

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADA AL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN QUE PERMITA EVALUAR
LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CLX
SAMSUNG**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Lic. Administración de Empresas

Autores: Perez Lugo, Oscar Eduardo
 Prieto Serio, Marianna Andrea

Tutor: Daniel Mariño

San Diego, diciembre de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Daniel Ernesto Mariño Alvarado, portador(a) de la cédula de identidad N° 19.524.079, en mi carácter de tutor del **DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADA AL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN QUE PERMITA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CLX SAMSUNG** presentado por los ciudadanos Marianna Prieto, portador(a) de la cédula de identidad N° 27.249.838 y Oscar Perez, portador(a) de la cédula de identidad N° 24.298.940, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los tres (3) días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho (2018).

Daniel E. Mariño A.
V- 19.524.07

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre, Annamaria Serio.

Marianna Prieto Serio

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por sus bendiciones.

Merecen reconocimiento especial mi madre, Annamaria Serio, y mi padre, Isaías Prieto, que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a llegar hasta donde estoy.

A mi esposo, por su infinita paciencia y compañía a lo largo de este recorrido.

De manera especial a todos los profesores que han dedicado su tiempo a formarnos como profesionales, reconfortarnos con sabias palabras cada vez que lo necesitáramos y por su especial cariño. Agradezco su motivación también, en estos tiempos tan difíciles.

A todos mis amigos, compañeros y futuros colegas, que me ayudaron de manera desinteresada, gracias por toda su buena voluntad.

Y finalmente mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas que de alguna u otra manera han sido parte de este camino.

Marianna Prieto Serio

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS	x
RESUMEN INFORMATIVO	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
II MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES	8
2.2 BASES TEÓRICAS.....	11
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	16
III MARCO METODOLÓGICO	18
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	18
3.2 FASES METODOLÓGICAS.....	18
IV RESULTADOS	18
4.1 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	19
V LA PROPUESTA	22
5.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	22
5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	36
5.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	36
5.4 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	37
REFERENCIAS	52

ANEXOS	54
A. CUESTIONARIO	55

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO

1	Tipos de estructuras	16
2	Formato de cargo	41
3	Formato de cargo	42
4	Formato de cargo	43
5	Formato de cargo	44
6	Formato de cargo	45
7	Formato de cargo	46
8	Formato de cargo	47
9	Formato de cargo	48

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO

GRÁFICO FIGURA

1	Resultados	23
2	Resultados.....	24
3	Resultados.....	25
4	Resultados.....	26
5	Resultados.....	27
6	Resultados.....	28
7	Resultados.....	29
8	Resultados.....	30
9	Resultados.....	31
10	Resultados.....	32
11	Resultados.....	33
12	Diagrama de Ishikawa	34
13	Organigrama Empresarial.....	40



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESTINADA AL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN QUE PERMITA EVALUAR
LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA CLX
SAMSUNG**

Fecha: diciembre 2018

Autores: Oscar Eduardo, Perez Lugo
Marianna Andrea, Prieto Serio

Tutor: Daniel Mariño

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación está dirigida a proponer un diseño de estructura organizacional destinada al Departamento de Administración que permita evaluar los procedimientos administrativos en la Empresa CLX Samsung, empresa encargada de comercializar y distribuir productos de la marca Samsung a nivel nacional y en Latinoamérica. En vista de que se observan debilidades estructurales en el Departamento de Administración como la recarga de trabajo, interferencia de mandos, retrasos en la salida y atrasos en los procedimientos. Se han incorporado nuevos puestos de trabajo que todavía siguen siendo reducidos para el número de empleados que se necesitan. Producto del alto índice de ventas que se realizan en las tiendas y que generan gran cantidad de trabajo en el área de administración. Además los nuevos cargos no poseen manuales de funciones establecidos lo que favorece a los problemas que se han venido suscitando. La investigación se realiza bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo y nivel descriptivo. Se seleccionó una población de setenta y cinco (75) trabajadores del departamento administrativo y una muestra de veintiún (21) personas, también pertenecientes al departamento administrativo. Se utilizó el método de la encuesta para la recolección de datos y posteriormente un diagrama de Ishikawa que permitió delimitar los elementos estructurales, funcionales y de cargo en la organización. Finalmente se realizó un rediseño de estructura organizacional para el departamento de administración que permitió evaluar los procedimientos administrativos en la Empresa CLX Samsung, logrando así los objetivos deseados, aunado a una serie de conclusiones y recomendaciones importantes que se le hacen a la empresa.

Descriptor: Desarrollo Organizacional, Comunicación, Cultura Organizacional, Estructura, Jerarquía.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las estructuras organizacionales tienen cada vez más relevancia dentro de las organizaciones, de hecho han tomado tal importancia que existen estudios que exponen a la organización como un sistema integrado por departamentos.

Las empresas que se mantienen al margen de las últimas tendencias en tecnología organizacional, conocen adecuadamente la implantación de estructuras organizacionales, es por ello que frecuentan cambios constantes, ya que una de las principales características de una buena estructura organizacional es la flexibilidad. Siempre que la estructura requiera de un cambio, la organización que lo aplique podrá efectuarlo sin dificultad alguna, mientras que una organización que practique una estructura organizacional rígida tendrá que generar una reingeniería cuando deban realizar un cambio inesperado.

La siguiente investigación está estructurada en cinco (5) capítulos con el objetivo de diseñar una estructura organizacional para el Departamento de Administración que garantice la optimización de los procedimientos administrativos en la Empresa CLX Samsung.

Capítulo I: contiene el planteamiento del problema, la formulación de la interrogante, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

Capítulo II: se desarrolla el marco teórico conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones de términos básicos.

Capítulo III: explica el tipo, diseño y nivel de la investigación, además de los métodos utilizados en la recolección de datos, población, muestra y fases metodológicas.

Capítulo IV: conformado por los resultados obtenidos luego de haber aplicado las técnicas de recolección de datos.

Capítulo V: finalmente se presenta la propuesta para solventar la problemática actual, conjunto a una serie de conclusiones y recomendaciones al respecto.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Desde los inicios de la humanidad, el hombre ha demostrado la habilidad innata de dirigir, organizar, y planificar todo su entorno, siempre en busca de satisfacer necesidades primordiales para la supervivencia como alimento, ropa y vivienda. Se asignaba, a cada grupo, tareas particulares de caza, pesca o agricultura, por mencionar algunas, y el individuo desarrollaba habilidades en torno a ellas. Sin embargo, a raíz de esto, se da la llegada del sedentarismo que da paso a las clases sociales en Mesopotamia, aumenta el crecimiento demográfico y se vuelve cada vez más difícil mantener el orden. Consecuentemente se comienzan a notar los primeros signos de mandato y jerarquía, y por ende, la aparición de talleres artesanales que, a pesar de que requerían menor cantidad de trabajo, en ellos nació una nueva estructura organizativa. Pero no es hasta que cae el Imperio Romano que llega la necesidad de control que da origen a los primeros sistemas contables. Por último, la Edad Moderna y el desarrollo industrial dan pie a que hombres y mujeres especializados en administración comiencen a gerenciar organizaciones a nivel mundial.

Dicho lo anterior, se procede a conceptualizar lo que hoy en día se conoce como administración, Chiavenato (2004) la define como: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Por otra parte él mismo indica que: la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo (Chiavenato, 2004).

Ahora bien, en la actualidad la administración hace presencia en todas las organizaciones sin importar cuan pequeñas sean, pero para obtener los resultados esperados, siempre se acude a las estructuras organizacionales, las cuales son fundamentales para el ejercicio de la administración.

Una estructura no es más que la distribución y control de partes importantes que componen un sistema. Dentro de una organización, muchas veces se vuelve invisible para el público en general, ya que no se puede observar cómo se vería una planta de producción en la organización. De hecho, el único lugar donde podríamos observarla es dentro de un organigrama, y a pesar de ello es completamente esencial para la organización.

Es aquí donde se da lugar a la “Estructura organizacional” que según Robbins (2004) es: “Aquella que define la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo”.

Existen diversas teorías que originan diferentes estructuras organizacionales, sirviendo como ejemplo: la estructura funcional, la estructura divisional, la estructura horizontal, la estructura vertical y la estructura matricial, por mencionar algunas. Cada una de ellas diseñadas para satisfacer las necesidades organizacionales. Diseños que se han vuelto genéricos con el pasar del tiempo.

En la última década se ha incrementado notablemente la competitividad en el mercado, lo que ha originado que las organizaciones a nivel mundial estén en constantes cambios para adaptar sus procesos a las nuevas tendencias en materia tecnológica, de capital humano y estructura organizacional, que están tomando cada vez más fuerza, con la finalidad de no quedar obsoletas frente a la competencia

En vista de que cada organización es única y presenta necesidades distintas, se han desarrollado estructuras particulares en cada compañía, que por no contar con el debido asesoramiento, presentan debilidades y ocasionan situaciones irregulares en los distintos departamentos que conforman la organización.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente Guillermo de Haro (2005) sugiere que: “La importancia de la estructura organizacional se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo”. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados, se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que con el tiempo puede hacer una empresa más eficiente.

Aunado a esto es oportuno resaltar que un buen diseño estructural debe estar debidamente acompañado de la flexibilidad que le permitirá una futura expansión o contracción, de acuerdo sea el caso, reiterando las necesidades de cambios constantes a las que se someten las organizaciones actuales.

Se hace evidente que las estructuras organizacionales no son más que el medio por el cual la organización llega a las metas propuestas, que trae consigo incontables beneficios, siempre y cuando la estructura que se aplica, esté acorde con las necesidades de la empresa, y se respeten las líneas de mando y delimitaciones que ésta posea. No hay estructura que sea efectiva en todas las organizaciones. “Una buena estructura no garantiza el éxito de la empresa, pero una mala estructura es garantía de fracaso. Una estructura es buena por los problemas que no suscita”, Peter Drucker.

Las organizaciones en Venezuela buscan mantenerse al margen de las últimas tendencias en la materia, pero el constante desafío por mantenerse en pie las ha obligado a realizar cambios constantes en procesos administrativos y productivos. Además se enfrentan a renuncias masivas que han sobrecargado los puestos de trabajo asignados. Visto de otra forma, existe mucho trabajo que debe ser distribuido adecuadamente para que no interfiera con las facultades propias que pertenecen a cada puesto en la organización.

Esto aunado a factores internos y externos como: la poca cultura organizacional, un ambiente laboral deteriorado, bajas remuneraciones, la dificultad para el transporte, economía inflacionaria y políticas nacionales, que dificultan aún

más el desarrollo de las actividades ordinarias que se realizan día a día en las organizaciones.

Con lo planteado anteriormente parece casi imposible que una empresa no cese actividades en el país, pero cada día son más las que inician operaciones haciendo frente a las adversidades.

Se presenta el caso de CLX Samsung, siglas que se derivan del nombre Consorcio Lux C.A., es una empresa encargada de comercializar y distribuir productos de la marca Samsung a nivel nacional y en Latinoamérica. Se caracteriza por exhibir sus productos a través de un *Showroom*, en donde el cliente puede interactuar con los productos y la marca. Es una empresa que actualmente posee un alto rendimiento comercial y sirve como ejemplo para organizaciones pequeñas que están a penas incursionando el mercado en Venezuela. La misma, inició sus actividades en el año 2013 con una tienda principal ubicada en Los Guayos, Carabobo. En la actualidad posee diez (10) tiendas alrededor del país y una (1) próxima a inaugurar en Panamá.

CLX Samsung se toma como objeto de estudio para el presente trabajo resaltando que a pesar del gran capital humano que posee, presenta cada día distintos problemas en el Departamento de Administración ocasionados por la recarga de trabajo, interferencia de mandos, retrasos en la salida y atrasos en los procedimientos.

Se identifica que la empresa cuenta con una estructura vertical separada en departamentos, que recientemente ha perdido importancia debido a la enorme carga de trabajo producto de la demanda que han tenido sus productos en el último año. Se han incorporado nuevos puestos de trabajo que todavía siguen siendo reducidos para el número de empleados que se necesitan. Además los nuevos cargos no poseen manuales de funciones establecidos lo que favorece a los problemas que se han venido suscitando. Por otra parte no existe personal que se encargue de instruir los nuevos ingresos, lo que hace que los administradores en tienda, analistas o analistas junior dejen de cumplir con sus funciones para realizar esta labor. Dando como resultado gran cantidad de trabajo en los departamentos de administración que no

pueden darse abasto con todo el material administrativo que deben procesar cada día resultante del alto índice de ventas.

En consecuencia, de no ser solventado lo anteriormente mencionado, repercutirá notablemente en los costos operativos y financieros de la organización y que a su vez la podrían hacer perder oportunidades en el mercado con el surgimiento de la competencia.

1.1.1 Formulación del problema

Luego de analizar lo que se expuso previamente, da motivo para presentar la siguiente interrogante ¿Cuál estructura organizacional garantizará el desempeño óptimo del departamento de Administración en la Empresa CLX Samsung? Sucesivo a esto se presentan los objetivos que puedan generar una respuesta clara y oportuna a la incógnita que se ha planteado.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional para el Departamento de Administración que garantice la optimización de los procedimientos administrativos en la Empresa CLX Samsung.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la situación actual del Departamento de Administración de la Empresa CLX Samsung referente a estructura organizacional;
- ✓ Delimitar los elementos estructurales, funcionales y de cargo en el Departamento de Administración de la empresa objeto de estudio; y
- ✓ Elaborar una estructura organizacional para el Departamento de Administración de la empresa CLX Samsung adecuado a las necesidades actuales.

1.3 Justificación

Se hace evidente la necesidad de realizar cambios constantes en el trabajo habitual de las organizaciones, siempre buscando alternativas de mejora para no perder oportunidades en el mercado venezolano en donde la competencia se hace cada día más cuesta arriba para realizar operaciones, sin mencionar los problemas internos que se originan en la organización. Teniendo en cuenta que cada organización presenta problemas particulares, la mayoría pasa por alto que estos se deben a una mala estructuración a nivel organizacional, lo que desencadena un sin fin de complicaciones.

El presente trabajo se realiza con el propósito de diseñar una estructura organizacional en el Departamento de Administración que garantice la optimización de los procedimientos administrativos en la empresa CLX Samsung, tomando como base los principios administrativos: planeación, organización, dirección y control. Los cuales fundamentan las distintas teorías a aplicar para desarrollar el estudio y generar el diseño de estructura que más se adecue a las necesidades actuales dentro de la organización. Todo esto con la finalidad de corregir los problemas que se han venido presentando en el departamento administrativo y agilizar los procedimientos para cumplir los objetivos en el tiempo estipulado, dando como resultado un incremento en productividad de la empresa a nivel nacional y la prestación de mejores servicios a la clientela.

De igual forma, el trabajo genera un aporte académico para la Universidad José Antonio Páez, ya que podrá ser utilizado como un antecedente para futuras investigaciones que se vayan a realizar. Consecuente a esto ampliará las líneas y áreas de investigación utilizadas, e inspirará a futuras generaciones a seguir con los trabajos de estudio acerca de la estructura organizacional, temática que se ha tornado de gran importancia para garantizar éxito en el desarrollo de las operaciones que se realizan diariamente dentro de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una teoría no es más que una hipótesis que se establece a través de observaciones y experimentos, que pretende suponer el resultado de supuestos que ocurrirán bajo ciertas condiciones. De esto último se desprende lo que se conoce como Marco Teórico, que hace referencia a la información que se utilizará en el desarrollo de la investigación. Tamayo y Tamayo (2004) propone: “El marco teórico nos ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones completas”.

Previo a esto, se debe realizar una revisión de antecedentes que sustenten el objeto de estudio, en los cuales se pueda extraer y recopilar información que sea beneficiosa y sustanciosa para el desarrollo de la investigación.

A continuación se presenta el marco teórico desarrollado para el presente trabajo de investigación:

2.1 Antecedentes

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores) afirmando:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: no investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo,...a estructurar más formalmente la idea de investigación,...a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación. (p.28)

Ariza, (2017), propuso el trabajo titulado: **Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa HSEQ Su Salud Empresarial S.A.S. de Cartagena**, en el cual se muestran los resultados de las Prácticas Investigativas

realizadas en la empresa prestadora de servicios médicos ocupacionales HSEQ Su Salud Empresarial S.A.S., con el objetivo de identificar y analizar la situación actual de la empresa, los factores que estaban generando una crisis en su estructura organizacional, las fallas en el desarrollo de las labores de sus áreas funcionales y la falta de una herramienta que reglamentara las actividades y requisitos básicos de cada cargo de la empresa. Los resultados y recomendaciones de la investigación fueron presentados a la empresa con el fin de que fueran revisados, socializados con el personal y finalmente implementados. Lo que le permitió al investigador poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de su estudio administrativo, resaltando conocimientos en estructuras organizacionales y funcionales de las empresas. La investigación anterior sirvió de soporte al momento de estudiar como diseñar manuales de funciones, los cuales permiten delimitar las actividades que debe realizar cada puesto de trabajo.

García y Jiménez, (2017), realizaron el trabajo que lleva por título: **Estructura Organizacional que permita fortalecer las operaciones y procedimientos administrativos de la empresa Corporación Gran Import, C.A.**, dirigida a proponer un diseño estructural, ya que en dicha empresa se produjeron fallas por su ausencia. En una primera etapa se diagnosticó las fallas presentes en el almacén en cuanto a dirección, distribución del trabajo y toma de decisiones. La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible de tipo descriptivo apoyada en una investigación de campo. La población fue de diez (10) personas que laboran en la empresa de las cuales se tomaron como muestra tres (3) trabajadores que componen el área administrativa. Se utilizó los métodos de observación directa y encuesta para la recolección de datos. Posterior a identificar las fallas se recomendó una estructura organizacional y cultura organizacional que permitió fortalecer las operaciones y procedimientos administrativos. Investigación que, siendo muy similar a la actual busca fortalecer el área administrativa de una empresa mediante el rediseño de la Estructura Organizacional.

Milonopulo, (2017), presentó el trabajo: **Diseño de la estructura organizacional de la empresa distribuidora de autopartes Macromotors C.A.**,

ubicada en Valencia Estado Carabobo. Se realiza como investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible, la población estudiada fue de siete (7) personas. De la información obtenida se concluye que la organización no posee una estructura organizacional definida formalmente y se puntualiza que la empresa cuenta con altos volúmenes de ventas que ameritan gran organización. Es por ello que se realizó la propuesta de un manual de la organización en el cual se crearon unidades orgánicas, así como el organigrama general y específico, también se incluyó la descripción de cargos y funciones de cada integrante de la unidades, por ultimo de recomendó implementar la propuesta y realizar una evaluación periódica a través de indicadores de gestión. A pesar de diseñar una estructura organizacional formal para toda la organización, esta investigación contribuyó con el desarrollo de la presente, al presentar la descripción de cargos y funciones en el área administrativa.

Por su parte, Salcedo, (2016), elaboró el trabajo titulado: **Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.** En el trabajo se presentó la propuesta, lo cual estableció un sistema de departamentos que permitió a los directivos y trabajadores de esa empresa, ocuparse juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Se propuso una Estructura Organizacional y un Manual de Funciones donde se registró de manera documentada las funciones y cargos de los departamentos y del personal que labora en la empresa, permitiéndole contar con una valiosa herramienta que definió las actividades, responsabilidades, funciones y cumplimiento de los objetivos; para así aumentar la eficiencia de los directivos y trabajadores en la empresa camaronera. Investigación que favorece el trabajo actual por el aporte sustancial que brinda en materia teórica referente al diseño de Estructura Organizacional, producto de la propuesta que fue realizada.

López, (2015), se dio la tarea de llevar a cabo la investigación titulad: **Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango**, la cual muestra los resultados de la investigación de campo, realizada en las oficinas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, con el

objetivo de describir el diseño y estructura organizacional que emplean estas organizaciones; y para lo cual se recabó la opinión de los propietarios, gerentes y trabajadores de cada una de estas oficinas. En el desarrollo de la investigación se facilitó una boleta de opinión a los propietarios y colaboradores de las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango, que fue diseñada para determinar la forma de aplicación del diseño y estructura organizacional. Se determinó que en las oficinas investigadas, los gerentes han implementado procesos como división del trabajo, departamentalización y cadenas de mando, como parte del diseño organizacional, aunque en algunas ocasiones lo hacen sin seguir un orden sistemático y sin una guía apropiada. También entre los factores negativos que se encontraron durante la investigación cabe mencionar que no cuentan con ningún tipo de manual, para plasmar procedimientos, tramos de control o reglas por escrito. Se recomendó la implementación de una guía práctica de diseño y estructura organizacional, la cual pretende complementar y mejorar los resultados que obtienen en la actualidad con las técnicas que aplican en la actualidad.

2.2 Bases teóricas

Luego de haber planteado el problema y analizado detalladamente los antecedentes relacionados, se debe sustentar teóricamente la investigación con el motivo de documentar y proveer un marco de referencia que sustenten los resultados obtenidos. De esta manera, Arias (2012) afirma: “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

Organización

Para Andrade (2005), la organización es: “La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.

Por su parte, Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos se dan la tarea de escribir lo siguiente:

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (p. 215)

Ampliando conocimientos, Daft nos presenta la teoría organizacional que define como:

Es un macroexamen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. (p.36)

Estructura organizacional

Dentro de toda organización se subdividen las tareas según sea el rango o la jerarquía, en donde a todos se les asignan metas individuales para completar un objetivo final. En el año 2011, Daft hace referencia a tres componentes claves en la definición de estructura organizacional: a) La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores; b) La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total; y c) La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Por otra parte, Robbins y Judge (2009) definen la estructura organizacional como: “El modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades”, y señalan seis (6) elementos que se deben tener presentes al momento de diseñar una estructura organizacional:

1. Especialización del trabajo: término que se utiliza para describir el grado de especialización que hay en cierto trabajo. En lugar de que un empleado se desempeñe realizando toda una tarea, esta se subdivide en partes o en trabajos más pequeños y más específicos, de manera que se asignen más

puestos de trabajo en cada tarea dividida. Todo esto con el propósito de que el individuo tenga un mayor nivel de especialización en la labor que realiza;

2. Departamentalización: cumple la función de agrupar las especializaciones de trabajo para organizar tareas comunes. Usualmente se realiza la departamentalización por funciones en donde se separan profesionales de administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, entre otros. Cualquier organización puede realizar este método solo que debe relacionar las funciones con los objetivos;
3. Cadena de mando: ésta responde a la línea de autoridad que existe dentro de la organización desde los rangos superiores a los inferiores y aclara con quién deben reportarse los trabajadores. En la actualidad la cadena de mando ha perdido relevancia debido al poder que están recibiendo los empleados inferiores para tomar decisiones, sin embargo son muchas las organizaciones que aún mantienen el sistema;
4. Extensión del control: hace presencia al momento de determinar cuántos gerentes y el número de niveles debe tener la organización. Recientemente las organizaciones se han basado en la reducción de costos, la aceleración de toma de decisiones, el aumento de la flexibilidad, el acercamiento a los consumidores y la dotación de poder a los empleados, para definir extensiones de control amplias o reducidas;
5. Centralización y descentralización: ambos están referidos al nivel que tomará las decisiones dentro de la organización, es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien (Robbins *et al*, 2009). En una organización centralizada solo los altos mandos realizan la toma de decisiones, mientras que por el contrario, en las organizaciones descentralizadas, las decisiones con tomadas con aportes del personal de niveles bajos;
6. Formalización: señala la estandarización que poseen los puestos de trabajo de la organización. Con esto, se marca la diferencia de cuánta libertad

puede tener un empleado para realizar su trabajo, ya que se busca que los trabajadores realicen su labor siempre de la misma forma, y de esta manera se reducen las posibilidades de que los trabajadores busquen métodos alternativos u otras formas de actuación no deseadas.

Diseños estructurales

Se llama diseño a los planes estructurales que plantean los líderes de las organizaciones con el fin de tener una base de información con las distintas tareas que se deben realizar en la empresa, además de las funciones de cada puesto y departamento. A continuación se explican las más comunes en el ámbito:

- a) Estructura funcional: en este caso los trabajadores son agrupados en distintos departamentos de acuerdo a la rama laboral (Administración, Contabilidad, Mercadeo, Manufactura, entre otros), los cuales son llevados por la vicepresidencia de cada departamento, es decir, la vicepresidencia de auditoría (por ejemplo) es responsable de que todas las operaciones se realicen en situaciones normales y óptimas en el departamento de auditoría. Esta estructura se vuelve efectiva cuando la comunicación horizontal entre departamentos es mínima, ya que se enfoca en la comunicación vertical y jerarquía. Sin embargo existe una variante de la misma en donde se incorporan vínculos horizontales, ya que una estructura estrictamente funcional es poco frecuente;
- b) Estructura divisional: se mantiene la separación por departamentos que presenta la estructura funcional, pero se le añade la independencia, responsabilidad específica o autonomía de los integrantes con lo que se descentraliza la toma de decisiones y para centrarse en los tipos de clientes, dinamizar procesos internos y facilitar la operatividad. Esta estructura es común en empresas que están presentes en ciudades, países o continentes diferentes, que se subdividen en organizaciones autónomas más pequeñas;

- c) Estructura matricial: no es más que la división de la organización en áreas de productos y estructuras funcionales. Se asigna un gerente en cada área de producto y uno funcional, donde ambos tienen la misma autoridad y los trabajadores reportan a ambos. En consecuencia aparece la necesidad de equilibrio de poder por lo que se recomienda implementar conjuntamente una estructura de autoridad dual. De igual forma se considera una de las estructuras más completas ya que existen grandes niveles de comunicación organizacional, siendo horizontal el gerente de producto y vertical el gerente funcional.
- d) Estructura burocrática: se refiere a una estructura organizacional caracterizada por las reglas y regulaciones que se tienen en cada tarea que se realiza dentro de la organización. Las extensiones de control son reducidas y la toma de decisiones siempre ha de seguir la cadena de mando. Se vuelve bastante práctica puesto que el modo en que son realizadas las actividades posee un alto índice de estandarización, lo que genera eficiencia. Sin embargo, los empleados que trabajan con esta estructura se acostumbran tanto a las normas y reglas, que cuando sucede un percance que se no haya presentado anteriormente, se genera un desafío para encontrar la solución. Esto es lo que llama una estructura rígida.
- e) Estructura horizontal: de esta manera se elimina la jerarquía vertical y las brechas departamentales. La organización busca acabar con los puestos estructurados y departamentos funcionales para abrirse paso con equipos de trabajo que se crucen horizontalmente y enfatizan en lograr metas centrales. Esta estructura organizacional suele utilizarse por un periodo de tiempo en el que la organización realiza una reingeniería en busca de erradicar el sistema jerárquico. Sin embargo en la actualidad se ha posicionado en grandes empresas como su estructura principal por el surgimiento que tiene en la última década;

f) Estructura híbrida: la característica principal de esta estructura es que la misma busca aprovechar las fortalezas de distintas estructuras y evitar las debilidades. Esto ocurre ya que por lo general ninguna organización utiliza una estructura totalmente rígida como se han venido mencionando, por lo que se opta por la combinación de estructuras funcionales, divisionales u horizontales para satisfacer las necesidades que presenten. Frecuentemente se observa que la estructura híbrida es utilizada en organizaciones que permanezcan en constantes cambios por la beneficiosa flexibilidad que trae consigo.

Posteriormente, existen diversos tipos de estructuras organizacionales que son empleados en la actualidad con menor frecuencia:

Cuadro N°1. Tipos de estructuras.

Nombre	Características	Ventajas	Limitaciones
Estructura Virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Subcontrata funciones; - Centralizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con personal más adecuado a sus objetivos; - Minimiza costos indirectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollada en empresas pequeñas; - Poca departamentalización.
Organización sin fronteras	<ul style="list-style-type: none"> - Elimina barreras externas; - Basada en tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación de personal; - Elimina jerarquías verticales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No posee departamentos; - Extensiones de control ilimitadas.

Fuente: Perez y Prieto (2018)

2.3 Definición de Términos Básicos

Autoridad: se dice así al atributo que se le otorga a una persona que ocupa un determinado puesto o cargo laboral, con el que poseerá la potestad de dar órdenes a sus subordinados.

Cargo: hace referencia a las responsabilidades y funciones que tiene un individuo o grupo de individuos dentro de una organización o empresa.

Comunicación: definida como la acción de comunicar o transmitir un mensaje de forma correcta en el que un emisor y un receptor interactúan. Dentro de la organización toma importancia siendo un factor clave para el cumplimiento de metas y objetivos.

Cultura Organizacional: es una recopilación de los valores y normas generales dentro de la organización que guían al trabajador al momento de definir cuales objetivos debe seguir y establece como debe actuar en situaciones determinadas.

Desarrollo Organizacional: se llama así a todo el conjunto de funciones que realiza la organización, incluyendo técnicas, herramientas y procesos que se necesitan para su desarrollo óptimo, dejándolo como un factor esencial en las organizaciones.

Jerarquía: línea de mandos que se encuentra dentro de la organización, en donde el trabajador recibe órdenes del trabajador que se encuentre inmediatamente por encima, dando lugar a la autoridad.

Manual de funciones: es un documento que prepara la empresa con el propósito de asignar y delimitar las funciones de cada cargo dentro de la organización. Se debe implantar uno por cada cargo en específico.

Planeación: hace referencia al proceso administrativo que se da al momento de realizar la toma de decisiones que den lugar a uno o varios objetivos tomando en consideración la situación actual y factores internos y externos que interfieran con el logro de estos.

Proceso: es una sucesión de pasos o tareas repetibles que están vinculadas unas con otras que desarrollan un producto o un servicio.

Tecnología: es un componente organizacional que se enfoca en el desarrollo de tareas que se llevan a cabo con un alto nivel de técnicas para transformar materia prima en bienes o servicios; la misma puede estar o no incorporada a bienes físicos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la investigación se deben realizar un conjunto de actividades destinadas a analizar y evaluar la problemática, que luego darán marcha a la observación y recolección de datos, además de distintos métodos que se aplicarán para poner en práctica los conceptos que se venían describiendo previamente.

Cortés e Iglesias afirman:

La Metodología de la Investigación (M.I.) o Metodología de la Investigación Científica es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que le permiten encauzar de un modo eficiente y tendiente a la excelencia el proceso de la investigación científica. El objeto de estudio de la M.I. lo podemos definir como el proceso de Investigación Científica, el cual está conformado por toda una serie de pasos lógicamente estructurados y relacionados entre sí. Este estudio se hace sobre la base de un conjunto de características y de sus relaciones y leyes. (p. 8)

3.1 Tipo y diseño de investigación

La investigación a desarrollar se encuentra enmarcada en un proyecto factible que se sustenta en un diseño de campo, puesto que se recolectó información directamente del lugar afectado sin alterar las variables. Sabino, Carlos (2008) indica que en las investigaciones de campo se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, mas no se ocupan de la solución de los mismos, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido. De igual forma el nivel de la investigación se presentó como investigación descriptiva. Según Tamayo y Tamayo (2003):

El tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis, e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa

funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 46)

3.2 Fases metodológicas

Para desarrollar la investigación se deben realizar una serie de objetivos planteados anteriormente que se separaran en fases que explicaran lo que se busca lograr con su cumplimiento.

Fase I: Análisis de la situación actual en el departamento de Administración de la Empresa CLX Samsung referente a estructura organizacional.

Se comenzó con la aplicación de una encuesta que está conformada por once (11) preguntas dicotómicas y, redactadas de forma sencilla con el propósito de evitar la ambigüedad; esto con el motivo de extraer la información que se requiere. Arias (2012) define la encuesta como: “Un instrumento escrito contentivo de una serie de preguntas”. Además hace referencia a que debe ser autoadministrado, lo que quiere decir que la persona que realiza la encuesta no puede ser intervenida por el encuestador. Previo a esto se solicitó un permiso especial para realizar la encuesta dentro de la organización.

La población por Tamayo y Tamayo (2003) es definida como: “La totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poblacionales poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Dado esto, se utilizó una población de setenta y cinco (75) personas pertenecientes al Departamento de Administración y una muestra de veintiún (21) personas, siendo la muestra un subconjunto de la población con la cual se pueden inferir conclusiones que arropen a todo el universo estudiado.

Para analizar los resultados, se procedió a tabularlos y graficarlos con el propósito de identificar los indicadores de manera clara. Luego, se interpretaron con objetivismo evitando el desarrollo de juicios de valor.

Fase II: Delimitación los elementos estructurales, funcionales y de cargo en el departamento de Administración de la empresa objeto de estudio.

En esta fase se procedió a descifrar los datos obtenidos, con el fin de cumplir con el segundo objetivo. Posteriormente se utilizó como instrumento un Diagrama de Ishikawa con la información obtenida en la primera fase, con el objetivo de facilitar el análisis de resultados y enfocarlos a la optimización de procesos que se buscan. El Diagrama de Ishikawa es una herramienta que busca determinar la causa de un problema mediante el análisis de los factores involucrados para erradicarlo, pues si se elimina la causa se elimina el problema. El diagrama pretende representar gráficamente las raíces que ocasionan el problema de manera que al visualizarlo se observe claramente. Consecuentemente se convierte en una herramienta que ayuda a tomar decisiones correctivas y a priorizar las medidas de acción. Está formado por una línea horizontal que representa el problema y líneas diagonales que dan lugar a las causas, las cuales pueden degradarse en subcausas.

Fase III: Elaboración de una estructura organizacional para el departamento de Administración de la empresa CLX Samsung adecuado a las necesidades actuales.

Finalmente, luego de haber analizado la situación actual y delimitado los elementos estructurales, funcionales y de cargo, se procedió a diseñar una estructura organizacional para el Departamento de Administración de la empresa, que brinde mejoras y satisfaga las necesidades actuales. Se recalcó la importancia que tiene una estructura dentro de la organización y el beneficio de respetarla, incluyendo un mejor desempeño de la cultura organizacional, para que de esta manera se traduzca en resultados cada vez mejores que lleven a la organización a la cúspide comercial y la mantengan allí. Se contó con la misma población encuestada, la cual está

conformada por los trabajadores del Departamento de Administración. Se concluye con la presentación de la propuesta, la cual está estructurada de la siguiente manera: presentación, justificación, objetivos (generales y específicos), factibilidad y por ultimo su desarrollo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y presentación de los resultados

Una vez concluida la recolección de información, se procede a la elaboración de tablas y gráficos que muestren los resultados obtenidos de manera clara y concisa. Posteriormente se desarrolla el análisis y la interpretación de los datos que se poseen. En el análisis se dividen las partes centrales de información y se estudian con el motivo de aclarar ciertas interrogantes presentadas en la investigación. La interpretación consiste en realizar un concepto que amplíe la información alcanzada.

Aclarados los términos anteriores, se prosigue con el análisis de los resultados recabados a través del instrumento con el que se recolectó la información y que fue aplicado a la totalidad de la muestra. El instrumento mencionado es una encuesta conformada por once (11) preguntas de selección simple, las cuales fueron redactadas de manera sencilla y clara, procurando evitar la ambigüedad y el mayor grado de veracidad, dado que de la información suministrada dependería el desarrollo de la investigación. La muestra la conforman veintiún (21) personas de sexo masculino y femenino, trabajadores de la empresa CLX Samsung, que fueron seleccionados estratégicamente, ya que ellos manejan gran parte de la información que se estaba buscando obtener, referente a la estructura organizacional del Departamento de Administración en la empresa objeto de estudio.

Continuando con el desarrollo del capítulo, ya determinada la situación que se venía presentando en la organización, se prosiguió a delimitar los aspectos estructurales y de cargo dentro de la misma. Para esto se implementó un Diagrama de Ishikawa que ayuda a identificar las causas posibles y subcausas, que van originando el problema a investigar. Finalmente, cuando se obtuvo toda la información requerida y que debía ser extraída por medio de los instrumentos utilizados, se desarrolló el

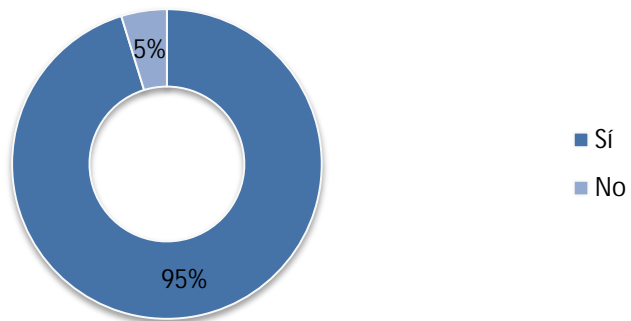
diseño de la estructura organizacional para el departamento de Administración en la empresa CLX Samsung que se adecuara a las necesidades actuales, físicas y de personal, de la organización.

Fase I: Análisis de la situación actual en el departamento de Administración de la Empresa CLX Samsung referente a estructura organizacional.

Ítem 1. ¿Tienes claro cales son los objetivos de tu empresa?

Respuesta	Frecuencia
Sí	20
No	1

Gráfico N° 1



Fuente: Perez y Prieto (2018)

En la gráfica presentada se aprecia que solo un 5% de los encuestados, que está representado por sola una persona, desconoce los objetivos de la empresa. Lo que indica que no se deben presentar inconvenientes en torno al desarrollo de las metas, siempre que se sigan las pautas establecidas.

Ítem 2 ¿La tarea que realizas va ligada a los objetivos de tu empresa?

Respuesta	Frecuencia
Sí	21
No	-

Gráfico N° 2



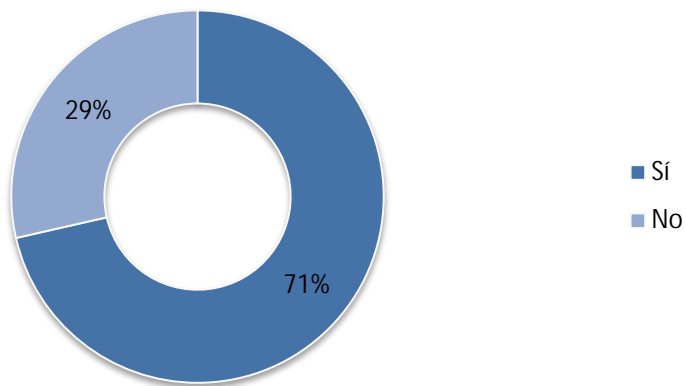
Fuente: Perez y Prieto (2018)

La anterior es una interrogante un tanto particular. Con los resultados obtenidos se evidencia que la totalidad de los encuestados realiza actividades que permiten el alcance de los objetivos en la organización. El 100% de los trabajadores que respondieron sienten que contribuyen al logro general, sentimiento que aumenta la capacidad de todos, los alienta a continuar y sentirse identificados con la empresa.

Ítem 3 ¿Conoces la estructura organizacional de tu empresa?

Respuesta	Frecuencia
Sí	15
No	6

Gráfico N° 3



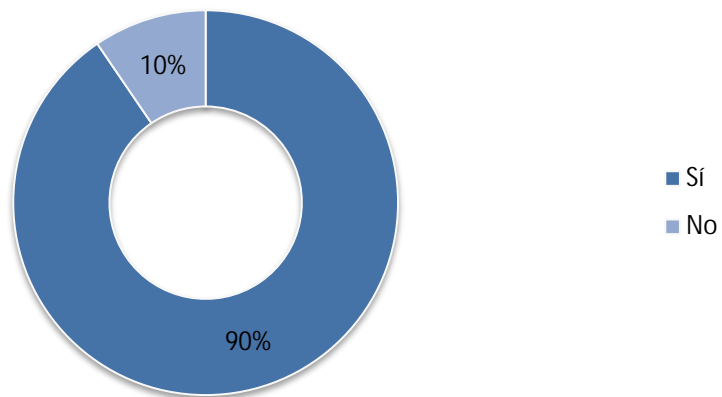
Fuente: Perez y Prieto (2018)

Se observa que existe un 43% de la muestra encuestada que no tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa, exponiendo la primera debilidad y causa de la problemática actual, pues, para facilitar la consecución de los objetivos empresariales, los trabajadores deben tener la información adecuada de la estructura organizacional con la que están trabajando.

Ítem 4 ¿Existen manuales de funciones?

Respuesta	Frecuencia
Sí	19
No	2

Gráfico N° 4



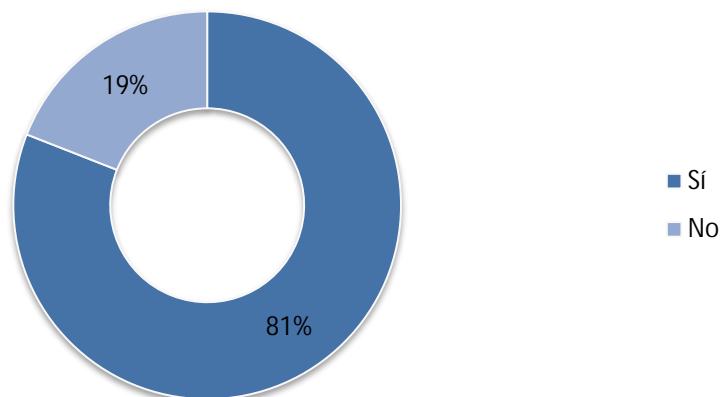
Fuente: Perez y Prieto (2018)

Un 10% de la muestra encuestada no tiene información acerca de manuales de funciones dentro de la organización, causante de los inconvenientes presentados, ya que si a un trabajador no se le hace entrega del manual de función del cargo que está ocupando tiende a incurrir en faltas y desviaciones de los objetivos que debe cumplir, siendo claramente una situación evitable.

Ítem 5 ¿Conoces los niveles jerárquicos dentro de la organización?

Respuesta	Frecuencia
Sí	17
No	4

Gráfico N° 5



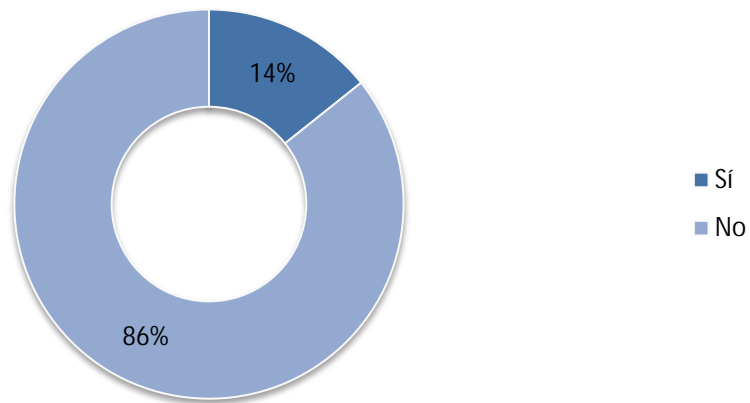
Fuente: Perez y Prieto (2018)

Dados los resultados obtenidos, un 81% de la muestra encuestada conoce la jerarquía existente en la organización, mientras que el 19% restante la desconoce. Las jerarquías en las organización son necesarias porque dan lugar a un orden claro que todos deben seguir, contribuyendo a la efectiva comunicación.

Ítem 6 ¿Están los cargos bien definidos?

Respuesta	Frecuencia
Sí	3
No	18

Gráfica N° 6



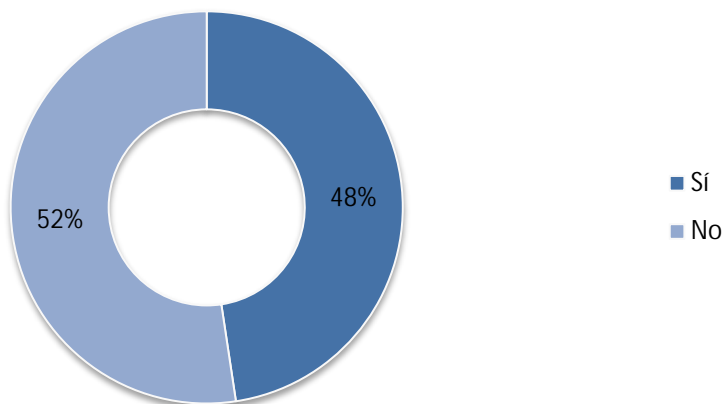
Fuente: Perez y Prieto (2018)

Al notar que solo un 14% de los encuestados afirma que dentro de la organización los cargos están definidos, se evidencia un problema característico de aplicaciones erróneas de estructura organizacional. Los trabajadores son el personal principal que debe tener este conocimiento y 18 personas de las 21 encuestadas, consideran que los cargos no están bien definidos.

Ítem 7 ¿Fuiste instruido para el cargo que ocupas?

Respuesta	Frecuencia
Sí	10
No	11

Grafica N° 7



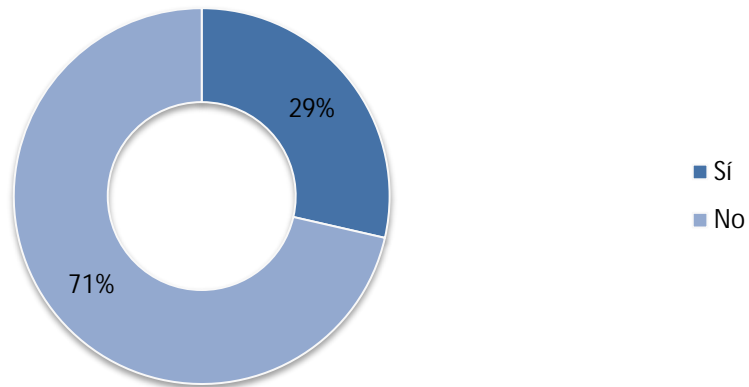
Fuente: Perez y Prieto (2018)

La información recopilada muestra que 52% de los encuestados no fueron instruidos para el cargo que desempeñan dentro de la organización, una cifra que está por encima de la mitad y que evidencia un problema en la empresa. Únicamente el 48% han sido instruidos.

Ítem 8 ¿Los empleados que realizan las mismas actividades que tú, se encuentran en el mismo nivel jerárquico?

Respuesta	Frecuencia
Sí	3
No	18

Gráfica N° 8



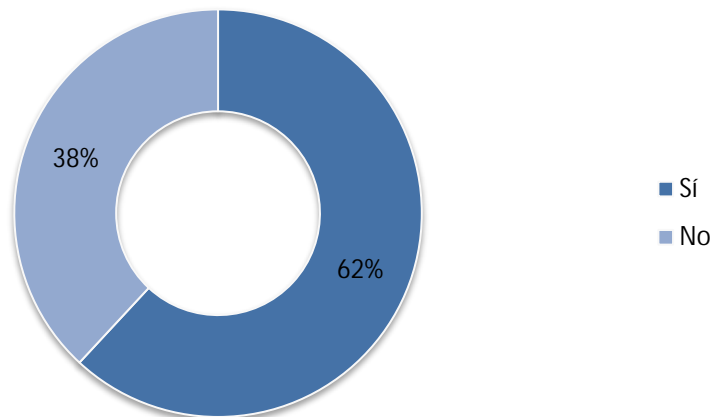
Fuente: Perez y Prieto (2018)

La gráfica muestra una gran cifra de encuestados que niegan encontrarse en el mismo nivel jerárquico que las personas que realizan las mismas tareas. Un 71% que operan de la misma manera que otros trabajadores, hacen notar un descontrol en el análisis de cargos dentro de la organización, puesto que las actividades que deben realizar los trabajadores tienen que estar a la par de los niveles jerárquicos que se manejan en la empresa.

Ítem 9 ¿Sabes a quien dirigirte en caso de tener algún problema en la empresa?

Respuesta	Frecuencia
Sí	13
No	8

Gráfico N° 9



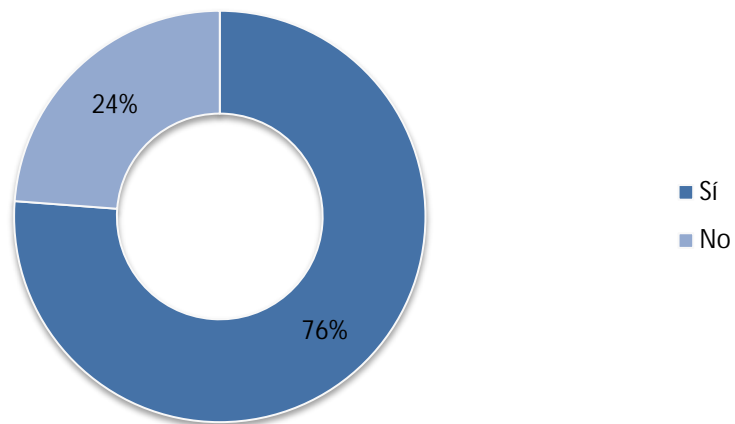
Fuente: Perez y Prieto (2018)

En esta oportunidad 62% de los encuestados afirma saber a quién dirigirse en caso de presentar algún problema dentro de la organización, pero existe un 38% que respondió de manera negativa, cosa que debe ser mejorada si se quiere mejorar el desempeño laboral que beneficia al desarrollo adecuado de un buen sistema estructural en la organización.

Ítem 10 ¿Existe relación directa con tus superiores?

Respuesta	Frecuencia
Sí	16
No	5

Gráfico N° 10



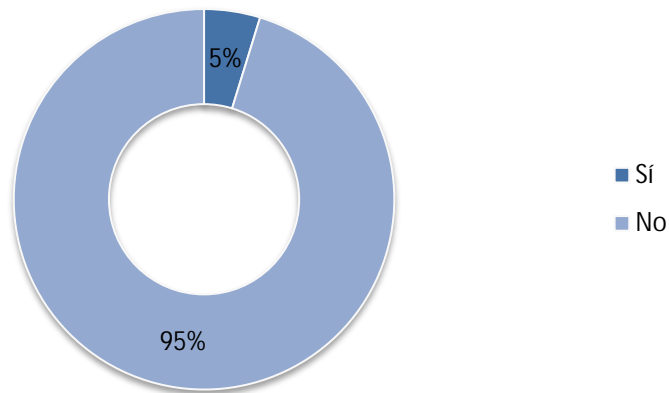
Fuente: Perez y Prieto (2018)

El 16% de los encuestados respondieron que sí tienen una relación directa con sus superiores lo que es altamente beneficioso para la organización. En consecuencia los niveles de comunicación mejoran. Sin embargo hay un 24% que respondieron de manera negativa.

Ítem 11 ¿Son efectivas las comunicaciones en la organización?

Respuesta	Frecuencia
Sí	1
No	20

Gráfico N° 11



Fuente: Perez y Prieto (2018)

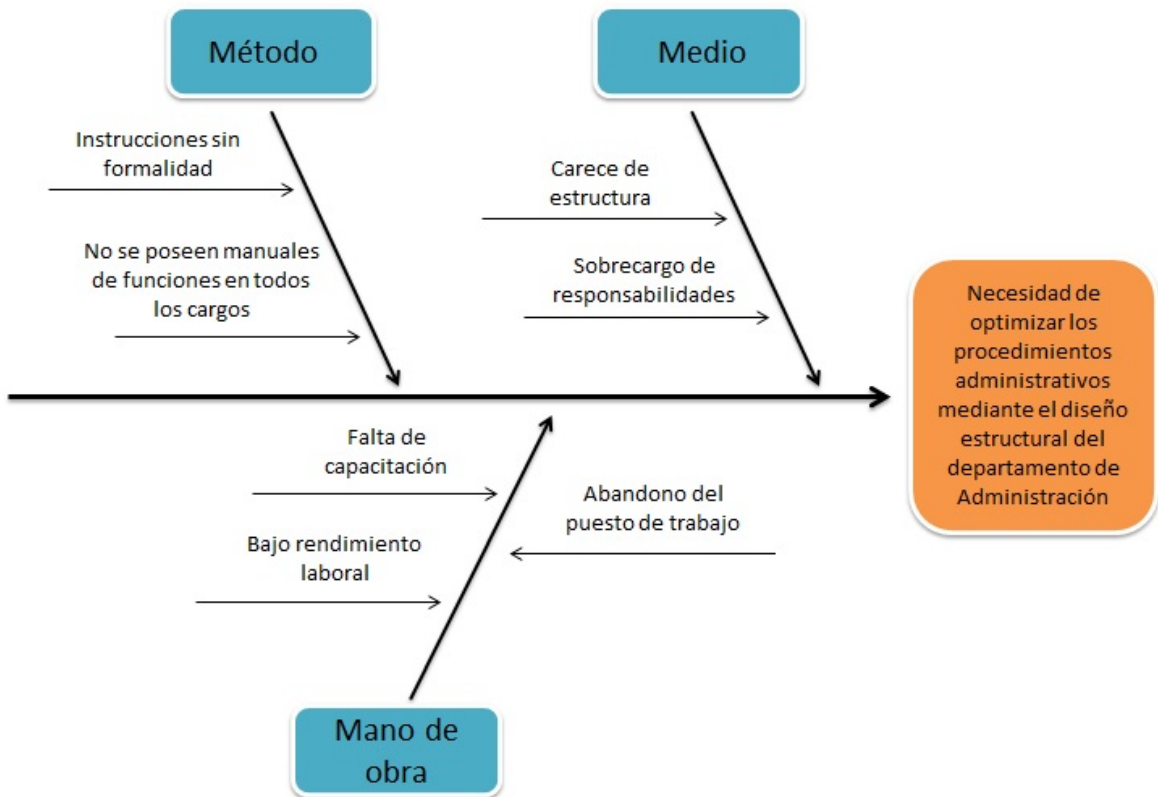
En la última pregunta de la encuesta hubo un desnivel notable en los datos obtenidos y que se pueden apreciar en la gráfica superior. Casi la totalidad de las personas encuestadas respondieron negativamente cuando se los pregunto si son efectivas las comunicaciones en la empresa. Siendo un obstáculo para el logro de metas, mejorar la productividad y alcanzar los resultados deseados. Problema que se presenta como consecuencia de la debilidad actual en la estructura organizacional que se aneja en la empresa.

Fase II: Delimitación los elementos estructurales, funcionales y de cargo en el departamento de Administración de la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de esta fase, se procedió a utilizar los indicadores que se recolectaron de la información extraída de la encuesta realizada sobre los posibles problemas que pudieran estar presentes dentro de la organización y que dan lugar a la situación actual objeto de la investigación.

Lo siguiente es un Diagrama de Ishikawa que nos permitió la identificación de elementos estructurales y funcionales de cada cargo dentro del Departamento de Administración que logren el desarrollo positivo de la organización.

Gráfico N° 12. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Perez y Prieto (2018)

Habiendo presentado el Diagrama de Ishikawa se agrupó en grupos las posibles causas al problema que se presenta dentro de la organización, con el propósito de ampliar conocimientos acerca de los orígenes que se centran en cada uno. Diagrama que se convierte en una herramienta de vital importancia para el desarrollo y optimización de los procesos administrativos que se presentan día a día en la empresa. Se englobaron tres (3) posibles causas: Método, Medio y Mano de obra. Las tres (3) fueron el resultado de la información que se extrajo con la utilización de la primera herramienta aplicada en la Fase I: la encuesta, la cual no permitió considerarlas. De igual forma se desengloban las tres causas principales en las raíces que originan las mismas, procurando el mayor entendimiento.

Dicho esto, se evidencia la necesidad de aplicar un rediseño en la estructura organizacional del Departamento de Administración. Con lo que se procede a definir los elementos estructurales que deben permanecer en el futuro diseño y los que deben ser reestructurados. Se tomaran para el rediseño: la especialización del trabajo, las cadenas de mando, la extensión de control y sobretodo la formalización.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Para cumplir con la Fase III Elaboración de una estructura organizacional para el Departamento de Administración de la empresa CLX Samsung adecuado a las necesidades actuales, se prosigue con el desarrollo de la propuesta. Partiendo del hecho y con el propósito de solventar las problemáticas actuales determinadas en la Fase I y delimitado su alcance en la Fase II, se procede a presentar la propuesta, la cual está estructurada de la siguiente manera:

5.1 Presentación de la propuesta

Principalmente es importante señalar que las estructuras organizacionales son la columna vertebral de las empresas. En ellas van descritas la misión, la visión, objetivos y el organigrama donde se muestran gráficamente todos los cargos que existen dentro de la organización. Lo que implica una definición clara por parte de la organización, con el propósito de cumplir con las actividades planteadas y lograr los objetivos para llegar a las metas.

Esta investigación lleva por objetivo el Diseño de una estructura organizacional destinada al Departamento de Administración que permita evaluar los procedimientos administrativos en la Empresa CLX Samsung, para lograr el crecimiento empresarial, la continuidad operativa a través del tiempo y la rentabilidad de la empresa.

Con referencia de los capítulos previos, se estructura un nuevo Departamento de Administración, planteando una reestructuración, descripciones de cargo y manuales de funciones donde se detalla el nivel jerárquico, las necesidades que presentan el cargo y las actividades que debe realizar el ocupante conjunto a sus limitaciones.

De igual forma, se desarrolla la implementación de cargos nuevos conjunto a sus manuales de funciones. Además, se hace presente el hecho de que la empresa tienda a desarrollar una cultura organizacional en donde se vea reforzado el sentido de pertenencia, para que los trabajadores puedan desarrollar y transformar los procesos dentro de la compañía y así lograr la excelencia en el alcance de los objetivos propuestos.

5.2 Justificación de la propuesta

Las estructuras organizacionales han tomado más y más fuerza en la actualidad, ya que es notable el funcionamiento eficiente con el que desempeñan las organizaciones a nivel mundial que poseen una buena estructuración con la cual se adaptan a cambios constantes que giran en torno a las últimas tendencias. Visto de otra manera, las organizaciones deben establecer mecanismo que les permitan cumplir eficazmente con los objetivos que han sido establecidos por medio de la adecuación del personal a las tareas requeridas, y la manera de lograrlo ha sido a través de estructuras organizacionales diseñadas de forma particular para cada empresa que ofrezca el fortalecimiento de operaciones y procedimientos en la organización.

En este orden de ideas, la realización de la siguiente propuesta se basa en los resultados que se obtuvieron a través de las herramientas aplicadas y que suministraron información que permitió su desarrollo. El principal enfoque se dirige al diseño de una estructura organizacional que permita la evaluación de los procedimientos administrativos en la Empresa CLX Samsung.

De igual forma, proporciona material con el que la organización incremente su rentabilidad y desempeño, puesto que una empresa que trabaje con una buena estructuración a nivel organizacional, podrá aprovechar los recursos físicos y materiales, que a futuro hará que la organización se encuentre más competitiva, eficaz y eficiente, además de productiva y a su vez genere beneficios mayores para el sistema directo, para los empleados y financieramente.

Todo lo que anteriormente se plantea da lugar a la justificación de la realización de la propuesta que lleva por objetivo principal el diseño de una estructura organizacional destinada solo al Departamento de Administración de la empresa CLX Samsung, con el propósito de evaluar los procedimientos administrativos de la organización.

5.3 Objetivos de la propuesta

5.3.1 Objetivo general de la propuesta

- ✓ Elaborar un diseño de estructura organizacional que permita la optimización de los procesos administrativos dirigida al Departamento de Administración de la empresa CLX Samsung.

5.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- ✓ Definir la misión y visión de la empresa con el propósito de crear una cultura organizacional;
- ✓ Formar un organigrama organizacional destinado al Departamento de Administración de la empresa CLX Samsung;
- ✓ Establecer los perfiles, funciones y limitaciones de cada cargo dentro del departamento de Administración en la empresa CLX Samsung.

5.4 Factibilidad de la propuesta

5.4.1 Factibilidad Operativa

Al tomar en cuenta la opinión del personal que labora en la empresa, específicamente en el Departamento de Administración, se encuentra motivación significativa con expectativas de mejoría en los procesos administrativos, lo que genera factibilidad desde el punto de vista operativo.

5.4.2 Factibilidad Técnica

La empresa CLX Samsung posee material administrativo, equipos de computación y mobiliario de oficina que se requieren para la implementación de la propuesta, conjunto al personal a disposición con el que se mejoraran los procedimientos administrativos, evidenciando la factibilidad técnica.

5.4.3 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la propuesta no representa gran inversión por parte de la empresa ya que los recursos necesarios estarán a disposición sin generar inconvenientes, se cuenta con gran parte del capital humano y la Junta Directiva se encuentra receptiva a la idea de incorporar el diseño estructural para la organización que se presenta en la propuesta.

5.5 Desarrollo de la propuesta

Para comenzar con el desarrollo de la propuesta, se procede a la realización de cada uno de los objetivos específico antes planteados, con el fin del lograr el cumplimiento del objetivo general y elaborar un diseño de estructura organizacional que permita la optimización de los procesos administrativos dirigida al Departamento de Administración de la empresa CLX Samsung. A continuación se detallan los objetivos propuestos:

Objetivo N° 1: definir la misión y visión de la empresa con el propósito de crear una cultura organizacional.

Misión:

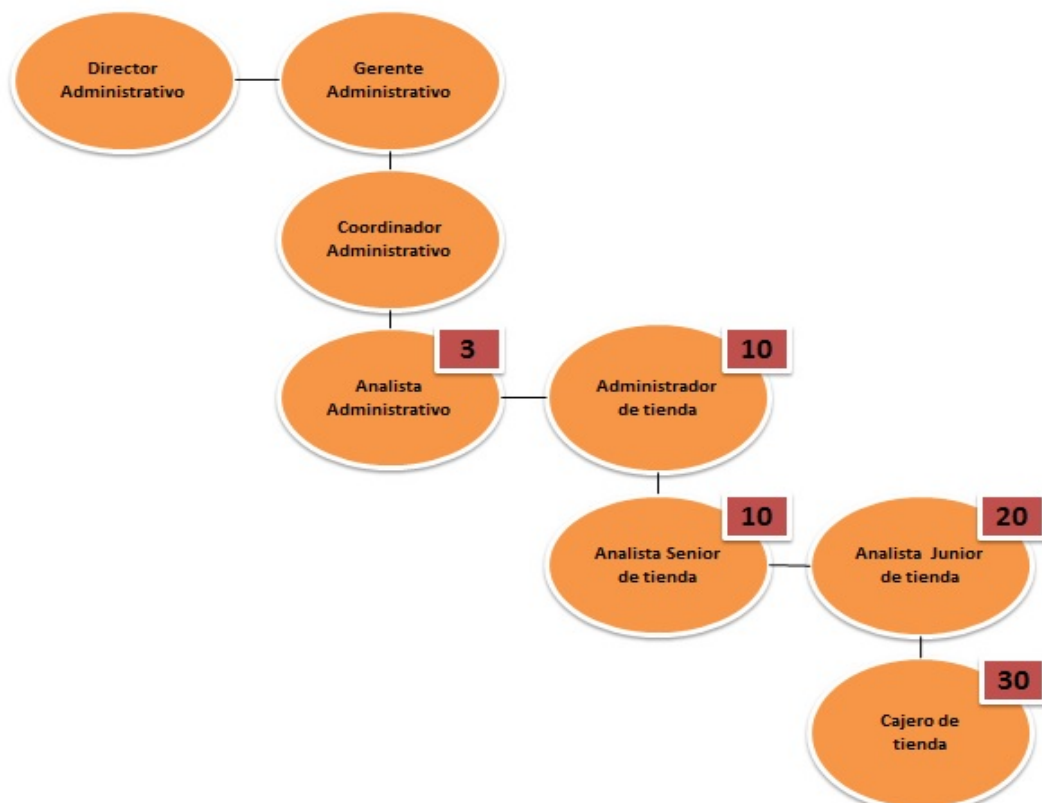
Inspira a nuestros clientes con tecnologías, productos y diseños innovadores que enriquezcan sus vidas y contribuyan a la prosperidad social creando un nuevo futuro. Además de creer en Venezuela para sacarla adelante con nuevas iniciativas que generen empleo y bienestar.

Visión:

Convertirse en una empresa innovadora. Para ello, dedicamos nuestros esfuerzos a la creatividad y valor compartido con nuestros socios. Esperamos explorar nuevas áreas de negocio como la salud y la electrónica automotriz, y continuar nuestro viaje a través de la historia de la innovación. CLX Samsung da la bienvenida con alegría a nuevos retos y oportunidades.

Objetivo N° 2: formar un organigrama organizacional destinado al departamento de Administración de la empresa CLX Samsung.

Gráfico N° 13. Organigrama Empresarial.



Fuente: Perez y Prieto (2018)

Nota: los números sobre cada burbuja indican la cantidad de puestos laborales que posee el mismo cargo.

Objetivo N° 3: establecer los perfiles, funciones y limitaciones de cada cargo dentro del departamento de Administración en la empresa CLX Samsung

Cuadro N° 2. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Director Administrativo.

Reporta a: Presidente.

Supervisa a: Gerente Administrativo, Coordinador Administrativo y Analista Administrativo.

PERFIL DEL CARGO

- ü *Lic. Administración de Empresas;*
- ü *Especialización en Gerencia y Finanzas;*
- ü *Cinco (5) años de experiencia en cargos similares.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Empleo de técnicas gerenciales;*
- ü *Manejo de leyes tributaras;*
- ü *Conocimiento de presupuesto y finanzas;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Planear, dirigir, coordinar y controlar el Departamento de Administración;*
- ü *Verificar el cumplimiento de lo establecido en los procesos;*
- ü *Generar un ambiente organizacional que motive al personal;*
- ü *Evaluar y controlar la gestión financiera;*
- ü *Vigilar la correcta aplicación de los recursos presupuestarios;*
- ü *Conducir políticas de administración;*
- ü *Coordinar las relaciones laborales establecidas;*
- ü *Autorizar solicitudes de ausencia;*
- ü *Realizar todas aquellas actividades necesarias para el cumplimiento de sus actividades;*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N° 3. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Coordinador Administrativo.

Reporta a: Gerente Administrativo.

Supervisa a: Analista Administrativo.

PERFIL DEL CARGO

Ü *Lic. Administración de Empresas o carrera afín;*

Ü *Especialización en áreas relacionadas;*

Ü *Cinco (5) años de experiencia laboral.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Ü *Administración de recursos humanos;*

Ü *Normas y técnicas aplicadas a la formulación y ejecución del presupuesto fiscal;*

Ü *Principios, técnicas, normas y políticas que rigen las actividades del área;*

Ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

Ü *Coordina la elaboración de Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos de su competencia;*

Ü *Diseña y clasifica las partidas a egresos extraordinarios;*

Ü *Establece los objetivos a lograr por la unidad y determina los recursos y acciones necesarias para alcanzarlas;*

Ü *Asesora técnicamente en el área que le compete;*

Ü *Ordena y verifica los trámites de los asuntos del régimen tributario, que sean necesarios efectuar;*

Ü *Vela por el efectivo funcionamiento de los archivos dentro de la dependencia;*

Realiza auditoria del trabajo de los analistas administrativos.

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N° 4. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Gerente Administrativo.

Reporta a: Director Administrativo.

Supervisa a: Coordinador Administrativo y Analista Administrativo.

PERFIL DEL CARGO

- ü *Lic. Administración de Empresas o carrera afín;*
- ü *Especialización en áreas relacionadas;*
- ü *Cinco (5) años de experiencia laboral.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Manejo de materia tributaria;*
- ü *Liderazgo;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Controlar procesos administrativos;*
- ü *Manejo efectivo de recursos materiales y financieros;*
- ü *Aprobación de pago a proveedores;*
- ü *Coordinar procesos de auditoria;*
- ü *Verificar asuntos tributarios;*
- ü *Establecer objetivos dentro del departamento;*
- ü *Elaborar informes periódicos;*
- ü *Apoyar a la dirección en el control de procesos internos del departamento.*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N° 5. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Analista Administrativo.

Reporta a: Coordinador Administrativo.

Supervisa a: Administrador de tienda.

PERFIL DEL CARGO

- ü *Lic. Administración de Empresas o carrera afín;*
- ü *Especialización en áreas relacionadas;*
- ü *Tres (3) años de experiencia laboral en cargos similares.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Administración de recursos humanos;*
- ü *Principios, técnicas, normas y políticas que rigen las actividades del área;*
- ü *Trabajo en equipo;*
- ü *Capacidad de atención y concentración;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Brindar asistencia técnica, administrativa u operativa, de acuerdo con instrucciones recibidas, y comprobar la eficacia de los métodos y procedimientos utilizados;*
- ü *Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, de acuerdo con las instrucciones recibidas;*
- ü *Cuidar los recursos físicos y de información que le sean asignados;*
- ü *Realizar conciliaciones bancarias contra ventas efectuadas diariamente.*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N° 6. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Administrador de tienda.

Reporta a: Analista Administrativo.

Supervisa a: Analista Senior de tienda, Analista Junior de tienda y cajero de tienda.

PERFIL DEL CARGO

- ü *Lic. Administración de Empresas o carrera afín;*
- ü *Especialización en áreas relacionadas;*
- ü *Tres (3) años de experiencia laboral en cargos similares.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Administración de recursos humanos;*
- ü *Principios, técnicas, normas y políticas que rigen las actividades del área;*
- ü *Trabajo en equipo;*
- ü *Capacidad de trabajar bajo presión;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2;*
- ü *Atención al público.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Estar a cargo de la operatividad de la tienda y vela por el adecuado funcionamiento de las actividades en general;*
- ü *Asegurar el servicio al cliente;*
- ü *Asignar tareas y delegar responsabilidades;*
- ü *Encargarse de quejas, inconvenientes, preguntas y comentarios de los clientes relacionados a las ventas;*
- ü *Realizar informes de las tareas desarrolladas;*
- ü *Supervisar al personal.*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N° 7. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Analista Senior de tienda.

Reporta a: Administrador de tienda.

Supervisa a: Analista Junior de tienda y cajero de tienda.

PERFIL DEL CARGO

- ü *T.S.U en Administración de Empresas o carrera afín;*
- ü *Dos (2) años de experiencia laboral en cargos similares.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Administración de recursos humanos;*
- ü *Principios, técnicas, normas y políticas que rigen las actividades del área;*
- ü *Trabajo en equipo;*
- ü *Capacidad de trabajar bajo presión;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2;*
- ü *Atención al público.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Asegurar la información contable y fiscal, siguiendo los lineamientos de los principios contables, y la normativa fiscal vigente;*
- ü *Velar por el buen funcionamiento del área;*
- ü *Procesar liberaciones de facturas;*
- ü *Conciliación de cheques recibidos;*
- ü *Informar con la realización de informes, cualquier eventualidad que se presente en la tienda;*
- ü *Encargarse de quejas, inconvenientes, preguntas y comentarios de los clientes relacionados a las ventas, en caso de la ausencia de su superior.*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N° 8. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Analista Junior de tienda.

Reporta a: Administrador de tienda y Analista Senior de tienda.

Supervisa a: cajero de tienda.

PERFIL DEL CARGO

- ü *T.S.U en Administración de Empresas o carrera afín;*
- ü *Dos (2) años de experiencia laboral en cargos similares.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Administración de recursos humanos;*
- ü *Principios, técnicas, normas y políticas que rigen las actividades del área;*
- ü *Trabajo en equipo;*
- ü *Capacidad de trabajar bajo presión;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2;*
- ü *Atención al público.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Asegurar la información contable y fiscal, siguiendo los lineamientos de los principios contables, y la normativa fiscal vigente;*
- ü *Velar por el buen funcionamiento del área;*
- ü *Informar con la realización de informes cualquier eventualidad que se presente en la tienda;*
- ü *Registrar en el sistema A2 las ventas realizadas diariamente;*
- ü *Liberar en el sistema A2 mercancía despachada diariamente;*
- ü *Encargarse de quejas, inconvenientes, preguntas y comentarios de los clientes relacionados a las ventas, en caso de la ausencia de su superior.*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

Cuadro N ° 9. Formato de cargo.

CLX Samsung

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cargo: Cajero de tienda.

Reporta a: Administrador de tienda, Analista Senior de tienda y Analista Junior de tienda.

Supervisa a: no aplica.

PERFIL DEL CARGO

- ü *T.S.U en Administración de Empresas o carrera afín;*
- ü *Un (1) año de experiencia laboral en cargos similares.*

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

- ü *Administración de recursos humanos;*
- ü *Principios, técnicas, normas y políticas que rigen las actividades del área;*
- ü *Trabajo en equipo;*
- ü *Capacidad de trabajar bajo presión;*
- ü *Uso de Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Excel y sistema A2;*
- ü *Atención al público.*

FUNCIONES Y LIMITACIONES

- ü *Velar por el buen funcionamiento del área;*
- ü *Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero;*
- ü *Suministra a su superior los movimientos diarios de caja;*
- ü *Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos;*
- ü *Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;*
- ü *Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada.*

Fuente: Perez y Prieto (2018)

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez que se ha finalizado y analizado el capítulo anterior, y haciendo referencia a los objetivos planteados para la realización de la propuesta, se presentan las siguientes conclusiones:

- La organización posee personal capacitado, sin embargo tienden a haber errores continuos en la realización de los procesos administrativos constantemente, puesto que los empleados no cuentan con la información que se requiere para su desempeño óptimo. El departamento administrativo juega un papel de suma importancia dentro de la organización en el que debe haber un margen mínimo de error y siempre debe estar presente la agilización de los procesos.
- La organización debe brindarle a los trabajadores capacitación de calidad. El recurso humano es lo más importante dentro de la empresa, por lo que debe ser tratado con el propósito de que desarrolle y aumente el potencial que poseen, dado el hecho que son quienes mantienen a la organización en pie. Se resalta la importancia de desarrollar y mantener una cultura organizacional que proyecte el trabajo en equipo y refuerce los valores internos con los que se trabaja a diario.
- Las funciones del personal no están segregadas efectivamente, provocando la sobrecarga de trabajo y la realización de tareas iguales en distintos niveles jerárquicos, en donde se puede notar la interrupción de los mismos. La delegación de funciones de estar presente con el propósito de evitar un apalancamiento gerencial dentro del departamento. En parte la sobrecarga es producto de la falta de capacitación de los nuevos ingresos que se limitan a hacer ciertas tareas y no a la realización completa de sus labores, por lo que el superior inmediato procura el cumplimiento de todas las actividades.
- El sistema de comunicación implementado en la organización esta fracturado provocando fallas en la distribución de los mensajes que llegan

distorsionados o con atrasos. La comunicación forma una herramienta importante dentro de la organización que debe ser reparada a la brevedad posible.

Si la empresa CLX Samsung realmente considera alcanzar la excelencia administrativa y comercial debe hacer énfasis en los puntos que se tocaron anteriormente. Principalmente porque estos les permitirán consolidar las bases estructurales que necesita para alcanzar la optimización de los procesos administrativos.

Posteriormente se considera necesario realizar una serie de recomendaciones que deben ser evaluadas por la Junta Directa, siempre manteniendo presente el generar un desempeño que permita la obtención de los objetivos planteados y que le brinde a la empresa lograr las metas procurando una mayor productividad. A continuación se presentan:

- Adoptar la propuesta presentada con el fin de optimizar y agilizar los procesos administrativos, mediante la reestructuración planteada que permita solventar los inconvenientes que se han presentado dentro del departamento y erradicar la problemática actual.
- Se debe crear un ambiente organizacional en donde se desarrolle la mejora continua, que estimule al trabajador la capacidad de desenvolverse en su área de trabajo y que complete eficaz y eficientemente las tareas que corresponden al cargo que ocupa.
- Llevar un seguimiento al crecimiento profesional del capital humano que se posee, de manera que se mejoren los sistemas de comunicación dentro del departamento de Administración de CLX Samsung y que genere el alcance de objetivos y metas con la adecuada transmisión de mensajes.
- Adicionalmente a la adopción de la propuesta, se recomienda a la organización la implementación de un Coach Organizacional que fomente la capacitación directa e indirecta en conjunto de conocimientos teóricos y prácticos que incrementen la productividad. Todo esto en respuesta a la

necesidad que se proyecta de vincular el talento humano con el que se cuenta a la disposición de desarrollar habilidades. Además esto proporcionaría a la organización una comparación inmediata referente a los competidores que se encuentran en el mercado y se mantendría una retroalimentación constante de las mejorías que deben llevar a cabo.

- Finalmente se recomienda que luego de haber realizado la tarea de reorganizar el departamento, asignando responsabilidades, tareas y la autoridad que posee cada cargo, exista una supervisión en el desempeño laboral y desarrollo de las habilidades, incluyendo la toma de decisiones proporcionadas en cada nivel jerárquico.

REFERENCIAS

- Andrade, Simón (2005). **“Diccionario de Economía”** Tercera Edición. Editorial Andrade.
- Ariza, (2017). **“Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa HSEQ Su Salud Empresarial S.A.S. de Cartagena”** Universidad de Cartagena. Cartagena, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2004). **“Introducción a la Teoría General de la Administración”** Séptima Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Cortés Manuel, Iglesias Miriam (2004). **“Generalidades sobre Metodología de la Investigación”** Primera Edición.
- Daft, Richard (2011). **“Teoría y Diseño Organizacional”** Décima Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- De Haro, Guillermo (2007). **“Lecciones de estrategia con El Padrino”** Editorial Prentice-Hall.
- Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel (2004). **“Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”** Cuarta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Fidias G. Arias (2012). **“El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica”** Sexta Edición. Editorial Episteme.
- García, L y Jiménez, D (2017). **“Estructura Organizacional que permita fortalecer las operaciones y procedimientos administrativos de la empresa Corporación Gran Import, C.A.”** Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.

- López, Ana (2015). **“Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la Ciudad de Quetzaltenango”** Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Milonopulo, Z. (2017). **“Diseño de la estructura organizacional de la empresa distribuidora de autopartes Macromotors C.A., ubicada en Valencia Estado Carabobo”** Universidad José Antonio Páez. Valencia, Venezuela.
- Robbins, Stephen (2004). **“Comportamiento Organizacional”** Editorial Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Robbins Stephen y Judge Timothy (2009). **“Comportamiento Organizacional”** Decimotercera Edición. Editorial Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Salcedo, Silvia (2016). **“Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.”** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **“El Proceso de la Investigación Científica”** Editorial Ilmusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Anexos

Anexo A

CUESTIONARIO

Ítem	Preguntas	Sí	No
1	¿Tienes claro cuales son los objetivos de tu empresa?		
2	¿La tarea que realizas va ligada a los objetivos de tu empresa?		
3	¿Conoces la estructura organizacional de tu empresa?		
4	¿Existen manuales de funciones?		
5	¿Conoces los niveles jerárquicos dentro de la organización?		
6	¿Están los cargos bien definidos?		
7	¿Fuiste instruido para el cargo que ocupas?		
8	¿Los empleados que realizan las mismas actividades que tú, se encuentran en el mismo nivel jerárquico?		
9	¿Sabes a quien dirigirte en caso de tener algún problema en la empresa?		
10	¿Existe relación directa con tus superiores?		
11	¿Son efectivas las comunicaciones en la organización?		