



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LOS MACRO PROCESOS EN
“EL ALMENDRON EN CHACAO”

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

SHARONGOMEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: Ricardo Petit

Caracas, Julio 2016

DEDICATORIA

A Dios por darme la salud, la inteligencia y la voluntad para seguir adelante cuando el entorno no parecía ser el ideal para seguir adelante.

Dedicado a mi madre, el mejor ejemplo de trabajo honesto, fortaleza y perseverancia que he tenido en la vida, por animarme cuando ya no quería continuar, por su valor y por recordarme siempre mi valía.

A mi padre que desde mi más tierna infancia, su único y constante consejo era “usted tiene que estudiar”, papa aún sigo tu consejo.

Dedicado a todos los profesionales de Venezuela, que en medio de tanta adversidad seguimos creyendo en nuestro país y seguimos preparándonos para enfrentar los retos que se nos presentan cada día.

A mis hijos por todo el tiempo que no he estado con ellos dedicada a este proyecto personal y por entender que es un paso más para el bienestar de nuestro núcleo familiar.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la Universidad por abrir año a año este post-grado tan importante para quienes queremos seguir creciendo y desarrollándonos, gracias por enseñarnos abrir nuestras mentes a estos valiosos conocimientos y gracias por darme a los mejores profesores que nos han acompañado en los últimos 3 años.

A todos mis compañeros de Consultoría, que enriquecieron con sus experiencias y conocimientos cada sesión de asesoría.

A los profesores que me guiaron en la elaboración de este proyecto, por su paciencia, a Ana Teresa Albella y Ricardo Petit, gracias.

Finalmente un agradecimiento especial a mi tierra Venezuela, tierra de talentos, que le ha dado al mundo entero profesionales de primera, a mi país donde mi corazón y mi alma siguen teniendo un hogar, donde todos los días le pido a Dios que la bendiga y permita que los personas sigamos teniendo un futuro.

INDICE

Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	6
Introducción.....	7
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1.Planteamiento del problema.....	8
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1. Marco Organizacional.....	11
2.1.1 Reseña histórica de la organización.....	11
2.1.1. Misión, Visión y Valores.....	12
CAPITULO III: MARCO TEORICO.....	13
3.1.Marco teórico y referencial	13
3.2. Teoría de Consultoría de Procesos.....	14
3.3. Teoría de la estructuración de las organizaciones.....	15
3.4. Teoría de los sistemas abiertos.....	22
3.5. Teoría de eficacia, eficiencia y un modelo de efectividad.....	25
3.5.1. Grupos de trabajo y modelo de efectividad.....	25
3.6. Teoría de las organizaciones, comportamiento estructura y proceso.....	30
3.7. Las empresas familiares.....	32
CAPITULO IV:MARCO METODOLOGICO.....	36
4.1. Marco Metodológico.....	36
4.1.1. Tipo de Investigación.....	36
4.1.2. Tipo de Investigación según la fuente de datos trabajados.....	37
4.1.3. Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos.....	37
4.2. Técnicas e Instrumentos.....	37

4.3. Operacionlización de Variables.....	40
4.4. Población y muestra.....	41
4.5 Procedimiento a seguir.....	41
CAPITULO V: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	42
5.1. Presentación de los Resultados del Diagnóstico	42
5.1.1. Caracterización de la empresa según Mintzberg,.....	42
5.1.2. Definición de los macro procesos a través de la teoría de los sistemas abiertos.....	43
5.1.3. Evaluación de las perspectivas de efectividad según James Gibson.....	45
5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51
Anexos.....	52

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNOSTICO DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS MACRO EN “EL
ALMENDRON EN CHACAO”

Resumen

Autor: Sharon Gómez

Asesor: Ricardo Petit

Este proyecto se realizó con la finalidad de diagnosticar las oportunidades de mejora en la empresa “EL ALMENDRON EN CHACAO”, dedicada a la comercialización de productos, frutos secos y manicería, la empresa es un negocio exitoso en su ramo y su entorno, se realizó un diagnóstico sobre la efectividad de los macro procesos, que sirvió para identificar oportunidades de mejora del negocio, las debilidades y fortalezas de sus procesos, y se detectó en que puntos se podía optimizar su funcionamiento, se determinó como fluye la división del trabajo y la importancia de transmitirla a todos los empleados y bajo los valores de la organización, se evaluaron los macro procesos administrativos, tecnológicos y humano social, que aportó al camino para las recomendaciones y el diseño de una intervención.

Se caracterizó a la luz de la teoría la empresa de Mintzberg (1995) y para diagnóstico de la efectividad utilizamos el modelo de sistemas abiertos de French y Bell (1996), que nos ayudó a identificar el corazón del negocio, a través de la teoría de James Gibson (2001), Las Organizaciones, se evaluó la efectividad de los procesos tomando en cuenta los grupos y el modelo de eficacia.

Utilizamos una investigación de tipo aplicada y de campo. La información se recogió a través de un cuestionario aplicado a los tres directivos de la empresa y una entrevista basados en las preguntas del cuestionario.

Finalmente, se le hicieron las recomendaciones a la empresa sobre cómo abordar las mejoras en el proceso.

Palabras claves: Empresa familiar, procesos, valores, estructura y oportunidades de mejora.

Introducción

La investigación que presentamos, es acerca de los macro procesos de la empresa “EL ALMENDRON EN CHACAO”, la cual ha venido experimentando un proceso de cambio en su formato de negocio durante los últimos 16 años, su presencia en el mercado ha sufrido transformaciones, desde ser inicialmente una perfumería y en la actualidad una maniceria, dedicados a comercializar una importante gama de productos, incluso poseían unas líneas especiales para ciliacos y diabéticos, la empresa objeto de este estudio es un grupo familiar.

Conocer la efectividadde los macro procesos, nos permitió evaluar el panorama sobre el cual identificamos las oportunidades de mejorado de la empresa. El diagnóstico se realizó con la participación de la Directiva conformada por tres (3) personas. Iniciamos caracterizando la empresa a la luz de la teoría de Henry Mintzberg (1995) y evaluamos los macro procesos en contraste con la teoría de sistemas abiertos de French y Bell (1996), así como el modelo de efectividad de James Gibson (2001) nos sirvió como referencia para determinar la efectividad de los macro procesos, adicionalmente se pasamos la organización por una matriz DOFA en la que dividimos toda la información recolectada, la investigación fue aplicada de tipo descriptiva.

La empresa objeto de este estudio es exitosa financieramente, consideramos que debe documentar sus procesos, de allí la necesidad de evidenciar los macro procesos y su efectividad. El diagnóstico fue elaborado en cinco pasos o capítulos, planteamos el problema, como segundo paso definimos el marco organizacional que nos dio el contexto donde trabajamos, como tercer paso el marco teórico donde estudiamos reflexivamente las teorías que le dieron el sustento a la investigación, el marco metodológico que contiene la metodología que se utilizó y finalmente en el capítulocinco el procedimiento que se siguió para el diagnóstico y las recomendaciones.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Según Behar R. (2008, p.89), El planteamiento del problema es el resultado de una profunda y seria reflexión, realizada por el investigador, después de haber revisado la literatura correspondiente e interiorizado los principales conceptos y proposiciones teóricas, que le permiten formular con toda claridad y dominio el problema que se pretende resolver con la investigación. Este proyecto estuvo enfocado en diagnosticar la efectividad de los macro procesos de la empresa “El Almendrón en Chacao”, es de gran importancia resaltar los aspectos que determinaron el origen y el desarrollo de esta investigación. La empresa posee importantes factores que la distinguen como una empresa familiar y además un negocio cuya columna vertebral es la capacidad para innovar en las líneas de productos que comercializan.

Las empresas familiares se caracterizan por tener una administración centralizada y que reside en los miembros de la familia, este tipo de empresas existen desde hace muchos años, donde hay casos exitosos y otros no tanto, algunas de ellas se encuentran ya en manos de la tercera e incluso la cuarta generación, acostumbradas a traspasar las ventajas competitivas de sus negocios de padres a hijos, práctica que no siempre ha estado documentada o formalizada.

Es muy usual que los valores organizacionales vengan determinados por los valores del grupo familiar, ya que son los que ayudaron en un momento determinado a darle forma a la empresa y estos valores tienen gran influencia en las decisiones de la empresa.

La conservación de estos valores y su transferencia de generación en generación, es lo que contribuye a preservar el patrimonio social, humano, interpersonal, así como son la base para garantizar el valor económico del negocio.

Así mismo muchas empresas familiares han avanzado a la par de la tecnología y los nuevos tiempos, en el caso de estudio “El Almendrón en Chacao”, las ventajas competitivas que distinguen al negocio de sus competidores, son el dominio del negocio que tienen los propietarios y sus valores, sin embargo no se encuentran documentados, ni procesos, ni valores, lo que podría ser un obstáculo para garantizar su permanencia en el mercado, ya que solo poseen dos líneas generacionales que son los que administran en la actualidad.

Las empresas familiares siempre se enfrentan a problemas relacionados a como transferir el gobierno de la empresa de una generación a otra, como conservar el espíritu y los

valores a la par de un proyecto de profesionalización o si deciden atraer un director que no sea miembro de la familia, estos es por mencionar solo algunos de los problemas.

En virtud de lo antes expuesto, consideramos que la pregunta de investigación es ¿La efectividad organizacional en el Almendrón en Chacao puede mejorarse si se optimizan sus macro procesos?

1.2. Justificación

La justificación del problema según Behar R (2008, p. 27), “Contiene los argumentos fundamentales que sustentan la investigación a realizar, enfatizando aquellos de carácter técnico y social principalmente”. En un artículo publicado por degerencia.com (2009), un grupo familiar decide unirse para conformar una empresa, en el desarrollo se van distribuyendo los cargos clave dentro del grupo familiar para “que todo quede en familia” y estiman que un 80% de las empresas en el mundo son de corte familiar.

En el mismo artículo definieron que las empresas familiares son un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa.

En un artículo de Veneconomía, en su sección de industria y comercio (2008) se analizó una investigación realizada por la empresa Family Council International en conjunto con Datanálisis, para comprender a las empresas familiares venezolanas, utilizaron el concepto de empresas familiares del profesor emérito del IESE, Miguel Ángel Gallo y dentro los hallazgos más importantes de la investigación está que los límites entre la familia y la empresa no están bien definidos y en consecuencia la empresa no cuenta con un diseño adecuado de organización que permita a largo plazo tener una estrategia para sobrevivir a los cambios de generaciones.

Se realizaron varias reuniones con los directivos de la empresa y se conoció el funcionamiento de la empresa.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

El propósito de esta investigación fue realizar un diagnóstico de la efectividad de los macro procesos de la organización El Almendrón en Chacao, según el modelo de Sistemas Abierto de French y Bell (1996).

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades y fortalezas de las variables del modelo de Sistemas Abierto, insumo, procesos administrativos, tecnológico, humano – social, productos y entorno.
- Medir la efectividad individual, grupal y organizacional del Almendrón de Chacao.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Marco Organizacional

El marco organizacional es la conceptualización de la empresa, una descripción de su nacimiento, desarrollo y evolución, conocer esta información es la base para el inicio de un proceso diagnóstico y puede cambiar dependiendo del momento en que se realiza, o sea, no se mantendrá exactamente igual después de cinco (5) o diez (10) años.

El Marco organizacional nos ubicó en el contexto en el cual trabajamos, conocer las relaciones de la empresa con su ambiente interno (personas que la conforman) y con su ambiente externo (clientes, proveedores, competencia), los sistemas que utiliza y la forma en que esta organizada para lograr sus objetivos.

2.1.1. Reseña Histórica de la Organización

“El Almendrón en Chacao” tiene un registro histórico familiar de gran relevancia, que comienza a inicios del año 1990, cuando Delia de Bello y su esposo Mario Bello, deciden abrir una perfumería en la avenida Francisco de Miranda en Chacao, esta perfumería seguía los pasos de otro negocio similar en la zona, en el desarrollo se fueron especializando con líneas de productos importados, que otros competidores de la zona no tenían y posteriormente se unió a la empresa su hija Teresa Bello.

Inicialmente el negocio es una perfumería gerenciada por los esposos Bello, hacia finales del año 2002, las regulaciones económicas, hacen que decidan cerrar y replantear la empresa, para darle vida a la idea de fundar “El Almendrón en Chacao”, abriendo sus puertas al público por primera vez en el año 2002. Es así como después de 10 años con presencia en el mercado de las perfumerías, el entorno económico del momento, los obliga a cerrar y reinventarse como negocio familiar. Esta idea surge de Delia Bello y comienzan con una gama de frutos secos (maní, almendras, pistachos, merey).

Por ser una empresa concebida como un negocio familiar no tiene definida una estructura organizacional. Sin embargo tienen bien definidos los roles ya que los tres socios se dividen las responsabilidades.

La trayectoria y permanencia en el mercado de este negocio se debe a la capacidad para innovar de la señora Delia Bello y una amplia visión de negocio a largo de plazo de Teresa Bello, ambas socias-propietarias. “El Almendrón en Chacao” surge como una respuesta

de adaptación al entorno actual y posterior a su apertura han surgido en la zona una gran cantidad de competidores.

El Almendrón en Chacao es una empresa pequeña conformada por cinco (5) personas y se encuentra ubicada en Chacao en la avenida Francisco de Miranda, apenas a 20 metros de la salida del metro. El grupo familiar tiene en el mercado alrededor de 25 años, logrando mantener una evolución constante en la gama de productos que ofrecen, distinguiéndose a través innovación con respecto a otros negocios del mismo ramo, lo que ha fortalecido su relación y la fidelización de clientes.

El Almendrón en Chacao, posee una ubicación privilegiada en una avenida principal de la ciudad, su volumen de venta es de gran importancia, mantienen clientela constante, una atención al cliente los distingue ya que incluso ubican productos especiales y novedosos a los clientes que lo solicitan, convirtiéndolos en referentes de la competencia de la zona.

A lo largo de estos 5 años, la empresa siempre está buscando diferenciarse de sus competidores en la zona, es así como deciden incorporar productos especiales para celíacos y diabéticos, incluyen además productos de pastelería artesanal y también productos para repostería, ya que una parte del público que compra frutos secos los utiliza para tortas y dulces. De esta forma El Almendrón en Chacao ha funcionado de manera rentable en un espacio físico de 4 metros por 25 de metros de largo y con un depósito que está a escasos metros del punto de venta.

La empresa no cuentan con una estructura organizativa formal sus directivos tiene tienen definidos los roles que desempeñan, actualmente Teresa Bello se encarga de compras, estructuras de precios y control administrativo, Delia Bello se encarga de innovar con sus ideas que diseña a través de la escucha con sus clientes e introduciendo nuevas líneas de productos y Mario Bello se encarga de operatividad y presta apoyo en el área de caja.

El Almendrón en Chacao trabaja con líneas de crédito con una importante entidad bancaria para la adquisición de productos y de esta forma garantiza al negocio el surtido constante de mercancía.

2.1.2. Misión, Visión y Valores

La empresa no cuenta con esta información documentada sin embargo en el desarrollo del diagnóstico se identificó su existencia, aun cuando no se encuentra formalizada.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1. Marco Teórico y Referencial

El desarrollo organizacional, surge aproximadamente en 1962, como una respuesta o un camino que muestra a las organizaciones todos los aspectos relevantes del negocio, permitiéndoles conocer las oportunidades de mejora, fortalezas y funcionamiento. Consideramos que el DO a través del diagnóstico determina que sucesos organizacionales deben ser observados detenida y detalladamente. Para realizar un diagnóstico es necesario presentar los aspectos teóricos que respaldan este estudio. A continuación se presentan las bases teóricas correspondientes.

El DO es “respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.” (French y Bell, 1996, p.27).

French y Bell citan que el DO “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”. (Burke en 1994).

El marco teórico es “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el informe de investigación.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.64)

Rojas (2006, p.89) hace mención que el marco teórico nos ayuda a realizar un análisis del problema y así poder desarrollar las respuestas.

Es importante conocer los aportes que esperamos desarrollar en el marco metodológico, para lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2006) nos aportan siete aspectos esenciales:

- Permite prevenir los errores cometidos en otros estudios
- Orientación de cómo se debe realizar el estudio
- Permite al investigador centrarse en su estudio
- Documenta la necesidad de realizar el estudio
- Conduce el establecimiento de hipótesis con las cuales serán contrastadas la realidad
- Inspira nuevas líneas de investigación

- Provee un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Comprendida la utilidad de un buen marco teórico, revisamos las teorías que sirvieron de apoyo en esta investigación, se utilizó la teoría de Minstberg para estructurar y caracterizar la empresa, la teoría de procesos de consultoría de Schein para definir los objetivos y comportamiento del consultor, la teoría de los sistemas abiertos de French y Bell para comprender el funcionamiento de la empresa y sus procesos, finalmente recopilamos algunos antecedentes que nos permitieron entender las empresas familiares y particularmente las venezolanas.

3.2. Teoría de Consultoría de Procesos

Parafraseando a Schein (1988), quien define el DO como un programa planeado para toda la organización, considera que su fundamento se encuentra en la actitud del consultor, las actividades que realiza con las personas o grupos, para Schein los protagonistas del proceso son la clave para su éxito, el proceso de consultoría es la forma como el consultor estructura y prepara a la empresa para un proceso de cambio.

Revisamos con especial interés el modelo de proceso de consultoría que propone Schein, el Modelo Medico paciente, es cuando una empresa, un grupo de accionistas o gerentes, buscan el apoyo de un consultor, con la finalidad de determinar qué áreas de la empresa no están funcionando bien o necesitan mejorar.

No es usual que las organizaciones busquen ayuda de consultores cuando no han detectado problemas internamente, lo que no significa que no se haya hecho, algunas organizaciones visionarias utilizan el diagnostico como una forma de buscar oportunidades de mejora futura o cuando se preparan para el crecimiento y el desarrollo. Sin embargo lo más común es que cuando un líder de área detecta que algo no está funcionando de forma habitual busque la ayuda de un profesional, si no se siente capaz de detectar que está sucediendo.

El consultor llega a la organización como un médico para detectar que está mal, para realizar este diagnóstico comienza realizando encuestas y preguntas acerca del mal que aqueja a su paciente y en el desarrollo decide si debe hacer estudios más profundos y enfocados. Según Schein “este modelo pone mucho poder en las manos del consultor”, esto lo hace muy atractivo para los consultores.

Las dificultades que puede presentar este modelo son la renuencia de las unidades de proveer la información necesaria para que el diagnóstico pueda ser preciso, el consultor debe estar atento a la información que suministran los cuestionarios, ya que la misma pudiera presentar distorsiones, que muchas veces son producto de los temores que sienten las personas acerca de la confidencialidad de la información, para evitar represalias.

Podemos entender que Schein de alguna forma sugiere que cuando las personas están en un ambiente de confianza, pueden llegar a utilizar el cuestionario como una forma de desahogarse y los resultados también estarán expuestos a distorsiones, de esto concluimos que al momento del levantamiento de la información debe existir un equilibrio.

Un problema también muy común en este modelo, es que el cliente no esté de acuerdo con el diagnóstico o con las recomendaciones del consultor, en este sentido Schein sugiere que el consultor debe mantener a su cliente (paciente) al tanto de todo lo que sucede, ya que si se aísla en el proceso, para aparecer luego con los resultados crecen las posibilidades del rechazo.

Según Schein el éxito de este modelo depende:

- 1.- Que el cliente inicial haya identificado con precisión qué persona, grupo o departamento está en efecto enfermo.
- 2.- Que el paciente revele información precisa
- 3.- Que el paciente acepte y crea en el diagnóstico al que llegue el doctor.
- 4.- Que el paciente acepte la receta, es decir, que haga lo que el médico recomiende.

3.3. Teoría de la Estructuración de las Organizaciones.

Fue de vital importancia caracterizar la empresa en este diagnóstico, ya que esto nos permitió comprender muchas cosas dentro del proceso, esta caracterización la hicimos basados en la teoría de Mintzberg (1995), con datos como la empresa, su edad, su dimensión tanto física como económicamente, como es el ámbito en el que opera o compete y la tecnología que utiliza.

Mintzberg (1979) divide a las organizaciones según las características, en grupos naturales o configuraciones, evalúa las siguientes dimensiones en las organizaciones: los mecanismos de coordinación o como funciona, las partes fundamentales, los sistemas de flujo y los factores de contingencia, esto es lo que dicta las características que tendrá la organización.

Toda estructura posee 6 partes fundamentales:

1. Núcleo de las operaciones: consiste en el grupo de operarios que realizan las tareas directas relacionadas con la producción de servicios y productos.
2. Ápice estratégico: está conformado por los directivos responsables del cumplimiento de la misión de la organización, así como también del proceso de supervisión y control de todo el sistema.
3. Línea media: a medida que la organización evoluciona hacia formas más complejas se requiere de un grupo de personas que realizan su tarea entre el ápice estratégico y el núcleo operativo.
4. La tecnoestructura: este grupo es responsable por el proceso de normalización de las actividades de la organización, teniendo entre sus tareas el análisis, planificación y control del trabajo de la organización.
5. El staff de soporte: son unidades especializadas que realizan tareas administrativas, así como también de planificación y control de procesos de la organización que no son parte directa de su operación.
6. La ideología: representa las creencias de la organización que le otorgan una identidad y vida propia.

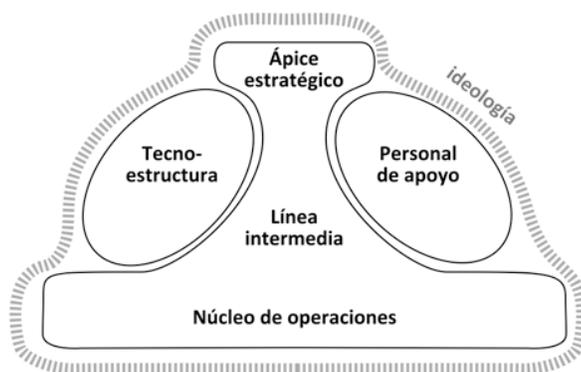


Fig. 1 – Partes básicas de la Organización.

Los siete mecanismos de coordinación:

1. La adaptación mutua: el proceso de coordinación de las tareas se lleva a cabo a través de la comunicación informal y la interacción directa entre las personas que la ejecutan.
2. La supervisión directa: los directivos son responsables de dar instrucciones directas para realizar las tareas y al mismo tiempo, controlar al grupo de personas responsables de su ejecución.

3. Normalización de procesos: permite la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido de las tareas a realizar en el núcleo operativo
4. Normalización de resultados: en este caso la especificación que se realiza se refiere a los resultados que se desean alcanzar.
5. Normalización de las habilidades: la coordinación del trabajo se busca a través de la definición de perfiles profesionales en función de los conocimientos necesarios para realizar las tareas.
6. Estandarización de las normas: los miembros de la organización comparten valores, creencias comunes, normas y reglas.

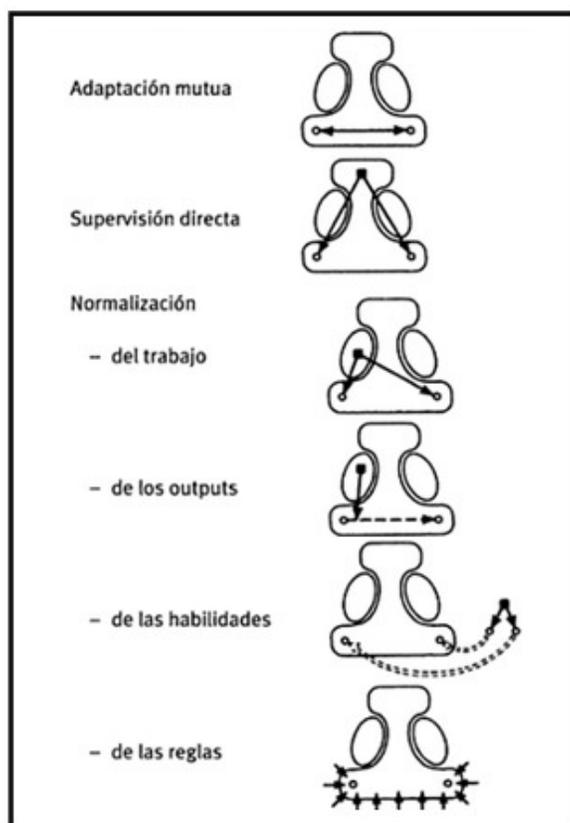


Fig. 2 – Mecanismos de Coordinación de actividades

Mintzberg propuso los siguientes parámetros para el diseño de las organizaciones:

1. Especialización del puesto: se refiere al número de funciones que debe ejecutar un determinado puesto y el control que tiene su ocupante sobre ellas. De acuerdo a la cantidad de tareas que deban realizarse, puede haber una especialización horizontal (una persona, una tarea) o una ampliación horizontal (una persona hace varias tareas). Según el control del trabajo, puede existir una persona que supervisa una tarea

(especialización vertical) o una persona realiza y supervisa varias tareas (ampliación vertical).

2. Formalización del comportamiento: es la forma como la organización concibe la libertad de acción. La formalización a través del puesto se da cuando la organización asigna una serie de características de comportamiento y quedan formalizadas en la descripción del puesto de trabajo. Cuando estas características se introducen directamente en el proceso, la formalización se da mediante el flujo de trabajo. Finalmente, la formalización del comportamiento puede instaurarse a través de una serie de reglas recopiladas en los manuales de procedimientos.
3. Preparación y adoctrinamiento: corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y conocimientos necesarios para un puesto determinado. Definir los conocimientos necesarios constituye la estandarización como proceso coordinación del trabajo mediante la normalización de habilidades
4. Agrupación de unidades: la concentración de los puestos diseñados se realiza a través de unidades que pueden ir sumando otras hasta constituir unidades de orden superior. Mediante este agrupamiento se establece el sistema de autoridad formal y se diseña la jerarquía de la organización. Adicionalmente, esta agrupación permite la coordinación del trabajo utilizando un sistema de supervisión común entre puestos y unidades, compartiendo recursos y favorece el proceso de adaptación mutua.
5. Tamaño de la unidad: se considera el número de puestos que existen en una unidad, tomando en consideración la cantidad de personas que estarán bajo la tutela de cada directivo. A medida que se incremente el uso de la normalización para la coordinación del trabajo, mayor será el tamaño de la unidad.
6. Sistema de planificación y control: se utilizan para estandarizar los resultados mediante la especificación de los niveles de exigencia requeridos y el control para determinar si éstos se han alcanzado. Con la planificación se pueden especificar los recursos necesarios, cantidad, calidad, tiempos requeridos y mecanismos de control.
7. Poder de decisión: se refiere a la distribución del poder para la toma de decisiones. Cuando el poder se encuentra en un solo punto estaremos ante la presencia de una estructura centralizada. Por el contrario, cuando el poder formal se delega en forma jerárquica hacia las personas responsables de línea, estaremos ante una organización

descentralizada, donde el poder de decisión puede haber quedado distribuido en puntos diferentes de la estructura formal de la organización (descentralización vertical) o puede haber sido dispersado fuera de las líneas jerárquicas (descentralización horizontal).

Finalmente los factores de contingencia propuestos que van a influir en todas las dimensiones anteriores:

1. La edad de la organización: puede determinar los niveles de formalización de su comportamiento y reflejar el momento histórico en que se fundó.
2. El tamaño de la organización: mientras más grande sea la organización, más compleja resultará su estructura.
3. El sistema técnico: se refiere a los instrumentos que son utilizados en el núcleo operativo para producir los productos y servicios
4. El entorno: es el medio ambiente donde la organización realiza sus operaciones, relacionándose con diferentes mercados, condiciones económicas, clima político, sindicatos, proveedores, competidores, entes gubernamentales, entre otros.

Mintzberg describió siete tipos de estructura:

1. Estructura Simple u Organización Empresarial: es una estructura sencilla en la cual la coordinación se efectúa en el ápice estratégico mediante la supervisión directa del grupo de personas que conforman el núcleo operativo. Predomina la falta de estandarización y el comportamiento es poco formalizado. Muchos de este tipo de organizaciones son pequeñas y nuevas.

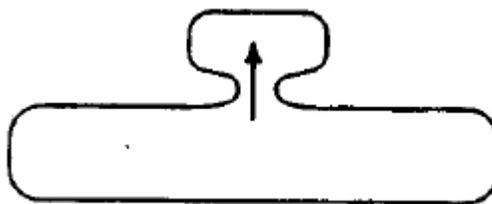


Fig. 3 –Organización Empresarial o simple

2. Organización Burocrática o Maquinal: en este tipo de organización los puestos son altamente especializados y el trabajo es altamente estandarizado, por lo tanto, requiere de una gran tecnoestructura, la cual tiene un gran poder informal. Esto se traduce en un

grado limitado de descentralización horizontal. Existe una amplia línea media para controlar el trabajo especializado en el núcleo de operaciones.

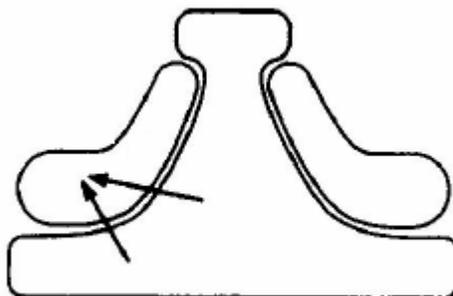


Fig. 4 – Organización burocrática o maquinal

3. Burocracia Profesional: Cuando por el contrario, la coordinación se efectúa a través de la estandarización de habilidades de los empleados que la integran, la organización necesita profesionales altamente capacitados dentro de su núcleo de operaciones y un numeroso personal de apoyo que la sustente. Esto implica una estructura horizontal y altamente descentralizada. Su tecnoestructura es poco elaborada y requiere de pocos gerentes en el nivel intermedio.

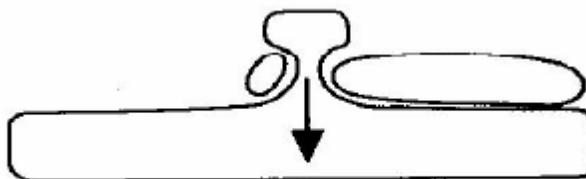


Fig. 5 – Organización Profesional

4. Organización Diversificada o forma divisional: en algunas ocasiones las organizaciones se dividirán en unidades paralelas de operación permitiéndoles tener autonomía a los gerentes de nivel medio de cada una de ellas con una coordinación que se llevará a efecto a través de la estandarización de los resultados (incluyendo el rendimiento) de estas unidades. Este tipo de configuración responde a empresas grandes y maduras con líneas de productos diversificados.

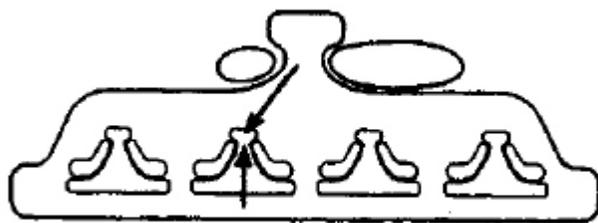


Fig. 6 – Configuración de Organización Profesional

5. Organización Innovadora o Adhocracia: las organizaciones más complejas contratan individuos muy especializados, concretamente dentro de su personal de apoyo y necesitan combinar los esfuerzos que realizan con los equipos de proyectos que se encuentran coordinados mediante una adaptación mutua. Esto se traduce en una configuración llamada adhocracia en la que los expertos son agrupados en unidades funcionales y descentralizadas, tanto vertical como horizontalmente. Dado que el poder está en la experiencia, el personal de staff y de línea tiende a ser muy pequeño.

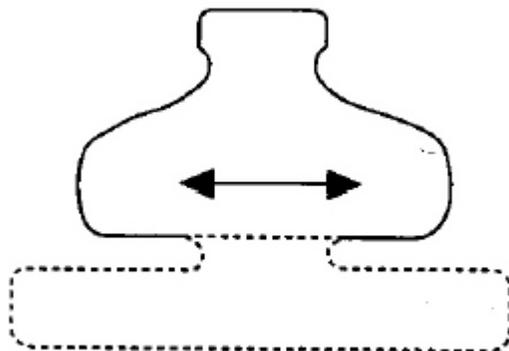


Fig. 7 – Organización innovadora o adhocracia

6. Organización Misionera: Sucede cuando las organizaciones son dominadas por su ideología los miembros se mantienen unidos por el adoctrinamiento y la ideología que comparten, sin embargo la división del trabajo no es clara y la especialización es baja, son totalmente descentralizadas y son organizaciones viejas.

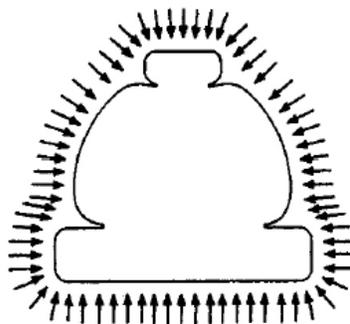


Fig. 8 – Organización misionera

7. Organización política: El aspecto más predominante es el poder, es una organización que no sobresale por ningún otro aspecto y esto hace que tenga una tendencia a los conflictos internos, ya que su comportamiento es promover la desunión.

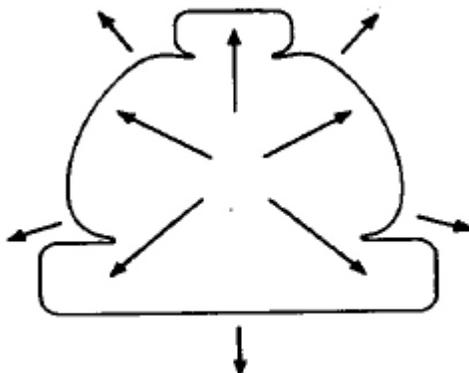


Fig.9– Organización política

3.4 Teoría de los Sistemas Abiertos

A través de la teoría de los sistemas abiertos que tiene su origen con Ludwing (1950) y aplicada por primera vez de una forma muy completa por Katz y Kahn (1966), considerada uno de los instrumentos conceptuales más poderoso (French y Bell,1995, p.91), ya que sirve de apoyo para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones.

French y Bell (1995) agrupan varios conceptos los sistemas abiertos, entre ellos Fagen que define al sistema como como “un conjunto de objetos reunidos con las relaciones entre los objetos y entre sus atributos”, Kast y Rosenzweig definen al sistema como “un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por fronteras identificables de si suprasistema ambiental”.

Los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida, en la dimensión de entrada se agrupa todos los recursos humanos, materia prima, recursos financieros, información y sistemas, para en el proceso de producción convertirlos en productos o servicios que es lo que representa la salida, cada uno debe tener un buen funcionamiento para garantizar la supervivencia del sistema, todo sistema abierto tienen un propósito o meta, que es la razón de su existencia.



Fig.10 – Sistema abierto

Es importante que las salidas de los sistemas abiertos respondan a necesidades del ambiente externo, ya que de no requerir esas salidas (productos o servicios) la existencia del sistema peligra, los sistemas deben tener una retroalimentación de cómo sus salidas cumplen con las necesidades del ambiente externo y así lo expresa: “La retroalimentación negativa mide si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas”.

Los sistemas abiertos tienen a su disposición una gran cantidad de información en el ambiente externo, sin embargo lo usual es que elijan solo aquella que les compete a su actividad o entorno, para evitar recibir información inútil. Los sistemas abiertos tienen un estado estable u homeostasis¹ dinámica, cuando una organización alcanza un estado estable o también conocido como punto de equilibrio, se esfuerzan por mantenerlo y esto algunas veces se convierte en una resistencia al cambio. Los sistemas abiertos presentan otras características

¹La homeostasis del griego *homo* `similar` y *stasis* `estabilidad` es una propiedad de los organismos vivos que consiste en su capacidad de mantener una condición interna estable.

que explican muchas de las cosas que pasan en las organizaciones, entre ellas está la diferenciación que es cuando los sistemas se vuelven más elaborados o especializados y por ende más complejos, otra característica es la equifinalidad que es una forma de agrupar o dividir en subsistemas y organizar jerárquicamente y en orden de importancia.

Las dimensiones basadas en la teoría de sistemas abiertos que se estarán evaluando en la aplicación, a la empresa objeto de este estudio son:

- **Insumos:** Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.
- **Procesos:** A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.
- **Productos:** Como clientes, proveedores. Competencia. Organismos oficiales, comunidad, gremios entre otros.
- **Retroalimentación:** Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores, explorando en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través de la cual es posible generar productos, bienes y servicios que se entregan al mercado.

Los sub-procesos son:

- **Administrativo:** Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistemas de política de personal, sistemas de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto y situación geográfica.
- **Humano-Social:** Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Definiciones:

1. **Entrada:** Es la forma como inicia el sistema, lo que suministra material o energía desde el exterior, dependiendo de la actividad de la empresa pueden ser materias primas o recursos humanos.
2. **Salida:** Es el producto bienes o servicios
3. **Proceso:** son los pasos que se cumplen para producir el bien o servicio

4. **Retroalimentación:** Es el control que ejerce el sistema sobre los productos o servicios, para compararlos con las entradas y las necesidades del entorno, es la forma de medir si los objetivos de la empresa se están cumpliendo, la retroalimentación apoya para para los nuevos cambios o requerimientos del sistema.

3.5. Teoría de Eficacia, Eficiencia y un modelo de efectividad.

Para realizar este trabajo es necesario definir claramente el concepto de eficacia y eficiencia organizacional, ya que en muchas oportunidades han sido confundidos, una vez aclarados los criterios de estos conceptos, será de utilidad tener dentro del marco metodológico la grupal, ya que a la luz de esta teoría podremos emitir un juicio sobre los procesos actuales del cliente y definir recomendaciones.

Según Daft y Steers (1992) la eficacia organizacional se refiere “Al desempeño logrado por la organización en logro de sus metas”, también tenemos a Morin et Al (1989) “La eficacia organizativa se define como un juicio pronunciado por los constituyentes múltiples sobre los productos, los resultados o los efectos de la organización y sus procesos”.

Según Yutchman y Seashore (1967) aportan “Una organización es eficaz en la medida que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno”.

Seashore aporta un concepto más amplio “La organización eficaz es flexible, productiva y satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive”

Es importante en este punto aclarar la diferencia entre eficacia (efectividad) y eficiencia, en ambas se logra un objetivo, como pudimos ver en los conceptos anteriores, sin embargo en la eficiencia se logran mejoras en los tiempos y recursos utilizados.

3.5.1. Grupos de trabajo y modelo de efectividad

Utilizamos como antecedente la tesis de Lourdes García Salmones Fernández, sobre Satisfacción y Eficacia un estudio con grupos de trabajo, las familias son grupos naturales, cuando se unen los lazos sanguíneos con los negocios, lo único que la diferencia de otros grupos, no es mucho más que las características familiares, que se vuelven normalmente la base para valores, normas y políticas de la organización. Como grupo también tienen objetivos que alcanzar. Según Arrow (2000), los grupos surgen con un propósito, una visión y unos objetivos, para satisfacer necesidades de sus miembros, adicionalmente los grupos tienen una

necesidad de perseverar o evolucionar, según Arrow todo grupo busca cumplir consciente o inconscientemente tres funciones:

- Obtener resultados y alcanzar objetivos alineados con la visión u objetivo.
- Satisfacer las necesidades de sus miembros
- Mantener como sistema a través de procesos óptimos.

Estos tres criterios con la base para medir la efectividad de un grupo, Parece obvio que un grupo funcionará tanto mejor cuanto mejores resultados obtenga en la búsqueda de sus objetivos, cuanto mejor logre satisfacer las necesidades de sus miembros y cuanto mejores sean los procesos grupales que afectan a la integridad del grupo como sistema.

El Modelo de efectividad grupal según Roger Schwarz (2002, p. 19) podemos unir en una misma figura los tres criterios de podemos saber si un grupo es efectivo observando:

- Personas (necesidades, roles, estatus),
- Interacciones (comunicación),
- Procesos (gestión de la información, reparto de tareas, toma de decisiones, etc.),
- Estructuras (reglas y protocolos organizativos)
- Resultados (visión, planificación, ejecución).

Las características que distinguen a los miembros de un grupo según Arrow (2000), son:

- Habilidades interpersonales, de proceso y de realización de tareas.
- Valores, creencias y actitudes.
- Estilos de personalidad, cognición y comportamiento.
- Características sociales: sexo, raza, edad, educación, etc.
- Necesidades: afiliación, reconocimiento, realización, poder, recursos.

Habilidades.

Las personas deben poseer las habilidades necesarias que le permitan cumplir su rol dentro del grupo, se debe conocer si los miembros del grupo son suficientes para lograr los objetivos. Sin embargo un factor determinante en la efectividad es la satisfacción de sus miembros.

Se deben tomar en cuenta que los miembros del grupo dentro de sus necesidades está la de pertenencia y aceptación, donde cada persona sabe cuál es su aporte y recibe reconocimiento por lo que hace, que la recompensa no es solo remunerativa.

Cuando una persona no recibe reconocimiento de su trabajo, puede llegar a sentirse desmotivada, sin embargo no se debe perder de vista que debe existir un equilibrio, ya que una persona que necesita un reconocimiento constante, puede poner en peligro el equilibrio del grupo.

El rol de cada miembro del grupo es valioso, cada persona según sus habilidades va asumiendo un rol y se ampliando con el tiempo, el rol define cual es la participación de una persona dentro del proceso, nos permite detectar quienes tienen en su rol la responsabilidad del liderazgo, según el autor buen liderazgo es fundamental en todo grupo. No sólo se necesitan estructuras eficientes para tener buenos procesos, en muchos casos, la figura del líder es determinante.

Interacciones o comunicaciones

Dentro de los grupos existen muchos canales de comunicación, verbal, digital, gestual y en la actualidad hasta haciendo uso de la tecnología en la creación de grupos (whatsapp).

- **Interacciones socio afectivas:**

Son aquellas que pueden estar respaldadas por los lazos afectivos del grupo, sean de amistad o familia.

- **Interacciones productivas:**

Estas tienen su base más en el liderazgo, ya que son las que motivan a los miembros a lograr un objetivo que se trazan en común.

Podemos definir tres tipos de interacciones:

- **Primaria** que son interacciones visibles para el grupo, y de las que el grupo habla o puede hablar
- **Secundario** son las interacciones invisibles para el grupo y que se muestran.
- **Esencia** (nivel previo a toda expresión y que condiciona de alguna manera las formas de interacción).

Procesos

Habiendo definido los grupos y sus tipos de interacciones, que ocurren en un momento específico del proceso y en un espacio, que en este caso de estudio es la empresa, para lograr los objetivos las interacciones deben seguir unas normas, políticas o reglas, algunas están escritas y otras son implícitas, algunas existen y el grupo ni siquiera es consciente de sus existencia.

Para conocer la efectividad de un grupo, es necesario observar detalladamente como son sus procesos y las reglas que siguen en concreto, no siempre las reglas que siguen los grupos son las adecuadas.

Manejo y control de la información

Un factor importante para que un grupo sea efectivo es el manejo adecuado de la información, tanto la interna como la externa. Evaluar la información interna sobre todo en nuestro entorno actual, permite que se tomen decisiones en tiempo, El manejo de las informaciones internas permite que las normativas queden claras, que los miembros del grupo hagan exactamente lo que se espera de ellos, esto ayuda ahorrar tiempo y que los procesos sean más efectivos.

Puntos relevantes sobre la información y los grupos:

- Determinar qué información necesita el grupo.
- Identificar fuentes potenciales de información
- Determinar la relevancia de la información para los objetivos grupales.
- Decidir quién se encarga de qué fuentes de información y cómo se comparte esta información con el resto del grupo.
- Acordar de qué manera, y por quién, se interpretará la información obtenida y se integrará con la información previa antes de que sea compartida por el grupo.
- Transformar la información disponible en conocimiento utilizable por el grupo para elaborar propuestas y tomar decisiones.

En algunos grupos el manejo de la información está más relacionado con el poder que con la utilidad de la misma, algunas veces no se distingue que información es relevante para todo el grupo y que información es confidencial o solo para algunos miembros del grupo.

Toma de decisiones

En todas las organizaciones, empresas, gerencias, departamentos o grupos de trabajo, es de gran importancia que los procesos de toma de decisiones estén claros y delineados para cada rol, que cada miembro del grupo tenga conocimiento acerca de quién toma las decisiones estructurales del negocio, igual cada miembro debe conocer su alcance en las decisiones de los procesos rutinarios y sus actividades.

Gestión emocional y del conflicto

En un entorno externo e interno donde los conflictos están a la orden del día, como consecuencia de la situación actual del país, es importante que los grupos aprendan como enfrentar los posibles conflictos, que se presentan en el día y en el desarrollo de las actividades diarias. Muchos de los conflictos pueden evitarse con el manejo adecuado de la información y las expectativas de los miembros de los grupos acerca del trabajo.

Es importante para la supervivencia de todo grupo aprender a gestionar, con técnicas adecuadas, las fricciones y tensión que inevitablemente se van a dar en su recorrido. Si el grupo da espacio a la gestión de las emociones evitará conflictos de consecuencias mucho peores. Aunque sigue siendo un tema difícil para muchos grupos y organizaciones, cada vez hay más evidencia científica de la importancia de trabajar las emociones y estados de ánimo que se generan en todo grupo u organización.

Cohesión grupal

Es un aspecto importante de la dinámica de todo grupo a nivel global. Sin una mínima cohesión, los grupos se desintegrarían como consecuencia de las múltiples fricciones que se dan en los procesos de coordinación de las actividades. Si el grupo esta cohesionado, la organización tendrá la capacidad de retener a sus miembros, alcanzar los objetivos y a su vez enfrentar los problemas a los que se enfrentan.

Donelson R. Forsyth (2010) afirma que la cohesión grupal no es un proceso simple, sino multidimensional, con una gran diversidad de componentes e indicadores.

La productividad y el clima grupal, no solo son factores, también son los resultados en positivo de un grupo cohesionado, cuando cada uno de sus miembros entiende como su trabajo facilita u obstruye el trabajo al resto de los miembros del grupo, la cohesión se logra cuando todos realizan su trabajo pensando en sus compañeros.

Estructuras

Algunas empresas pequeñas consideran innecesario tener definida una estructura, el beneficio real es que una vez que se define, se pueden detectar si con esa estructura se cumplen todos los procesos de forma efectiva.

Existen una tipología de estructura llamada emergente, se constituye por la cultura grupal (conjunto de valores y normas que regulan parcialmente las conductas de los miembros de un grupo), la atmósfera o clima emocional grupal (conjunto de emociones dominantes en un determinado momento del grupo), la estructura de roles y el status.

Las culturas emergentes tienen unas características específicas:

- Una visión, misión y objetivos claros y compartidos, sin necesidad de estar documentados.
- La directiva es clara y adecuada para el grupo,
- Generar acuerdos y normativas que regulen los diferentes procesos grupales, y la manera en que los miembros del grupo pueden satisfacer sus necesidades.

3.6. Teoría de las organizaciones, comportamiento estructura y proceso

Según Jame Gibson, el comportamiento de la organización, obedece al comportamiento humano y este a su vez tiene gran influencia sobre su efectividad, los individuos son totalmente diferentes y los administradores para ser efectivos deben ver y comprender las individualidades.

Los factores que según Gibson influyen el comportamiento de los individuos en las organizaciones son:

- Estructura: Que el patrón formal en que están agrupados las personas y el trabajo, este esquema cobra vida a través de los procesos.
- Procesos: Actividades que dan vida a la estructura de una empresa, conformadas también por las tomas de decisiones, las comunicaciones, las relaciones y el desarrollo profesional. Los procesos tienen gran importancia en las organizaciones porque cuando no funcionan pueden surgir problemas desafortunados, cuando los procesos de comunicación y la toma de decisiones son claros son un soporte para la efectividad de los procesos. “El proceso de comunicación une la organización a su entorno y a sus partes” James Gibson (2001, p.14). El proceso de toma de decisiones es vital para la organización ya que afecta a todos los individuos, así que cuando quien dirige una empresa toma una decisión, es importante que tome en cuenta todos los factores que la involucran, así como si la decisión que están tomando es buena o mala, para evitar conflictos entre la evaluación que le da el de gerente desde su escala de valores y si se adapta a los valores de la organización.
- Cultura: Es el comportamiento que define los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información.

Perspectiva sobre la efectividad

Para saber si la organización funciona en forma eficiente, debemos decidir cómo centraremos nuestra observación, si desde una perspectiva individual, grupal u organizacional.

- Individual: Aquí observamos detalladamente los cargos y sus funciones, la forma mas usada de efectividad individual son las evaluaciones de desempeño. Allí se evalúa la efectividad de las tareas realizadas por cada individuo o cargo.
- Grupal: Es la suma de los aportes de todos los miembros, o la suma de los aportes individuales.
- Organizacional: Es la suma de la efectividad individual y grupal, donde la sinergia jugará un papel importante, ya que la efectividad organizacional es un concepto amplio de funcionamiento de la organización.

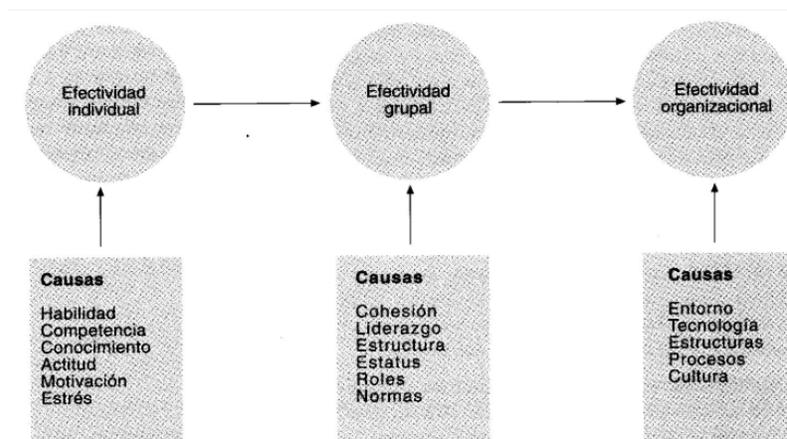


Fig. 11 Perspectivas de la efectividad y Causas.

Este esquema nos muestra la relación que existe entre las diferentes perspectivas de la efectividad como dependen una de las otras, el trabajo de la administración es identificar las causas de la efectividad y los indicadores que la definen. Lo que vemos en el esquema son solo algunas de las causas o las más comunes. En un estudio que realizó Henry Mintzberg donde definió los tres roles gerenciales básicos, interpersonal, decisivo e informativo.

- Rol interpersonal el gerente se involucra con internos y externos de la organización.
- Rol decisivo cuando toma decisiones sobre la operación, ubicación de recursos o negociaciones.
- Rol informativo cuando es el responsable de comunicar tanto internos como externos acerca de las decisiones y cambios.

La administración contribuye a la efectividad a través de la planificación, el liderazgo, la organización y el control, su ejecución puede marcar la diferencia.

La planificación influye en definir las metas a cumplir, ya que le da sentido de dirección a la organización y hace que los individuos se planteen como lo lograr los objetivos, la planificación define “qué y cómo”.

La organización le da alcance a la responsabilidad y la autoridad a todas las actividades administrativas, estas actividades que las realizadas por los grupos de individuos deben integrar como un todo coordinado, la administración es responsable de dictar esos métodos y procesos, la función de organización define “quienes”.

El liderazgo es la función más orientada al ser humano, porque implica una interacción diaria entre los gerentes y los empleados, por esto el autor considera que los administradores deberían conocer de psicología, para ser más efectivos, ya que serviría de soporte para las comunicaciones, debe tener la capacidad para impactar a sus seguidores o subordinados, ya que es el responsable de traducir para su equipo los objetivos de la organización y motivarlos para lo cual debe manejar un lenguaje poderoso.

La función de control requiere que los gerentes le hagan seguimiento a que los resultados del negocio estén acorde con los resultados de la planificación, una efectiva función de control permite saber si se alcanzó el objetivo, si no se alcanzó, ¿por qué?, adicionalmente permite hacer ajustes en la planificación cuando se detecta que no se va alcanzar el objetivo. Esta función tiene alcance en las tres perspectivas, porque evalúa y selecciona recursos, personas y resultados.

3.7. Empresas familiares

Actualmente no se han encontrado bases sólidas en relación al concepto de empresas familiares, en tal sentido hemos utilizado los conceptos disponibles en la WEB, a continuación algunos conceptos que nos apoyaran para conocer y entender las empresas familiares:

Según la investigación de Vallejo Martos para la universidad de Jaen (2005), agrupo varias definiciones de empresas familiares, Barnes y Hersson (1976) definen la empresa familiar como aquella en la que el control de la propiedad reside en un individuo o en los miembros de una única familia, mientras que Davis y Harveston (1998) amplían como aquellas que se diferencian de las empresas tradicionales por hallarse su propiedad controlada

por miembros de una misma familia, lo que a su vez les permite ejercer una gran influencia en los asuntos específicos de la misma.

En el artículo de la revista electrónica **degerencia.com** se define a una empresa familiar como: “Un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y repartirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida siempre y cuando algunos de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa”.

También se encontró en el Blog Retos de una empresa familiar, una definición fácil del concepto, mantiene que “las empresas familiares son compañías creadas y gestionadas por una sola familia. Hasta aquí la definición es correcta. Sin embargo en la práctica se materializa de formas distintas, y debe incluir el aspecto de la sucesión.

Así, en el contexto profesional se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”.

Entre las características de las empresas familiares destacan las siguientes:

1. La capacidad de voto mayoritaria debe residir en los miembros de la familia que fundaron la compañía o en los que los sucedieron heredando el patrimonio y – en muchas ocasiones – la gestión de la misma.
2. Esa mayoría de votos se puede tener de manera directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente debe participar en la gestión o gobierno de la compañía.

En este sentido, muchas compañías importantes tienen en sus orígenes el ser empresas familiares. Los cambios constantes y para mantenerse han tenido que abrirse a los nuevos tiempos, en otros casos la necesidad de ingreso de capital para cumplir los nuevos planes y en otros la falta de sucesores, estas empresas han tenido que abrir su composición accionaria y su gestión a agentes ajenos a la familia, para garantizar la permanencia o supervivencia del negocio y así han dejado de ser empresas familiares.

Fortalezas

1. La transmisión de los valores y la cultura familiar

2. La cercanía con sus empleados que sienten que pueden trabajar al lado de los socios de la empresa.
3. La cercanía con el cliente,
4. La flexibilidad y la capacidad para cambiar planes y adaptarse con rapidez sin la burocracia de las juntas directivas.
5. La empresa familiar se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones.

Debilidades

1. La falta de sucesores o de preparación adecuada en los mismos puede conducir a la desaparición de la compañía.
2. La enuncia a documentar procesos por temor al plagio y la competencia.

Las empresas familiares han sido por años fuentes de empleos muy deseadas, muchas de ellas con excelente clima laboral, los empleados que saben que están a la vista de los dueños de forma constante, se esfuerzan por realizar su trabajo de forma eficaz, porque en situaciones difíciles las empresas familiares tienden a entender a sus empleados desde s contexto familiar y apoyarlo.

En Mayo del 2008 la revista Veneconomía público un artículo acerca de un estudio realizado a las empresas familiares venezolanas, esta investigación estuvo dirigida por Family Council Consulting International Group (FCCI), este estudio abarco a 31 empresas familiares de 11 sectores, el concepto base para el estudio fue el del profesor emérito Miguel Ángel Gallo, quien conceptualizando a través de las siguientes características:

- Una o dos familias poseen el 50% de la propiedad.
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
- Los miembros de la familia consideran que la m misma será transferida a las siguientes generaciones.

El estudio revelo que el 100% de las empresas, cumplían con la segunda condición y un 94% de sus directivos manifestaron su deseo de transferir la empresa a la siguiente generación. El 65% de las empresas estudiadas podían ser consideradas como grandes ya que poseen plantillas de más de 100 empleados, de acuerdo a este estudio las empresas tienen una alta gerencia muy profesional, un 19% de la muestra son personas con estudios de post-grado.

Uno de los hallazgos más importantes de este estudio es que los valores son transferido de una generación a otra de forma positiva, de tal forma los expertos que participaron en el

estudio lo consideran positivo ya que la ventaja competitiva de estas empresas son los valores familiares y eso refuerza el sentimiento de unidad y compromiso de sus miembros, logrando así mejores resultados que otras empresas el mismo sector.

CAPITULO IV: MARCO METODOLOGICO

4.1. Marco Metodológico

El proceso de diagnóstico para El Almendrón en Chacao, se realizó con una serie de pasos y cronogramas, que nos permitieron interpretar y elaborar conclusiones, estos pasos fueron lo que llamamos el marco metodológico, que según Balestrini (1998) es “el marco metodológico es el conjunto de procedimientos lógicos, tecno operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.”. Adicionalmente tenemos que según Finol y Camacho “Muestra cómo se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos.” (2008, p.60).

Para el diagnóstico se diseñó un cuestionario utilizando las dimensiones de la teoría de los sistemas abiertos, utilizando el mencionado cuestionario como instrumento de recolección. Incluir dimensiones de efectividad

4.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó es de tipo aplicada, consideramos que por razones de dimensión de la empresa y por ser una estructura simple, es la más adecuada en el proceso de diagnóstico, tomando en cuenta el propósito y las finalidades perseguidas, que según Berhar R. (2008, p.19) “también recibe el nombre de práctica, activa y dinámica. La investigación aplicada se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren” y finalmente fue una investigación de campo porque el medio que se utilizó para levantar toda la información fue un cuestionario, que se aplicó en el área de trabajo. Cuando una empresa decide internarse en proceso de cambio o de mejora, debe realizar como primer paso una evaluación de su situación actual y su situación deseada, en este punto el desarrollo organizacional ofrece un proceso para mostrar y planificar los cambios.

La evaluación que se realizó en El Almendrón en Chacao, se enfocó en medir la efectividad de los macro proceso para así garantizar la permanencia de la empresa en el mercado a través de una documentación de procesos.

4.1.2. Tipo de Investigación según la fuente de los datos Trabajados

Los datos que se recogieron en esta investigación, fueron a través de una fuente primaria, el cuestionario que se aplicó a los socios-propietarios de El Almendrón en Chacao, según Salkin, N (1999) menciona acerca de los datos primarios “son los datos directos de un suceso o experiencia.” (p. 207).

Se utilizó una fuente primaria, porque la empresa no tiene documentación de trabajos anteriores, que nos permitieran evaluar las variables objeto de este estudio, de tal forma que fue una investigación de campo.

4.1.3. Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos.

Según el tiempo en que se recogen los datos, las investigaciones pueden ser transversales o longitudinales.

Un estudio transversal es conocer la mayor cantidad de casos de personas con cierta condición en un momento específico, su principal característica es la recogida de información mediante una única medición, lo que quiere decir es que la recogida de los datos se realiza en un momento único.

El tipo de estudio longitudinal son los que se realizan a la misma población que las de tipo transversal, pero se aplican en intervalos de tiempo, que están previamente definidos dependiendo de la información que se necesita obtener.

En tal sentido y tomando en cuenta que la empresa, fue visitada en tres reuniones, la primera para recoger información por medio de la observación, la segunda para aplicar el cuestionario y la tercera para verificar la información recogida con la empresa, a tal efecto podríamos afirmar que el tipo de investigación de El Almendrón en Chacao fue de tipo longitudinal.

4.2 Técnicas e instrumentos

Según Behar Rivero (2008 p.64), “El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas”. Dependiendo de la información que se busca en el proceso de investigación pueden tener varias categorías o alternativas y es tarea del investigador delimitarlas, en los cuestionarios también se pueden incluir para responder con dos alternativas o más, que pueden ser de tipo dicotómicas, o respuestas

compuestas, cuando la respuesta es sí, se presenta una opción abierta. El investigador debe asegurarse al plantear sus preguntas que el entrevistado la entenderá y suministrara exactamente la respuesta que se está buscando. El cuestionario es una técnica adecuada en los procesos de investigación descriptiva, ya que aportan una gran cantidad de información, al darle al entrevistado la oportunidad de extenderse en algunas de sus respuestas. Otra ventaja que ofrecen los cuestionarios es que no existen un tamaño adecuado o inadecuado, el entrevistador puede diseñarlo según la necesidad de la investigación, su tamaño dependerá únicamente del número de variables que se van a medir. Una recomendación de Behar Rivero es evaluar bien las preguntas del cuestionario, para no formular preguntas innecesarias.

En tal sentido para el caso de estudio El Almendrón en Chacao escogimos el cuestionario como método de recolección de datos, se solicitó información documental de la empresa en cuanto a organigrama, visión, misión valores o procesos de trabajo, sin embargo la empresa manifestó la inexistencia de cualquier tipo de información documental, con la intención de levantar la mayor cantidad de información nos decidimos por la técnica del cuestionario.

Las variables pueden ser características o dimensiones con diferentes valores para unos u otros grupos, en si el termino variable significa características, en este caso escogimos como variables las dimensiones de la teoría de los sistemas abiertos y las variables de efectividad, descritos en el cuadro Nro. 2 Operacionalización de variables que son:

- ✓ Insumos
- ✓ Procesos
- ✓ Productos
- ✓ Entorno
- ✓ Administrativo
- ✓ Tecnológico
- ✓ Humano social
- ✓ Efectividad individual
- ✓ Efectividad Grupal
- ✓ Efectividad Organizacional

FICHA TECNICA DEL CUESTIONARIO	
Objetivo general	Levantar información referente a distribución de tareas, delegación de tareas, entrenamiento de personal y conocimiento del negocio.
Objetivo específico	Determinar las áreas en las cuales la empresa puede realizar mejoras para fortalecer sus ventajas actuales.
Dirigido a	Socios - propietarios (3)
Estrategia metodológica	Cualitativa y descriptiva
Finalidad del Instrumento	Recaudar información, que posteriormente se pueda consolidar con los procesos de observación realizados al cliente y que sirva de insumo para el diagnóstico.

Cuadro 1. Información técnica del cuestionario

Fuente: Elaboración Propia, validado según juicio de experto.

4.3.Operacionalización de variables

Diagnóstico de la efectividad los macro procesos de El Almendrán en Chacao.				
OBJETIVO ESPECIFICO	DIMENSIONES	VARIABLES	DEFINICION	INSTRUMENTO
Objetivo General: El propósito de esta investigación es realizar un diagnóstico de la efectividad de los macro procesos de la organización El Almendrán en Chacao según el Modelo de Sistemas Abiertos de B.				
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las debilidades y fortalezas de las variables del modelo de Sistemas Abierto, insumo, procesos administrativos, tecnológico, humano – social, productos y entorno. 	Procesos	Administrativo	Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistemas de política de personal, sistemas de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto y situación geográfica	3. ¿Poseen algún proceso formal para la negociación o adquisición de los productos?
		Insumos	Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.	1. ¿Qué tipo de producto comercializa la empresa? 2. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
		Procesos	A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno	9. ¿Los productos que se comercializan necesitan alguna preparación o procesamiento? 11. ¿Los procesos de exhibición de productos y forma de despacho se encuentra documentada? 27. ¿Cuáles son las tareas o procesos más importantes de la empresa?
		Tecnológico	Son todos aquellos equipos o maquinarias, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.	20. ¿Cuenta la empresa con un sistema informático para las áreas administrativas y operativas?
		Humano social	Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.	14. ¿Qué tipo de estrategia utiliza para fidelizar a sus clientes? 15. ¿Estas estrategias son del dominio del personal que labora en la empresa? 17. ¿Considera que la empresa que un programa de entrenamiento para el personal sería útil? 23. ¿Posee la empresa alguna normativa o criterio para la selección del personal? 29. ¿Considera que las normas para empleados son claras y se transmiten adecuadamente?
		Productos	Como clientes, proveedores. Competencia. Organismos oficiales, comunidad, gremios entre otros	10. ¿Cómo se realiza la exhibición y despacho de productos a los clientes?
		Entorno	Esta representado por los clientes proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios entre otros.	12. ¿Conoce quiénes son su competencia en la zona? 13. ¿Cuáles son las características que lo diferencian de sus competidores? 21. ¿Ha realizado la empresa algún estudio sobre las ventajas de su ubicación geográfica?
Medir la efectividad individual, grupal y organizacional del Almendrán de Chacao.	Efectividad	Efectividad individual	Es el detalle los cargos y sus funciones, la forma mas usada de efectividad individual son las evaluaciones de desempeño. Allí se evalúa la efectividad de las tareas realizadas por cada individuo o cargo.	5. ¿Las funciones de cada miembro de la empresa están documentadas y definidas? 7. ¿Cuándo se integran personas nuevas al equipo, reciben un entrenamiento acerca de lo que se espera de ellos?
		Efectividad Grupal	Es la suma de los aportes de todos los miembros	6. ¿Cómo se reorganizan las funciones de cuando alguno de los miembros de la organización necesita ausentarse? 8. ¿Considera que la empresa posee valores o características que la distinguen de otras empresas? 19. ¿Existen políticas para supervisión del personal documentadas? 24. ¿Realizan a diario una organización de las tareas?
		Efectividad Organizacional	Es la suma de la efectividad individual y grupal, donde la sinergia jugará un papel importante, ya que la efectividad organizacional es un concepto amplio de funcionamiento de la organización	4. ¿La empresa posee algún plan definido para la adquisición de productos que comercializa? 16. ¿Existe un organigrama formal? 18. ¿Considera que sería de beneficio para la empresa un entrenamiento en procesos y valores de la empresa? 25. ¿Existe un responsable de supervisar y dirigir al personal? 26. ¿Quién es el responsable de las decisiones más importantes de la empresa?

Cuadro 2. Cuadro de Operacionalización

4.4. Población y muestra

Según Daniel Behar R. (2008 p.51), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población. De la población es conveniente extraer muestras representativas del universo.”

En el caso de este estudio El Almendrón en Chacao, trabajamos una muestra cualitativa, ya que es una empresa de poca dimensión, el instrumento se le aplico a los socios-propietarios (3), quienes se dividen las funciones más importantes del negocio, en tal sentido tomamos en cuenta lo mencionado por Behar que una muestra cualitativa no necesariamente debe ser representativa, porque es una unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre la cual se recolectan los datos, o sea que lo realmente importante es que posean las mismas características o condiciones.

4.5 Procedimiento a seguir

A continuación estaremos realizando una descripción detallada de todos los pasos que se realizaron en esta investigación, cada uno de estos pasos fueron planificados y pensados para dar una recomendación a la empresa cliente y según lo establecido o planteado en el problema, en concordancia con la metodología que se escogió y el instrumento que sirvo de base para la recolección de toda la información.

A continuación se presenta el cronograma de actividades identificado como cuadro 3.

Actividad	Tiempo de duración	Intervalo entre actividades	Objetivo
1era Reunión	20 minutos	2 semanas	Informar y ofrecer a la empresa cliente el servicio de consultoría.
Recolección de datos generales	40 minutos	2 semanas	Levantamiento de primera información para caracterizar la empresa y realizar propuesta.
Presentación de Propuesta	30 minutos	1 semana	Presentación de propuesta de consultoria (Aprobada).
Aplicación de Instrumento	60 minutos	2 semanas	Aplicación de cuestionario
Procesamiento de la Información	2 semanas	3 semanas	Revisar y analizar los datos
Diagnóstico	1 semana	1 semana	Elaborar informe diagnóstico con recomendaciones
Cierre	2 horas		Presentar informe con diagnóstico.

Cuadro 2. Cronograma de actividades

CAPITULO V: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

5.1. Presentación de los Resultados del Diagnóstico

A continuación haremos una descripción de los pasos que se siguieron para el diagnóstico, para dar respuesta a lo planteado en el problema.

5.1.1. Caracterización de la empresa según Mintzberg,

Se define a EL ALMENDRON EN CHACAO, como:

Estructura Simple u Organización Empresarial: es una estructura sencilla en la cual la coordinación se efectúa en el ápice estratégico mediante la supervisión directa del grupo de personas que conforman el núcleo operativo. Predomina la falta de estandarización y el comportamiento es poco formalizado. Muchos de este tipo de organizaciones son pequeños y nuevos.

En la exploración se hicieron las siguientes preguntas enfocadas en la coordinación de la empresa y su dimensión:

3. ¿Poseen algún proceso formal para la negociación o adquisición de los productos?

Teresa Bello *“Nosotros gestionamos crédito para la compra de productos, con una entidad bancaria con la cual hemos trabajado durante años y en la medida que se van vendiendo los productos, vamos liquidando la deuda, para luego reiniciar el proceso”*

6. ¿Cómo se reorganizan las funciones de cuándo alguno de los miembros de la organización necesita ausentarse?

“Siempre estamos aquí, claro a veces mis mamá o mi papá van al médico, pero siempre estamos aquí, si mi papá no está yo me voy a la caja, o le digo a uno de los muchachos que es de mi confianza”

19. ¿Existen políticas para supervisión del personal documentadas?

“No, aquí preparamos la tienda media hora antes de abrir y decido que va afuera del mostrador y que va detrás del mostrador, tenemos que estar muy pendientes porque roban mucho”

24. ¿Realizan a diario una organización de las tareas?

“Bueno cada quien sabe lo que tiene que hacer”

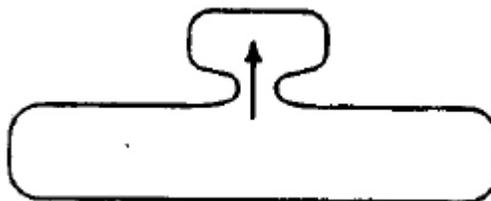


Fig. 3 – Organización Empresarial o simple

EL ALMENDRÓN DE CHACAO, es una empresa joven, con una estructura organizativa bastante sencilla conformada por tres directivos y como pudo apreciarse en las respuestas todas las decisiones importantes del negocio se toman en la dirección, así como la supervisión y la definición de tareas y actividades.

5.1.2. Definición de los macro procesos a través de la teoría de los sistemas abiertos,

Los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida, en la dimensión de entrada se agrupa todos los recursos humanos, materia prima, recursos financieros, información y sistemas, para en el proceso de producción convertirlos en productos o servicios que es lo que representa la salida, cada uno debe tener un buen funcionamiento para garantizar la supervivencia del sistema, todo sistema abierto tienen un propósito o meta, que es la razón de su existencia.

Se enmarco la organización en el esquema de la teoría de los sistemas abiertos y a través de la siguiente información se definieron los macro procesos y los organizamos en las secciones de Insumos, procesos – productos y retroalimentación.

Sección Insumos

3. ¿Poseen algún proceso formal para la negociación o adquisición de los productos?

“Nosotros gestionamos crédito para la compra de productos, con una entidad bancaria con la cual hemos trabajado durante años y en la medida que se van vendiendo los productos, vamos liquidando la deuda, para luego reiniciar el proceso”

1. Qué tipo de producto comercializa la empresa?

“Mira, nosotros vendemos todo lo que es semillas, te, algunos granos, toda la gamma de frutos secos, mi mamá siempre está viendo qué más podemos incluir que se venda, por ejemplo aquí vienen mucho a comprar frutos secos para tortas, entonces empezamos a incluir materiales de repostería y un día a mi mama se le ocurrió incluir productos para diabéticos y ciliacos , se vendían súper bien”

2. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

“Solo trabajamos con distribuidores nacionales, porque para importar es muy complicado”

Sección de procesos – productos

9. ¿Los productos que se comercializan necesitan alguna preparación o procesamiento?

“Si claro, porque nosotros recibimos las semillas, granos y frutos secos en sacos, para la venta las personas se le venden hasta 100 gramos y bueno hay que ponerlos en empaques pequeños, otras manicerías de la zona los pre-empacan en bolsas de 100 y 200 gramos o más, pero a mí me parece que es como obligar al cliente a comprar la cantidad que uno quiere”

27. ¿Cuáles son las tareas o procesos más importantes de la empresa?

“La atención al cliente siempre”, en la revisión del cuestionario replanteamos la pregunta, “creo que el proceso mas importante es el de ventas, si no atendemos al cliente bien, si no ofrecemos cosas nuevas, no vuelve y nosotros necesitamos que vuelvan, porque tenemos compromisos”

20. ¿Cuenta la empresa con un sistema informático para las áreas administrativas y operativas?

“Si claro, aquí trabajamos con Saint, cuando llegan los productos yo tengo que cargarlos en el sistema de inventario, para poder asignarles precio y para poder facturar”

Sección retroalimentación

10. ¿Cómo se realiza la exhibición y despacho de productos a los clientes?

“Cuando llegan los productos, algunos no da tiempo de llevarlos al almacén, hoy me llegaron unos panes y mira la gente está afuera esperando para comprar, tengo que meterlos en sistema para poder venderlos, en la parte de afuera de la tienda colocamos las cosas que son grandes de más volumen y detrás del mostrador las productos que se pueden llevar en los bolsos o carteras cuando la tienda está llena”

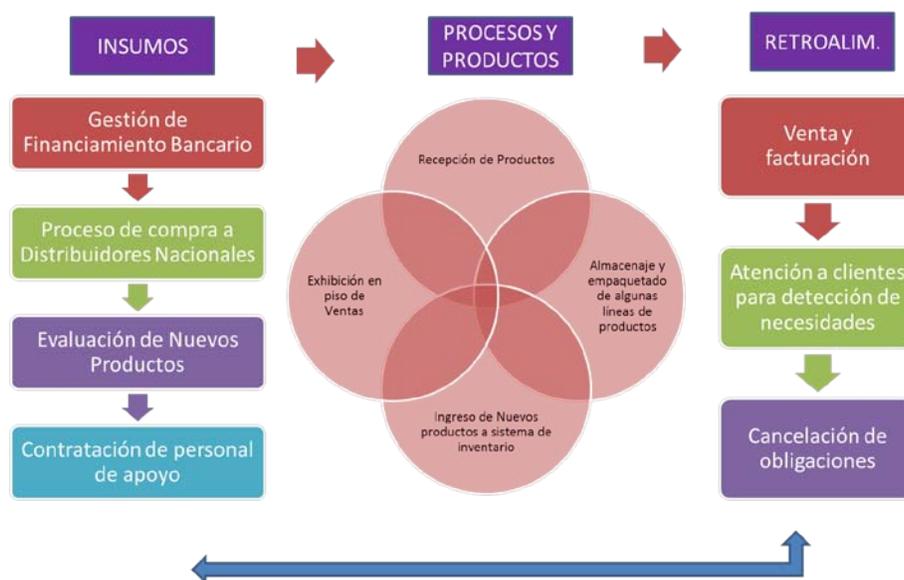
11. ¿Los procesos de exhibición de productos y forma de despacho se encuentra documentada?

“No aquí yo se les explica a los muchachos como se manipulan algunos alimentos porque si no se dañan”

Las respuestas nos permitieron determinar los macro procesos de la empresa, desde la adquisición de recursos, hasta la comercialización al detal, identificamos los procesos dos procesos medulares, adquisición de insumos y atención al cliente.

La adquisición de insumos a través financiamiento bancario considero que es un excelente punto partida, que les permite afianzar relaciones comerciales ya que su flujo de caja le da seguridad a sus proveedores y esto hace que siempre estén entre los principales al momento de la distribución.

La atención al cliente es para este grupo familiar, algo de vital importancia, sienten la atención al cliente como una seguridad para el negocio, la señora Teresa socia de la empresa, incluso su tarea principal es atender al público, entender sus necesidades, ofrecer nuevas líneas de productos que mantengan relación con las líneas de productos ya existentes.



Cuadro 3. Identificación de los Macro Procesos esquema de Sistemas Abiertos

5.1.3. Evaluación de las perspectivas de efectividad según James Gibson.

Para saber si la organización funciona en forma eficiente, debemos decidir cómo centraremos nuestra observación, si desde una perspectiva individual, grupal u organizacional.

- Individual: Aquí observamos detalladamente los cargos y sus funciones, la forma más usada de efectividad individual son las evaluaciones de desempeño. Allí se evalúa la efectividad de las tareas realizadas por cada individuo o cargo.
- Grupal: Es la suma de los aportes de todos los miembros, o la suma de los aportes individuales.

- Organizacional: Es la suma de la efectividad individual y grupal, donde la sinergia jugará un papel importante, ya que la efectividad organizacional es un concepto amplio de funcionamiento de la organización.

Efectividad individual

5. ¿Las funciones de cada miembro de la empresa están documentadas y definidas?

“Nosotros somos los propietarios, este negocio como te dije antes lo hicieron mis padres, siempre hemos trabajado en equipo, mi padre ayuda en la caja, mi mamá con los clientes, yo estoy pendiente de todo, me meto en la caja y la administración”

El personal que contratan tienen bien definidas sus funciones?

“Nosotros vamos con el día a día”

7. ¿Cuándo se integran personas nuevas al equipo, reciben un entrenamiento acerca de lo que se espera de ellos?

“No porque es muy sencillo, ayudar en el almacén, con la atención de los clientes, estar pendientes de que no se roben nada”

Efectividad Grupal

6. ¿Cómo se reorganizan las funciones de cuándo alguno de los miembros de la organización necesita ausentarse?

“Siempre estamos aquí, claro a veces mi mamá o mi papá van al médico, pero siempre estamos aquí, si mi papá no está yo me voy a la caja, o le digo a uno de los muchachos que es de mi confianza”

8. ¿Considera que la empresa posee valores o características que la distinguen de otras empresas?

“Valores de familia, si claro somos trabajadores, somos honestos y respetuosos”

19. ¿Existen políticas para supervisión del personal documentadas?

“No, aquí preparamos la tienda media hora antes de abrir y decido que va afuera del mostrador y que va detrás del mostrador, tenemos que estar muy pendientes porque roban mucho”

24. ¿Realizan a diario una organización de las tareas?

“Bueno cada quien sabe lo que tiene que hacer”

4. ¿La empresa posee algún plan definido para la adquisición de productos que comercializa?

“no”

16. ¿Existe un organigrama formal?

“no lo consideramos necesario”

18. ¿Considera que sería de beneficio para la empresa un entrenamiento en procesos y valores de la empresa?

“no lo sabemos, díganme para que sirve y te diré si o no”

25. ¿Existe un responsable de supervisar y dirigir al personal?

“Todos, somos una familia”

26. ¿Quién es el responsable de las decisiones más importantes de la empresa?

“Principalmente yo, pero todo se lo comento a mi padres siempre, sobre todo a mi mamá que siempre tiene muy buenas ideas”

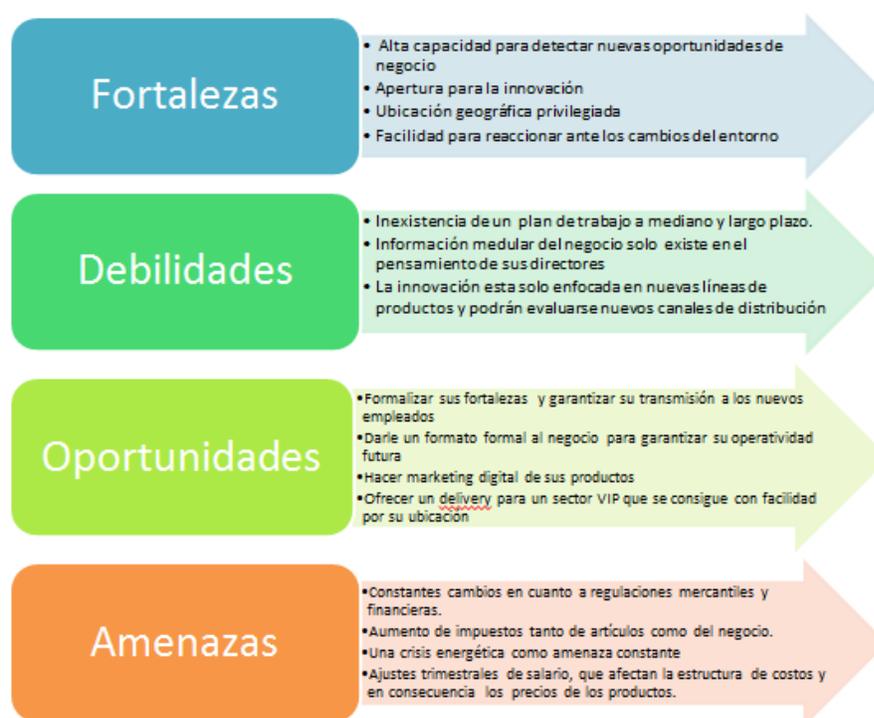
Estas pregunta estuvieron enfocadas en cuestionar cómo funciona la organización en sus macro procesos medulares, adquisición de productos y atención al cliente, definitivamente el proceso administrativo que involucra los procesos bancarios de financiamiento, deben recaer sobre la directiva y según la información levantada funcionan y fluyen al ritmo de la rotación de los productos, sin embargo en el segundo proceso medular que es la atención al cliente y esa búsqueda constante de satisfacer nuevas necesidades, queda cautiva en junta directiva, tienen unos valores muy claros en su negocio, que vienen como ellos mismos lo manifestaron de la base familiar, pero se diluyen cuando desconocen lo importante que es, que todo aquel que pertenezca al equipo (aún sin ser dela familia) los conozca, los comprenda y los practique, que los haga suyos.

Adicionalmente la comercialización, basada en la atención cliente, no tiene directrices claras, algunas cosas se asumen como obvias y en las organizaciones cuando el líder no transmite con claridad instrucciones y objetivos, poder tender a que las cosas que deben pasar, no sucedan.



Cuadro 4. Perspectivas de Efectiva de James Gibson en El Almendrón

5.1.4. Matriz FODA



Cuadro 5. Matriz FODA de El Almendrón en Chacao

5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico se realizó con base en tres teorías, Mintzberg para caracterizar la empresa y conocer el contexto en cuál se iba a trabajar, sistemas abiertos de French y Bell para identificar las debilidades y fortalezas de las variables del modelo e identificar los macro procesos, finalmente con el modelo de efectividad organizacional de James Gibson determinamos la efectividad de los macro procesos.

El almendrón en Chacao es una empresa de corte familiar, que con su dimensión actual ha logrado mantenerse y distinguirse en su ramo, con una ubicación geográfica privilegiada, reconocida como una de las primeras de su tipo en la zona, se convirtió en un negocio de bases sólidas.

Durante el proceso, se evidenció un negocio bien organizado, con sistema de trabajo definido, el conocimiento de sus clientes y productos, se han convertido en las herramientas más poderosas al momento de incluir nuevas líneas de productos, sin embargo en el proceso de comercialización o atención a clientes, se pudieran incorporar mejoras notables, si el personal que contratan, recibiera una inducción en el puesto de trabajo, los valores de la empresa y lo que el grupo espera de él, de esta forma se fomentaría la sinergia del grupo que menciona James Gibson en efectividad grupal, la optimización del proceso de comercialización y el desarrollo de un liderazgo comunicativo que gire instrucciones claras.

Se detectó la ausencia de comunicación o transmisión de los valores de la organización en atención al cliente, que podrían reforzar el proceso comercial para el logro de los objetivos, que también deben ser transmitidos a todos los miembros.

Recomendaciones

Se sugiere para aumentar la efectividad de sus procesos humano social, que es la dimensión en la cual se encontró mayor oportunidad de mejora:

- La creación de un plan estratégico que permita a la empresa definir su misión, visión y valores, para que sean del dominio de los miembros del equipo y les dé direccionamiento a sus actividades diarias.
- Plan de entrenamiento, adecuado a la organización y su dimensión que aporte a los miembros las actividades y tareas que la directiva espera que se realicen y el orden en que deben ser realizados.

- Inducción de atención al cliente, basada en los valores y objetivos de la organización, con la finalidad de todos los miembros del equipo ofrezcan el mismo nivel de atención y captación de nuevas necesidades en los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Epísteme.
- Daniel Behar (2008). Metodología de la Investigación. Medellín: Editorial Shalom 2008
- Wendell French y Cecil H Bell. Desarrollo Organizacional Quinta Edición. México: Editorial Pearson
- Brull, E. y Gil, M. (2005). Cuadernos de Gestión. Artículo sobre “Mintzberg: Estructuración de las Organizaciones”. 3era Edición.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la Investigación 4ta Edición. México. Mc-Graw Hill Interamericana.
- http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares
- Carlos Hernández Orozco (2011), Planificación y programación. Costa Rica. <https://books.google.co.ve/books?id=lcss->
- Rojas, R. (2006). <http://books.google.co.ve/books?id=INHY5Yet-xQC&printsec=frontcover&dq=Gu%C3%ADa+para+realizar+Investigaciones+Sociales.&hl=es>
- Edgar H Schein. Consultoria de Procesos. Editorial Addison Wesley Iberoamericana Volumen 1 segunda Edición. <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/consultoria/1.pdf>
- Balestrini Mirian (1998). Como elaborar un proyecto de investigación. Venezuela.
- Tesis doctoral un Satisfacción y Eficacia un estudio con grupos de trabajo en un entorno productivo de Lourdes Garcia Salmones (2008).
- James Gibson, Ivancevich John, Donnelly James (2001), Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. 10ma Edición Santiago. Mc-Graw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1

El cuestionario

El levantamiento de esta información, tiene como única finalidad corroborar o replantear las hipótesis que tenemos acerca de la empresa.

La información suministrada será resguardada con la mayor confidencialidad y solo será utilizada a los fines de este estudio.

Instrucciones

- El cuestionario está integrado por preguntas abiertas, cerradas y de selección.
- Antes de responder cada pregunta, evalúe a fondo la situación actual de su empresa, ya que algunas veces tendemos a responder sobre lo que consideramos que es correcto o lo que queremos, agradecemos centre su respuesta en la realidad actual.
- Las preguntas abiertas usted podrá responderlas extendiéndose todo lo que considere necesario.
- Las preguntas de selección, seleccione la que usted considera se acerca más a su opinión.
- Todas sus respuestas son importante para nosotros, todos los aportes que realice servirán de base para la investigación.
- Tómese el tiempo necesario para responder y por favor no deje preguntas sin respuestas.

La información suministrada en este cuestionario es estrictamente confidencial:

EDAD	
CARGO	
FUNCION PRINCIPAL	

1. Qué tipo de producto comercializa la empresa?

2. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

3. ¿Poseen algún proceso formal para la negociación o adquisición de los productos?

Si No

Si la respuesta es sí, por favor explique:

4. ¿La empresa posee algún plan definido para la adquisición de productos que comercializa?

Si No

5. ¿Las funciones de cada miembro de la empresa están documentadas y definidas?

Si No

6. ¿Cómo se reorganizan las funciones de cuándo alguno de los miembros de la organización necesita ausentarse?

7. ¿Cuándo se integran personas nuevas al equipo, reciben un entrenamiento acerca de lo que se espera de ellos?

Si No

8. ¿Considera que la empresa posee valores o características que la distinguen de otras empresas?

Si No

Cuáles

¿Cómo se transmiten los valores o características al personal de nuevo ingreso?

9. ¿Los productos que se comercializan necesitan alguna preparación o procesamiento?

Si No

(Si la respuesta es sí, cuales, describa cual)

10. ¿Cómo se realiza la exhibición y despacho de productos a los clientes?

11. ¿Los procesos de exhibición de productos y forma de despacho se encuentra documentada?

Si No

12. ¿Conoce quiénes son su competencia en la zona?

Si No

13. ¿Cuáles son las características que lo diferencian de sus competidores?

14. ¿Qué tipo de estrategia utiliza para fidelizar a sus clientes?

15. ¿Estas estrategias son del dominio del personal que labora en la empresa?

Ninguna ___ Algunas ___ Suficientes _____ Todas ___

16. ¿Existe un organigrama formal?

Si No

17. ¿Considera que la empresa que un programa de entrenamiento para el personal sería útil ?

Si No

18. ¿Considera que sería de beneficio para la empresa un entrenamiento en procesos y valores de la empresa?

Si No

19. ¿Existen políticas para supervisión del personal documentadas?

Si No

Si la respuesta es sí, nómbrelas

20. ¿Cuenta la empresa con un sistema informático para las áreas administrativas y operativas?

Si No

21. ¿Ha realizado la empresa algún estudio sobre las ventajas de su ubicación geográfica?

Si No

Si su respuesta es sí, cuales

23. ¿Posee la empresa alguna normativa o criterio para la selección del personal?

Si No

Si su respuesta es sí, cuales

24. ¿Realizan a diario una organización de las tareas?

Si No

Si la respuesta es no, por qué

25. ¿Existe un responsable de supervisar y dirigir al personal?

Si No

Quien

26. ¿Quién es el responsable de las decisiones más importantes de la empresa?

27. ¿Cuáles son las tareas o procesos más importantes de la empresa?

28. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa, en conjunto con los miembros directivos o están centradas en una sola persona?

29. ¿Considera que las normas para empleados son claras y se transmiten adecuadamente?

Si No

30. ¿Considera que la documentación de procesos sería útil a la empresa?

Si No

Porque _____

Anexo 2.

Registro fotográfico



