es propio que al trabajar en equipo o al coexistir grupos de personas se puedan generar conflictos, estos deben resolverse y alentar la iniciativa individual así como la creatividad y la innovación para alcanzar las metas.

- **Controlar:** se debe asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según la planificación que se tenga, asegurándose que los sistemas de información funcionen adecuadamente teniendo a mano los datos que sean necesarios para el desarrollo de las labores encomendadas en el momento que se necesiten.

### **Teoría de la 7 S de McKinsey (McKinsey & Company) 1982**

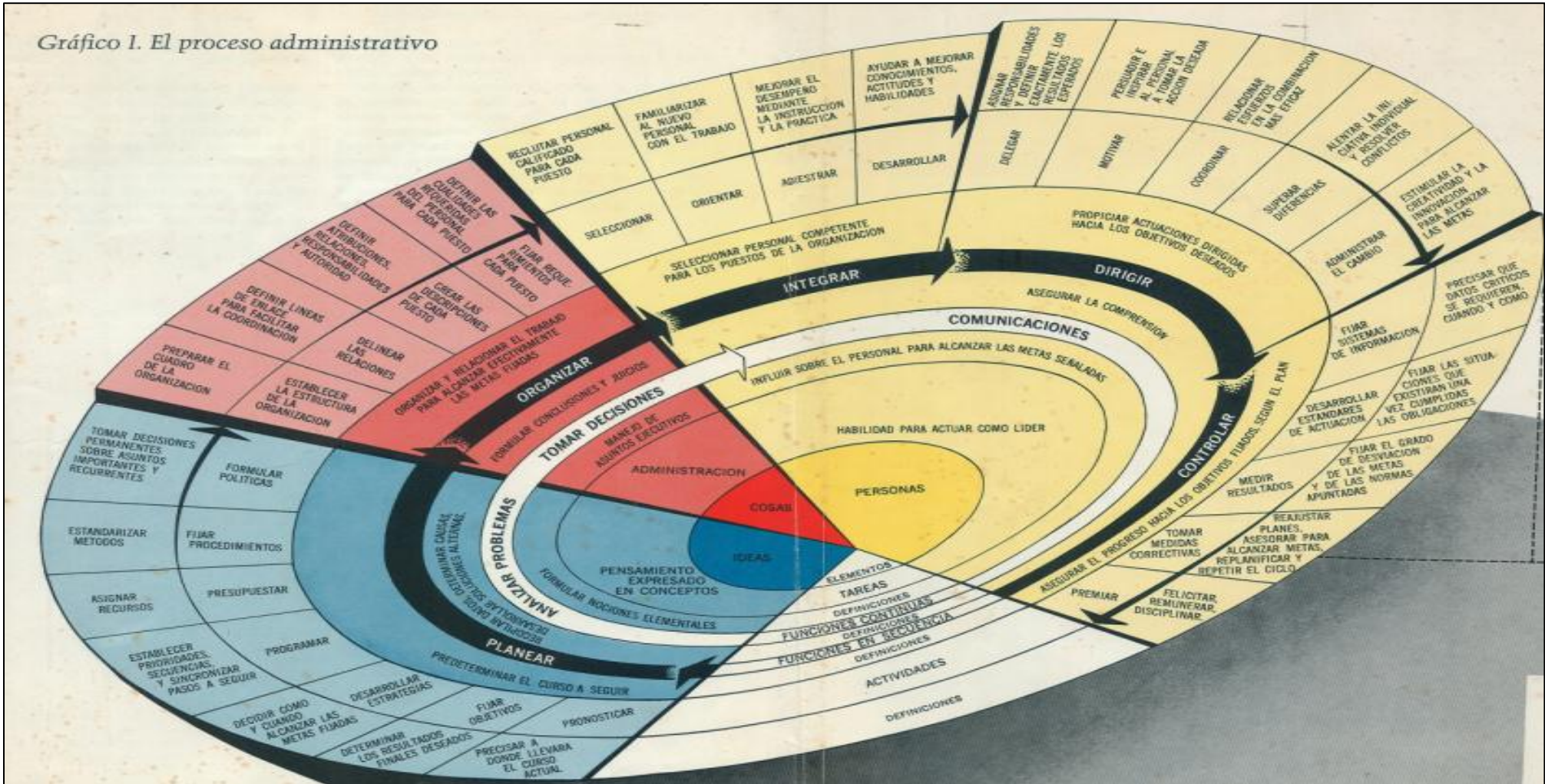
Representado en el libro “En busca de la Excelencia”, por ex consultores de McKinsey: Thomas; J. Peters y Robert H. Waterman en 1982, el marco asigna una constelación de factores interrelacionados que influyen en la capacidad de una organización para cambiar (Ver gráfico # 2). La falta de jerarquía entre estos factores sugiere que un progreso significativo en una parte de la organización, será difícil sin tener que trabajar sobre los otros.

También conocido como el modelo de los elementos organizacionales, el cual se enfoca en evaluar 7 grandes aspectos generales, los cuales; parafraseando lo expuesto por los autores, definiremos de la siguiente manera:

- **Estrategia:** Representan planes de acción para enfocar y organizar los recursos de la organización, así como sus objetivos vinculados. (Strategic).
- **Estructura:** Corresponde a la manera como se organizan e interactúan las diferentes unidades que conforman la organización, se refleja en el organigrama de la empresa. (Structure).
- **Sistemas:** Son todos aquellos sistemas de información que regulan los procesos de la empresa. (Systems).
- **Personal:** Representada por el Recurso Humano de la organización, el cual debe estar orientado hacia la estrategia de la organización. (Staff).
- **Estilo:** Se vincula al comportamiento de los integrantes de la organización frente a la consecución de los objetivos. Se refiere a la cultura de la organización. (Style).
- **Aptitudes y habilidades:** Son características requeridas por los miembros de la organización (Skills).
- **Valores Compartidos:** Son los valores centrales de la organización, que vinculan a todos sus miembros (Shared values).

Gráfico # 1

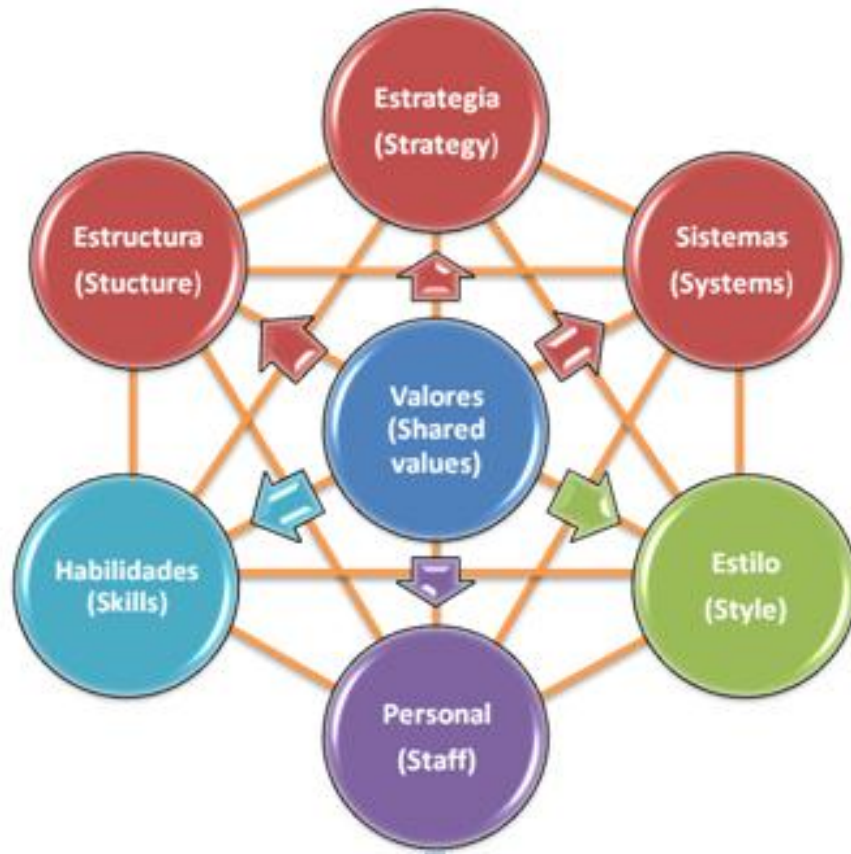
Evaluación del Proceso Administrativo de Alec Mackenzie





**Gráfico # 2**

**7 S de McKinsey**



**Sistema de Variables**

La identificación de las variables se refleja en el cuadro #1.

## Cuadro # 1

### Definición e Identificación de Variables

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN
Determinar el funcionamiento de las dimensiones estratégicas de la organización, tales como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, habilidades y Valores Compartidos.	Estrategia Organizacional	Serna, H. (2008). Orientación estratégica de una empresa a largo plazo, en la cual se definen los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad, ante el mercado y el cliente, los objetivos empresariales.
Evaluar los procesos en relación a las dimensiones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.	Proceso Administrativo	Mackenzie, A. (1969). El proceso administrativo se centra en los 3 elementos básicos con los que los gerentes se enfrentan en su gestión: las tareas, las personas y las ideas, estableciendo cinco funciones administrativas a saber: Planear, Organizar, integrar, dirigir y controlar.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Balestrini (2002), define el marco metodológico de la siguiente manera:

“Es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se ampliarán en la investigación planteada, desde la ubicación, acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación, su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos...” (p.126)

Por lo expuesto, la metodología describe los métodos, técnicas y procedimientos aplicados en el caso de estudio, a fin de ubicar al lector en una visión clara de lo realizado.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se desarrolló en el marco del tipo de investigación aplicada en su modalidad de Investigación – Evaluativa.

La investigación aplicada es definida por Rojas, R. (2007), como el proceso de conocimiento en el que el interés primordial radica en buscar información fundamentalmente empírica sobre problemas que surgen en el ámbito institucional para plantear alternativas de solución. De igual forma indica que los resultados de la investigación aplicada permiten realizar un diagnóstico de la situación o problema estudiado.

Es decir, que este tipo de investigación puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos, ya que sus fines son más directos e inmediatos que con otras investigaciones.

Por otra parte, la modalidad de Investigación – Evaluativa, según Suchman (1967) citado por Correa, Puerta y Restrepo (s/f) se define de la siguiente manera:

“La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. La investigación evaluativa asume también las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación....”  
(Suchman, 1967: 119).

Entre las diferentes orientaciones que presenta la investigación evaluativa, se optó por la evaluación orientada a la administración, la cual tiene como principal intención la de proporcionar conocimientos y bases valorativas para tomar y justificar decisiones en las organizaciones.

Según lo indican Correa, Puerta y Restrepo (s/f), Crombach (1963) fue el primero que introdujo la idea de que la evaluación debía ser reorientada y pasar a ser una ayuda para que los administradores tomaran decisiones más acertadas. Y más tarde otros autores como Alkin (1969), Reinhard (1972), Taylor (1974), Webster (1975) y Guba (1978) contribuyeron al desarrollo del concepto de la evaluación centrada en las decisiones y orientada a la administración.

Bajo este contexto, entre los modelos que se enmarcan en la evaluación orientada a la administración, se consideró que el modelo de Stufflebeam-Modelo C.I.P.P., apalancó en el logro del objetivo propuesto, ya que concibe la evaluación como un proceso para identificar y proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Dicho modelo se basa en cuatro tipos de evaluación: contexto, entrada, proceso y producto, los cuales son definidos por Correa, Puerta y Restrepo (s/f), como:

- **Evaluación de contexto:** busca definir el contexto institucional, identificar la población objeto del estudio y valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son lo suficientemente coherentes con las necesidades valoradas.
- **Evaluación de insumos:** busca identificar y valorar la capacidad del sistema, las estrategias del programa y sus alternativas, la planificación de procedimientos para llevar a cabo las estrategias, los presupuestos y los programas.
- **Evaluación de procesos:** busca identificar o pronosticar, durante el proceso, los defectos de la planificación del procedimiento o de su realización, proporcionar información para las definiciones preprogramadas y descubrir y juzgar las actividades y aspectos del procedimiento.
- **Evaluación del producto:** busca recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, los insumos y por los procesos e interpretar su valor y su mérito.

En atención a lo indicado, se considera que la evaluación vinculada al contexto, representa mejor la esencia de ésta investigación ya que indaga sobre el contexto institucional; que entre otros aspectos, pretende diagnosticar los problemas presentes en la organización.

La metodología del modelo C.I.P.P, consiste en la ejecución de 4 etapas, las cuales Correa, Puerta y Restrepo (s/f), mencionan como:

- Delineación: en la que se definen los objetivos de la evaluación y se formulan preguntas.
- Obtención de información: se diseñan o adaptan instrumentos, se determinan las muestras, se aplican los instrumentos y se realiza el procesamiento estadístico de los resultados.
- Análisis de la información: se elabora un diseño de análisis que garantice la mayor efectividad en la interpretación de los datos obtenidos y se procede al análisis de la información.
- Aplicación de la información: en la que se comunica la información a la audiencia y se le asesora para la utilización y aplicación de dicha información.

### **Según la fuente de los datos trabajados**

Arias, F. (2006, p.27) indica que “Según su procedencia los datos se clasifican en primarios cuando son obtenidos originalmente por el investigador...”. Por su parte, Sabino C. (1992, p. 115) manifiesta que “Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos”.

Bajo este contexto, la presente investigación es de tipo primaria, considerando que los datos fueron obtenidos directamente por el investigador en la organización objeto de estudio.

### **Por el momento en que se recogen los datos**

Tomando en cuenta lo expuesto por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006, p.208), quienes indican que los diseños de investigación transversal son aquellos que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”, se considera que por el momento en que se recogen los datos ésta investigación es de tipo transversal, ya que se evaluará a la organización en un punto de corte en el tiempo.

### **Técnicas e Instrumentos**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron dos técnicas para la recolección y obtención de información: entrevista semi estructurada y encuesta.

Dicha selección de técnicas se fundamenta en la necesidad de aportar mayor confianza y validez de los resultados obtenidos en la presente investigación. Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006), en la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza y profundidad en los datos si estos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos.

A objeto de ofrecer una mayor comprensión de las técnicas mencionadas y los diferentes instrumentos que apoyaron su aplicación, a continuación se indicará conceptualmente a que se refieren y la forma de aplicación en la presente investigación.

### **Entrevistas semi estructuradas**

Según Arias, F. (2006, p.73), “La entrevista es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

Partiendo de la clasificación de las entrevistas, expuesta por el mismo autor (Estructurada o formal, No estructurada o informal, Semi-estructura), en el presente trabajo de investigación se adoptó la modalidad de entrevista semi-estructurada, considerando que se caracteriza por su flexibilidad, ya que aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador podía realizar otras no contempladas inicialmente.

En línea con lo indicado, en ésta investigación se aplicó una entrevista semi-estructurada para identificar con el nivel gerencial el funcionamiento de las dimensiones estratégicas de la organización, tales como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo, habilidades y Valores Compartidos. La cual usó como instrumento una guía de entrevista, que facilitó la secuencia de la técnica y permitió efectuar el registro de las respuestas del entrevistado (Ver anexo 1).

### **Encuestas**

Sabino C. (1992, p. 85) indica que las encuestas consisten en “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los



problemas en estudio, para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”.

Por lo expuesto, se aplicó una encuesta para evaluar los procesos de la organización en relación a las dimensiones de planeación, organización, integración, dirección y control, a través de un cuestionario auto administrado (Ver anexo 2), el cual según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

### **Validez**

El determinar la validez de un instrumento implica someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hagan los aportes necesarios a la investigación y se verifique si el contenido y la construcción del instrumento, se ajusta al estudio planteado.

En línea con lo planteado, para la validación de los instrumentos aplicados en la presente investigación (cuestionario y guía de entrevistas), se seleccionó a tres (3) especialistas para que a juicio de expertos validaran el instrumento.

### **Población y Muestra**

Según Arias, F. (2006, p.81), se entiende por población “...el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Es decir, que la población describe el universo afectado por el estudio.

En el caso de estudio, la población fue delimitada a la totalidad de trabajadores de la línea Gerencial/Supervisora de primer, segundo y tercer nivel ubicados en la ciudad de Caracas (Ver cuadro # 2), pertenecientes a los diferentes procesos que conforman la organización Bonsai Sushi: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Logística y Distribución y Gerencia de Operaciones.

## **Cuadro # 2**

### **Población**

<b>RANGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Primera línea	Gerentes	3
Primera línea	Supervisores	3
Segunda línea	Gerentes	22
Segunda línea	Jefes	6
Segunda línea	Supervisores	8
Tercera línea	Coordinadores	17
Tercera línea	Subgerentes	50
<b>TOTAL</b>		<b>109</b>

Según Balestrini (2002, p.141), se entiende por muestra "...una parte de la población...que es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población".

Por otra parte, parafraseando lo indicado por Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, el cual debe definirse o delimitarse con precisión, y ser representativo de la población.

En línea con lo indicado, la muestra representa la población afectada y objeto del estudio, por lo tanto es importante asegurarse que los elementos

que la conforman sean suficientes y representativos, a fin de que permitan hacer generalizaciones.

Bajo este contexto, se procedió a seleccionar una muestra bajo el método de muestreo probabilístico estratificado, cuya distribución en función de los diferentes estratos se efectuó de manera proporcional de acuerdo al tamaño de los mismos.

Tomando en cuenta las actividades a desarrollar, así como la realidad operacional de la empresa, se consideró conveniente trabajar con una muestra del 40%, para los estratos correspondientes a la segunda y tercera línea de supervisión, considerando que la primera línea está conformada por un número reducido de trabajadores.

Es así como la muestra seleccionada quedó conformada por 47 trabajadores (ver distribución en Cuadro # 3).

### **Cuadro # 3**

#### **Muestra**

<b>RANGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Primera línea	Gerentes	3
Primera línea	Supervisores	3
Segunda línea	Gerentes	9
Segunda línea	Jefes	2
Segunda línea	Supervisores	3
Tercera línea	Coordinadores	7
Tercera línea	Subgerentes	20
	<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

## Procedimiento Seguido

En línea con el modelo metodológico a seguir (CIPP), la ejecución del presente trabajo de investigación se efectuó en 4 fases, a saber:

**Delineación:** En ésta fase se definieron los objetivos de evaluación y se formularon las preguntas de investigación según el problema planteado. Para ello, se efectuó un análisis de las necesidades presentes en la organización, obtenidas durante acercamientos preliminares con diferentes áreas de la organización.

**Obtención de información:** En ésta fase se desarrollaron los instrumentos que se emplearon para llevar a cabo las técnicas de obtención de información seleccionadas (Entrevistas y Encuestas), con el objeto de recabar la información necesaria para efectuar el análisis correspondiente.

Como apoyo para la ejecución de las entrevistas se elaboró una guía de entrevistas basada en los elementos que componen la teoría de las 7 S de McKinsey (McKinsey & Company) (1982). Para las encuestas, se diseñó un cuestionario a partir de la visión del proceso administrativo de Alec Mackenzie (1969).

Durante la aplicación de las entrevistas, se presentaron limitaciones asociadas a las responsabilidades propias del personal seleccionado, que no permitieron aplicarlas a la totalidad de participantes. Al respecto, se pudo efectuar 4 de las 6 entrevistas planificadas (67%); 2 a los Gerentes de primera línea de las Gerencias de Recursos Humanos y Administración y Finanzas, y 2 a los Supervisores de primera línea de la Gerencia de Operaciones. Por su parte, las encuestas fueron aplicadas en un 100% (47 trabajadores), durante las visitas efectuadas a los diferentes restaurantes ubicados en la ciudad de Caracas, así como las oficinas administrativas.

**Análisis de la información:** Se efectuó la agrupación de los datos a fin de contabilizar el número de casos pertenecientes a cada categoría y normalizar en relación al número total de casos, calculando la proporción o porcentajes correspondientes, a fin de efectuar un análisis cualitativo (en el caso de las entrevistas) y cuantitativo (para las encuestas) de la información obtenida.

**Aplicación de la información:** En ésta fase se elaboró el informe de resultados, en el cual se plasmaron las conclusiones y recomendaciones finales del diagnóstico realizado, y se comunicó a la audiencia correspondiente.

### **Operacionalización de las Dimensiones**

En cuadro # 4 se refleja la operacionalización de las variables, el cual se muestra en dos páginas, considerando la magnitud de su contenido.





## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se refleja el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación, una vez procesada la información.

#### 1. **Variable:** Estrategia Organizacional

La presente variable fue evaluada desde la perspectiva del modelo teórico de las 7S de McKinsey, por lo cual el análisis se centró en las dimensiones de Estrategia, Estructura, Sistemas, Valores Compartidos, Estilo, Habilidades y Staff, mediante la aplicación de una entrevista semi estructurada a 2 gerentes y 2 supervisores de primera línea.

En atención a lo indicado, a continuación se muestran los resultados por cada una de las dimensiones mencionadas, destacando que al reflejar una presencia de un 100% significa que en las 4 entrevistas realizadas hubo mención de algún aspecto asociado al ítem analizado:

#### **Estrategia**

Al evaluar la manera en que se organizan y enfocan los recursos para alcanzar los objetivos, los cuales deben estar orientados por la planificación estratégica y planes de acción, se observó lo siguiente:

- El 100% opina que la organización no cuenta con un plan estratégico definido. Al respecto, consideran que existe una debilidad en la transmisión de la información, por cuanto saben que la organización busca la consolidación y expansión en el mercado, pero no existe una línea de acción clara y definida respecto a las



aspiraciones de la empresa en el tiempo, lo cual genera incertidumbre en el personal.

- El 75% considera que la dirección de las acciones de la organización en el tiempo, debe estar signada por la ejecución de planes de acción e implementación de controles, en virtud que la falta de planificación conlleva a trabajar bajo el sentido de la urgencia, incentivando la falta de compromiso por parte del personal.
- El personal tiene una visión clara respecto a la proyección de la empresa, considerando que están conscientes de su posicionamiento en el mercado y territorio de competencia.
- Se destaca la importancia del apoyo e impulso por parte de la Dirección.

### **Estructura**

Respecto a la forma de organización, relación e interacción de las distintas áreas que conforman la empresa, se obtuvo lo siguiente:

- La totalidad de los entrevistados considera que es necesario un cambio en la estructura organizativa, que abarque la creación de nuevas unidades tales como: infraestructura y mantenimiento, proyectos, sistemas, mercadeo y auditoría interna. Por otra parte, requieren la designación de un Gerente de Operaciones.
- El 100% coincide en que existe debilidad en la coordinación de las actividades entre los diferentes departamentos, la cual es afectada directamente por la falta de comunicación y disposición por parte del personal involucrado, así como por debilidad en el seguimiento de las actividades.
- El 100% considera que la toma de decisiones centralizada en la Dirección, genera retrasos en las operaciones y debilita el respeto

a la autoridad de los niveles correspondientes. El estilo de liderazgo es visualizado como controlador y autocrático.

### **Sistemas**

Al evaluar los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa, así como los sistemas de información como canales por los que discurre la información, se observó lo siguiente en cada componente evaluado:

#### *Respecto a los procedimientos administrativos:*

- Existe debilidad en el levantamiento de los procesos de las diferentes áreas. Ejecutan los trabajos basados en la práctica, destacando la inexistencia de manuales y flujogramas de procesos, cuyas causas principales corresponden a descuido y falta de disposición por parte del personal. El 75% considera que es necesario el apoyo de la Dirección en esta actividad.
- El 100% coincide en que no están definidos los procesos de ingresos, gastos e inversiones, y que la empresa no opera bajo una planificación presupuestaria; el manejo de los recursos se realiza según sus necesidades, lo cual no permite el control adecuado de los mismos.
- La totalidad de los entrevistados coincide en que no están definidos los procesos para el cuidado y resguardo de los bienes y las personas, situación que representa falta de seguridad en las instalaciones, y que no se analicen las necesidades de los puestos de trabajo, ya que la seguridad industrial es básica.
- Por otra parte, consideran que la cadena de valor de la empresa debe ser revisada, y reestructurada, para incluir procesos centrales y de apoyo necesarios para el logro de los objetivos.

*Respecto a los sistemas de información:*

- El 50% de los entrevistados opina que los sistemas no cubren las expectativas ni necesidades de la empresa, por otra parte, el 75% cree que están sub utilizados y que el uso es básico. Esta situación conlleva a la ejecución de trabajo manual. Como causa principal destaca que se adquieren sistemas sin consultar a las unidades involucradas.

*Respecto a los sistemas de información:*

- Se refleja debilidad en la medición de los resultados, por cuanto en el área administrativa son pocos los indicadores manejados, y en la parte operativa solo se miden las transacciones diarias.

### **Valores Compartidos**

Durante el análisis de los principios organizacionales de la empresa, se observó lo siguiente:

- El 75% de los entrevistados considera que los valores formalmente establecidos: integridad, trabajo en equipo, igualdad, pasión por la calidad y lealtad, no son asumidos en su totalidad, y en ocasiones se transmiten como una obligación. Creen que es necesario la participación de la Directiva.
- En el área operativa se cuenta con un personal comprometido, entre los que prevalece el compañerismo y fidelidad.

### **Estilo**

Al evaluar el comportamiento y estilo de liderazgo establecido en la organización, se observa que existen oportunidades de mejora que deben ser atendidas de forma inmediata, por cuanto:

- El 50% considera que el estilo de liderazgo existente en la organización es reactivo, poco comunicativo y que desconoce los

méritos de su personal. Destacando que el personal siente que no tiene respaldo por parte de sus líderes y se siente intimidado por la Dirección.

- La totalidad de los entrevistados considera que el perfil de jefatura que se necesita en la organización debe tener un nivel de conocimiento académico (formación), conocimiento del negocio, comunicativo y comprometido con la marca. El 50% representantes del área operativa, creen que adicionalmente deben ser proactivos, humildes y organizados.
- Se destaca la necesidad de formación del personal supervisorio.
- El 100% considera que el estilo de liderazgo debe mejorar, ya que no es participativo.
- El 75% considera que en el área administrativa opera como grupos de trabajo, mientras que en el área operativa trabajan como equipos.
- El 75% considera que los mecanismos de reconocimiento a los empleados son apreciativos y que no están enmarcados en evaluaciones formales.
- El 100% considera que los trabajadores son cooperativos en lugar de competitivos; sin embargo; indican que es necesario la formación del personal.

### **Habilidades**

Durante el análisis de las destrezas técnicas presentes en los miembros de la organización, se observó:

- El 50% opina que el personal está capacitado, y el otro 50% considera que existen fallas en la capacitación, ya que cuentan con personal comprometido que quiere hacer bien su trabajo, pero no posee las destrezas técnicas requeridas, ya que la organización no ha trabajado en su desarrollo, lo cual genera desmotivación.

- Existen fallas en la evaluación y monitoreo de las capacidades del personal.
- Se destaca la falta de formación del personal en otras habilidades, tales como: Toma de decisiones, visión del negocio, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

### **Staff**

Al evaluar las condiciones del talento humano de la organización, se observó:

- El 100% considera que la organización cuenta con un talento humano competente, pero que no se les da la oportunidad de demostrar sus capacidades.
- 75% opina que la debilidad que presenta la organización en cuanto a la elaboración de planes estratégicos, limita que el talento humano esté enfocado al 100% en las estrategias de la empresa, motivado a que las desconoce.
- El 100% considera se requiere cubrir posiciones fundamentales para la organización: Gerente de Operaciones y de Logística, personal para seguridad y salud laboral, asistente de RRHH y administrativo para tiendas, supervisor de operaciones, las áreas de sistemas , logística, legal, auditoria y presidencia.

### **2. Variable: Proceso Administrativo**

Se usó como base el modelo del Proceso Administrativo de Alec Mackenzie, que comprende 5 dimensiones, cuatro clásicas del proceso administrativo y la integración.

Luego de recolectada y procesada la data se clasificó la información por dimensiones e indicadores de acuerdo a las respuestas de los encuestados (47 trabajadores), las cuales se clasificaron en tres rangos a saber:

Porcentaje mínimo posible 25%

Porcentaje máximo posible 100%

25% al 50% - no está desarrollado / no está presente

51% al 75% - parcialmente desarrollado / parcialmente presente

76% al 100% - desarrollado / presente

Obteniéndose los siguientes resultados porcentuales:

### Cuadro # 5

#### % Total por Dimensiones

Dimensión	%	Niveles Organizacionales			Áreas Funcionales	
	General	Estratégico	Funcional	Operativo	Admon & FI	Operaciones
Planeación	62	52	63	64	49	68
Organización	65	65	66	64	58	67
Integrar	64	57	68	63	63	65
Dirección	63	58	64	64	57	65
Controlar	62	60	59	65	50	66
<b>% General</b>	<b>63</b>	<b>58</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>55</b>	<b>66</b>

En líneas generales se aprecia que todas las dimensiones del proceso administrativo están parcialmente desarrolladas / presentes, destacando que las áreas de Administración y Finanzas visualizan las dimensiones de planeación y control como ausentes en la organización.

Bajo este contexto, a continuación se muestran los resultados obtenidos por dimensión:

## Planeación

### Cuadro # 6

#### Planeación por Nivel Organizacional y Área Funcional

	GENERAL	Niveles Organizacionales			Áreas Funcionales	
		ESTRATEGICO	FUNCIONAL	OPERATIVO	ADMON & FI	OPERACIONES
Programar según las prioridades	59%	46%	62%	60%	42%	65%
Formular Presupuesto	60%	33%	62%	66%	46%	65%
Fijar Objetivos	62%	50%	63%	65%	48%	68%
Desarrollar Estrategias	62%	63%	62%	63%	50%	67%
Fijar procedimientos para estandarizar	63%	58%	64%	64%	50%	68%
Formular Políticas	63%	54%	64%	65%	50%	68%
Pronosticar	64%	54%	66%	66%	48%	71%
Planear	65%	58%	63%	68%	54%	69%
Promedio	62%	52%	63%	64%	49%	68%

En ninguno de los ítems se aprecia de una forma significativa los procesos de planeación, siendo los más críticos a nivel general “la programación según las prioridades” con un 59% donde tanto el nivel estratégico como el equipo administrativo lo ponderan en un 46% y 42% respectivamente.

A nivel de formulación presupuestaria existe una importante disparidad, la percepción general se encuentra en un 60% Vs un 33% del equipo estratégico, esto llama la atención ya que en principio es en los niveles estratégicos donde se deben desarrollar los presupuestos, estando estos claros de la situación la deficiencia no es vista de la misma forma salvo por el personal administrativo que lo pondera en un 46%.

La empresa no conoce en su totalidad la finalidad u objetivo que persigue, no se aprecia cultura de planificación, reflejando la menor satisfacción en los indicadores relacionados a la formulación presupuestaria y la planificación.

Así mismo se manifiesta una disparidad entre la apreciación que tiene sobre la empresa las áreas funcionales, en la visión que tiene la Gerencia de Operaciones, en promedio el equipo administrativo en temas de planeación se encuentra en un 49% Versus un 68% del equipo de operaciones. La diferencia más amplia la tienen en pronosticar 48% Vs 71%, Programar las acciones según las prioridades 42% Vs 65%, y fijar Objetivos 48% Vs 68% donde la apreciación del equipo operativo apunta a que están parcialmente desarrollados la mayoría de los aspectos asociados a la planeación a diferencia de la visión administrativa que considera que no.

## Organización

### Cuadro # 7

#### Organización por Nivel Organizacional y Área Funcional

	GENERAL	Niveles Organizacionales			Áreas Funcionales	
		ESTRATEGICO	FUNCIONAL	OPERATIVO	ADMÓN & FI	OPERACIONES
Fijar requerimientos para cada puesto	63%	71%	61%	63%	62%	63%
Delinear las relaciones	63%	58%	63%	65%	54%	67%
Establecer la estructura de la organización	64%	67%	68%	59%	56%	67%
Crear las descripciones de puesto	66%	67%	66%	66%	65%	66%
Se organiza y relaciona el trabajo con las metas	68%	63%	71%	67%	54%	74%
	65%	65%	66%	64%	58%	67%

En relación a la organización se puede apreciar que se considera parcialmente desarrollado, donde todos los valores se encuentran entre el 51% y 75% siendo la organización del trabajo en relación a las metas el ítem más reconocido dentro de Bonsai Sushi, aunque la apreciación sobre este ítem entre operaciones y el equipo administrativo dista en un



20%, teniendo operaciones una mejor apreciación quizás motivada a que es un área que dentro de la historia de Bonsai ha sido la de mayor desarrollo a lo largo de su historia como empresa.

En este orden de ideas se aprecia la similar percepción en los diferentes niveles así como áreas en relación a las descripciones de los puestos de trabajo tal como la paridad en la fijación de requerimientos para cada puesto de trabajo. En general se puede decir que hay una reconocida orientación aunque en relación a delinear las relaciones o establecer las líneas de enlace que facilitan la coordinación de las actividades la percepción tanto del nivel estratégico como el de los administrativos hace entender que no es tan fluida dicha coordinación esto contrastado con un 67% de operaciones y un 65% del nivel operativo que hace entender que son manejadas de mejor manera.

## Integrar

### Cuadro # 8

#### Integrar por Nivel Organizacional y Área Funcional

	GENERAL	Niveles Organizacionales			Áreas Funcionales	
		ESTRATEGICO	FUNCIONAL	OPERATIVO	ADMON & FI	OPERACIONES
Proceso de inducción	52%	42%	54%	52%	40%	56%
Adiestrar	60%	46%	67%	57%	62%	59%
Desarrollar	65%	58%	68%	64%	71%	63%
Proceso planificado de selección	80%	83%	82%	77%	77%	81%
<b>Promedio</b>	<b>64%</b>	<b>57%</b>	<b>68%</b>	<b>63%</b>	<b>63%</b>	<b>65%</b>

Al evaluar los resultados obtenidos en cuanto a la integración, existe una apreciación homogénea satisfactoria entre todos los niveles, respecto a que existe un proceso planificado de selección dentro de la

organización; sin embargo; los procesos de inducción y formación del personal reflejan los niveles más bajos, cuya tendencia es marcada por el nivel estratégico.

## Dirección

### Cuadro # 9

#### Dirección por Nivel Organizacional y Área Funcional

	GENERAL	Niveles Organizacionales			Áreas Funcionales	
		ESTRATEGICO	FUNCIONAL	OPERATIVO	ADMON & FI	OPERACIONES
Motivación del personal	48%	46%	49%	48%	44%	49%
Actividades motivacionales	55%	58%	53%	57%	56%	55%
La toma de decisiones es oportuna	57%	46%	59%	59%	46%	62%
se relacionan los esfuerzos en pro de los objetivos	64%	50%	62%	69%	54%	68%
Los líderes asignan las responsabilidades a su equipo	66%	54%	67%	69%	58%	70%
Se estimula la creatividad	68%	63%	70%	67%	60%	71%
Se abordan los problemas en el momento que se presentan®	70%	75%	74%	66%	71%	70%
Los resultados esperados del trabajo, son definidos	76%	75%	78%	75%	71%	78%
	<b>63%</b>	<b>58%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>57%</b>	<b>65%</b>

Se observa claramente que la organización define los resultados esperados del trabajo, así como consideran que se abordan los problemas en el momento que se presentan, siendo estos los dos ítems con mayor % y se mantiene homogéneo a todo nivel con un promedio del 70% contrasta con lo oportuno en la toma de decisiones el cual solo presenta un 57%. Lo cual nos indica que a pesar que se aborden los problemas en el momento que se presentan podría existir algo de postergación en la toma de decisiones, reafirmado tanto en el nivel

estratégico con un 46% y en el área administrativa con el mismo porcentaje.

Cabe desatacar que los ítems con porcentajes más bajos están asociados a la motivación del personal 48% así como a las actividades motivacionales 55%.

## Control

### Cuadro # 10

#### Control por Nivel Organizacional y Área Funcional

	GENERAL	Niveles Organizacionales			Áreas Funcionales	
		ESTRATEGICO	FUNCIONAL	OPERATIVO	ADMÓN & FI	OPERACIONES
Desarrollar estándares de actuación	58%	71%	51%	60%	48%	62%
Premiar y reconocer el desempeño de los empleados.	60%	50%	61%	61%	52%	63%
Fijar sistemas de información	60%	58%	57%	64%	44%	66%
Medir resultados	63%	54%	61%	68%	44%	71%
Tomar medidas correctivas	69%	67%	68%	69%	62%	71%
	62%	60%	59%	65%	50%	66%

Los resultados en ésta dimensión, reflejan fallas en el desarrollo de la misma, el menor porcentaje está vinculado al desarrollo de estándares de actuación 58% así como en el reconocimiento del desempeño de los trabajadores 60%.

En relación al desarrollo de estándares de actuación sorprende la diferencia de apreciación que tiene el nivel estratégico en relación al nivel funcional con una brecha de un 20%, al igual que con el personal administrativo el cual da la puntuación más baja con solo un 48%. Esto

podría indicar fuertes fallas en la comunicación de las líneas estratégicas con el resto del personal.

En la medición de resultados la percepción del equipo de operaciones en relación al administrativo es opuesta, por una parte el equipo de operaciones considera que efectivamente se miden los resultados, y el equipo administrativo considera que dichas técnicas de medición no están presente en la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Una vez efectuado el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, se puede indicar lo siguiente:

El Grupo Bonsai Sushi evidencia ser una organización en claro proceso de desarrollo, donde de una u otra forma ha logrado resolver los diversos retos que le ha presentado el complicado mercado venezolano, pero como parte de su proceso de evolución organizacional es importante el identificar sus áreas de oportunidad a fin de continuar forjando bases sólidas para un crecimiento sustentable logrando ganar reputación y prestigio en pro de una madurez organizacional.

Al efectuar la valoración de los resultados obtenidos durante la evaluación de las variables de estudio, se observan situaciones que destacan por su frecuencia de aparición y que podrían afectar el desarrollo y funcionamiento de los procesos de la organización.

La poca planificación en la organización, propicia la ejecución de trabajos sin considerar una proyección estratégica, generando una atención reactiva en lugar de proactiva ante las situaciones, lo cual afecta directamente en la consecución de las actividades desarrolladas.

Esta situación limita una visualización clara y definida de la organización respecto a sus aspiraciones en el tiempo, lo cual sumado a que su estructura actual no cubre sus necesidades, y a la falta de coordinación

entre los diferentes departamentos, generan incertidumbre en el personal y baja disposición para el desarrollo de las actividades, lo cual se refleja directamente en la desmotivación observada.

Además, como organización no tienen claramente definido los estándares de actuación, lo cual impide una adecuada evaluación del personal y del trabajo en sí. De igual forma como empresa al no tener planes definidos, tampoco fijan y comunican sus prioridades, evitando que se pueda realizar la coordinación del trabajo en pro de un objetivo superior.

No existe una cultura presupuestaria, limitando las posibilidades reales de planificación operativa y financiera. Por tanto la asignación de recursos es circunstancial y reactiva según las necesidades que se presenten.

En línea con lo antes indicado, existen otros aspectos que afectan la motivación del personal, tales como la falta de reconocimiento al trabajo realizado y las fallas en la capacitación o formación del mismo. Los cuales podrían afectar la fidelidad y compromiso observado en los trabajadores.

La organización no posee políticas claras dejando a la discrecionalidad del que esté al frente en ese momento, la toma de decisiones sobre asuntos recurrentes en la organización teniendo como consecuencia estilos diversos de actuación, así como acciones distintas por parte de la empresa sobre una misma situación

Otro aspecto importante y de mucha relevancia en los resultados obtenidos, es la visualización del estilo de liderazgo como controlador y autocrático, caracterizado por la toma de decisiones centralizada, que generan retrasos operacionales y debilita el respeto a la autoridad de los niveles correspondientes.

Bonsai Sushi no posee sistemas de información confiables que apoyen los procesos de gestión, así mismo a nivel administrativo poseen serios problemas con la fiabilidad de su data, la cual no está interconectada produciendo retrabajo y aumentando las probabilidades del error humano, situación que dificulta la medición de los resultados de su gestión.

La información formal es escasa y dispersa, no está estructurada. La empresa no cuenta con manuales operativos y esto no permite la estandarización de sus acciones tanto operativas como administrativas. Bajo esta condición es difícil definir el deber ser en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

En atención a lo expuesto, y visto que Bonsai Sushi es una organización que se encuentra en proceso de evolución, y que a pesar de las oportunidades de mejora observadas cuenta con un personal que refleja fidelidad y compromiso hacia la organización, tiene la oportunidad de generar cambios asociados a los procesos de organización empresarial, que permitirán su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

## Recomendaciones

Considerando las conclusiones que arrojó el presente trabajo, la investigadora se permite emitir las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un Plan Estratégico que contribuya a mejorar la competitividad de Bonsai Sushi, y así mantenerse en el mercado. Vista la situación país la planificación debe ser a corto plazo ya que el entorno es sumamente variable. Esto permitiría a la alta dirección tener mayor claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para labrar el futuro que se desea.
- Realizar un estudio más profundo enfocado en la estructura de la organización a fin de definir cuál sería la más apropiada para asumir los retos venideros (rediseño de estructura). Así mismo asegurarse de contar con equipos estratégicos de alto desempeño y con los recursos acordes a sus necesidades a fin de poder ejecutar los planes que en cada área se desarrollen.
- Crear un programa de capacitación estructurado, con bases simples pero enfocadas en temas puntuales y de interés para la organización, puntualizando las necesidades reales existentes, con énfasis en liderazgo organizacional. Esto ayudara a la estandarización del trabajo así como la motivación del personal.
- Establecer un plan de comunicación organizacional, lo cual permitirá mejorar y dirigir la comunicación a los destinatarios de forma comprensible y accesible.
- Definir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización que influyen en el desarrollo de las iniciativas que se puedan plantear, para así poder aprovechar las oportunidades, explotar nuestras fortalezas y trabajar en disminuir las debilidades.



- Desarrollar sistemas de información confiables en los cuales puedan apoyar sus decisiones. Facilitar herramientas de trabajo tales como sistemas administrativos integrados a los sistemas de venta, inventario, compras, contabilidad, Recursos Humanos, finanzas, etc.
- Implementar un sistema de medición del desempeño de los trabajadores, basado en objetivos individuales o grupales.
- Efectuar un estudio de clima organizacional con el fin de tomar conciencia sobre la importancia de conocer y medir las percepciones que sobre la organización tiene el personal, lo cual caracteriza el medio ambiente de Bonsai Sushi como empresa e incide directamente en el desempeño y en la forma como será asumido cualquier proceso de cambio que se quiera desarrollar a futuro.
- Desarrollar un sistema de incentivos al mérito, para mantener el compromiso del personal con la organización así como actividades motivacionales que respondan a las inquietudes del personal y desarrollar un programa de Calidad de Vida en el Trabajo.
- Levantar los manuales operativos así como de políticas organizacionales en pro de estandarizar métodos y la toma de decisiones en asuntos importantes y recurrentes para la empresa.
- Analizar y poner en práctica mecanismos para descentralizar la toma de decisiones, para tener una mayor fluidez en la toma de decisiones.
- Impulsar actividades de coordinación entre las áreas operativas y administrativas a fin de lograr mayor alineación (sincronización) en los asuntos de relevancia para la organización.
- Coordinar actividades orientadas a la construcción de equipos de trabajo a fin de promover el mejoramiento de la efectividad de los colaboradores.
- Promover actividades de planificación conjunta o administración estratégica entre las áreas funcionales, facilitando la interacción del equipo estratégico garantizando que la planificación responda a las

necesidades globales de la empresa, tomando en cuenta el punto de vista de cada una de las áreas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

### **Fuentes de Libros**

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología científica*. (5a ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M., (2002). *Como Se Elabora el proyecto de Investigación*. (6ta ed.). Caracas: Servicio.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.). México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11va. ed.). México: Pearson.
- Faria, F. (1995). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México, Limusa.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional, Transformación y Administración efectiva del Cambio*. (6ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. (4ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las organizaciones*. (5a ed.). México. Pearson.
- Laudon, Jane y Kenneth (2012). *Sistemas de información gerencial*. (12va. Ed). México: Pearson Educación- Prentice Hall.
- Medina, W. (s/f). *Procesos de Consultoría*. Caracas: UCAB.
- Medina, W. (s/f). *Consultoría Aplicada I*. Caracas: UCAB.
- Rojas, R. (2007). *Investigación Social, teoría y praxis*. (12va ed.). México: Plaza y Valdez.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. (10a ed.). Bogotá: 3R Editores.

Strickland, T. (2001). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. (11a. ed). México. Mc Graw Hill.

UPEL (2010). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. (4 a. ed). Caracas: FEDEUPEL.

Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. (6a ed.). Madrid: Pearson Educación.

### **Fuentes de Artículos de Publicaciones Periódicas**

Mackenzie, A. (1969). El proceso administrativo en tercera dimensión. *Harvard Business Review: Noviembre – Diciembre 1969*.

### **Fuentes Electrónicas**

Mckensey & Company. 7 S de Mckensey. [en línea]: [fecha de consulta: 07 julio 2015]. Disponible en: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_7-s\\_framework#interactive\\_7s](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework#interactive_7s)<http://www.mckinsey.com/spContent/Enduring%20IdeasV2/index.html#2472097023001?sid={A33BD7BC-F25A-4E9B-A7FA-9317110C7B33}&pid={0AFB2116-2539-4238-A6DB-1AB7CC7C6E00}>

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. [en línea]: [fecha de consulta: 28 agosto 2015]. Disponible en: <http://www.iutep.tec.ve/uftp/images/Descargas/materialwr/libros/CarlosSabino-EIProcesoDeInvestigacion.PDF>.

Universidad América Latina (s/f). *Compendio sobre Administración de Recursos Humanos*. [en línea]: [fecha de consulta: 02 septiembre 2015]. Disponible en: [http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon\\_Recursos\\_Humanos/Pdf/UNidad\\_15.pdf](http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/UNidad_15.pdf)

### **Fuentes de Tesis de Grado**

Viteri C. y Jaramillo C. (2013), El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales. Tesis de grado de Magister en Administración de Empresas. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

### **Otras Fuentes**

Correa, Puerta y Restrepo (s/f). *Investigación Evaluativa*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.

Fondo para la normalización y certificación de la calidad (Fondonorma) (2007). *Compendio Normas ISO 9000, Documentos de Orientación y Apoyo*.

## ANEXO 1

### Entrevista Semi Estructurada

DIMENSIÓN	N°	ÍTEMS
Estrategía	1	¿Cuál es el territorio donde compiten?
	2	¿Cuáles ideales y/o principios los orientan?
	3	¿Qué aspiran a ser como organización?
	4	¿Qué quieren lograr?
	5	¿Cuál será la dirección de las acciones de la organización en el tiempo?
	6	¿Cómo son manejados los cambios en la demanda de los clientes?
Estructura	7	¿Cómo coordinan las actividades los diferentes departamentos?
	8	¿Cuál es el orden interno que debe tener esta empresa?
	9	¿Es la toma de decisiones centralizada o descentralizada?
Sistemas	10	¿Hay procesos definidos?
	11	¿Están definidos los procesos presupuestarios: ingresos, gastos, inversiones?
	12	¿Tienen control de los procesos de ingresos, gastos, ejecución presupuestarias?
	13	¿Cuáles son los procesos para el cuidado y resguardo de personas y bienes?
	14	¿Está la plataforma tecnológica acorde a las dimensiones estratégicas, de regulación y gerenciales?
	15	¿Cuáles son los sistemas que utiliza la organización?
	16	¿Cuáles indicadores les develan su situación actual?
17	¿Qué estadísticas se llevan en la organización?	
Valores Compartidos	18	¿Cuáles son los valores centrales de la organización?
	19	¿Qué tan fuertes son los valores?
Estilo	20	¿Qué tipo de jefes tienen?
	21	¿Cuál es el perfil de la jefatura que necesitan en esta empresa?
	22	¿Qué tan participativo es el estilo de administración/liderazgo?
	23	¿Existe algún tipo de mecanismo de reconocimiento a los miembros del equipo?
	24	¿Suelen ser los empleados/miembros de equipo competitivos o cooperativos?
Habilidades	25	¿Qué posiciones o especialidades están representadas en el equipo al que pertenece?
	26	¿Considera que el equipo actual tiene las capacidades necesarias para cumplir con la estrategia de la empresa?
	27	¿Cómo son evaluadas y monitoreadas las habilidades de los colaboradores?
	28	¿Hay brechas en las competencias requeridas?
Personal	29	¿Cuál es la fuerza laboral? Que tan amplio es el equipo de trabajo
	30	¿Qué capacidades estratégicas, reguladoras y gerenciales lo caracteriza?
	31	¿Esta enfocado el recurso humano hacia la estrategia de la organización?
	32	¿Qué posiciones necesitan ser cubiertas?

## ANEXO 2

### Cuestionario

Estimado colaborador,

El presente cuestionario tiene el objetivo de realizar un diagnóstico del funcionamiento de los procesos del Grupo Bonsai Sushi.

Éste instrumento es anónimo solo debe indicar el nivel de su cargo en la organización y luego proceder a responderlo marcando una equis (X) en una de las cuatro opciones de respuesta, aquella que refleje mejor su opinión a lo planteado en todas las afirmaciones.

El tiempo estipulado de respuesta es de 15 minutos. Por su valiosa colaboración de antemano muchas gracias.

#### Nivel del Cargo:

Gerente de Primera línea	( )
Supervisor de Primera línea	( )
Gerente de Segunda línea	( )
Jefe	( )
Supervisor de Segunda línea	( )
Coordinador	( )
Subgerente	( )

N°	PLANTEAMIENTO	OPCIONES			
	En esta organización...	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Se realizan pronósticos que precisan a donde los llevará el curso actual.				
2	Se establece la estructura jerárquica de acuerdo a sus necesidades.				
3	Existe un proceso planificado de selección de personal				
4	Los líderes asignan las responsabilidades a su equipo de trabajo				
5	Se fijan sistemas de información precisando que datos críticos se requieren, cuando y como.				
6	Se fijan los objetivos determinando los resultados finales deseados.				
7	Se establecen las líneas de enlace que facilitan la coordinación de las actividades.				
8	Existe un proceso de inducción estructurado				
9	Los resultados esperados del trabajo, son definidos de manera clara y precisa.				
10	Se desarrollan estándares de actuación, fijando las situaciones que existirán una vez cumplidas las obligaciones.				
11	Se desarrollan estrategias que deciden como y cuando se alcanzaran las metas.				
12	Se crearon las descripciones de cargo que definen las atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad del personal.				
13	La formación responde a las necesidades laborales acordes a los cargos ocupados.				
14	El personal de la empresa esta altamente motivado				



N°	PLANTEAMIENTO	OPCIONES			
	En esta organización...	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15	Se miden resultados fijando el grado de desviación de las metas y de las normas establecidas.				
16	Se sigue una programación que establece prioridades, secuencias y sincroniza los pasos a seguir.				
17	Se fijan los requerimientos que definen las cualidades que debe poseer el personal en cada puesto.				
18	Las actividades de formación están orientadas a fortalecer los conocimientos, las actitudes y habilidades del personal				
19	Las actividades motivacionales responden a las expectativas de los trabajadores				
20	Se toman las medidas correctivas que permiten reajustar los planes, asesorar para alcanzar las metas y replanificar.				
21	Se formula el presupuesto asignando recursos equitativos a las diferentes unidades.				
22	Los esfuerzos de los diferentes departamentos se relacionan en pro del cumplimiento de un objetivo superior.				
23	Se premia y reconoce el desempeño de los empleados.				
24	Se fijan procedimientos para estandarizar los métodos de ejecución de actividades.				
25	Se abordan los problemas en el momento que se presentan				
26	Se formulan políticas para tomar decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.				
27	Se estimula la creatividad de los trabajadores en pro de alcanzar las metas establecidas				

# Gráfico # 1

## Evaluación del Proceso Administrativo de Alec Mackenzie

Gráfico 1. El proceso administrativo

