



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL
EN LA EMPRESA MULTISABORES**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Leyla C. BETANCOURT D.

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

Realizado con la Asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, junio de 2007

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerle a la vida por haberme dado la oportunidad de realizar esta especialización y a su vez abrirme las puertas para desempeñarme y crecer tanto personal como profesionalmente en el área de la consultoría.

Igualmente doy gracias al profesor Ricardo Petit, por su guía y dedicación en todo momento, y a Tahití Ramos por su palabras y apoyo constante.

También quiero agradecer a todos aquellos profesores que me dieron clases y dejaron en mi un granito de arena para el futuro de mi carrera. Muy en especial a Janelia Rodríguez quién además de profesora supo llegar a sus alumnos como una amiga.

Un especial agradecimiento al Sr. Germán Courleander, a la Sra. Marlene de Courleander y a Erick mi compañero, por habernos dedicado a mi y a mi compañera, parte de su tiempo en entrevistas y mesas de trabajo y sobre todo por la confianza brindada al dejarnos entrar en su negocio como consultoras de D.O.

Por último quiero dar gracias a mis compañeras Lucinda Saburido, Mónica Moniz, Verónica Girola e Indra Alfonso por ese gran apoyo, compañerismo y unión que siempre nos caracterizó como grupo.

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen...

Al padrecito Sabio, quien con su palabras
de aliento y apoyo, siempre me inspiró a
ser mejor cada día...

A mis padres a quienes adoro con toda mi alma
y siempre llevo en mi corazón...

A mi mamama, mi hermana, cuñado y sobrinito bello
por compartir conmigo todos los momentos
especiales de la vida...

A verónica, por todos esos momentos
que pasamos juntas para realizar con éxito
nuestro trabajo, y sobre todo
por haber sido una gran compañera...

Y a mi esposito bello y maravilloso
por su apoyo incondicional, paciencia y
sobre todo por estar siempre está a mi lado...

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Contexto de la Empresa:.....	3
1.2 Planteamiento del Problema:.....	5
1.3 Objetivos del Diagnóstico	6
1.3.1 Objetivo General:	6
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	7
1.4 Delimitación del Problema:.....	7
CAPÍTULO II	9
2 MARCO TEÓRICO	9
2.1 Desarrollo Organizacional	9
2.1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional:.....	10
2.1.2 Definición de Desarrollo Organizacional:	12
2.1.3 Tres conceptos Básicos:	13
2.1.4 Características del Desarrollo Organización	15
2.1.5 Investigación - Evaluación:.....	17
2.2 Cambio Organizacional	18
2.2.1 Definición de Cambio Organizacional	20
2.2.2 Factores que intervienen en el Cambio Organizacional	22
2.2.3 Principales factores de éxito en el Cambio Organizacional.....	33
2.3 Empresas Familiares.....	33
2.3.1 La Cultura Familiar	36
2.3.2 Fortalezas y Ventajas de la Empresa Familiar:	38
2.3.3 Desventajas y Debilidades de la Empresa Familiar:	38
2.3.4 Conflictos Familiares	39
2.4 El Negocio de la Comida	40
2.4.1 Planeación de un Negocio de Comida Rápida.....	41
2.4.2 Operatividad del Negocio	44

2.4.3	<i>Razones por las cuales fracasa un Negocio de Comida</i>	45
2.4.4	<i>Planificación Estratégica</i>	46
CAPÍTULO III	51
3	PROCESO DE INTERVENCIÓN EN D.O.....	51
3.1	<i>Proceso de entrada</i>	52
3.1.1	<i>Contacto inicial:</i>	52
3.1.2	<i>Contrato Psicológico:</i>	53
3.2	<i>Diagnóstico</i>	54
3.2.1	<i>Modelo de Marvin R. Weisbord</i>	56
3.2.2	<i>Ámbito de aplicación</i>	61
3.2.3	<i>Diseño de instrumentos y estrategias para la recopilación de información válida</i>	62
CAPITULO IV	65
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA	67
	ANEXOS	69
	ANEXO A	70
	Propuesta de Diagnóstico	70
	ANEXO B	77
	Factores externos que influyen sobre la organización. Modelo Sistémico para el Diagnóstico Organizacional, adaptado de Weisbord (1974).	77
	ANEXO C	81
	Guía para la entrevista semi estructurada a los socios y encargada	81
	ANEXO D	83
	Guía para la entrevista semi estructurada a los empleados	83
	ANEXO E	86
	Guía para la Encuesta de Satisfacción del Cliente	86

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones privadas y públicas, con o sin fines de lucro, tienen por entorno una realidad que obliga a conocer y a integrarse a un mundo cada vez más globalizado, competitivo y, por ende, más complejo y exigente. En este sentido, las organizaciones más exitosas son aquellas con objetivos y metas claras y capaces de adoptar funciones y prácticas gerenciales innovadoras, acordes con las exigencias de competitividad que impone dicho entorno.

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo central que unifica las acciones y los recursos de ésta en función de su logro; alcanzar esta meta es la razón de ser la organización y en consecuencia su logro influye en el modo como la organización se estructura y administra.

La forma en la que los individuos y grupos de la organización entienden al objetivo central de ésta es determinante para explicar sus acciones dentro de la empresa, sin ellos la organización camina sin un rumbo claro y corre el riesgo de perder efectividad y oportunidad, diluyendo esfuerzos y generando confusión en cuanto a las funciones de los miembros y el liderazgo presente dentro de la organización.

Tal es el caso de “Multisabores” un restaurante de comida criolla semi rápida (no franquicia), ubicado en la Feria de la Universidad Metropolitana, que ofrece diferentes menús a la semana, con una gran variedad de bebidas frías y calientes. Su función principal es la venta de alimentos preparados.

“Multisabores” es una empresa familiar que, preocupada por su falta de estructura formal y consciente de que esto repercute en el desempeño de la organización, ha abierto sus puertas para realizar un diagnóstico, que pueda contribuir con la mejora de la eficiencia de sus procesos y el establecimiento de

sistemas formales dentro de la organización, que les permitan maximizar sus ganancias y estandarizar los procesos.

Para dicho diagnostico, se realizarán:

- Juntas exploratorias con los socios / gerentes del negocio.
- Entrevistas con el personal base que trabaja en Multisabores.
- Aplicación de Encuestas de Satisfacción al Cliente.

CAPÍTULO I

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto de la Empresa:

“Multisabores” es un restaurante de comida criolla semi rápida (no franquicia), ubicado en la Feria de la Universidad Metropolitana, que ofrece diferentes menús a la semana, con una gran variedad de bebidas frías y calientes. Alrededor de él existen otros 7 locales, cada uno de ellos con conceptos distintos de comida según las políticas de la Universidad.

Este restaurante tiene varios años operando en la Universidad, pero en agosto de 2005 cambió de dueños y desde entonces el negocio es una compañía familiar de tres socios: uno capitalista y dos ejecutores (padre e hijo encargados del funcionamiento de la tienda) En él también participan una tía (a modo de encargada temporal) y la madre en situaciones puntuales; quien demuestra gran preocupación por todo lo relacionado con “Multisabores”.

Su entrada al negocio de la comida rápida fue abrupta ya que debían cumplir con una fecha de apertura y no tenían experiencia en cuanto al manejo de un negocio de comida, asumían la premisa de que un negocio de comida sería rentable, así que arrancaron sin cumplir con los aspectos formales de estrategia, diseño y estructura organizacionales, y sin pensar en lo complicados que resultarían los procesos operativos.

Actualmente no existen visión, misión, ni objetivos claros y por ende no hay descripción de cargos ni funciones establecidas formalmente para los trabajadores. El personal de la compañía ha presentado una alta rotación y no han logrado conseguir a una persona que pueda hacerse cargo del negocio por lo que los socios permanecen mucho tiempo en él, sin poder dedicarse a otras labores y negocios más antiguos.

Tampoco se dispone de sistemas que permitan medir ventas e inventario y poder planificar la compra de insumos. De igual forma, aun no se han hecho estudios de mercado con los estudiantes ni esfuerzos para promocionar el restaurante entre la comunidad estudiantil.

La feria en condiciones de clases normales abre de lunes a sábado desde las 6:00 a.m. y hasta las 8:00 p.m. aunque los sábados el horario es un poco más flexible (hasta las 3:30 p.m.) También en verano el horario es más flexible.

Aunque no hay una definición formal de las funciones dentro del negocio, las tareas se dividen de la siguiente manera: el padre se encarga de todo lo operativo externo: proveedores, compras, etc. Y maneja la caja desde más o menos las 4:00 p.m. hasta el cierre. Es el encargado de cerrar el negocio. El hijo se encarga de todo lo operativo interno y maneja la caja desde las 6:00 a.m. hasta las 10:30 a.m. Es el encargado de abrir el negocio.

Durante el resto del día una tía (cuñada del padre) se encarga de la caja y ejerce algunas funciones de encargada de la tienda. Adicionalmente existen dos personas que trabajan en el área de cocina, preparando los platos y otras dos que trabajan en el área de barra, atendiendo a la gente.

En total al día se mueven dentro del restaurante entre 6 y 8 personas. Sin embargo las funciones de los socios no se respetan porque son muchos los aspectos que cubrir y normalmente les toca quedarse más de lo estipulado

cumpliendo funciones diferentes a las establecidas. Incluso hay meses en los que han tenido que renunciar a su sueldo por cumplir con las obligaciones que genera el negocio.

En cuanto a la infraestructura, cuentan con un local bastante amplio, en el que hay una cocina, una barra y espacio para almacenamiento de víveres y bebidas. Está ubicado en una esquina del primer nivel de la feria, frente al estacionamiento. Las mesas son compartidas con el resto de los locales de la feria y la limpieza del área corre por cuenta de La Universidad.

1.2 Planteamiento del Problema:

De lo anterior se desprende que, al no tener estructuras formales establecidas compartidas por todos los participantes en el negocio, el restaurante está enfrentando problemas de diversos tipos.

Debido a la falta de claridad en los procesos y funciones, los socios tienen diferencias en cuanto al manejo del negocio. Esto se convierte en problemas de gerencia que causan conflictos internos por falta de organización y, al tratarse de padre e hijo, la situación resulta muy difícil de resolver porque suele privar la parte emocional sobre la racional.

Adicionalmente, al no estar haber sistematización, las cosas se van haciendo por ensayo y error. Esto significa que los procesos son lentos y desordenados. Al no disponer de sistemas de control de ventas e inventarios no es posible prever el movimiento del negocio y planificarse en consecuencia. De hecho no han logrado estabilizar las ganancias y han tenido una pequeña baja en algunos meses.

Esta falta de estructura ha hecho que la selección del personales sea muy compleja y que ninguno de los elegidos termine por cumplir con las expectativas para ser “el encargado del negocio” y permitir a los socios volver a sus funciones habituales.

1.3 Objetivos del Diagnóstico

En este contexto, se propusieron los siguientes objetivos para la realización del Proyecto de Trabajo Especial de Grado en su Primera fase de Diagnóstico:

1.3.1 Objetivo General:

Levantar y evaluar toda la información organizacional actual de la empresa Multisabores aplicando los conocimientos adquiridos en la especialización de Desarrollo Organizacional.

1.3.2 *Objetivos Específicos:*

A Nivel Organizacional:

- Realizar un diagnóstico a partir del cual se pueda definir y describir la estructura formal requerida para la Empresa Multisabores.
- Detectar las necesidades que existieran en el personal y deban ser atendidas, para fortalecer las relaciones interpersonales en la asociación.
- Detectar las necesidades que existieran en los clientes de Multisabores, a fin de ofrecer mejoras en los productos y servicios que ofrecen.

A Nivel Estudiantil:

1. Mostrar competencias en la planificación, ejecución y evaluación de un plan utilizando metodología propia del Desarrollo Organizacional.
2. Cumplir con el requisito final para concluir la especialización en Desarrollo Organizacional.

1.4 *Delimitación del Problema:*

Este proyecto abarcará solo la fase inicial del proceso de Desarrollo Organizacional, conocida como Diagnóstico, la cual según los autores French y Bell (pág. 117), es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del statu quo, de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de objetivos.

Es una estrategia que se utiliza para el mejoramiento sistemático de una organización.

Tomando en cuenta que el desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo, la implementación del plan de acción de acción, procesos y su evaluación quedará como compromiso y responsabilidad de los socios de la empresa hasta llegar a su término.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional, también conocido como DO, es un concepto íntimamente ligado al cambio organizacional porque trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

Se le reconoce como un proceso educativo a través del cual las organizaciones pueden adaptarse a los cambios que se presenten, logrando tener un clima sano que le permita identificar y aprovechar las oportunidades presentes y futuras. Trata de las personas y las organizaciones, así como de las personas en las organizaciones.

En estos tiempos cambiantes y altamente competitivos en que los valores cambian rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El DO es una herramienta para buscar el cambio en las organizaciones, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener así el éxito.

2.1.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional:

No es posible determinar con exactitud el momento en el que nació el DO, pero sí podemos hablar de la evolución del mismo a través de la existencia de varias corrientes que comenzaron a desarrollarse por separado a partir de los años '50 y que poco a poco generaron esta nueva perspectiva.

Los autores French y Bell establecen dos grandes etapas del nacimiento del DO. Una primera generación (sus orígenes) lo componen los siguientes elementos que intervienen en su configuración: el entrenamiento en los laboratorios de sensibilización, la investigación y retroalimentación de encuestas, los orígenes de la investigación de acción; y finalmente los orígenes de la propuesta socio técnica y socio clínica.

Una segunda etapa o generación la constituyen los intereses más específicos de: la transformación organizacional, la cultura organizacional, el aprendizaje organizacional, los equipos de trabajo, la calidad total en la gestión, la visión del futuro de la organización, el estudio de todo el sistema de forma conjunta y otros intereses.

Por otra parte, Burke (1988), establece que el DO proviene de dos fuentes: 1) algunos precursores y 2) raíces teóricas. Entre los primeros podemos destacar: el entrenamiento en sensibilización o Grupos T, los sistemas sociotécnicos y la retroalimentación de encuestas.

En cuanto a las raíces teóricas (basadas en el área de los conceptos, modelos y teorías) Burke las separa en tres grupos:

1. Enfoque individual al cambio:
 - a. Teoría de la necesidad: *Maslow y Herzberg*.
 - b. Teoría de la expectativa: *Vroom y Lawler*.
 - c. Satisfacción por el empleo: *Hackrnanu y Oldham*.
 - d. Reforzamiento positivo: *Skiner*.

2. Enfoque de grupo T al cambio:
 - a. Campo de fuerzas y grupo como objetivo del cambio: *Lewin*.
 - b. Valores cambiantes en todo el grupo: *Argyris*.
 - c. El inconsciente de grupo: *Bion*

3. Enfoque de sistema total al cambio:
 - a. Gerencia participativa: *Likert*.
 - b. Todo depende: *Lawrence y Lorsch*.
 - c. La Organización como familia: *Levinson*.

Además de estos antecedentes *French y Bell* identifican varios elementos que son fundamentales para la aplicación del desarrollo organizacional y son la base de los conocimientos en lo que se sustenta. Estos son:

- Modelos y teorías de cambio planificado.
- Teoría de los sistemas
- Participación y delegación de autoridad
- Equipos y trabajo en equipo
- Estructuras paralelas de aprendizaje
- Estrategia normativa re educativa del cambio
- Ciencias de la conducta aplicada

- Investigación – Acción.

Vistas estas dos clasificaciones, podemos concluir que el DO es la mezcla de muchas teorías y herramientas del comportamiento humano y el funcionamiento organizacional que se conjugan para dar paso a esta disciplina.

2.1.2 Definición de Desarrollo Organizacional:

El Desarrollo Organizacional (DO) es considerado una sub disciplina de la psicología y son muchas las definiciones que se han dado sobre éste, sin embargo parece que ninguna abarca su significado total; por esta razón se expone a continuación la que se considera más completa y adecuada para el presente trabajo.

Para *Beckard* (1969) “El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) planificado, 2) de toda la organización, y 3) controlado desde el nivel más alto, para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los ‘procesos’ de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”.

Es importante descomponer esta definición en sus cinco partes para revisar los detalles de cada una de ellas.

1. DO es una actividad planeada que involucra el diagnóstico de problemas, la implementación de un plan, y la movilización de recursos para llevar a cabo el plan.

2. Los esfuerzos de DO afectan la organización entera, aunque la organización total no puede ser su punto focal.
3. Los efectos del DO deben administrarse y deben apoyarse de la cima de la organización, sin el apoyo y compromiso de la alta dirección DO fallará.
4. Los programas de DO quieren mejorar la salud y efectividad de la organización. La salud de la organización es como salud individual: las entidades saludables pueden realizar niveles altos de desempeño; la falta de salud impide un desempeño adecuado.
5. Las intervenciones deliberadas generan nuevas metas, los procedimientos pueden variar desde alterar diseño físico hasta proveer entrenamiento de sensibilización para algunos miembros de la organización.

En consecuencia, podemos decir que el desarrollo organizacional está orientado a lograr el bienestar de la organización, a través de la participación de todos sus componentes.

2.1.3 Tres conceptos Básicos:

Cada uno de los conceptos expuestos a continuación es una parte integrante de cualquier esfuerzo de DO. En conjunto, ellos son los ingredientes de todos los programas de DO.

- El Agente de Cambio: es la persona que comienza el cambio. Normalmente es alguien fuera de la organización que está envuelta diagnosticando y clasificando problemas e identificando cursos de acción, recomendando procedimientos de cambio, y en algunos casos implementándolos.

Glickinan (1974) propuso que los agentes de cambio eficaces poseen las siguientes características: habilidad de diagnosticar, conocimiento básico de ciencia de la conducta, empatía, el conocimiento de las teorías y métodos de sus propias disciplinas, habilidad para fijar metas, y habilidades de resolución de problemas.

Los Agentes deben esforzarse por construir la confianza entre los miembros de la organización; ellos deben ser vistos como sinceramente interesados en mejorar el bienestar de la organización. Si no logran esto, es muy probable que los miembros de la organización se resistan al cambio.

Harrison en 1970 observó algo muy importante: el agente de cambio nunca debe intentar exceder los límites su papel ni imponer "soluciones" predeterminadas con el supuesto de que eso "garantizará" los resultados.

- El Cliente: es aquel que recibirá el cambio y esto muchas veces no está del todo claro dentro de la organización. Puede ser un individuo, un grupo o la organización completa. *French y Bell* (1978) señalan que para ayudar a las personas el agente debe interactuar con e influir sobre ellas. Si la autoridad del agente no se extiende hasta la interacción con subordinados, el problema real probablemente no se resolverá.

En algunos casos, ayudar a un cliente puede chocar con la mejora del bienestar de otro. El agente debe decidir cómo será ayudada mejor la organización, reconociendo que ésta no siempre es una decisión fácil.

- La intervención: la intervención es lo que el agente de cambio hace en nombre del cliente. El agente de cambio se puede comprometer en un rango amplio de actividades. *French y Bell* describieron los tipos principales que incluyen:

- Actividades de diagnóstico para determinar el estado del sistema, el estado de un problema, "como están las cosas."
- Actividades intergrupales: para mejorar efectividad de grupos interdependientes.
- Educación y entrenamiento, actividades para mejorar habilidades, habilidades, y conocimiento.
- Adiestramiento: trabajando con personas para ayudarlos a: (1) aprender a definir metas; (2) aprender cómo otros ven su conducta; y (3) aprender nuevas conductas para ver si mejora logro de las metas.
- Actividades de plan de carrera: para permitir a los individuos enfocarse en la vida y objetivos de la carrera y cómo podrían lograrlos.

2.1.4 Características del Desarrollo Organización

El proceso de Desarrollo Organizacional tiene ciertas características distintivas que lo hacen único y lo distinguen de otros procesos de cambio planeado. *Hodgetts* establece las siguientes:

1. Se considera una secuencia activa y continua; su objetivo es enseñar nuevas habilidades a las personas al mismo tiempo que trata de hacerles olvidar las anteriores. Esto se hace para tratar de solucionar problemas en la organización, pero sobre todo para procurar un crecimiento gradual hacia una mayor efectividad.
2. Hace hincapié en las ciencias de la conducta y los diagnósticos están basados en conocimientos científicos.
3. Es una estrategia normativa y reeducativa que supone que las normas constituyen la base de la conducta y el cambio se establece mediante un proceso reeducativo en el que se sustituyen las normas antiguas por unas nuevas. Todo esto con el apoyo de la alta gerencia y a través del establecimiento de metas claras.
4. El Desarrollo Organizacional ve a la organización desde la Teoría de los Sistemas, el especialista debe estar consciente de que un problema en un área afecta a otras, por lo que en su estudio debe ver la interrelación de las partes.
5. Es un método basado en información para buscar el cambio. Por ello se debe llevar a cabo un diagnóstico que permita conocer lo que está pasando en la organización y, sobre esos resultados, se elabora un plan de acción.
6. Se basa en la experiencia, por lo tanto la mejor manera de que la gente aprenda las cosas es haciéndolas.
7. El proceso se orienta hacia el establecimiento de metas. Hay objetivos planificados hacia los que se encamina la intervención.

8. Las actividades de DO se enfocan a grupos de trabajo básicos y muchas se realizan a través de equipos de trabajo.

Por último debemos decir que la efectividad de un programa de Desarrollo Organizacional depende en gran medida de cuán involucrada y comprometida esté la alta gerencia con las sucesivas etapas del proceso.

2.1.5 Investigación - Evaluación:

Tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones (Fernández – Ballesteros, 1996: 21-46).

La investigación - Evaluación, posee objetivos que le son propios, que tiene que ver con la toma de decisiones en relación con cambios a producirse como consecuencia de los resultados obtenidos. Para que se puedan tomar estas decisiones, se debe reflexionar sobre la propia práctica; solo a partir de esa reflexión se podrán ajustar las acciones necesarias para acercarse a los objetivos que las organizaciones persiguen.

“En su forma más simple, la evaluación se lleva a cabo por parte de un cliente que tiene decisiones que tomar y que busca en una evaluación una información en la que basar sus decisiones. Incluso cuando el uso es menos directo e inmediato, la utilidad de algún tipo es la fundamentación de la evaluación” (Weiss, 1998: 15).

La investigación evaluativa, se convierte en la actualidad en una importante fuente de conocimientos y directrices, en las diversas actividades e instituciones de las sociedades modernas porque indica el grado de eficiencia o deficiencia en que se encuentran y señala el camino para su reformulación y valoración del éxito alcanzado por los esfuerzos realizados.

La principal acción a desarrollar en una investigación – evaluación, puede utilizar los siguientes verbos: justipreciar, valorar, apreciar, diagnosticar. Es precisamente este último verbo el que se abordará en el capítulo III, como principal componente del Desarrollo Organizacional y centro de esta investigación.

2.2 Cambio Organizacional

El proceso de cambio abarca las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas formas de hacer negocios, nuevos modelos. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología, necesaria para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo de un ambiente tan cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy efectiva si todos los interesados están comprometidos con él. Sin embargo, acometer un proceso de cambio organizacional, no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento, debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para estar completamente seguros de que la organización pueda dar cambios, se

debe tomar en cuenta al recurso humano, para que este se comprometa con su desempeño continuamente y no como algo transitorio.

Es por ello, que se hace necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo que facilite la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento, por ejemplo: ¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?

Ante un proceso de cambio organizacional, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización. debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no puede existir verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a relucir la imagen corporativa de la empresa.

2.2.1 Definición de Cambio Organizacional

Se puede definir al cambio organizacional, como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas tanto internas como externas:

- Cambios internos: son aquellos que provienen de adentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se

presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

- Cambios externos: son aquellos que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. *Kurt Lewin* estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1.Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.

2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y

comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso.

2.2.2 Factores que intervienen en el Cambio Organizacional

Los factores que intervienen en el cambio organizacional pueden ser vistos desde un punto de vista individual, de grupo y como organización aunque estos factores están ampliamente relacionados entre sí.

Los factores que a continuación se presentan, son los que influyen mayormente, sin embargo no son los únicos, pero el objetivo es presentar un modelo que ayude al entendimiento de la administración del cambio organizacional y sirva de punto de partida para la toma de decisiones. Dentro de los factores individuales se puede hablar de participación, resistencia al cambio y de los sistemas de recompensa, en los factores de grupo se contempla al liderazgo, el trabajo en equipo, el aprendizaje de grupo, el proceso de cambio, la visión sistémica y la organización informal.

Los factores organizacionales están relacionados con la actuación de toda la organización y se refieren a la construcción de visión, misión, valores y objetivos, la cultura organizacional, la asignación de recursos y las fuentes del cambio. Dentro de cada uno de estos niveles se encuentra la comunicación que es clave para el éxito profesional.

1. Factores individuales:

El comportamiento de personas dentro de las organizaciones ha sido estudiado a partir de los estudios de *Hawthorne* en los años treinta. Los factores que afectan a las personas al realizarse un cambio de manera directa son como será involucrado en el proceso de cambio, como actuará ante ese cambio y si el cambio puede ser benéfico para él o ella. Existen otros factores que intervienen de manera personal en el individuo y tienen que ver con las características personales como la habilidad y la personalidad pero esto formaría parte de un análisis independiente a la presente investigación por sus alcances e implicaciones. Examinaremos a continuación cada uno de estos factores:

Participación: es un factor esencial en la administración del cambio organizacional, si la persona se siente involucrada con el proyecto o la tarea, la realizará con menos resistencia que si únicamente se le indican sus deberes y responsabilidades. El involucramiento temprano del personal puede ayudar a que el cambio organizacional se realice con mayor facilidad pues el empleado puede aportar sus ideas y experiencias y consecuentemente se sentirá comprometido y motivado por el esfuerzo.

Otro factor que se da implícitamente al utilizar la participación es la reducción del estrés. El estrés puede ser ocasionado por el miedo a lo desconocido lo cuál es una reacción natural del ser humano. El empleado al conocer cuales serán los alcances de la situación, reflexionará cuales son los efectos que este cambio traerá sobre su trabajo y como lo afectará de manera personal. Si el cambio le

beneficia generará expectativas sobre este y si el cambio no le beneficia puede incrementar su resistencia al cambio.

La participación dentro de la organización ha sido ampliamente investigada por autores clásicos como *Lewin* (1947), *Ackoff* (1981) y *Likert* (1967). Sin embargo, existen autores recientes que han considerado la importancia de este factor en el cambio organizacional (*Kirkpatrick* 1993, *Lyons* 1996) y su utilidad en la implementación de sistemas de control total de la calidad (*Mink*, 1992).

Resistencia al cambio organizacional: De acuerdo con *Conner* (1992), “La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio”. Esta pérdida de equilibrio, posiblemente se traduzca en estrés, o bien, en un comportamiento disfuncional que puede ser percibido como irritación, poca comunicación, pérdida de confianza, comportamiento defensivo, incremento de conflictos, sabotajes a la empresa, etc.

El líder del cambio, debe de tener la habilidad de reconocer que no necesariamente las personas se resisten al cambio porque se oponen a él, sino que más bien es un temor a lo desconocido y esto es una manera de reacción natural del individuo.

Como se comentó anteriormente, la comunicación juega un papel importante en el cambio organizacional, pero en especial en la resistencia al cambio, es sumamente importante comunicar lo esencial para no crear temor dentro de la organización. Un ejemplo clásico de esto es cuando en la organización por alguna razón (downsizing, reingeniería, pérdida de mercado, etc.) se va a reducir el personal, los rumores que genera la estrategia de despido crean un efecto muy perjudicial en el clima organizacional. Esto puede suceder también con cualquier tipo de cambio estratégico dentro de la organización, por tanto, el líder, debe de estar preparado para afrontar esta situación y saber manejarla de la mejor manera para disminuir en lo posible la resistencia al cambio.

Sistemas de recompensa: Mucho se ha escrito sobre los aspectos motivacionales de los sistemas de recompensa, existen diversas teorías (*Herzberg et al.* 1959, *Pritchard et al* 1977, *Vroom* 1964) que explican la eficacia de los sistemas de recompensa relacionados con el trabajo ya sean tangibles o intangibles, pero en general no existe un acuerdo respecto a este factor. Lo que diversos teóricos sobre este tema han observado es que los sistemas de recompensa pueden ayudar o obstaculizar el cambio organizacional (*Katz, Kahn* 1978, *Kaufman* 1971) dependiendo de como sean administrados estos sistemas, pero de acuerdo con *Mink* (1992), el reconocimiento debe basarse en el trabajo bien hecho y los errores cometidos no deben ser castigados sino vistos como una oportunidad para el desarrollo. En general los sistemas de recompensa deben de premiar al grupo que apoya al cambio organizacional y no a los individuos pues el esfuerzo de cambio es finalmente un trabajo de equipo.

2. Factores de grupo:

Los factores de grupo afectan a un sector dentro de la organización y pueden ser manejados a través de la gerencia media (*Schaafsma* 1997). Por ejemplo, si el cambio es a nivel de un departamento o gerencia (aunque esto tiene repercusiones en toda la organización), afecta de manera más inmediata a las personas involucradas con ese departamento. En específico, los factores de grupo son: trabajo en equipo, liderazgo, proceso de cambio, visión sistémica y organización informal como a continuación se describen:

Liderazgo: El fenómeno del liderazgo ha sido observado desde los años 30 (*House*, 1997), a través del tiempo se han realizado investigaciones tomando diferentes marcos de referencia como el modelo de características o rasgos (*Bennis*, 1984), el modelo del comportamiento (*Tannenbaum, Schmidt* 1973), el modelo contingencial (*Fidler*, 1967) y el modelo del liderazgo transformacional (*Bass*, 1994) entre otros. Pero de acuerdo con *Hersey*, (1998) las únicas

características universales del liderazgo son los seguidores, la distribución de poder, el uso de diferentes formas de poder y los valores del líder. Sin embargo, la consideración del liderazgo en el cambio organizacional es sumamente importante pues el líder asume la responsabilidad por el esfuerzo de cambio.

El líder debe de actuar como agente transformador del cambio, aceptando que habrá comportamiento disfuncional en el proceso (*Moran, Avergun 1977*), se encontrará en situaciones donde estará transitando entre orden y caos, donde tendrá que hacer negociaciones con las personas al tiempo que mostrará características carismáticas. En un estudio realizado en 100 empresas en Estados Unidos se encontró que “La mayoría de los programas de cambio sin éxito han atribuido sus fallas a la falta de compromiso de los administradores o bien a una inadecuada atención a factores relacionados con las personas” *Hickings (1998)*. Por tanto, el papel del líder en el proceso de cambio debe ser considerado como primordial.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un factor determinante para que el cambio organizacional se realice ya que implica la suma de esfuerzos individuales en el desarrollo de proyectos específicos dentro de la organización. Debido a que los cambios organizacionales no se presentan únicamente en un departamento o área organizacional, sino que más bien son programas en donde intervienen diversas áreas organizacionales (especialmente en los esfuerzos de implementación relacionados con la calidad), entonces el trabajo en equipo debe ser promovido para lograr sinergias organizacionales. Los beneficios del trabajo en equipo y el cambio organizacional han sido ampliamente discutidos con autores como *Hess, 1987, Margerison y McCann, 1990, Johnson, 1993*, etc. Los equipos de trabajo dentro de la organización necesitan de un apoyo de entrenamiento y también de un tiempo de maduración, esto es importante a ser considerado por el líder del cambio ya que no debe esperar que los equipos de trabajo desempeñen bien sus funciones desde un inicio. Si se logra que los equipos de trabajo

maduren, se habrá dado un gran paso no solamente para un esfuerzo de cambio sino también para los esfuerzos futuros.

Aprendizaje de grupo: El aprendizaje de grupo se relaciona con experiencias anteriores a procesos de cambio, este aprendizaje podría dificultar o facilitar el cambio dependiendo de la experiencia anterior y esto se verá reflejado en el clima organizacional. La gerencia tiene el deber de reflexionar sobre los procesos de cambio e identificar lo que se ha aprendido dentro de la organización para capitalizarlo en acciones futuras. De acuerdo con *Johnson, (2002)* los líderes organizacionales que buscan implementar iniciativas que mejoren el aprendizaje del grupo deben hacerlo de forma planeada y para resolver problemas específicos; esto significa que además de estar realizando un cambio organizacional el grupo debe de buscar herramientas que le ayuden a mejorar su aprendizaje.

Proceso de cambio: El proceso de cambio es la manera en que se realizarán los pasos en el cambio. En cualquier esfuerzo de cambio debe de existir una planeación aunque en la realidad el cambio no ocurra de esa manera. El plan deberá tener en consideración los recursos en función de tiempo, dinero, personal, tecnología y apoyo de fuentes externas. Deberá ser un modelo flexible revisado por el equipo de trabajo en donde se puedan incorporar cambios emergentes considerando los cambios del entorno (*Orlikowski, 1997*). El proceso de cambio organizacional debe de ser claro para los miembros del grupo, deberá incluir específicamente cuales son los aspectos que serán modificados, esto reducirá la tensión de los participantes pues podrán visualizar hasta en que punto son afectados sus intereses.

El proceso del cambio debe incluir la medición del progreso y la evaluación en torno a las metas deseadas. *Lyons, (1996)* sugiere la selección una masa crítica de personas o agentes de cambio que faciliten la transición mediante la comunicación y entusiasmo. Este grupo de personas puede influir en los equipos

de trabajo y ser un eslabón de enlace entre los objetivos y la implementación de los nuevos sistemas.

Visión sistémica: El enfoque de sistemas por su relevancia ha sido ampliamente utilizado dentro de las ciencias administrativas y en muchas otras disciplinas, las ventajas del enfoque sistémico en la organización han sido explicadas extensamente por *Senge* (1990) en sus libros relacionados con el aprendizaje y el cambio organizacional.

El enfoque de sistemas busca la visión global de la organización así como la interacción que existe entre las partes (subsistemas), en este contexto *French, Zawacki y Bell* (1989), los grandes teóricos del Desarrollo Organizacional sugieren que: “para cambiar un subsistema o cualquier parte del subsistema aspectos relevantes del entorno deben ser cambiados” esto implica que para asegurar que un cambio perdure en una parte de la organización, deberemos realizar ajustes en la organización, pues las partes del sistema afectan al todo.

Organización informal: La organización informal comprende las relaciones sociales dentro de la organización que se integran formando un sistema paralelo al sistema formal de la organización. Estas relaciones de grupos pueden convertirse en grupos de poder dentro de la organización y obstaculizar el proceso de cambio, ya que las relaciones de poder (amistad, compadrazgo, etc.) se podrían encontrar amenazadas. *Kaufman*, (1971) analizó los “costos hundidos” o inversiones en el status quo en donde los hábitos informales y convenios ínter organizacionales pueden verse en peligro. El líder del cambio, debe reconocer la necesidad de evaluar la organización informal y de que manera esta puede llegar a obstaculizar el proceso de implementación del cambio, esto sucede especialmente en el caso de México, en la mayoría de las organizaciones gubernamentales donde los trabajos prácticamente son vitalicios y las personas tienen grupos de poder fuertemente establecidos.

3. Factores organizacionales:

Como se mencionó en un principio, existen factores que afectan a la organización en su conjunto y que deben ser responsabilidad de la alta gerencia. La alta gerencia desde un punto de vista sistémico, debe ser la encargada de funcionar como el “cerebro” de la organización (Beer, 1994), por lo tanto, debe de estar alerta a las posibles amenazas y oportunidades que se presenten en el medio ambiente al mismo tiempo que mantiene el control interno de la operación para asegurar los resultados.

Esta importante función implica detectar las tendencias de los mercados, los problemas políticos, económicos y sociales (locales e internacionales), además de los cambios en la innovación tecnológica para la evolución de la empresa en su conjunto. Es entonces el deber de la alta administración promover el cambio pero mediante una evaluación concienzuda donde se evalúen las implicaciones y repercusiones que tendrá el cambio organizacional desde todos sus aspectos: económico, de recursos humanos, tecnológico, administrativo, tecnológico, social, etc. Los principales factores que afectan la buena marcha de un cambio organizacional son: La construcción de misión, visión, objetivos, la cultura organizacional, las fuentes de cambio y la asignación de recursos.

Construcción de visión, misión, valores y objetivos: La mayoría de los esfuerzos de cambio y en particular los referentes a sistemas de calidad, generalmente comienzan con la definición de visión, misión, valores y objetivos, en donde la satisfacción al cliente es tomada en cuenta como un factor primordial. La organización que no tiene una clara definición de cuales son sus metas y objetivos no puede priorizar en cuanto a las estrategias de cambio a seguir para alcanzarlos. En la gran mayoría de las pequeñas empresas los administradores no tienen claro cual es la visión ni la misión organizacional esto representa un obstáculo para medir el desempeño organizacional con lo cual la estrategia de implementación de mejoras queda a la deriva de los caprichos del administrador.

Cultura organizacional: La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (*Schein, 1985*), la cultura por lo tanto, define un significado compartido entre los miembros de la organización que podría actuar en favor o en contra del cambio organizacional dependiendo de las actitudes hacia el trabajo y la orientación hacia el logro de objetivos.

En general las empresas deben desarrollar una cultura de méritos (*Anderson, 2002*) en donde las personas se esfuerzan por alcanzar los resultados y la empresa retribuya las recompensas basadas en el esfuerzo ya sea de los grupos de trabajo o de los individuos. Las culturas organizacionales en donde se recompensan los años de antigüedad y se dan estímulos de forma igualitaria a los trabajadores desarrollan actitudes que inhiben los procesos de cambio organizacional ya que los empleados no estarán motivados a cambiar debido a que los sistemas de recompensas no cambiarán.

Asignación de recursos. Dentro del proceso de implementación del cambio es necesario considerar los recursos que el cambio requerirá. En algunas organizaciones esto pareciera no ser un factor importante, sin embargo, es un factor clave entre el éxito y el fracaso de un proyecto de cambio. En muchos de los esfuerzos de implementación de sistemas de calidad y especialmente los relacionados con la implementación de calidad total, existen muchos costos ocultos difíciles de detectar como son los relacionados con los cambios culturales, en donde el tiempo de gerentes y supervisores se ve implicado en juntas y discusiones.

En general, se debe establecer la cantidad de recursos tecnológicos, humanos, financieros y de tiempo necesarios para realizar el cambio organizacional a la par de un proceso de cambio. En este punto la alta gerencia

debe de estar implicada forzosamente pues la asignación de recursos implica por un lado el compromiso gerencial y por el otro la obtención de resultados.

Fuentes de cambio. Las fuentes de cambio dentro de una organización pueden ser internas (propuestas por personas, grupos o la alta gerencia) o bien externas. Las fuentes externas pueden provocar cambios internos forzosos para adaptarse a restricciones gubernamentales o de los clientes, o bien pueden ser voluntarios para responder a la competencia, globalización, modernización tecnológica, etc.

Hasta ahora se han abordado los factores individuales, de grupo y organizaciones pero falta un factor imprescindible en cualquier esfuerzo de cambio organizacional en esos tres niveles y se refiere a la comunicación. *O'Connor* (1994), sugiere que la comunicación verbal o escrita además de las prácticas y mecanismos asociados con esta crean la cultura organizacional y por ello el cambio influyen en los mitos, rituales, símbolos y signos asociados con los cambios, es por ello necesario tener un marco de referencia claro acerca de lo que se va a comunicar con respecto al cambio organizacional para no crear falsas expectativas o bien temores infundados.

La comunicación es el vínculo sobre el cual se mueven los engranes del cambio, pues da a las personas involucradas en el proceso un sentido de realidad de lo que están viviendo (*Giddens*, 1984), es por eso necesario que el agente de cambio o grupo de cambio identifique como realizar la comunicación para el cambio y deberá incluir también transmisión de conocimientos y habilidades (*McKelvey y Aldrich*, 1983).

La comunicación para el cambio deberá de realizarse a nivel individual tomando en cuenta las necesidades de conocimiento de las personas en los diversos niveles en donde el cambio será afectado, los individuos deben ser informados y tomados en cuenta en el proceso de cambio. En general podemos

dividir a los individuos en dos partes los directamente afectados y los que únicamente deberán tener conocimiento de la situación. Para los que serán directamente afectados debemos tener consideración sus necesidades de conocimiento, sus expectativas y la personalidad individual. El líder por lo tanto deberá mostrar el interés en las personas sin descuidar la tarea tal como lo propone *Bass* (1999).

Dentro del grupo o área organizacional la comunicación puede ser vista desde un contexto social (*Ford, Ford* 2001), de esta manera la comunicación ayudará a disminuir la resistencia al cambio organizacional pues la realidad puede ser vista como una función de un contexto social en la que las personas se encuentra y depende de las conversaciones de referencia ya sean formales, informales o bien no verbales que a su vez están integradas a la cultura organizacional. Las conversaciones pueden variar de pesimistas, cínicas u optimistas y construyen una realidad que puede ser favorable o no al cambio organizacional, se requerirá entonces que estas conversaciones de referencia sean cambiadas para disminuir la resistencia al cambio organizacional.

2.2.3 Principales factores de éxito en el Cambio Organizacional

1. El agente de cambio: es la persona que ayuda a facilitar el proceso de cambio, puede ser interna o externa a la organización.
2. Individuos afectados por el cambio: son todas aquellas personas que van a formar parte del proceso de cambio, lo recomendable es mantenerlas informadas e invitarlas a participar, de esta manera se reducirá la resistencia al cambio.
3. Determinación por lo que debe cambiarse: determinar que es lo que está ocasionando problemas, para conocer las áreas de oportunidad susceptibles a los cambios.
4. Tipo de cambio por efectuar: de acuerdo a las características del cambio que se va a dar, escoger la estrategia que nos conduzca a los resultados esperados.
5. Evaluación del cambio: monitorear las acciones que se van a seguir, con el propósito de detectar las desviaciones correspondientes y hacer los ajustes necesarios.

2.3 Empresas Familiares

Las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables (mercado en el que se desarrolla, la forma legal, cultura de los fundadores, visión, valores, entre otros....), por lo que resulta muy difícil

generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los más adecuados.

Todas a medida que van creciendo, pasan por diversas etapas de evolución que son similares en la mayoría. En cada una de estas, el cambio se produce como consecuencia de la crisis, y esta puede ser más o menos corta, si se conocen los motivos que la producen y se tiene orientación en cuanto a las primeras acciones a llevar a cabo.

Dependiendo de la cultura imperante en la organización, se pueden tomar acciones antes de que se produzca la crisis, o una vez desencadenada, al conocer las causas, tomarlo con más calma y menos angustia y así poder realizar los cambios necesarios con las acciones también necesarias.

La vida de una empresa familiar es diferente de la de cualquier otra empresa, en particular si es un miembro de la familia propietario y/o lo controla. En el contexto de una familia que trabaja en la empresa, la mayoría de los proyectos referidos al cambio estructural y temas sobre el personal, suelen fracasar ante el primer o segundo problema si no se comprenden o se toman en cuenta los temas de relación que aparecen cuando los miembros de una familia trabajan en una empresa familiar.

En esencia, la empresa familiar (menciona Gonzalo Pérez en degerencia.com), es un sistema de tres círculos, donde se superponen (total o parcialmente), la empresa, la familia y la gestión empresarial.

El grado y el sentido del movimiento de cada uno de los tres círculos definirán la velocidad de crecimiento empresarial y el nivel de entendimiento de los socios familiares involucrados.

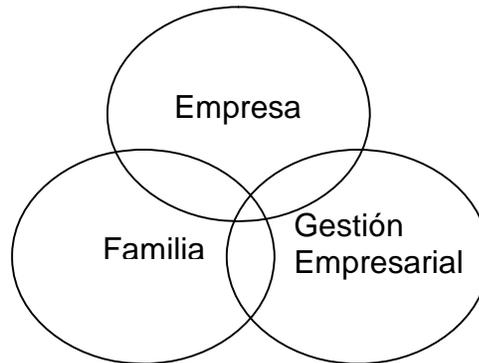


Figura # 1: Empresa Familiar. Sistema de los tres Círculos

Fuente: Pérez, G. (1995)

Por ser las empresas familiares dinámicas, a medida que van madurando las personas involucradas, también lo hacen los tres círculos, y con ello, se va potenciando el grado de complejidad de las relaciones.

Los dueños de empresas familiares deben entender que para mejorar la productividad de sus negocios y generar valor necesitan desarrollar un modelo propio de negocio. Dicho modelo debe considerar: estrategias de futuro para la empresa, esquema de liderazgo, procesos claves, la red valor (proveedores, contratistas, personal, medio ambiente que lo rodea, tecnología), entre otros....

Los empresarios familiares, deben entender que los negocios que mejor funcionan, son aquellos que tienen normas y reglas (modelo de negocio) que manejan el negocio y que las personas son las que administran el modelo del negocio y no el negocio el que los administra.

La mayoría de las empresas se manejan en base a lo que desea el dueño y no de acuerdo a los que realmente necesita la empresa en sí. Las condiciones bajo las que fue creada la empresa, no son las mismas luego de varios años de funcionamiento, el empresario debe estar preparado para los cambios.

Los empresarios exitosos, empiezan con la visión de futuro bien diseñada, y luego regresan al presente para ajustar a su visión, y así poder lograr mantenerse activamente en el mercado tomando los cambios previos necesarios para mantener dicha visión.

La misión y la visión de una empresa definen exactamente cual es su camino, cuales son las decisiones del día a día, la meta inamovible y el foco que guía la ruta elegida.

2.3.1 *La Cultura Familiar*

Toda empresa familiar refleja los valores que la familia constituye. Sin embargo, normalmente estos valores fundamentales no se discuten en forma expresa, ya que para los involucrados resulta en ocasiones invisible.

El conjunto de reglas, valores, creencias y expectativas propias de la familia es lo que se conoce como *ethos familiar*, o sello distintivo que singulariza a la familia, y que se caracteriza por ser único e irrepetible. Cada familia tiene su propio *ethos*, y ninguno es mejor que otro.

Algunos principios propios del *ethos* son, por ejemplo, privilegiar siempre la unidad familiar, optar por la solución no controversial a los conflictos, proteger a los familiares más necesitados, entre otros.

Estos principios deben ir de la mano del líder de la familia, para que este a su vez establezca canales de participación adecuados, de modo que cada miembro tenga la oportunidad y confianza necesaria para expresar sus deseos y expectativas.

Este trato equitativo de participación, a su vez produce un resultado esencial para el éxito de una empresa familiar. Dicho compromiso se fundamenta en tres factores (*Randel S. Carlock & John L. Ward, Palgrave, 2001*):

1. La convicción personal y apoyo a los objetivos y visión de la empresa.
2. La disposición a contribuir con la empresa.
3. El deseo de involucrarse en la organización.

Este compromiso se refiere a un comportamiento que va más allá de la simple lealtad con la organización y sus valores; requiere comprometerse activamente con ellos, lo que se refleja en hechos concretos y positivos, que involucran las distintas, y en ocasiones contradictorias necesidades individuales y familiares.

Es por ello que en la medida en que los procesos al interior de una empresa familiar son justos, y se perciben como tales, se generan correlaciones altamente positivas que potencian la confianza de las personas, familiares o no, en la empresa, aumentando con ello su grado de compromiso y los niveles de satisfacción, tanto en el proceso de toma de decisiones como en los resultados del mismo, logrando en definitiva un significativo aumento de la efectividad y eficiencia de la organización.

2.3.2 Fortalezas y Ventajas de la Empresa Familiar:

- Los miembros de una familia relativamente sana, están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicaciones sólidas.
- El hecho de convivir con una persona desde años, tiene la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- En la empresa la autoridad, que suele ser la misma que en la familia, se acepta y se refuerza la estructura organizacional.
- La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación, ni trabas burocráticas, se traslada a la empresa.
- Las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias decisiones o acciones gerenciales.

2.3.3 Desventajas y Debilidades de la Empresa Familiar:

- Existe una natural resistencia al elaborar el organigrama de los cargos y funciones de compañía, la informalidad de las relaciones familiares, se traslada a la empresa.
- En muchos casos la traba de la toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos, son consecuencia inmediata de la delegación de poder, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

- Muchos propietarios se resisten a realizar planes de negocios, siendo estos fundamentales para la realización de las acciones del mismo.
- Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso en la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado.

2.3.4 Conflictos Familiares

La mayoría de los conflictos residen en las relaciones fuertes, particularmente entre padres e hijos, o entre hermanos que trabajan en una misma empresa. Desde el punto de vista de la empresa, el hijo casi siempre tiene ideas independientes que difieren de las ideas paternas, en muchos casos simplemente por el hecho de pertenecer a otra generación.

Las familias necesitan tomarse un tiempo para aprender a transmitir el conocimiento del negocio de una generación a otra.

El conflicto no es algo que se disfrute, pero cuando ocurre en el contexto de una empresa familiar puede ser aún más problemático. La dinámica de una familia generalmente implica que expresar una crítica a otro miembro de la familia puede ser difícil, de modo que en el contexto de la empresa familiar las cuestiones delicadas pueden postergarse por temor a ofender a un miembro de la familia. Sin embargo, la resolución del conflicto es fundamental si se desea que la empresa sobreviva, y para lograrlo se requiere siempre presente la objetividad.

Por lo tanto, en las empresas familiares es fundamental distinguir entre los conflictos basados en motivos personales y aquellos que están relacionados con la compañía.

La resolución de conflictos es difícil, pero para que fluya sin problemas es necesario tener en cuenta los siguientes objetivos:

- Planificar juntos el futuro de la empresa.
- Abordar los problemas cruciales relacionados con la participación de los miembros de la familia en la empresa.
- Expresar los valores fundamentales para la familia y la empresa.
- No postergar las decisiones difíciles.
- Establecer procesos continuos para tratar los problemas, manteniendo una adecuada comunicación, para así poder controlar la evolución del negocio.

Solamente reconociendo el conflicto y tomando las medidas necesarias para resolverlo, se podrá garantizar que la empresa familiar no se derrumbe a causa de fuertes disputas.

2.4 El Negocio de la Comida

Debido al ritmo de vida de las grandes ciudades, es poco común que se coma en casa y mucho menos que se preparen los alimentos de manera apropiada para llevárselos al trabajo. Por ello, la gente recurre cada vez más a la comida rápida, integrándola a sus costumbres diarias.

La Comida Rápida se refiere a cualquier establecimiento donde primero se paga el consumo antes de que se sirva y donde no hay mesoneros. Sin embargo, las modalidades de servicio y alimento de la comida rápida, se pueden dividir en varias categorías: Para llevar en el mismo restaurante o a domicilio.

Los restaurantes, ofrecen un lugar para comer, facilitar el intercambio de ideas y la oportunidad de construir un recurso social, por ende es beneficioso tanto para los clientes como para el dueño.

Ventajas de un Negocio de Comida Rápida

- Se atiende con rapidez
- Es de fácil acceso
- Precios moderados
- Horarios amplios
- Son alimentos consumidos por personas de cualquier edad
- No son difíciles de preparar
- Si se consumen con moderación, no deben ser nocivos para la salud
- No se requiere de un espacio muy amplio

2.4.1 Planeación de un Negocio de Comida Rápida

El iniciar un nuevo negocio puede ser tan complicado como confuso aún para empresarios con experiencia. Trabajar con el laberinto de requisitos financieros y otros múltiples obstáculos para enfrentar todo lo que el negocio requiere es un desafío formidable, especialmente para aquellos que tienen poca experiencia.

1. Estudio de Factibilidad:

Antes de iniciar un negocio, un inversionista debe estimar si vale la pena invertir su dinero y su tiempo en este proyecto. Desafortunadamente, no todas las ideas se convierten en grandes negocios y menos aún, generarán ingresos continuos.

Determinar la viabilidad de un nuevo negocio puede ser una de las decisiones más críticas que pueda enfrentar un empresario. El estudio de viabilidad puede ser utilizado para analizar las posibilidades de un negocio existente o el de una nueva empresa.

El Departamento de Investigación NRA's (1983) sugiere cinco pasos o medidas para realizar un estudio de viabilidad de un restaurante.

1. Investigue su área del mercado
2. Estudie los posibles competidores
3. Analice la ubicación seleccionada
4. Desarrolle el "concepto de identificación" del restaurante
5. Prepare una declaración financiera pro forma

Antes de comenzar cualquier negocio, deberá considerarse quiénes serán los clientes y dónde estará ubicado. En este aspecto, los restaurantes no son diferentes de otros negocios. El "identificar" qué clase de restaurante y el mercado que el dueño está tratando de alcanzar, con frecuencia es una de las primeras y principales consideraciones. Si se ofrece un alimento típico específico, entonces la ubicación exacta y el mercado deberán ser evaluados. Es sumamente importante invertir tanto el tiempo como el esfuerzo al investigar a fondo el mercado y la ubicación. La selección del sitio deberá estar basada en una información actual en cuanto a las características del mercado y de la competencia.

2. Área de Mercado

El área prevista del mercado debe ser suficientemente grande como para sostener al restaurante.

Como es imposible que acapare todo el mercado, es importante concentrarse en un uno que se pueda captar, y si se tiene un lugar ya preestablecido, se deben tomar en cuenta las características del mismo.

El mercado puede ser:

- Adultos – Jóvenes: Parecen preferir establecimientos informales a restaurantes formales que estén de moda.
- La Familia: Su ambiente debe ser agradable, dónde los niños puedan sentirse cómodos y comer lo que les guste, al mismo tiempo que los padres también disfrutan y comen los que les agrada.
- Gente mayor: Esta personas suelen preferir restaurantes elegantes y sofisticados.

3. Concepto del Local de Comida Rápida

Para definir el concepto del restaurante, es importante conocer la competencia más cercana y la variedad de comidas nacionales e internacionales que existen, para atacar mejor a las tendencias gastronómicas de las personas.

Los conceptos, ayudan a hacer del conocimiento del cliente, que esperar de estos con anticipación. A su vez, le dan un poco de estructura a su operación, la cual debe relacionarse con arquitectura, decoración, ambiente, entre otros, para ofrecerle al cliente un lugar armonioso y confortable.

4. Estudio Financiero

La clave para el éxito de un restaurante es una base económica estable de la comunidad, con las características demográficas compatibles con el mercado proyectado.

Proyectar la inversión total, es el punto de equilibrio, entre las ganancias esperadas y el tiempo de recuperación para seleccionar las fuentes de financiamiento.

Para saber cuanto dinero se necesita para abrir un negocio de comida, depende de su tipo, la instalación, equipo necesario, inventario, costos de mercadotecnia, dinero en efectivo que se necesita tener a la mano hasta que el negocio empiece a generar ganancias, entre otros.

2.4.2 Operatividad del Negocio

Antes y durante la apertura del negocio, se tienen que analizar ciertos aspectos como son:

- Diseño de los menús de alimentos, bebidas, etc.
- Distribución del local.
- Contacto con los proveedores.
- Compra de mobiliario.
- Inventario y suministros
- Organización del personal.
- Técnicas de servicio a utilizar.

1. Contratación de los empleados

Es importante la selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal que trabajará en el negocio, por lo que se debe realizar un programa del recurso humano, en el que se determine:

- La descripción del puesto de trabajo.
- Habilidades especiales del personal o capacitación antes recibida.
- La escala del sueldo.
- Planilla de solicitud de empleo, para ser llenada por el futuro personal.

2. Manual de operaciones

Es muy útil para una empresa, el recopilar todos los procesos, estándares y sistemas implantados en una guía, ya que en ese documento, se plasma todo el trabajo que ha dado buenos resultados y que desde luego servirá de base, para facilitar el crecimiento y expansión del lugar.

3. Mercadotecnia

Lo esencial dentro del programa de mercadotecnia, es otorgarle a los clientes experiencias y sensaciones gastronómicas inolvidables, las cuales deseen repetir y den pauta a la recomendación de nuevos clientes.

La publicidad que va de boca en boca es invaluable. Es un factor de éxito muy importante para el restaurante. Las posibilidades de que una persona asista a un restaurante, antes no avistado, se debe en gran parte a la recomendación de un miembro de su familia o amigo.

2.4.3 Razones por las cuales fracasa un Negocio de Comida

1. Falta de experiencia
2. Falta de capital
3. Mala ubicación
4. Falta de control en el inventario
5. Equipo inapropiado o insuficiente
6. Gastos personales
7. Mala actitud con los clientes, empleados o proveedores
8. Falta de cobro en las cuentas pendientes
9. Ventas bajas
10. Mala administración del inventario
11. La Competencia
12. Falta de comunicación entre socios

2.4.4 Planificación Estratégica

Según *Peter Drucker*, la Planificación Estratégica es un proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

El propósito de la planificación estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro y debe concluir en acciones específicas que conduzcan a la realización de los objetivos. Bajo esta planificación se establecen todas las acciones tácticas y operativas, integrando las actividades y los propósitos de las diversas áreas de la empresa, y del personal en particular, al señalarle los alcances, las limitaciones y las prioridades del trabajo.

Por su parte *Sallenave* (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

En este sentido, la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

El proceso de Planeación Estratégica está basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas. Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que les permitan obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, que la conduzcan a reducir las debilidades internas y a evitar el impacto de las amenazas externas.

En este sentido, *Humberto Serna* (2003) establece que: "La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Para ello es importante diagnosticar en que áreas de la compañía se requiere una organización estratégica para así ser modificada y en cuáles se deben mantener la actual.

Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica presenta tres etapas: 1) formulación de la estrategia, 2) implantación de la estrategia; y 3) evaluación de la estrategia. El contenido de cada una de ellas será ampliado a continuación.

1. **Formulación de Estrategias:** la formulación incluye la creación de una visión y misión de la empresa, que conlleva a una investigación para identificar oportunidades y amenazas, así como también las debilidades y fortalezas; establecer objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas.

2. **Implantación de Estrategias:** la implantación de la estrategia sirve para establecer objetivos anuales, diseñar políticas y distribuir recursos. Es la etapa de acción. Significa que debe mobilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

Se dice que esta etapa suele ser la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal; es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal. Es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

3. **Evaluación de Estrategias:** esta es la etapa final; todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de la estrategia es necesaria para ajustar aquellos

aspectos que hayan variado en el camino y para hacerlo efectivamente se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales; medir el desempeño de la empresa y tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.

CAPÍTULO III

3 PROCESO DE INTERVENCIÓN EN D.O.

El proceso de intervención en Desarrollo Organizacional, se inicia cuando una organización, decide que debe darse un proceso de cambio, y a través de un especialista o consultor (interno o externo) emprender conjuntamente una serie de pasos para localizar áreas críticas generadoras de problemas.

Estas áreas son luego atendidas mediante acciones específicas que permitan a la organización acercarse al nivel de salud y efectividad deseada, en correspondencia con sus objetivos estratégicos.

El plan de acción respectivo deberá ofrecer continuidad al diagnóstico establecido, creando periodos de evaluación constantes a fin de detectar desviaciones y el ajuste de acciones que mantengan la trayectoria hacia el cumplimiento de los objetivos. A continuación se describe el proceso de intervención (Diagnóstico) que se llevó a cabo en el Restaurante “Multisabores”.

3.1 Proceso de entrada

3.1.1 Contacto inicial:

El contacto inicial es el resultado del interés mostrado por el cliente para establecer las bases estratégicas que permitan organizar las actividades de la empresa. El sistema cliente es representado en este primer encuentro por uno de los socios del Restaurante “Multisabores”.

En este primer encuentro el cliente explicó cuál es la situación actual del restaurante y su necesidad de delegar las actividades que se desarrollan en el mismo a un encargado de la empresa, a fin de que los socios pudiesen dedicarse a otros negocios que también poseen, los cuales se encuentran actualmente muy desatendidos.

El cliente manifestó también su preocupación por el hecho de que el restaurante es una empresa familiar, donde el ponerse de acuerdo para la resolución de problemas ha resultado muy difícil, por lo que necesitan de personas especializadas que les ayuden a conciliar posiciones y establecer posibles soluciones que contribuyan al buen desempeño del negocio.

Asimismo, el cliente comentó sobre las acciones emprendidas hasta ahora dentro del restaurante y algunos planes que pondrán en funcionamiento a corto plazo, por ejemplo, la instalación de un programa de sistema, el cual permita automatizar el inventario, llevar un control de ventas y planificar las compras.

De esta manera se estableció que una de las áreas a trabajar en la empresa es el establecimiento de la estructura formal de “Multisabores”, con el fin

de mejorar el proceso de toma de decisiones y contribuir con el mejor desempeño de la organización.

3.1.2 Contrato Psicológico:

En una reunión posterior, sostenida con dos personas pertenecientes a la gerencia de la empresa, se dio a conocer de manera oficial, el Proceso de Diagnóstico a realizarse en la organización.

Este contrato tenía como objetivos, generar compromiso por parte del cliente, establecer tiempo aproximado de intervención, identificar persona (s) contacto, establecer disposición de la infraestructura y recursos de la organización. En función de estos objetivos, se acordaron responsabilidades de ambas partes (cliente – consultor), para garantizar el éxito de la intervención.

Responsabilidades del consultor:

- Confidencialidad de la información.
- Realizar un diagnóstico preciso con los datos recabados por parte de la organización.
- Reunión con los socios y encargados de la empresa, para realizar un Feedback, de los resultados obtenidos.

Responsabilidades del cliente:

- Comprometerse para la realización de la Intervención práctica, a realizarse en “Multisabores”, hasta su término.
- Proporcionar información necesaria, a solicitud del consultor.
- Participar e involucrar al personal, que se verá afectado por el estudio.
- Facilitar la recolección de información.
- Continuar con el proceso de implantación, ya retirado el consultor.

Compromisos contraídos:

- Se acordó, la entrega de un plan de acción detallado con su respectivo cronograma para la realización del diagnóstico. (Ver Anexo A)

3.2 *Diagnóstico*

El diagnóstico, es la segunda parte del proceso de consultoría y constituye en realidad la primera fase plenamente operativa. Su fin, es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que influyen en él. (Ver Anexo B).

Esta fase es considerada como la parte medular de la intervención. Conforme a la información obtenida en el contacto inicial, es necesario determinar el tipo de modelo de diagnóstico, que permitirá analizar de manera holística la organización, a fin de lograr lo fines propuestos.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una

gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional:

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor .

Elementos del diagnóstico organizacional:

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
 3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 1. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 2. El almacenamiento apropiado de los datos.
 3. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

3.2.1 Modelo de Marvin R. Weisbord

Para la realización del diagnóstico en la empresa “Multisabores”, se utilizó el Modelo de Marvin R. Weisbord (1974), conocido como el modelo Organizacional de Seis Cajas, el cual permite apreciar, cómo una organización está dividida en seis subsistemas, los cuales se encuentran entrelazados y constantemente reciben la influencia del Medio Ambiente.

- Propósito. Misión y Visión de la Organización.
- Estructura
- Recompensa
- Mecanismos de ayuda
- Relaciones
- Liderazgo

Este modelo resulta útil por las siguientes razones:

- Cuando los miembros de una organización, no tienen claro el propósito, meta y objetivos de la empresa.
- Cuando no está claro y definido qué labor tienen que desarrollar los miembros de ésta.
- Cuando no se tiene por entendido, las recompensas e incentivos que brinda la organización.
- Cuando la relación entre jefe y subordinado, no es tan clara.
- Cuando el líder no desarrolla su papel de manera óptima a sus subordinados, para designar puestos de trabajos, etc.

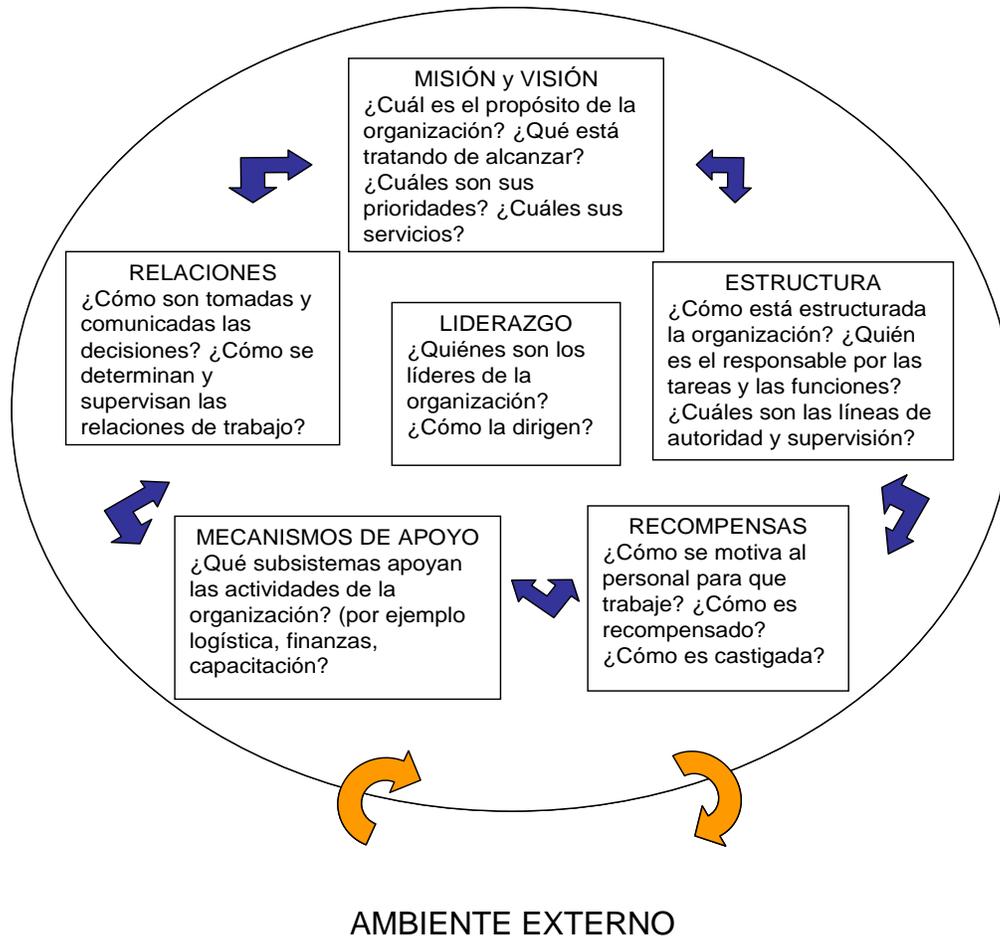


Figura # 2: ¿Los factores externos en qué influyen sobre la organización?
Modelo Sistémico para el Diagnóstico Organizacional,
Fuente: adaptado de *Weisbord* (1974).

1. Misión y Visión

La misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona la racionalidad para definir la visión y los objetivos.

Una Interacción Cliente - Consultor sana, puede ser mejor promocionada si la misión explícita de la organización está focalizada en el cliente, enfatiza la satisfacción de las necesidades individuales y faculta a los clientes para tomar decisiones y los compromete en conductas que mejoren su salud reproductiva.

La misión enfocada en el cliente se refleja a lo largo de la organización: en la estructura de la organización, en su enfoque para recompensar los trabajadores, en sus esfuerzos por ir más allá de las expectativas de la comunidad, etc.

La visión de la organización describe las expectativas concretas para lograr la misión y establece el marco para el desarrollo de las estrategias, de los trabajadores y de todos los sistemas de gestión.

2. Estructura

La estructura de la organización se refiere a cómo las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. La estructura sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal. La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo.

3. *Relaciones*

Las relaciones se refieren a cómo todos los niveles del personal interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también sirven para construir la cultura organizacional.

4. *Recompensas e Incentivos*

Las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado. Las recompensas incluyen tanto la compensación financiera – en base a la cual una organización paga a sus empleados – como las compensaciones no financieras, tales como promociones, títulos, autoridad, status en la comunidad, oportunidades para el desarrollo personal y reconocimiento de sus contribuciones. Los incentivos sirven para motivar el desempeño del personal. Los incentivos a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que consulten fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas.

5. *Mecanismos de apoyo*

Los mecanismos de apoyo son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización. Aunque estas funciones sean frecuentemente administrativas, ellas no solamente apoyan sino también ayudan a crear el contexto organizacional. Como tales, es importante asegurar que ellas sean eficientes y que sus estándares y protocolos estén enfocados en el cliente.

6. *Liderazgo*

En el centro de la estructura, el liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El elemento liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo. Los líderes exitosos son aquellos que:

- Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
- Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esta visión.
- Tienen habilidades para movilizar recursos financieros y humanos.
- Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida.
- Pueden anticipar y administrar el cambio.

Según *Weisbord*, el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal, representa la forma oficial en que deberían pasar las cosas; el sistema informal, representa la forma en la cual suceden realmente las cosas.

3.2.2 Ámbito de aplicación

Conforme a la información obtenida previamente, se establecieron los siguientes pasos, para la elaboración del diagnóstico:

- Juntas exploratorias con los socios de la compañía para conocer su opinión acerca del negocio, sus fortalezas y debilidades, así como, encontrar puntos de acuerdo y desacuerdo existentes entre ellos. Para ello se utilizó

una guía de entrevista, que facilitó la recolección de la información necesaria para el estudio de caso.

- Entrevistas a cada una de las personas pertenecientes al personal que labora en “Multisabores”, para conocer su situación dentro de la compañía, rol y funciones desempeñadas en este, así como su satisfacción al realizarlas. Para ello también se elaboró una guía de entrevista, específica para los empleados.
- Encuestas de satisfacción al cliente, para sondear la opinión que tiene el consumidor sobre el local y cada uno de los productos que ofrece. Dado que “Multisabores” atiende aproximadamente unas 80 personas diarias, se suministró la encuesta a 50 personas tomando este número como muestra representativa de los clientes que visitan y consumen en el lugar.

3.2.3 Diseño de instrumentos y estrategias para la recopilación de información válida

Se escogió la utilización de la entrevista para la recolección inicial de los datos porque permite establecer una interacción directa con los miembros de la junta directiva quienes, además de ser muy pocos, disponen de tiempo limitado y prefieren trabajar con juntas exploratorias. De esta forma se logró generar un diálogo que permitiera el intercambio de información y una mayor profundidad en la misma. (Ver Anexo C)

Tal y como lo expresa *Carlos Sabino*: "La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc., etc., cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar desde fuera. Nadie

mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado". (Sabino, 1976: p. 162)

En particular, la entrevista semi estructurada nos permite tener algunas preguntas básicas establecidas y generar a partir de éstas una estrategia o entrevista no estructurada. Existen unos planteamientos básicos, pero cada uno de ellos puede originar una serie de preguntas basadas en las respuestas del entrevistado, lo cual ayuda a enriquecer la investigación.

Asimismo, dado que el restaurante tiene sólo 4 empleados, se estableció también una guía de entrevista con la cual nos sentamos a conversar individualmente con cada uno de ellos sobre Multisabores. (Ver Anexo D)

Para la tercera parte de la investigación inicial con los clientes de Multisabores, se escogió la realización de encuestas de satisfacción.

La encuesta es un instrumento de investigación, por lo general anónimo, que permite obtener información directa a través del planteamiento organizado y planificado de una serie de preguntas escritas. Hoy en día la palabra encuesta se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos. La encuesta genera resultados realistas ya que se aplica directamente sobre el segmento que queremos estudiar, además es relativamente económica y fácil de usar

Para efectos de nuestro diagnóstico, el tipo de encuesta que utilizaremos será la de satisfacción del cliente ya que una de las mejores formas de evaluar el momento en el que estamos (de cara al cliente) y mejorar la relación con él es preguntándoles lo que piensa sobre nuestros productos y servicios y cómo podríamos mejorarlos para servirle de manera óptima. Esta encuesta debe realizarse preferiblemente en persona, cara a cara, esto hace ver al cliente que se

le está prestando una atención especial de esta manera también podemos leer entre líneas y captar sutilezas que podrían no aparecer en el cuestionario.

El instrumento fue elaborado tomando como base las encuestas de satisfacción desarrolladas por algunos restaurantes de comida rápida del país, ampliamente utilizados y validados. (Ver Anexo E)

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tal y como se ha mostrado a lo largo del diagnóstico, Multisabores no cuenta con las estructuras formales que le permitan funcionar como una empresa regular y esto se debe en gran medida a que el restaurante es un negocio familiar.

En este sentido, el funcionamiento del negocio ha sido una réplica de la dinámica que se desarrolla en el núcleo familiar, siendo ejercido el liderazgo por el padre, quien toma las decisiones y guía el rumbo de la compañía. La madre, aunque no posee funciones establecidas dentro del negocio, también interviene en éste, dando órdenes y llevando las relaciones con el personal.

El hijo, a pesar de ser también socio del negocio parece haber perdido mucha de las posibilidades de liderazgo y ve complicada su participación en la toma de decisiones con respecto al restaurante. Esto le genera gran desmotivación.

Se debe trabajar en la comunicación y alineación de intereses para construir las estructuras formales que permitan que el restaurante sea visualizado como una empresa y no como un negocio familiar.

Actualmente no existen visión, misión, ni objetivos claros y por ende no hay una descripción de cargos ni funciones establecidas para el personal por lo que no han logrado conseguir a una persona que pueda hacerse cargo del negocio.

Para mejorar el desempeño financiero del negocio y designar un encargado que asuma las riendas del mismo, es necesario construir las estructuras formales

y estratégicas de “Multisabores”, que le permitan a los socios delegar el funcionamiento del restaurante sin desmejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, C. (1999). Diagnóstico Organizacional en la Gerencia de Maquinaria y transportación de una empresa concretera: proceso de cambio planeado. Trabajo de Grado para Maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- BURKE, W. (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. Addison Wesley: Mexico.
- “El Negocio de la Comida” (2005). Recuperado en Septiembre 16, 2006 de http://www.trabajo.com.mx/el_negocio_de_la_comida.htm
- FERRER PÉREZ, L (1989). Guía práctica de desarrollo organizacional. 2da edición. Editorial
- FERRER PÉREZ, L (1989). Guía práctica de desarrollo organizacional. 2da edición. Editorial Trillas, pág. 13, 18, 26
- FRENCH, W y BELL, C. (1995). Desarrollo Organizacional. 5ta. Edición. Prentice Hall: México.
- GIBSON I. y DONNELLY. (2001) Las Organizaciones. Mc Garw Hill: México
- JIMÉNEZ G. Seminario “Ethos and corporate strategies of business groups in emerging markets: The case of Chile”, Documento de Trabajo n° 23, Octubre 2000, Universidad Adolfo Ibáñez

- MILAN, K. (2004). La consultoría de empresas. 3ra edición. Editorial Limusa S.A. México, D. F.
- PÉREZ, G. (1995). Las Empresas Familiares y la Planificación Estratégica, artículo 395. Recuperado en Septiembre 14, 2006, de <http://www.degerencia.com./articulos.php?artic = 395>
- SABINO, C. (1985). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- SALAZAR, G. (1995). Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar, artículo 788. Recuperado en Septiembre 14, 2006, de <http://www.degerencia.com./articulos.php?artic = 788>
- SALAZAR, G. (1996). Cultura y valores de una Empresa Familiar, artículo 909. Recuperado en Septiembre 16, 2006, de <http://www.degerencia.com./articulos.php?artic = 909>
- WEISS, C. (1998). ¿Hemos aprendido algo Nuevo sobre el uso de la evaluación? American Journal of Evaluation, 15.

ANEXOS

ANEXO A

Propuesta de Diagnóstico

Señor

Caracas, 19 de julio de 2006

Erick Curleander

Restaurante Multisabores

Presente.-

Estimado Erick:

De acuerdo a la conversación sostenida con Usted, tenemos el agrado de anexarle nuestra propuesta de consultoría que persigue el desarrollo de un Plan que permita construir las estructuras formales y estratégicas de Multisabores, con el fin de mejorar el desempeño del negocio.

A tales fines nos hemos permitido dividir esta propuesta en las siguientes partes:

Situación Actual: Multisabores es un restaurante de comida criolla semi – rápida ubicado en la Feria de la Universidad Metropolitana. Alrededor de él, existen 7 locales, cada uno con un concepto distinto.

Este restaurante tiene varios años operando en la Universidad, pero en agosto de 2005 cambió de dueños y desde entonces el negocio es una compañía familiar de tres socios: uno capitalista y dos ejecutores (padre e hijo encargados del funcionamiento de la tienda) En él también participan una tía (a modo de encargada temporal) y la madre en situaciones puntuales.

Su entrada al negocio de la comida rápida fue abrupta ya que debían cumplir con una fecha de apertura y no tenían experiencia en cuanto al manejo de un negocio de comida, tenían la premisa de que un negocio de comida sería rentable, así que arrancaron sin cumplir con los aspectos formales de estrategia, diseño y estructura organizacionales, sin pensar en lo complicados que resultarían los procesos operativos.

Actualmente no existen visión, misión, ni objetivos claros y por ende no hay una descripción de cargos ni funciones establecidas para el

personal. El personal de la compañía ha presentado una alta rotación y no han logrado conseguir a una persona que pueda hacerse cargo del negocio.

Tampoco se dispone de sistemas que permitan medir ventas e inventario y poder planificar la compra de insumos. De igual forma, aun no se han hecho estudios de mercado con los estudiantes ni esfuerzos para promocionar el restaurante entre la comunidad estudiantil.

Objetivo:

Diseñar un plan que permita construir las estructuras formales y estratégicas de Multisabores, con el fin de mejorar el desempeño del negocio.

Alcances:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
2. Diseñar planes de acción para construir las estructuras necesarias en la compañía.

Este proyecto deberá definirse en un lapso aproximado de 6 meses.

Metodología:

Para la intervención se proponen tres (3) fases:



Fase 1:

Detección de Necesidades

En esta etapa realizaremos el levantamiento de toda la información necesaria para el alcance de los objetivos establecidos.

Para ello se realizarán entrevistas con todo el personal involucrado en el negocio. Primero tendremos juntas exploratorias con los socios / gerentes del negocio y posteriormente haremos entrevistas con el personal base que trabaja en Multisabores (cocineros y atención al público en barra) para conocer su percepción del negocio y sus sentimientos con respecto a las labores que desarrollan diariamente.

- Al finalizar esta primera fase, le presentaremos un informe detallado con los resultados. Éste será el punto de partida para la fase 2.
- Fase 2:**
Planificación
Estratégica y
Responsabilidades
- Durante esta fase se trabajará en la construcción de las estructuras formales y estratégicas de la organización.
- Para ello se realizará el levantamiento de los procesos de trabajo, la Visión, Misión y Objetivos de la empresa; así como el establecimiento de los cargos y funciones de cada uno dentro del negocio.
- Trabajaremos inicialmente con los directivos (socios / gerentes) de Multisabores y luego con los trabajadores base de la compañía.
- Fase 3:**
Implementación
Y cierre
- Durante esta fase se implementarán en la empresa todos los productos obtenidos de la planificación estratégica y responsabilidades.
- En este sentido se dará soporte a los líderes para Alinear el estilo de liderazgo con el proceso de cambio del equipo y se ayudará a definir indicadores de medición para el desempeño.

Consideraciones Éticas:

<p><i>Duración del trabajo:</i></p>	<p>La realización de todas las actividades planteadas se llevará a cabo en un lapso de 6 meses, a partir de la aprobación definitiva de la propuesta por parte de Multisabores (considerando solo los días hábiles laborales), pudiéndose extender a petición de las partes.</p> <p>La cantidad de horas estimada está sujeta a variación, dependiendo de las necesidades que sean detectadas durante el proceso, las horas extra necesarias serán negociadas por separado a la presente propuesta.</p>
<p><i>Confidencialidad:</i></p>	<p>El equipo de Consultores asegura la confidencialidad del trabajo a ejecutar, así como de la información que se nos suministre para realizar el mismo.</p> <p>Cualquier divulgación ante terceros sólo será realizada previa aprobación del cliente.</p>
<p><i>Imparcialidad:</i></p>	<p>Para mantener la objetividad que todo proyecto de consultoría requiere, se solicita al Cliente toda la colaboración posible para mantener fuera de la esfera del proyecto cualquier influencia que pueda modificar las percepciones y recomendaciones de los consultores.</p>
<p><i>Obligaciones de los Consultores:</i></p>	<p>La obligación de los Consultores bajo este trabajo, a menos que se especifique alguna otra obligación en forma documentada, será completar los trabajos descritos en las distintas fases contenidas en este documento.</p>
<p><i>Información:</i></p>	<p>El trabajo a realizar por los Consultores dependerá de la confiabilidad, oportunidad y todas las demás condiciones de la información provista por Multisabores. Los Consultores no asumirán responsabilidad por la cantidad y calidad de dicha información ni por las consecuencias de su aplicación.</p>
<p><i>Entrega del informe:</i></p>	<p>Se entregarán dos (2) ejemplares impresos y una (1) copia en digital del informe final generado en cada Fase.</p>

A continuación se presenta la estructura desagregada de actividades que para el Diagnóstico, foco de estudio de esta investigación:

ACTIVIDADES	HORAS HOMBRE	RECURSOS
Investigación documental sobre el manejo de empresas familiares y la gerencia de Restaurantes.	60	Definición y alcances del proyecto.
Diseño de entrevista para el levantamiento de información sobre funcionamiento del negocio y expectativas del personal.	4	Resultados de la investigación documental y conocimientos previos en la materia.
Reuniones exploratorias con los socios de Multisabores y la encargada temporal del restaurante (Tía) 4 personas	8	Disponibilidad de cada una de estas personas durante una hora y media cada uno.
Entrevistas con los trabajadores base de Multisabores. 3 personas	3	Disponibilidad de cada uno de ellos durante una hora aproximadamente.
Realización de encuestas a los clientes de la Feria de la UNIMET (10%)	24	Encuesta, permiso de la universidad.
Análisis de resultados, elaboración del informe y presentación	40	Toda la información suministrada en las actividades anteriores.
Presentación del diagnóstico a los socios y definición de la propuesta	2	Disponibilidad de los involucrados en el proyecto.

Cronograma de Ejecución

Actividades / Semanas	Julio				Agosto				Septiembre				Enero		
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3
Investigación Documental															
Juntas con socios y encargada															
Entrevista con trabajadores base															
Encuestas a clientes															
Análisis de resultados															
Presentación de resultados al cliente															
Presentación de informe final y evaluación															

Presupuesto

	Cantidad de horas de consultoría	Valor de la hora de consultoría	Total
Diagnóstico	141	Bs. 120.000	Bs. 16.920.000
Cierre	47	Bs. 120.000	Bs. 5.640.000
Staff de consultores	12	Bs. 150.000	Bs. 1.800.000
			Bs. 24.360.000

NOTA: Este presupuesto sólo incluye las horas hombre de los consultores, cualquier gasto extra deberá ser cubierto por la organización.

ANEXO B

Factores externos que influyen sobre la organización. Modelo Sistémico para el Diagnóstico Organizacional, adaptado de Weisbord (1974).

1. Misión y Visión

En el caso de “Multisabores”, el fin del negocio es la venta de comida semi rápida, generando dividendos a los socios; sin embargo, no existe una misión y visión concreta que guíe los pasos de la compañía y de la cual se deriven los procesos de planificación estratégica de la misma.

Esta es la primera necesidad detectada que debe ser atacada urgentemente para poder desarrollar el resto de los procesos dentro de la organización.

2. Estructura

En el caso de Multisabores, son 3 socios (2 encargados y 1 capitalista) y por debajo tienen 4 empleados que trabajan en el negocio. No existe una estructura plantada en algún organigrama, y hasta ahora no hay una definición clara de las funciones, pero podríamos decir lo siguiente:

El Sr. German (padre) se encarga de todo lo operativo externo: proveedores, compras, etc. Y maneja la caja desde más o menos las 4:00 p.m. hasta el cierre. Es el encargado de cerrar el negocio.

Erick (hijo) se encarga de todo lo operativo interno y maneja la caja desde las 6:00 a.m. hasta las 10:30 a.m. Es el encargado de abrir el negocio.

Durante el resto del día la Sra. Maritza (tía) se encarga de la caja y ejerce algunas funciones de encargada de la tienda.

Adicionalmente existen dos personas que trabajan en el área de cocina, preparando los platos y otras dos que atienden el área de barra, directamente con el cliente.

En total al día se mueven dentro del negocio de 6 a 8 personas. Sin embargo las funciones de los socios no se respetan porque son muchos los aspectos que cubrir y normalmente les toca quedarse más de lo estipulado cumpliendo funciones diferentes a

las establecidas. Incluso hay meses en los que han tenido que renunciar a su sueldo por cumplir con las obligaciones que genera el negocio.

Por otro lado se ha detectado que, al ser la Sra. Maritza parte de la familia, regularmente intenta colaborar con otras funciones que no son las que le corresponden, tales como preparar platos en la parte trasera del local, descuidando el frente. Y se presume que, a pesar de ser muy competente y tener criterio de ahorro y eficacia, puede presentar problemas de relaciones interpersonales y manejo de conflictos con los empleados del restaurante.

3. Relaciones

En “Multisabores”, las relaciones empleado – empleado, empleado – supervisor, son muy buenas y respetuosas. Sin embargo, las relaciones entre socios y encargados, por ser estos familiares y no tener una estructura base que los guíe en el desarrollo del negocio, en ocasiones genera tensión y malestar dentro de la compañía.

La toma de decisiones dentro de la organización, se lleva a cabo siguiendo el esquema familiar, siendo el padre quién tiene mayor influencia, respeto y arraigo sobre el resto del grupo, lo cual trae como consecuencia conflictos con el resto de los socios.

Adicionalmente, existe una brecha generacional entre los socios, lo que genera visiones diferentes del negocio y ocasiona fuertes discusiones en cuanto a qué decisiones deben ser tomadas para mejorar el desempeño de la compañía, y tal y como comentamos anteriormente, termina imponiéndose la figura paterna.

4. Recompensas e incentivos

En “Multisabores”, el personal base más allá de su sueldo, recibe las comidas correspondientes a su horario de trabajo.

Los socios tienen un sueldo establecido, sin embargo, en algunas ocasiones se han visto en la necesidad de renunciar a él, para poder cubrir los costos del negocio.

5. Mecanismos de apoyo

En el caso de “Multisabores”, no cuentan con sistemas o mecanismos de apoyo que les faciliten o ayuden en el negocio para que este pueda ser más rentable cada día.

No se ha establecido un sistema que permita cuantificar las ventas, controlar los inventarios y planificar las compras. Esto genera que se pierda comida, falta de insumos en momentos claves, compras apresuradas y a destiempo.

Usualmente el cocinero hace una lista de las compras, en función de lo que le va faltando. Las compras se hacen semanales y en ocasiones se recompra en función del consumo de la semana.

En cuanto al menú, han tenido varios cambios. Originalmente se servían pocos platos a la semana, actualmente hay una gran variedad, pero se está estudiando si esto es lo más adecuado. No es un punto que esté muy claro, de hecho hay diferencias al respecto entre los socios.

6. Liderazgo

Como suele suceder en los negocios de comida familiar, el liderazgo es llevado por la figura paterna, quién a su vez lleva las riendas del hogar. El Sr. German, fue el motor de la compra del negocio y suele absorber todas las funciones que deben realizarse en “Multisabores”. El hizo las investigaciones necesarias para montar el negocio, planifica las compras, estima los volúmenes de venta, etc.

Este liderazgo es reconocido por los empleados de la compañía, ya que se refieren al Sr. German como su jefe y a quién le deben reportar de forma directa.

ANEXO C

Guía para la entrevista semi estructurada a los socios y encargada

Objetivo: recabar información sobre Multisabores, su aspecto formal/estructural y su realidad de funcionamiento como empresa familiar, a través de conversaciones con los miembros de la junta directiva.

Tipos de Preguntas: abiertas a diversas posibilidades.

1. ¿Cómo llegaron ustedes hasta Multisabores y cuáles eran sus expectativas entonces?
2. ¿Qué es Multisabores? ¿Qué tan diferente ha sido la realidad a lo proyectado?
3. ¿Cuánta gente trabaja en Multisabores? ¿Cómo es la rotación del personal?
4. ¿Cómo están estructuradas las funciones dentro del restaurante?
5. ¿Quién tiene el liderazgo y cómo lo ejerce?
6. ¿Cómo se desarrolla un día en el Negocio?
7. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del Negocio?
8. ¿Cuáles son las metas del restaurante?
9. ¿Quién es la competencia y cómo actúa? ¿Qué tanto sabemos de ella?
10. ¿Cuáles son los planes futuros inmediatos?
11. ¿Cuáles son los sistemas de control e inventario que posee la empresa?
12. ¿Qué ha sido lo más difícil / incómodo de trabajar en esta empresa familiar?
13. ¿Qué ha sido lo más fácil / grato de trabajar en esta empresa familiar?

ANEXO D

Guía para la entrevista semi estructurada a los empleados

Objetivo: recabar información sobre Multisabores, su aspecto formal, informal y estructural, así como su realidad de funcionamiento, a través de conversaciones con los empleados.

Tipos de Preguntas: abiertas a diversas posibilidades.

Fecha:

Cargo: _____

Nombre y Apellido: _____

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Multisabores?
2. ¿A qué se dedica dentro del negocio?
3. ¿Cuál es su horario de trabajo?
4. ¿Cómo describiría un día completo de trabajo?
5. ¿Cómo suele organizar sus funciones diarias?
6. ¿Considera que tiene todos los insumos necesarios para desempeñar su trabajo?
Si ____, No ____ ¿Por qué?
7. ¿Quién es la persona a la que le reporta de forma directa?
8. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
9. ¿Cómo es el trato entre compañeros?
10. ¿Cómo es el trato con el o los jefes?
11. ¿Estás a gusto con el trabajo en general en Multisabores? Si __, No __
12. ¿Cuáles son los beneficios que tiene?

13. Si tuvieras la oportunidad de cambiar algo del negocio. ¿Qué cambiarías?

ANEXO E

Guía para la Encuesta de Satisfacción del Cliente

Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas:

Pregunta 1: ¿Cuáles son los productos que más consume en Multisabores y por qué? En esta pregunta se podía obtener más de una respuesta correcta, en este sentido, el total de respuestas es mayor al número de encuestados.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
Arepas y empanadas	30	28,30
Cachapas	20	18,87
Panes (Sandwinch, Club House)	17	16,04
Almuerzos (parrilla, pollo, etc.)	13	12,26
Jugos	11	10,38
Otros	10	9,43
Dulces	4	3,77
Ensaladas	1	0,94
TOTAL	106	100,00

Tal y como se muestra en la tabla, la mayoría de los clientes consume arepas, empanadas y cachapas. Esto coincide con la información suministrada por el cliente con relación a los productos que más se venden dentro del local.

Pregunta 2: ¿Qué es lo que le gusta más de nuestros productos y servicios? En esta pregunta se podía obtener más de una respuesta correcta, en este sentido, el total de respuestas es mayor al número de encuestados.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
Calidad	19	32,76
Servicio	15	25,86
Economía	10	17,24
Otros	6	10,34
Variedad	4	6,90
Cantidad	3	5,17
No contesta	1	1,72
TOTAL	58	100,00

Tal y como expresan los datos, la calidad, economía y servicio prestados por el local constituyen más del 70% de los atributos mencionados, lo que indica una percepción muy buena con respecto a los productos y servicios ofrecidos por Multisabores.

Pregunta 3: ¿Cómo calificaría el trato del personal? Esta pregunta es cerrada, contemplando como posibles respuestas las categorías descritas abajo. La opción “no contesta” fue agregada por los investigadores.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy Bueno	22	44,00
Bueno	11	22,00
Excelente	11	22,00
Regular	4	8,00
No contesta	2	4,00
Muy Malo	0	0,00
Malo	0	0,00
TOTAL	50	100,00

Tal y como indica la tabla, el 88% de los consumidores manifiesta que el trato prestado por el personal de “Multisabores” está dentro de las mejores evoluciones; siendo “Muy Bueno”, la que mayor porcentaje obtuvo: 44%.

Pregunta 4: ¿Cuál es su percepción acerca de la ubicación del local? En esta pregunta se podía obtener más de una respuesta correcta, en este sentido, el total de respuestas es mayor al número de encuestados.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
Bueno	37	74,00
Malo	5	10,00
Regular	5	10,00
No contesta	3	6,00
TOTAL	50	100,00

Los datos indican que la mayoría de los consumidores encuestados percibe que el local está bien ubicado, esto contrasta con la percepción de los socios de “Multisabores”, quienes consideran que el restaurante tiene una pésima ubicación.

Pregunta 5: ¿Qué otros productos le gustaría que ofreciéramos? En esta pregunta se podía obtener más de una respuesta correcta, en este sentido, el total de respuestas es mayor al número de encuestados.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
Postres	12	24,00
Ensaladas	8	16,00
Comida China	5	10,00
Hamburguesas / perros calientes	5	10,00
Comida Italiana	4	8,00
Comida Criolla	4	8,00
Comida Japonesa	3	6,00
Comida Light	3	6,00
Comida Árabe	2	4,00
Cachitos	1	2,00
Empanada al horno	1	2,00
Pinchos	1	2,00
Nestea	1	2,00
TOTAL	50	100,00

Tal y como se expresa en la tabla, la mayor demanda de los consumidores con relación a nuevos productos está en la venta de postres y ensaladas, con un 32% del total de la muestra. El resto de los rubros presentan números bajos.

Pregunta 6: ¿Cuál es la frecuencia con la consume en este local semanalmente? Esta pregunta es cerrada, contemplando como posibles respuestas las categorías descritas abajo. La opción “no contesta” fue agregada por los investigadores.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
0 a 1	20	40,00
2 a 3	19	38,00
4 o más	10	20,00
No contesta	1	2,00
TOTAL	50	100,00

Los datos indican que la gente que visita la feria consume en “Multisabores” al menos una vez a la semana.

Pregunta 7: ¿Cuál es el local que más frecuenta y por qué? En esta pregunta se podía obtener más de una respuesta correcta, en este sentido, el total de respuestas es mayor al número de encuestados.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
Multisabores	21	30,00
Subway	19	27,14
Amigo's	15	21,43
City Picnic	4	5,71
Chip a Cookie	4	5,71
Solarium	3	4,29
Domino's	2	2,86
Delikatesses	1	1,43
Maquinas	1	1,43
TOTAL	70	100,00

La tabla muestra que “Multisabores” y “Subway” son los locales más frecuentados por los encuestados, siendo Amigo’s la tercera opción. Los entrevistados coinciden en que estos tres restaurantes son los que venden “comida sana” dentro de la feria.

Pregunta 8.: ¿Con qué frecuencia visita la Feria en general? Esta pregunta es cerrada, contemplando como posibles respuestas las categorías descritas abajo.

<i>Categoría</i>	<i>Nº de respuestas obtenidas</i>	<i>Porcentaje</i>
4 o más	23	46,00
2 a 3	17	34,00
0 a 1	10	20,00
TOTAL	50	100,00

Estos datos, comparados con la tabla de la pregunta 6, nos indica que los encuestados no siempre que visitan la feria consumen en "Multisabores".