



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y DE OPERACIONES
PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA
HOLPECA, C.A.**

Autora: Blanca Sánchez
C.I.: 17.680.310

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y DE OPERACIONES PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autora: Blanca Sánchez
C.I.: 17.680.310

Tutora: Lcda. Lilibeth Porto de Rubio

San Diego, Mayo del 2019.



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, LILIBETH PORTO DE RUBIO, portadora de la Cédula de Identidad No. V-14.357.209, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por la ciudadana BLANCA SÁNCHEZ, portadora de la Cédula de Identidad No. V-17.680.310, titulado DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE OPERACIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En san diego a los 15 días del mes de mayo del año 2.019.

LCDA. LILIBETH PORTO DE RUBIO

V-14.357.209

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo de grado a toda mi familia, y en especial Dios todopoderoso quien me ha ayudado a culminar todas mis metas alcanzadas, dándome fortaleza en todo momento.

A mis Padres, por su comprensión y ejemplo de la perseverancia, quienes siempre me han acompañado y apoyado en todo lo que he emprendido, y me han dado el coraje para enfrentar toda adversidad, me han enseñado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, perseverancia y dedicación, sin pedir nada a cambio,

A mis hijos Fabiana y Daniel Josué quienes son mi principal fuente de inspiración, y motivo especial para darles una mejor calidad de vida, y servir de ejemplo para que ellos sepan que los sueños se pueden alcanzar con constancia y perseverancia, y en especial con un motivo tan especial como es de brindarles mi mejor esfuerzo.

A mis hermanas por estar siempre a mi lado apoyándome constantemente, las amo.

A mi esposo por cuidar de mis pequeños mientras trabajaba en el logro de mis metas.

A todos ellos,

Muchas gracias de todo corazón y que Dios los Bendiga siempre, Amén.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a Dios por todo lo que me ha provisto, y de la manera que me ha bendecido siempre, porque solo mediante su voluntad podemos hacer cualquier cosa y alcanzar todas las metas que nos tracemos. El Señor es mi Pastor y nada me faltará.

A Blanca por no tenerle miedo a la vida, porque vive realizando sus sueños y este es hoy uno de ellos, por mantenerse en la lucha diciendo que podría lograr todo lo que quisiera, que los limites están solo en la mente pero para lo que amas de corazón no existe.

A mi tutora de trabajo de grado Lcda. Lilibeth Porto de Rubio, por brindarme sus conocimientos, orientaciones, paciencia y dedicación, que han sido de gran ayuda para poder llegar a los logros alcanzados.

A mi hermana Rosdany por apoyarme en la realización de esta meta y por compartir sus conocimientos conmigo.

También desearía agradecer los consejos recibidos a lo largo de todos estos años por los profesores de esta tan distinguida casa de estudios, que de una manera u otra han aportado un granito de arena a mi formación profesional.

A todos mis compañeros de estudios en especial a Yajaira, ya que por la formación de excelentes grupos de trabajos pudimos crear un ambiente de trabajo y estudio, el cual fue simplemente perfecto, donde su motivación y optimismo me han ayudado en momentos muy difíciles, pero superados, por lo que me siento muy afortunada.

Muchas gracias por todo.

INDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTOS | v |
| RESUMEN INFORMATIVO | viii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO | |
| I EL PROBLEMA | |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.1.1. Formulación del Problema | 5 |
| 1.2. Objetivos de la Investigación | 5 |
| 1.2.1 Objetivo General | 5 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 5 |
| 1.3. Justificación de la Investigación | 6 |
| CAPÍTULO | |
| II MARCO TEÓRICO | |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 8 |
| 2.2. Bases Teóricas | 12 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos | 22 |
| CAPÍTULO | |
| III MARCO METODOLÓGICO | |
| 3.1. Tipo y Diseño de la Investigación | 24 |
| 3.2. Fases Metodológicas | 25 |
| 3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual | 26 |
| 3.2.2 Fase II. Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del control interno. | 26 |
| 3.2.3 Fase III. Diseño de las estrategias de control interno. | 28 |
| IV ANALISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA | |
| 4.1. Descripción del funcionamiento actual del Área Administrativa de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A | 30 |
| 4.2. identificación de las debilidades y fortalezas observadas en los procesos administrativos de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. | 32 |

| | | |
|--------------------|---------------------------------------|----|
| CAPÍTULO | | |
| V | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | |
| | 5.1 Presentación de la Propuesta | 43 |
| | 5.2 Justificación de la Propuesta | 43 |
| | 5.3 Factibilidad de la Propuesta | 43 |
| | 5.4 Objetivos de la Propuesta | 44 |
| | 5.5 Desarrollo de la propuesta | 46 |
| | Conclusiones | 63 |
| | Recomendaciones | 65 |
| Referencias | | 67 |



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

DISEÑO DE UNA PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE OPERACIONES PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A

San Diego, Mayo 2019.

Autor(a): Blanca Sánchez

Tutor(a): Lcda. Lilibeth Porto de Rubio

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objeto principal diseñar una Propuesta para la Estructura Organizacional de Operaciones para la empresa Distribuidora Holpeca, C.A. Valencia, Estado Carabobo. Es importante mencionar que por medio de ella se busca implementar soluciones factibles que ayuden a la organización, ya que carece de una estructura organizacional y de operaciones, lo que ha traído como consecuencia la rotación y desmotivación de un noventa por ciento (90%) de los trabajadores aproximadamente, por la falta de sentido de responsabilidad y de pertenencia para la organización. En la elaboración de la presente investigación se desarrolla la propuesta mediante tres (03) fases metodológicas: Fase I; describir el funcionamiento actual de todas las áreas administrativas de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A. Fase II; identificar la debilidades y fortalezas observadas en los procedimientos administrativos de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A. Fase III; diseñar la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A. Con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos, de igual forma, de aquellos aspectos o elementos esenciales para llevar a cabo un proyecto y son de tipo humano, institucional, material y de tiempo.

Descriptor: Diseños, Estructura, Organizacional.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a nivel mundial las organizaciones confrontan diariamente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. Como respuesta a esta serie de cambios ha surgido en las empresas la necesidad de responder a las exigencias competitivas del su entorno, haciéndose necesario crecer o expandirse por lo que deben tener clara su estructura organizacional, así como también la autoridad, niveles de jerarquía, departamentos y a su vez cada una de las funciones que deben ejecutar la que la integran de acuerdo a las actividades.

En este sentido, la clave del éxito organizacional reside en el desempeño de las personas que trabajan en las organizaciones y en su desarrollo personal, por ello es de suma importancia que un gerente encuentre la forma de comprender el comportamiento de los trabajadores que tiene a su cargo a fin de poderlas influenciar de manera positiva para el logro de los objetivos organizacionales. Al respecto la estructura organizativa debe estar acorde con los cambios que se generan en el ambiente, ya que es el marco en el que se desenvuelve las diferentes actividades que se ejecutan, donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas hasta alcanzar las metas establecidas.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes tengan una visión amplia hacia el interior y el exterior de su organización.

Esto ha generado un interés por los accionistas y administradores de las organizaciones a entender en primer lugar que las estrategias y los entornos cambian

con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente y en segundo lugar, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de planificación y desarrollo de acciones que ayudan a fortalecer la acción de la organización y hacerla productiva en todos sus niveles.

Capítulo I: el planteamiento del problema, describiendo en forma general, la situación actual de la institución, al mismo tiempo se plantean los objetivos general, objetivos específicos y por último se presenta la justificación de la investigación.

Capítulo II: se refiere al marco teórico, incluyendo los antecedentes, que consisten en trabajos realizados que guardan relación con el actual, seguidamente se presenta la fundamentación teórica, que sustenta al estudio por medio de las bases teóricas así como la definición de términos más relevantes de la investigación.

Capítulo III: está representado por el marco metodológico, el cual muestra el tipo, nivel y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se observa la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las técnicas de recolección de datos.

Capítulo V: Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por su dinamismo y competitividad, en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia atención con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y estar en curso. Desde este punto de vista las organizaciones viven constantes cambios que les permiten tener un mayor nivel de exigencia, acompañadas de la calidad del servicio que ellas presten.

Visto de esta forma, la estructura funcional de una organización debe estar diseñada de manera clara para todas las personas que laboran en la empresa, quienes son los encargados de realizar sus actividades y tareas para lograr óptimos resultados. En tal sentido una estructura organizacional, representa el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las actividades que cada área o departamento debe cumplir dentro de la empresa, en donde se describe el nombre del puesto y las distintas conexiones existentes.

De este mismo modo, se puede afirmar que el éxito organizacional, depende significativamente de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades

estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

A su vez, hoy en día las nuevas tendencias, sociales, económicas, demográficas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La exigencia del consumidor es cada vez mayor, frente a estas tendencias se hace necesaria la implementación de nuevos mecanismos, estrategias, diseños estructurales que nos permitan ser más competitivos en el mercado para de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes.

Ahora bien, la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., ubicada en Calle el Rosario, local 1 y 2 Flor Amarillo, Valencia Estado Carabobo, está dedicada a la distribución de alimentos no perecederos y se inició como una empresa familiar hace 16 años lo que le ha permitido posicionarse en el mercado y crecer operativamente por lo que requiere formalizar las relaciones y niveles de autoridad en función de sus objetivos, ya que actualmente no cuenta con un modelo organizacional que defina las distintas funciones que le permitan a dicha organización desarrollar de forma eficaz las distintas operaciones, a su vez dicha situación ha traído como consecuencia altos costos en sus distintas operaciones, desperdicio de sus recursos tanto humanos como materiales, así como también alcanzar desprogramados niveles de venta.

De este mismo modo, se puede afirmar que si en algún departamento no se están cumpliendo los controles adecuados, se corre el riesgo de tener desviaciones en el desarrollo normal de las operaciones, siendo esta la causa principal por la cual una organización pierde la orientación fundamental para el cual fue creada, de esta forma se puede decir que todos los departamentos que integran dicha organización son importantes para su desarrollo y logro de las metas en general.

En la actualidad, la empresa Distribuidora Holpeca C.A. no cuenta con una estructura organizacional que le permita establecer la orientación del personal en

cuanto a sus funciones y responsabilidades y, adicional a esto no cuenta con descripciones de los perfiles para cada cargo. Frente a esta problemática se requiere la descripción del funcionamiento actual de todas las áreas administrativas, análisis y descripción de perfiles de cargos que permitan conocer claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado, líneas de comunicación y autoridad, entre otros aspectos que contribuirán a la permanencia. Es por tal razón, que se propuso el Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Holpeca, C.A. con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos, y a su vez contribuir en el mejoramiento de rendimiento de las distintas áreas que la conforman.

1.2 Formulación del Problema

¿De qué forma la Empresa Holpeca, C.A, podrá formalizar su estructura organizativa?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer la Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el funcionamiento actual de todas las áreas administrativas de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas observadas en los procesos administrativos de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.
- Diseñar la Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos.

1.3 Justificación de la Investigación

Una empresa puede contar con todos los recursos para convertirse en la más exitosa, pero si no cuenta con una estructura organizativa, no logrará su cometido, debido a que esta deficiencia podría ocasionar graves consecuencias entre las que se pudieran detallar: altos costos en sus distintas operaciones, desperdicio de sus recursos tanto humanos como materiales, descontrol en los niveles de ventas, los cuales no permiten conocer la situación existente que permitan tomar correctivas oportunas.

Es por ello, que se genera la necesidad de realizar un análisis detallado de los requerimientos organizacionales de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., de ésta forma se ofrecerá a la misma una respuesta a los problemas de organización, planificación y control que presenta en la actualidad, para que de esta manera cuente con las herramientas necesarias para el máximo aprovechamiento de los recursos, por lo que la finalidad de la presente investigación, es la de expresar a una solución viable al problema que presenta actualmente, cuya principal causa es la falta de estructura organizacional, lo cual no posibilita conocer a cada uno de los integrantes las funciones que le corresponde realizar de una forma detallada y precisa.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo especial de grado se justifica debido a la necesidad que posee la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., en el diseño de la estructura organizacional el cual será un paso firme para la mejora en su eficiencia, productividad, procesos y por ende mantenerse en el mercado. A partir de lo anteriormente citado, se pondrá un orden a las tareas, la estructuración de cada uno de sus procedimientos, la definición de las principales responsabilidades, funciones, y líneas de autoridad al interior de la empresa, para lograr con mayor facilidad la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, de igual forma, establecer el

rol que han de desarrollar cada uno de los miembros de la empresa para lograr la armonía del trabajo en equipo, optimizando sus actividades y alcanzar las metas.

Los beneficios adicionales que presenta esta investigación, es además para otras empresas, ya que ésta podrá servir de guía para futuras estructuras organizacionales, así como también para garantizar que la organización adquiera un desarrollo progresivo, por lo que debe establecerse la definición de funciones de cada uno de los cargos que permitirán los lineamientos, para obtener una ubicación adecuada de los empleados en el desarrollo de las actividades y así llenar el vacío en los actuales momentos, en relación al área metodológica, será referencia para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados los objetivos generales y específicos que determinaron los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentaron el desarrollo del mismo.

En consecuencia, dentro del marco referencial conceptual se mostrarán los antecedentes conformados por otras investigaciones relacionadas al tema, las bases de las diversas teorías y conceptos relativos, que orientan el sentido del presente estudio, según Balestrini (2006)

El marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida, para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación. (P.91).

Antecedentes de la investigación

Por cuanto las experiencias previas que sirven de referencia a la investigación, se han detectado algunas relacionadas con aspectos altamente importantes y vinculados a la temática, dentro de las cuales destacan las citadas a continuación:

García (2017), realizó una **“Estructura Organizacional que permita Fortalecer las Operaciones y Procedimientos Administrativos de la Empresa Corporación Gran Import, C.A.” (UJAP)** cuyo objetivo principal fue la implementación de un diseño de una estructura organizacional que permita fortalecer las operaciones y procedimientos administrativos los cuales son la guía para el alcance de los objetivos. Se aplicó bajo la modalidad de proyecto factible, investigación de tipo descriptivo apoyada en una investigación de campo, como técnica e instrumentos de recolección de datos se utilizaron los métodos de observación directa y el método de la encuesta que trajo como resultado que la empresa presenta fallas por su falta de estructura organizacional y cultura organizacional en la que se procedió a la elaboración de la propuesta del mismo, con el fin de fortalecer las operaciones y procedimientos administrativos de la empresa y obtener los resultados esperados con la aplicación de esta investigación.

Esta investigación resulta como referencia debido a que estudia la estructura organizacional, como un proceso de socialización e integración, vital para el futuro de las organizaciones y del personal para así lograr una efectiva relación de trabajo. Además hace énfasis en los aspectos básicos para la adaptación del trabajador al nuevo puesto de trabajo y a su equipo de trabajo, logrando el compromiso organizacional.

Milonopulo (2017), **“Estructura Organizacional para la Distribuidora de Autopartes Macromotors C.A.” (UJAP)**. La investigación tuvo como objetivo fundamental, fue el estudio de cada una de las debilidades en los procesos administrativos, debido a que constantemente se presentaban errores y diferencia de términos cuantitativos y cualitativos de los artículos que no tenían destino para la venta. Fue realizada bajo la modalidad de proyecto factible, mediante una investigación de campo. A través del método de recolección de datos, observación directa y la encuesta, de la información obtenida se concluye que la Organización no

posee una estructura organizacional definida formalmente, así como no están divididas las unidades orgánicas con lo que se realizó una propuesta de un manual de la organización en el cual se crearon las mismas, así como el organigrama general y específico también se incluyó la descripción de cargo y funciones de cada integrante, por último se recomendó a la organización implementar la propuesta y realizar seguimientos y evaluación periódica a través de indicadores de gestión. Permitiendo que cada uno de ellos forme parte dentro de la Organización y así desempeñar de una manera adecuada sus funciones

Briceño (2016), **“Estrategias para el Mejoramiento del Desempeño en la Estructura Funcional de la División Internacional Región Centro los Llanos del Banco Occidental de Descuento, B.U.”** (UJAP). El objeto de estudio de la presente investigación se desarrolló con el fin de proponer estrategias para el mejoramiento del desempeño en la estructura funcional, dado que la institución financiera presentaba debilidades en las actividades internas, originando poco rendimiento en el desempeño laboral. Metodológicamente el estudio se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo. Como técnica de recolección de información fue la observación directa, a través de una lista de cotejo y a su vez fueron aplicados los elementos que intervienen en la estructura organizacional para el mejoramiento del desempeño en la División, utilizando para ello la encuesta, mediante un cuestionario. Se concluye que no se tiene equipos de trabajo que permitan coordinar las actividades entre las diferentes regiones, por lo que no evalúa el rendimiento laboral de los trabajadores.

Maurera (2016), **“Diseño de un Modelo Organizacional que optimice el Desempeño del Personal que labora en el Área Administrativa de la empresa L.A. Instalaciones, C.A.”** (UJAP). La investigación tuvo como finalidad principal proponer un modelo organizacional para optimizar el desempeño laboral en la

empresa dado que se evidenciaba que no existían políticas de ascenso, valoración de cargos, entre otros aspectos que ha originado el desconocimiento del objetivo final de la empresa, Metodológicamente la investigación se desarrolla bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, y como instrumentos de recolección de datos fue utilizado un cuestionario y la observación directa, Como conclusión el autor dio a conocer los aspectos que integran el modelo organizacional para optimizar el desempeño del personal en la empresa.

El antecedente planteado se tomó como referencia a la investigación, puesto que presenta elementos relacionados con el desempeño laboral y la influencia que este puede ejercer en los trabajadores con respecto a la valoración de sus méritos y actitudes de trabajo.

González (2016), realizó una **“Diseño de Estructura Organizativa para el mejoramiento del Proceso Administrativo de la Empresa Pintacasa, C.A.”** **Universidad de Carabobo (UC)** cuyo propósito fundamental del trabajo fue evidenciar la necesidad de aplicar un nuevo diseño de estructura organizativa para la empresa en estudio. El trabajo se desarrolló como un diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, descriptivo, documental, evidenciando la importancia de la presencia de la misión, visión, políticas y normas, para optimizar la operatividad de la empresa, utilizando técnicas e instrumentos para la recolección de información tales como la encuesta y el cuestionario.

Los resultados obtenidos en la propuesta demostraron que la declaración de la misión sirve de fundamento para las decisiones de la empresa reforzando la consistencia y la claridad del propósito de la misma, al igual que su misión la que indica hacia dónde quiere ir.

El antecedente planteado, se relaciona con la presente investigación ya que se toman factores relacionados con la orientación de la organización y la forma en cómo

se debe desarrollar el proceso gerencial lo que sirve de base para el desarrollo de procesos laborales de la empresa en estudio.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teoría de la Organización

Según Alexander, Guzmán (2016), Afirma que la Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Asimismo, señala que para entender o fundamentar el estudio organizacional se debe hacer referencia a 3 escuelas de pensamiento de diferentes criterios y marcados visiones del mismo fenómeno los cuales son:

Teoría Clásica: Se fundamenta en que las organizaciones se deben estudiar cómo debe estructurarse para lograr sus objetivos.

Teoría Neoclásica: Se fundamenta en explicar que el desarrollo organizacional no se fundamenta únicamente en una buena distribución, de cargos y funciones sino también, se debe estudiar la conducta de quienes se desempeñan en ellos como reflejo de la cultura de la organización.

Teoría de los Sistemas: Sostiene la importancia de la interrelación entre las partes que componen a la organización con el fin de poder engraciar las funciones de los distintos cargos y lograr así la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales.

A partir de la contribución de esta teoría de la organización la presente investigación se fundamentara para el correcto diseño y estructura de las

descripciones de cargos considerando todos los aspectos necesarios para lograr una herramienta acorde con las necesidades de las organizaciones y que responda a los criterios formales y conductuales propios de su funcionamiento.

2.2.2 Diseño y Estructura Organizacional

Se puede definir como las distintas maneras en que está dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. De acuerdo a Robbins y Coulter (2017) comenta que cuando los gerentes crean o cambian la estructura organizacional, se involucran en el diseño organizacional, que se refiere al proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

Definición de la estructura organizacional Robbins y Coulter (2017) explica que por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. La estructura organizacional se define como “la distribución formal de los puestos dentro de una organización. Esta estructura puede mostrarse visualmente en un organigrama y tiene muchos propósitos como: dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, coordinar diversas tareas organizacionales, agrupar puestos en unidades, establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, asignar y utilizar recursos de la organización.

2.2.3 Principios de la Estructura Organizacional

El mismo autor señala los principios que guían el diseño de la estructura de la organización, los cuales son:

- **Principio de autoridad y jerarquía:** Se fundamenta en la existencia de la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquía según el grado de responsabilidad y control.
- **Principio de unidad de dirección:** debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategias de la empresa, ejemplo el director o gerente general.
- **Principio de departamentalización:** consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de las empresas
- **Principio de Comunicación:** debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe o de empleado).

2.2.4 Importancia de la Organización

Según Guzmán (2014), Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.2.5 Tipos de Estructuras Organizativas.

Según Mintzberg (1979), los tipos de estructuras son:

a) Estructura simple:

Este tipo de empresas, resulta indispensable estudiarla por diferentes razones:

- El tejido industrial de la mayoría de países, y la mayor parte del empleo, está generado por este tipo de empresa.
- Cualquiera que vaya a ser en el futuro las características de una empresa, sus inicios suelen corresponderse con los de una empresa simple.
- Existen condiciones contextuales, o conjunto de factores de contingencia, a los que este tipo de empresa es la que mejor se adapta.
- Este tipo de empresa se adapta, a, y permite el desarrollo de la fuerza empresarial.

El poder se centra en el director general, el cual lo ejerce personalmente. No se fomentan los controles formales porque amenazan la autoridad del empresario, al igual que suponen una amenaza los núcleos fuertes de conocimientos técnicos e incluso aspectos de la ideología que no estén de acuerdo con su visión.

b) Estructura Burocrática Maquinal:

Es la consecuencia de la industrialización donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Elabora su administración necesitando análisis para diseñar y mantener sus sistemas y de estandarización. La dependencia que se genera de estas les otorga un cierto grado de autoridad informal.

c) Estructura Organización divisional:

La forma divisional se compone de unidades semi-autónomas acopladas mediante una estructura administrativa común. Estas entidades llamadas unidades de línea media, se denominan “las divisiones”; y el elemento administrativo que las reúne se llama sede central u oficina general. Esta forma prima sobre todo en el sector privado de la economía, y son empresas grandes o muy grandes.

Difiere del resto de empresas, porque su estructura no va del ápice al núcleo, sino que posee una estructura superpuestas (hay una gran estructura y una subestructura que tendrá una organización particular). Las subestructuras suelen tender a convertirse en estructuras burocráticas, porque al haber un fuerte control externo el responsable de la subestructura buscará la formalización de procesos.

Lo fundamental a estudiar aquí será la relación entre el ápice y los otros pequeños ápices de las sub-organizaciones.

Hay ciertas limitaciones que obligan a que una empresa maquinal se convierta en divisional.

- La dificultad de imputar costes e ingresos separadamente a las diversas unidades de trabajo.
- La dificultad para formular estrategias, que no están excesivamente condicionadas por problemas internos y operativos (cuanto más grande es la empresa, existirá más conflicto, y quita mucho tiempo a los directivos, del tiempo que se debería dedicar a

formular estrategias). La estructura de forma divisional se implantará en la empresa cuando:

- Las dificultades de coordinación y coordinación de la organización maquina.
- Y cuando aparece una producción diversificada en la empresa.

d) Estructura profesional o Burocracia profesional

La idea central es la capacitación. Las actividades giran en torno de un conjunto de unidades “semiautónomas” dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión. Coordinación a través del conocimiento de los mismos profesionales. Por ello, la necesidad de que éstos estén altamente entrenados en el núcleo operativo y con considerable personal de apoyo. La

Tecno estructura y línea media no son muy elaboradas. Sí el Staff de apoyo, para dar asistencia a los profesionales.

e) Organización Innovadora o Adhocrática.

Esta estructura surge cuando el objeto de la empresa, es innovar. No tiene tecno estructura y ni Staff de apoyo.

Está compuesta por profesionales altamente cualificados que se enfrentan a la resolución de problemas no normalizados previamente. Hay dos tipos de organización innovadora:

- Adhocracia Administrativa. Es aquella empresa innovadora que carece de sistema técnico, entendido como sistema productivo. En ellas los profesionales resuelven los problemas, elaboran proyecto, maquinarias, pero las cuales serán producidas por otras empresas.

- Adhocracia Operativa. Que innova y soluciona los problemas directamente en nombre de sus clientes. El trabajo directivo y el núcleo de operaciones se combinarán en un solo esfuerzo. Si el sistema técnico existe:
- No hay diferencias esenciales entre el núcleo de operaciones y el trabajo operativo.
- El sistema técnico que aparece será de alta tecnología sofisticado en su diseño y lleva la automatización, no será regulador.

2.2.6 Organigramas

Según Terri (2016), Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- Finalidad del Organigrama
- Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema

general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

- En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.
- De donde se infiere que los organigramas: Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
Los cargos existentes en la compañía.

Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.

Como la autoridad se le asigna a los mismos.

2.2.7 Cultura Organizacional.

Ángel, Aguirre (2017) define la cultura como un sistema de conocimientos que proporcionan un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al

comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesiona e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros

2.2.8 Teoría de la Descripción de Cargos

Adalberto Chivenato (2001), establece que la descripción de cargos es un proceso mediante el cual se enumeran las teorías o atribuciones que confirman un cargo para así diferenciarlos de otros ya existente en la asignación.

También establece que un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizados por una sola persona que pueden unificarse por un solo concepto y ocupa un lugar formal en la organización

Wagne (2000), menciona que es un documento que señala las tareas, los deberes y las responsabilidades del trabajador. Dichas descripciones deben ser relevantes como precisas. Las descripciones de cargos son declaraciones concisas de lo que se esperan que hagan los empleados en los puestos de trabajo.

Los elementos que con mayor frecuencia deben incluirse es una descripción de cargos pueden ser; las principales actividades desempeñadas por los empleos, porcentaje de tiempo dedicado a cada actividad, normas de desempeño, que se deben lograr, puesto que se ejercen entre otros.

Esta teoría se relaciona con la presente investigación ya que conforma a los lineamientos y conceptualizaciones precisas con respecto al tema principal del trabajo de las descripciones de cargos.

2.2.9 Teoría de Descripción de Puestos

Según Villegas (2018), la descripción de puestos tiene como finalidad esencial descubrir en que consiste realmente un trabajo suministrando indicaciones sobre las finalidades de cada una de las funciones que lo integran, así como de su frecuencia y de las características del ambiente en que se realiza.

La descripción del puesto es un instrumento de administración de personal al que resulta de gran utilidad para diversas fases del proceso, especialmente en aquellos referidas al reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo, transferencia y promoción. En particular se usa con excelentes resultados en actividades dirigidas al mejoramiento de la organización y al enriquecimiento del trabajo.

Tiene relación con la presente investigación, ya que determina los pasos y criterios a seguir para establecer las finalidades de las funciones que integran los cargos que componen la organización.

2.2.10 Teoría de Análisis de Puestos

Según Dessler (2018), Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos y para hacer este análisis cada cargo es dividido y estudiado con base a las partes o elementos, que son los llamados factores de especificaciones. Aquí se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser controlados para ocuparlos.

Su contenido sirve para hacer un estudio absoluto y muy detallado de las funciones de la empresa Distribuidora Holpeca C.A. con el fin de detectar cuáles son las actividades que han de llevar a cabo en cada puesto de trabajo.

2.2.11 Planificación

Según Graham (2017), la planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Planear es importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica la central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente.
- Todo plan tiende a ser económico.

Todo control es imposible si no se compara con el plan previo.

2.3 Definición de Términos Básicos

Cargo: diccionario de administración y finanzas (2014), es la posición jerárquica y conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

Departamento: diccionario Administrativo de Finanzas (2014), área, división o sucursal definido de una empresa sobre a que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de actividades específicas.

Clima organizacional: Según Stonner (2011), ambiente laboral predominante en una organización como consecuencia de su misión, cultura, políticas, estilo de liderazgo, beneficios socio económicos, conflictos, etc.

Control: según Blanco (2016), proceso que busca asegurar que las actividades por ejecutar se correspondan con los planes trazados.

Desarrollo Organizacional: según Chiavenato (2015), aplicación creativa, de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr una mayor efectividad y salud en las organizaciones, mediante un cambio planificado, acorde con las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan.

Personal: según Chiavenato (2011), conjunto de trabajadores que conforman una organización. Fuerza laboral.

Procedimiento: según Stonner (2013), conjunto de tareas y/o actividades concatenadas de acuerdo con la aplicación de un método determinado, para el logro de un objetivo específico.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según, Arias (2006) El marco metodológico se puede definir como:

El conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que se estudia. (p.78).

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrollará mediante la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible. De acuerdo con la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, (2007:45), el proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

La presente investigación es de carácter descriptiva Hernández, Fernández y Baptista. (2008; 60) explican que: “por cuanto se pretende detallar como se lleva a cabo el Proceso de Inducción”. En este mismo orden de ideas, vale decir que la investigación se fundamenta en un diseño de campo y con apoyo en un estudio documental. La investigación de campo según Arias (2006: 89), “es cuando las informaciones y datos son recopilados directamente de la realidad o de su escenario

natural”. Por lo tanto, este trabajo es de campo, en virtud de que se realizará en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio.

Para Montiva (2016) sostiene que un proyecto de estudio es factible de realizar si se dan las condiciones para desarrollar y construir una alternativa de solución ante problemática de la empresa en estudio. De tal manera que se considera esta investigación como factible porque se propone la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Holpeca C.A., para la mejora del proceso administrativo y para que todo el personal que en ella laboran estén dirigidos hacia el logro de los objetivos que se plantea la organización.

Según Tamayo (2016) la investigación descriptiva tiene como función primordial la observación de las características fundamentales de los fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza, de esta manera se puede obtener las distintas características de estudio. Esta característica es descriptiva porque en ella se evidencian e interpretan los sucesos que ocurren en la empresa y los enfoca en la ubicación correcta del problema, así como también su efectiva solución.

Para Travers (2016) la investigación documental es el simple estudio de la literatura de cualquier otro diseño de la investigación, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales. Este proyecto se analizara en diferentes fuentes bibliográficas el cual adoptaron concepto y teorías básicas sobre lo que son los manuales de Normas, Políticas y procedimientos y su importancia dentro de toda organización.

3.2 Fases Metodológicas:

En virtud de los objetivos planteados inicialmente, para la elaboración de la presente investigación se desarrollarán los mismos mediante tres (03) fases metodológicas, detalladas de la manera siguiente:

- **Fase I: Descripción del funcionamiento actual del Área Administrativa de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.**

El diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto a la estructura organizacional se realizó, a través, del contacto directo del investigador con la empresa objeto de estudio, por medio de la observación directa y la encuesta.

La observación directa según Acevedo R. (2000) destaca que “es cuando el observador interactúa con los sujetos observados, es decir, el observador puede participar activamente en el grupo que está observando”. (p. 201). La observación es una herramienta que ayuda a percibir la realidad exterior orientando la recolección de los datos, de acuerdo con el interés del investigador.

De esta manera, a fin de visualizar las actividades desempeñadas en las distintas áreas de la empresa, y hacer énfasis en la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A. El punto de observación directa aplicada es la estructurada, cuyo propósito es el de incrementar su productividad, objetividad para tal fin se utilizara la lista de observación donde se destacan los aspectos generales de una estructura organizacional

- **Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas observadas en los procesos administrativos de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.**

Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para

enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar una estructura organizativa. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Para esta actividad se tomará una población la cual está constituida por todas las personas que laboran en el Área Administrativa, es decir por cuatro (04) personas, en tal sentido, Balestrini (2006) indica que la población es un “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 140).

En el mismo orden de ideas, según Hernández, (2005). Expresa que: “La muestra es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los que llamamos población”. (p.65).De esta manera, debido a las características de la población, se considera que la muestra está constituida por la totalidad de la población, es decir por las cuatro (04) personas que laboran en el Área Administrativa de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A.

Por otra parte, para poder diagnosticar la situación actual que presentan la gestión del Área Administrativa de la empresa en estudio; es necesario seleccionar la metodología a través de la cual se va a realizar; utilizando para ello las técnicas e instrumentos de recolección de datos, por lo tanto, Arias (2006) expresa que “la técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67); a su vez el mismo autor expresa que el instrumento de recopilación de la información “es cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69).

Por lo anterior expuesto, debe indicarse que las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para realizar el diagnóstico son la encuesta al personal de administración de la empresa, con la finalidad de verificar como es llevado a cabo la gestión administrativa de la misma. Asimismo es importante resaltar que la encuesta se apoyó en un cuestionario como instrumento.

En este sentido, Palella y Martins (2006) explican que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes en forma anónima, las responden por escrito”. (p.111).

Al mismo tiempo, Arias (2006) indica que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel, contentivo de una serie de preguntas” (p.74) (Anexo B).

Esta encuesta está conformada por nueve (09) preguntas dicotómicas las cuales se aplicarán a todo el personal del Área Administrativa de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., por ser la más idónea, y así obtener la información que se requiere en la investigación. Para lo cual se analizarán los resultados de manera cuantitativa en una matriz de tabulación, dicha matriz será una tabla de diversas columnas que contiene toda la información obtenida mediante el cuestionario aplicado, cada columna representa un indicador de variables y cada fila un indicador de la muestra. Estarán elaborados en gráficos de columnas expresados de forma porcentual. Los mismos mantendrán un orden de preguntas que se encuentran en el instrumento de recolección de información para demostrar la necesidad ordenar y formalizar los procesos administrativos a través de una Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.

· **Fase III: Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos.**

En esta fase metodológica luego de analizar y ordenar los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección utilizadas se identificaron los aspectos que incidían en los procedimientos y de acuerdo con el marco teórico se hizo una selección de la estructura adecuada de la organización para el manejo y crecimiento efectivo y eficaz

de la empresa, así mismo, es importante mencionar que el modelo de la estructura organizacional le proporcionó a la organización las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos en cuanto a la eficacia y la eficiencia de las operaciones, normalización de la organización y cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables para tal fin así dar cumplimiento a la cuarta fase metodológica, es decir al objetivo de esta investigación.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y LA PROPUESTA

En este Capítulo se presentan los resultados que se obtuvieron luego de aplicar las diferentes técnicas de recolección de información, en tal sentido se da cumplimiento a las fases metodológicas de la investigación.

· 4.1 Fase 1. Descripción del funcionamiento actual del Área Administrativa de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.

Se realizó una descripción de la situación actual de la empresa en materia administrativa, a través de la observación directa y recolección de información, para la cual se utilizó como técnica de recolección de datos la lista de cotejo, la cual fue aplicada en la empresa, la misma proporcionó una visión general sobre el problema que viene presentando el área anteriormente mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que la originan, las mismas se utilizaron como base para proponer medidas correctivas para su viable solución.

A continuación se presenta la lista de cotejo, en la cual se podrá observar los aspectos más importantes presentados por la misma y su respectivo análisis de los resultados.

LISTA DE COTEJO (OBSERVACIÓN DIRECTA)

| ASPECTOS EVALUADOS | SI | NO |
|---|----------|----------|
| Está claro a quien le debe reportar cada una de las actividades que ejecuta en el Área Administrativa | | X |
| Se observa reproceso de las actividades en el Área Administrativa. | X | |
| Cuenta la empresa con algún organigrama | | X |
| Se realizan de manera oportuna las actividades administrativas. | | X |
| Existe segregación de funciones en cada una de las actividades a ejecutar del Área Administrativa. | X | |
| Hay exceso de trabajo en el Área Administrativa | X | |

Fuente: Sánchez (2019)

Se puede observar, a través de la información obtenida por medio de la técnica de la observación directa, utilizando como instrumento de recolección de datos la lista de cotejo, que la empresa actualmente tiene desconocimiento sobre a quién debe reportar cada una de las actividades administrativas, por lo que no tienen un organigrama definido, esto trae como consecuencia que no se realicen actividades de forma oportuna acumulando el trabajo, así como también hay personal que tienen exceso de trabajo ya que las actividades son realizadas por diferentes personas al mismo tiempo, dejando de realizar otras funciones que deberían haber sido asignadas. Es importante destacar que para definir una estructura organizacional la gerencia debe en primer lugar contar con un equipo de trabajo coordinado que le permita agilizar y hacer más efectivas dicha estructura.

· **4.2 Fase 2. Identificación de las debilidades y fortalezas observadas en los procesos administrativos de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.**

Para la elaboración de este estudio diagnóstico se hizo una encuesta, apoyada en el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Así a través de la encuesta se le preguntó al personal relacionado con el Área Administrativa de la empresa en estudio; de la forma actual en la cual opera, para esto se aplicó un cuestionario constituido por nueve (09) preguntas de respuestas cerradas dicotómicas (SI – NO). Los resultados serán presentados en primer lugar la pregunta, en segundo lugar las gráficas y en tercer lugar el análisis de los resultados arrojados con respecto a la información suministrada. A su vez cabe resaltar que los resultados de la encuesta; sirvieron de base para elaborar la matriz DOFA, a través de la cual se lograron identificar los factores externos e internos que afectan al proceso administrativo de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.

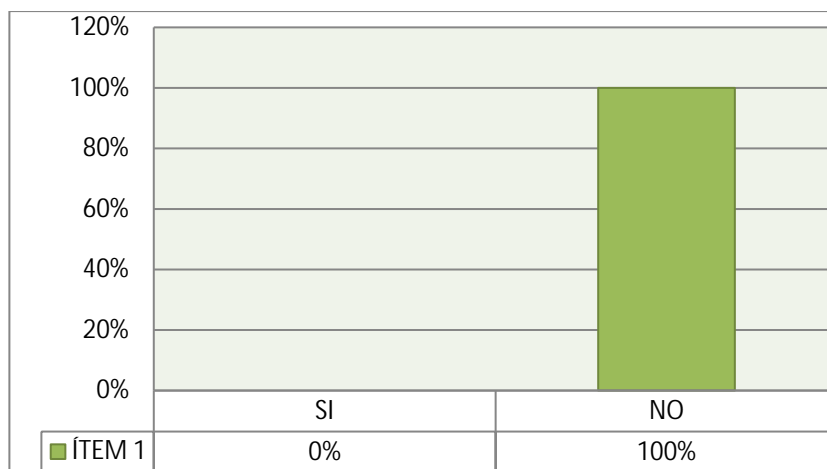
Ítem N° 1. ¿Considera usted que existe en la empresa una estructura organizativa clara y definida?

Tabla N° 1. Estructura Organizativa

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráfico N°. 1. Estructura Organizativa



Fuente: Sánchez (2019)

El 100% de los encuestados confirman que en la empresa no existe una estructura organizativa. lo que hace inferir que existen una falta de constitución organizacional de la entidad que puede afectar sus funcionamientos y acarrea baja productividad por cuanto no hay estímulo creciente entre las distintas áreas de la empresa.

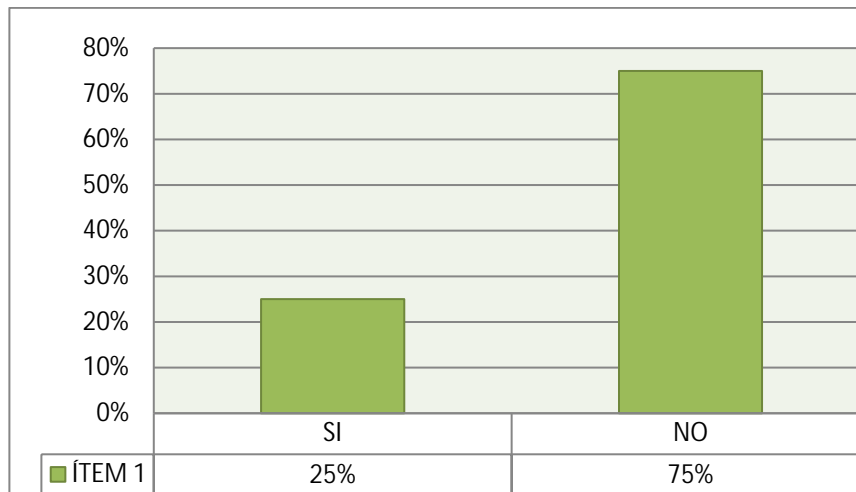
Ítem N° 2. ¿Considera usted con precisión las labores que le corresponde desempeñar dentro de la empresa?

Tabla N° 2. Labores a desempeñar

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 1 | 25% |
| NO | 3 | 75% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráficos N° 2. Labores a desempeñar



Fuente: Sánchez (2019)

Los resultados expuestos en el gráfico bajo estudio, señalan que el 25% de los encuestados indicaron conocer con precisión las labores que le corresponde desempeñar dentro de la empresa. Sin embargo el 75% tuvo una opinión contraria. De lo cual se concluye que al no haber uniformidad de criterios en este sentido, tales funciones no son ejecutadas por los trabajadores en forma idónea, lo que ocasiona errores reiterados en sus labores, demoras y en consecuencia pérdidas patrimoniales para la organización, entre otros aspectos negativos.

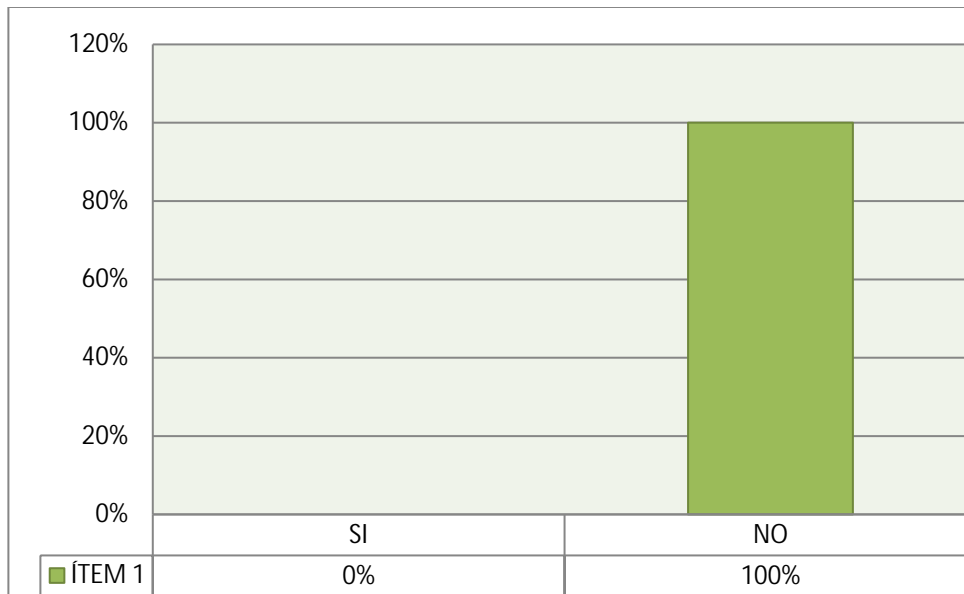
Ítem N° 3. ¿Conoce usted si existen en la empresa descripciones de cargos?

Tabla N° 3. Descripciones de cargos.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráficos N° 3. Descripciones de cargos.



Fuente: Sánchez (2019)

El presente ítem muestra como resultados que el 100% de los encuestados señalan que no existen descripciones de cargos. De lo cual se deduce que existe una desviación en cuanto a las actividades que debe ejecutar cada trabajador, lo cual es un aspecto negativo para la entidad.

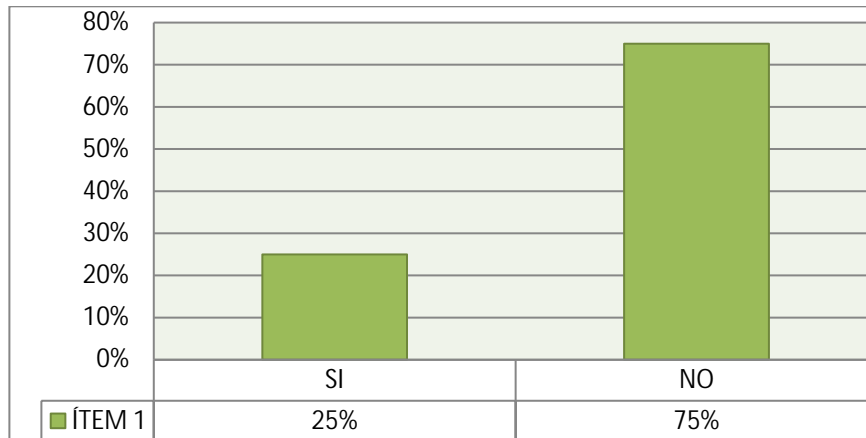
Ítem N° 4. ¿La empresa establece la estructura adecuada de los niveles jerárquicos?

Tabla N° 4. Niveles jerárquicos.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 1 | 25% |
| NO | 3 | 75% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráficos N° 4. Niveles jerárquicos.



Fuente: Sánchez (2019)

Del estudio realizado se verifica como el 25% de los encuestados consideraron que la empresa establece una estructura adecuada de los niveles de jerárquicos. Por su parte, el 75% restante respondió negativamente. De ellos se deduce que se desconoce las jerarquías de los cargos, de igual forma están siendo viciadas las responsabilidades que deben asumir y cumplir los trabajadores.

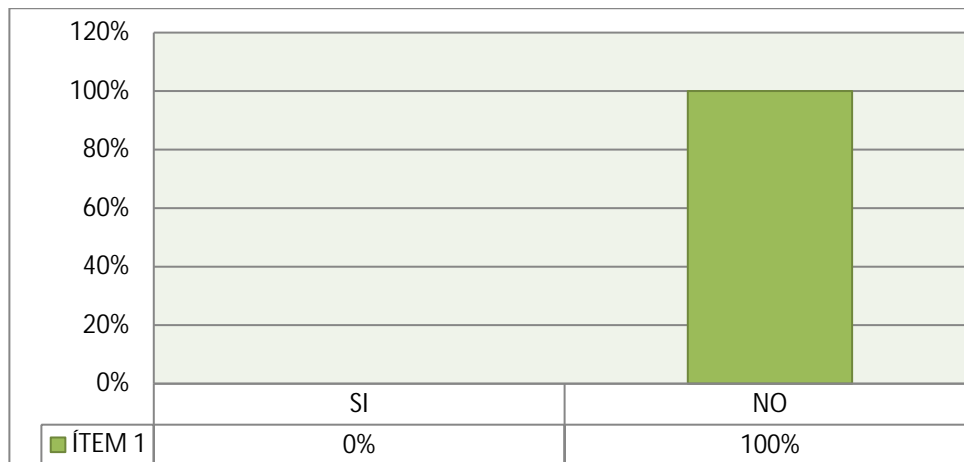
Ítem N° 5. ¿Existe en la empresa organigrama general o específico de cada departamento?

Tabla N° 5. Organigrama.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráfico N°. 5. Organigrama.



Fuente: Sánchez (2019)

El 100% de los encuestados confirman que en la empresa no existen organigramas o elementos que muestren la estructura de la organización, lo cual dificulta al personal conocer, la estructura, niveles entre otros, obstaculizando el ejercicio de sus funciones.

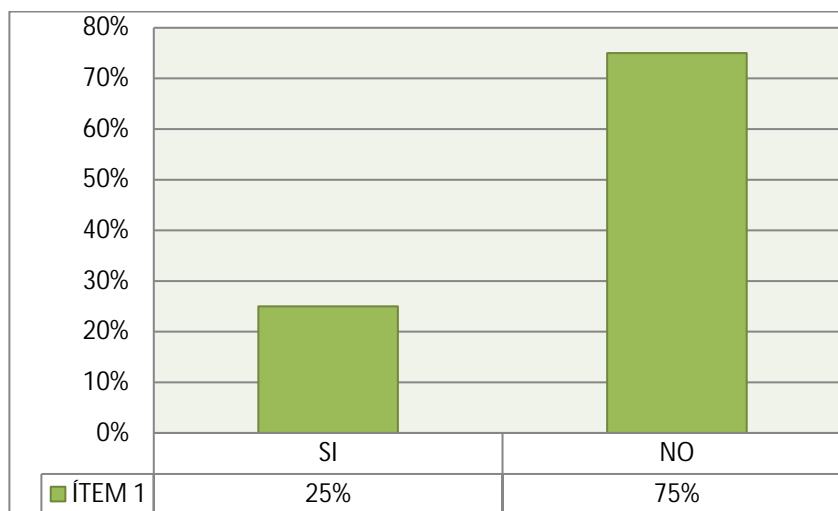
Ítem N° 6. ¿Son eficientes las labores desarrolladas por el personal?

Tabla N° 6. Eficiencia en las labores.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 1 | 25% |
| NO | 3 | 75% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráfico N°. 6. Eficiencia en las labores.



Fuente: Sánchez (2019)

Los resultados expuestos en el gráfico superior, muestra que el 25% de los encuestados opinaron que son eficiente las labores desarrolladas por el personal. Por su parte, el 75% restante respondió negativamente al planteamiento formulado. Evidenciando que hay una serie de contradicción en los criterios expresados que hacen deducir que la operatividad de la organización no es óptima, por el contrario, obstaculizando el logro de las metas propuestas.

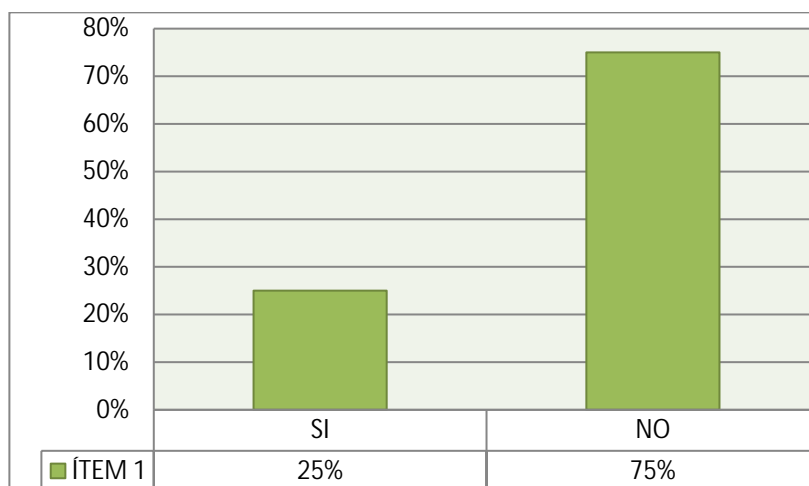
Ítem N° 7. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Tabla N° 7. Misión de la empresa.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 1 | 25% |
| NO | 3 | 75% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráficos N° 7. Misión de la empresa.



Fuente: Sánchez (2019)

Los resultados inmediatamente mostrados en el presente ítem evidencian que el 25% de los encuestados indicaron conocer la misión de la empresa. Sin embargo el 75% restante respondió negativamente a tal planteamiento. De lo cual se colige que la organización no se ha dado la tarea de hacer conocimiento de sus trabajadores sobre cuál es la misión de la misma, lo cual constituye un aspecto de fundamental relevancia para la consecución de los objetivos empresariales.

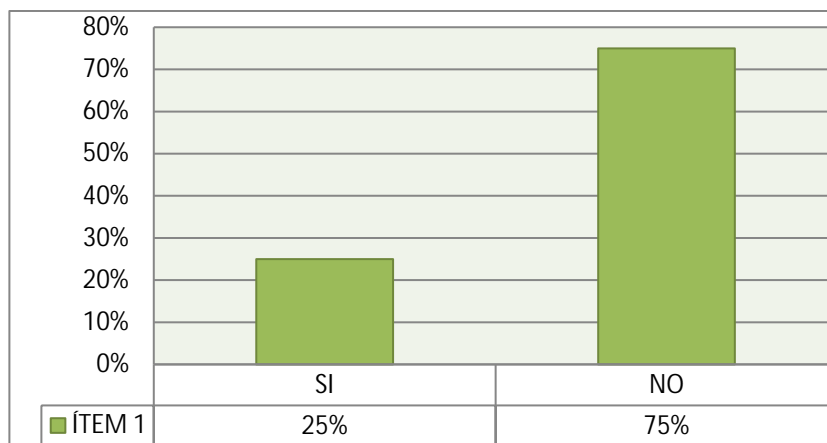
Ítem N° 8. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Tabla N° 8. Visión de la empresa.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 1 | 25% |
| NO | 3 | 75% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráfico N° 8. Visión de la empresa.



Fuente: Sánchez (2019)

Los resultados mostrados en el gráfico muestran que el 25% de los encuestados indicaron conocer la visión de la empresa. Contrariamente, el 75% restante de la población trabajadora respondió de forma contraria lo cual hace inferir, al igual que en ítem anterior la deficiencia en la que está incurriendo la organización al dejar pasar por alto la capacitación de sus trabajadores en cuanto al conocimiento sobre un aspecto tan relevante como lo es la visión de la entidad. Impidiéndosele al trabajador conocer el alcance e importancia de tal extremo.

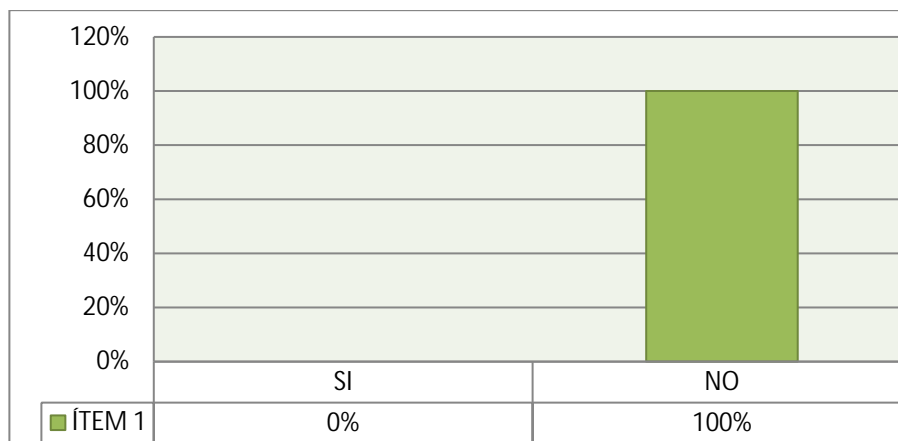
Ítem N° 9. ¿Se realiza en la empresa el análisis de cargo?

Tabla N° 9. Análisis de cargo.

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJES |
|--------------|-------------|-------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

Fuente: Sánchez (2019)

Gráficos N° 9. Análisis de cargo.



Fuente: Sánchez (2019)

Los resultados arrojados por el presente gráfico muestran al 100% de los encuestados, que no se realiza el análisis de cargo. De ellos se concluye que la empresa esta omitiendo la aplicación de esta importante técnica orientada a establecer una descripción precisa de las actividades, características, naturalezas, especificaciones entre otros aspectos relevantes.

Luego de la información tomada y recolectada a través de la observación directa y la encuesta, se realizó un diseño y análisis representado en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través de la Matriz DOFA:

Cuadro2. Cuadro de la Matriz DOFA

| Fortaleza | Oportunidades |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con un personal con experiencia en el área administrativa. 2. Crecimiento económico constante por parte de la organización. 3. Interés de la organización por la participación y motivación del personal que labora en la misma. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado extenso para ofrecer gran variedad de productos a diversos tipos de clientes. 2. Falta de un líder de mercado que capte la mayor cantidad de cliente. 3. Supervisión en las áreas administrativas. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. La Filosofía de gestión es desconocida por los miembros de la empresa. 2. Falta de estructura organizacional. 3. Políticas y reglas insuficientes para la regulación de la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplimiento de las obligaciones. 2. Insatisfacción por parte de los clientes. 3. Retraso de actividades. |

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Tomando como fundamento el diagnóstico de la estructura organizacional, los resultados de la actividad en la empresa, se procede a proponer la Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos.

Justificación de la Propuesta

En base a lo anteriormente expuesto surge la necesidad de proponer la Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. con el fin de ordenar y formalizar los procesos administrativos, porque no cuenta con una planificación y es realizado de manera informal, generando interrogantes tanto en los nuevos ingresos como en el personal que labora en ella, así lograr encausar el potencial de los empleados, en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que la estructura organizacional debe brindar la información general de la organización y lo concerniente al conocimiento y desarrollo del cargo.

Factibilidad de la Propuesta

Entre los aspectos que sustentan la factibilidad de aplicación de la propuesta, se consideran factores de mercado, así como de índole técnica (recursos humanos y materiales incluidos) y económica; todos estos aspectos, se especifican a continuación: La factibilidad técnica de la propuesta, se fundamenta en una serie de

elementos y factores condicionantes para su ejecución: Se contemplan como condicionantes para la ejecución de la estructura organizacional, los siguientes: recursos humanos: Para actuar como facilitadores, se requiere la participación de expertos en Relaciones Industriales en materia de inducción, en tanto que los participantes son los empleados de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A. .

Recursos Institucionales: Para la ejecución de la estructura organizativa, es necesaria la autorización de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A., quien manifestó su conformidad y aprobación, toda vez que beneficia al a la organización. Asimismo, la empresa cuenta con una serie de insumos necesarios, tales como equipos audiovisuales, de computación y reproducción, al igual que los espacios necesarios para albergar cómodamente a facilitadores y participantes.

Para financiar la ejecución proponer la Estructura Organizacional de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A, se comprende la solicitud de los accionistas para la asignación de fondos contemplados con la finalidad de cubrir los requerimientos financieros que amerita la propuesta.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proporcionar información necesaria de la estructura organizacional al personal que ingresa y labora en La Empresa Distribuidora Holpeca, C.A, facilitando el proceso de adaptación e integración.

Objetivos Específicos

- Lograr la identificación del personal con la organización y proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su

equipo de trabajo y con el trabajo en sí; y de esta manera alcanzar los niveles de productividad.

- Crear una propuesta de filosofía: Valores de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.
- Diseñar el Organigrama General de la Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.
- Diseñar los Cargos a nivel Administrativo de Empresa Distribuidora Holpeca, C.A.





DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**ACTA DE
APROBACIÓN:
DH-AP-001-2019.
FECHA DE
ELABORACIÓN: MAYO
2019.**

Valencia, mayo del 2019

| | | |
|---|------------------------------------|---|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

Reseña Histórica de Holpeca, C.A.

Distribuidora Holpeca, C.A. fue fundada el 26 de Septiembre de 2002 en Carabobo, caracterizándose por ser una empresa familiar empezando sus actividades con unas instalaciones pequeñas y sencilla donde se despachaban unos pocos comercios ofreciendo una gama de productos variados como Leche, Jugos, Choco, Chicha, Te, Yogurt, Gelatinas y Quesillos; siendo respaldados por las marcas **YARACUY, TACHIRA Y LILO**, a medida que fuimos creciendo empezamos a recibir el apoyo, confianza y reconocimiento del mercado carabobeño y cojedeño.

A lo largo de su Trayectoria **Holpeca** ha demostrado un crecimiento importante e innovación permanente, y el compromiso con su distinguida clientela y la calidad de sus productos.

Misión

Somos una empresa distribuidora de lácteos eficiente y responsable, a través de marcas confiables dentro del mercado venezolano contribuyendo a la alimentación saludable de sus consumidores.

Visión

Ser empresa líder en la distribución de productos lácteos y nutritivos de marcas confiables para toda nuestra distinguida clientela.

Valores

Trabajo en equipo: La cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo sienta hacia este. Los equipos cohesionados se caracterizan por que tienen menos conflictos, y cuando esto surge, se encausan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo.

Ética: valor comprendido entre la moral y las obligaciones del hombre, que permite afianzarnos como organización con una fuerza humanizadora, capaces de ser justos, honestos, transparentes, responsables, solidarios, de amplia conciencia colectiva, actuando apegado a la normativa legal, llevando a cabo de forma cabal todos los objetivos de la Distribuidora Holpeca, C.A.

Respeto: conscientes que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, a la comprensión y la tolerancia. Para lograrlo, ejercemos el respeto a la dignidad humana, al reconocimiento de los derechos personales, al desarrollo profesional de cada uno de los integrantes de nuestra organización.

Vale destacar, que el espíritu de respeto nos induce a considerar la indagación permanente, el diálogo creativo y el libre intercambio de ideas y opiniones son las formulas idóneas para cumplir cabalmente nuestra misión.

Lealtad: siempre seremos fieles a nuestros valores, principios, normas y a nuestra palabra, a las ideas y a las instituciones que representamos, porque la lealtad significa respeto.

Disciplina: creemos firmemente que la disciplina implica la toma de conciencia de los deberes y derechos y de la bondad existente en el acatamiento de éstos, para el logro de una convivencia formadora. Así que, valoramos la disciplina como una actitud que rige el comportamiento humano, en especial dentro del área de trabajo, donde la convivencia diaria requiere de unas sencillas reglas, cuyo amparo y cumplimiento reflejaran en forma definitiva la integración de cada uno de los miembros de la organización.

Excelencia: el fiel cumplimiento con los deberes y responsabilidades que establece la organización son nuestros principales objetivos. Además, expresamos nuestra actitud

innovadora y abierta al cambio en la conquista permanente de la elevación de nuestras expectativas y logros, con el compromiso de mejorar continuamente y sistemáticamente la calidad de nuestros servicios.



Honestidad: valoramos esta virtud como el principio que guía nuestro comportamiento personal y profesional hacia la actuación vinculada con la ética.

Compromiso: siempre iremos más allá de nuestras obligaciones, porque quien trabaja comprometido, disfruta lo que hace y esa es la base de la armonía de empresa, demostrando nuestro grado de pertenencia, la tenacidad en la superación de los obstáculos y genera un sentimiento de alegría compartida ante los resultados logrados en conjunto.

Solidaridad: en la Distribuidora Holpeca, C.A. la solidaridad, la cooperación para con otras personas es clave para que todos juntos podamos lograr los objetivos y mejorar día a día. Valoramos la participación solidaria, manifestada en el trabajo en equipo, en la colaboración recíproca y en el aprecio y respeto por lo que hace cada quien, buscando con ello ser más productivos y lograr una mejor calidad de gestión.

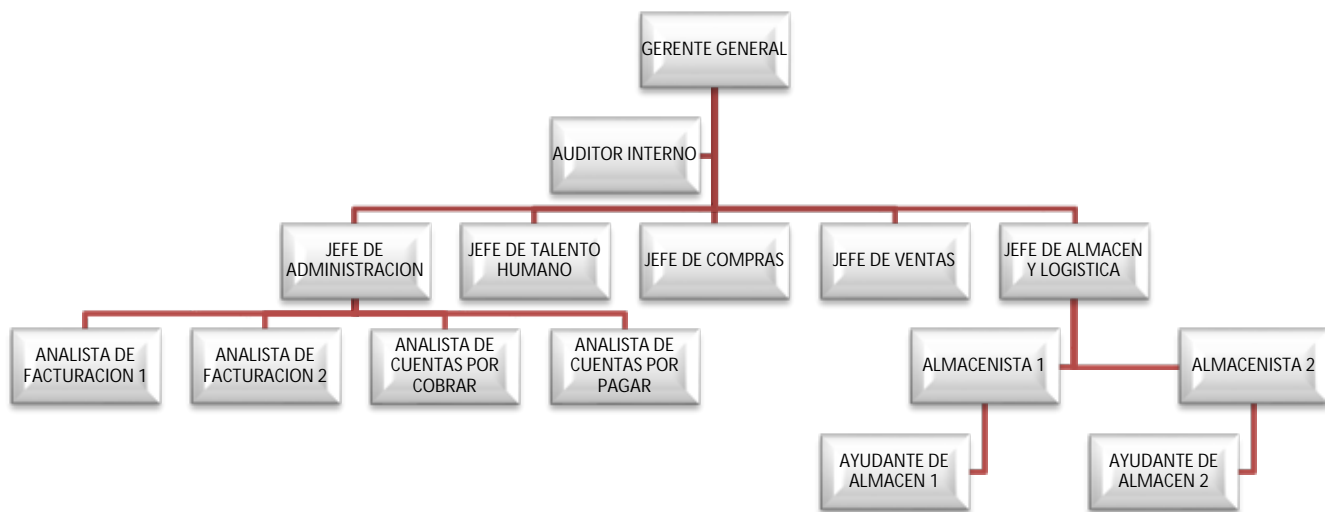
Responsabilidad: entendemos la práctica de la responsabilidad como el asumir las consecuencias de las acciones, el cumplimiento de los objetivos, así como la posibilidad de prever los efectos del propio comportamiento y corregir éste a partir de tal previsión.

Profesionalismo: promovemos el anhelo constante de auto superación profesional y personal, de este modo, se toman en cuenta las críticas como mecanismo de revisión dirigida a la renovación de procesos y al mejoramiento de la calidad de los servicios. El análisis del profesionalismo alcanzado en forma individual y grupal orienta el apoyo al justo reconocimiento del trabajo realizado.



| | | |
|---|------------------------------------|---|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

Organigrama:

El organigrama que se diseñó para la empresa Distribuidora Holpeca, C.A. será por su ámbito y de tipo general.



Fuente: Sánchez 2019

| | | |
|---|------------------------------------|---|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

CARGO: GERENTE GENERAL

OBJETIVO GENERAL: Marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales a alcanzar por cada departamento, y supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

PERFIL DE CARGO: Requerimientos de capacidad y habilidades mentales

Los requerimientos o capacidades son planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir (fueron explicados anteriormente). Las habilidades mentales que



debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.

EDUCACIÓN:

Licenciado Universitario en Gerencia, Administración, Contaduría, o carrera afín.

EXPERIENCIA:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

| | | |
|---|------------------------------------|--|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

CARGO: JEFE DE ADMINISTRACION

OBJETIVO GENERAL: contabilizar las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla de personal, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- **Facturación:**
Supervisar y velar por la correcta facturación de la organización.
- **Contabilidad Financiera:**
Registro contable de las operaciones de la empresa.
Orden y Conservación de documentos legales de la empresa.
- **Cobros y Pagos:**
Cobros a clientes y Deudores.
Pagos a proveedores y acreedores.
Pagos a personal.
Pagos de Impuestos
Cálculos y Aplicación de Notas de Crédito a Clientes.
- **Fiscalidad y tramites con administraciones y haciendas:**
Retenciones IVA, ISLR, entre otros.
Libros obligatorios actualizados y en orden: libros de IVA (facturas emitidas y facturas recibidas), libros de inventarios, tesorería, libros de actas, libros de socios, libro de visitas inspecciones, etc.

- Tramites varios
Subvenciones, licencias, permisos, entre otros.



PERFIL DE CARGO:

EDUCACIÓN:

Licenciado o Técnico Superior Universitario en Gerencia, Administración, Contaduría, o carrera afín.

EXPERIENCIA:

Tres (3) años de experiencia en el área Administrativa.

| | | |
|---|------------------------------------|--|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO GENERAL: Aportar estratégicamente al logro de los objetivos asistenciales y de gestión del establecimiento a través de una eficiente y efectiva entrega de servicios propios de la administración de recursos humano, potenciando el crecimiento de las personas y el desarrollo de los talentos.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- definir los perfiles de competencia para los cargos y apoyar la formalización de estructuras, funciones y responsabilidades.
- Diseñar e implementar en conjunto con las jefaturas estrategias de atracción de talentos y gestionar su ingreso a través de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Mantener registros actualizados de datos personales de los empleados.
- Gestionar el proceso de contratación y pago de remuneración de manera correcta y oportuna.
- Elaborar las resoluciones y documentación que autorizadas por la Dirección del Establecimiento, se cursen en materia de recursos humanos.
- Desarrollar los procesos de Evaluación de Desempeño y promoción de los trabajadores.
- Construir a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación el Plan Anual de Capacitación de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A.
- Diseñar e implementar un plan de desarrollo de talentos para el establecimiento que permita el crecimiento y acreditación profesional de sus trabajadores.
- Administrar en lo que corresponde al Establecimiento el sistema de beneficios del Personal.
- Elaborar e implementar un programa de salud integral del personal que aborde tanto la prevención de accidentes y enfermedades profesionales como la

promoción de ámbitos de vida saludables y la prevención de enfermedad común

- . Contar con un programa de mejoramiento de entorno laboral, elaborado con la participación de los funcionarios, debidamente valorado y con asignación presupuestaria.



PERFIL DE CARGO:

EDUCACIÓN:

Licenciado o Técnico Superior Universitario en Relaciones Industriales.

EXPERIENCIA:

Tres (3) años de experiencia en el área de talento humano.

| | | |
|---|------------------------------------|--|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

CARGO: JEFE DE COMPRAS

OBJETIVO GENERAL

Planificar y ejecutar las actividades relacionadas con la adquisición o compra de mercancía para Holpeca, C.A., organizando, controlando, analizando y evaluando los procesos del área; a fin de obtener la mercancía en las mejores condiciones de precios, calidad y oportunidad.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Planificar y realizar los procesos de licitación para la compra de mercancía de líquidos, untables, Negociando a su vez precios, tiempos de entrega y calidad.
- Analiza y evalúa las cotizaciones y presupuestos, presentados por las empresas proveedoras.
- Requisición, elaboración de orden de compra, recepción de mercancía en tiempo, recepción de facturas y seguimiento de pago a proveedores.
- Obtención de Créditos con proveedores.
- Hacer investigaciones del mercado para de esta manera estar informado de los factores que influyen en el costo de los productos, preparar informes de indicadores como factor de rotación de inventarios, tendencias de costos, entre otros.
- Análisis de costos y demanda

- Atender a toda persona que requiera tratar asuntos relacionados a su competencia.
- Mantener permanente relación y comunicación tanto con sus clientes (usuarios del objeto de sus compras) como con sus proveedores.
- Identificar las necesidades de cada uno de los clientes.
- Monitorear entregas de materiales y pago a proveedores.
- Negociar condiciones de crédito con proveedores nacionales y extranjeros.
- Hacer cumplir las políticas, lineamientos y procedimientos del departamento de compras.
- Revisar cotizaciones y condiciones comerciales para fundamentar la decisión de la compra de materiales y/o servicios, basado en las políticas corporativas.
- Mantener actualizado el registro de proveedores y precios ofertados.
- Supervisar inventarios de los bienes de almacén.
- Evaluar las necesidades de adquisición de mercancía.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elaborar informes periódicos (semanales) de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.



PERFIL DE CARGO:

EDUCACIÓN:

Licenciado o Técnico Superior Universitario en Administración, mención Compras o carrera afín.

EXPERIENCIA:

Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de compras.

| | | |
|---|------------------------------------|---|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

CARGO: JEFE DE VENTAS

OBJETIVO GENERAL: Consigue vender los objetivos de ventas planteados para que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes.

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Contratar y formar al personal de ventas. Deben asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tienen un buen conocimiento del producto, disponen de la documentación actualizada de ventas y pueden acceder a muestras de los productos.
- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo.
- Distribuir el trabajo por región o tipo, asignándolo a los agentes comerciales o al personal de ventas.
- Supervisar el trabajo de los agentes comerciales se lleva a cabo a través de conversaciones telefónicas, correos electrónicos y reuniones, así como mediante el análisis de sus devoluciones de ventas por escrito, semanales o mensuales.
- Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios. Por ejemplo, un jefe de ventas tiene en cuenta si la empresa puede o no puede hacer cambios para satisfacer

las necesidades de los clientes, como por ejemplo, ofreciendo descuentos especiales.

- Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la dirección de la empresa.
- Asistir a conferencias en representación de la empresa y supervisar al personal de ventas en los *stands* de la empresa en ferias y exposiciones.



PERFIL DE CARGO:

EDUCACIÓN:

Licenciado o Técnico Superior Universitario en Gerencia, Administración, Contaduría, o carrera afín.

EXPERIENCIA:

Tres (3) años de experiencia en el área Administrativa.

| | | |
|---|------------------------------------|---|
|  | DISTRIBUIDORA HOLPECA, C.A. |  |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | ACTA DE APROBACIÓN: DH-AP-001-2019. FECHA DE ELABORACIÓN: MAYO 2019. |

CARGO: JEFE DE ALMACEN Y LOGISTICA

OBJETIVO GENERAL: La fiabilidad de los inventarios a través de una adecuada ejecución de las diferentes transacciones que se llevan a cabo en el Almacén. (Recepción, ubicación, preparación de pedidos, distribución y por otro lado evitar la obsolescencia y deterioro del producto, con una buena manipulación y gestión de compras).

FUNCIONES, ACTIVIDADES Y/O TAREAS

- Realizar nota de recepción en sistema, verificar y descargar la lista de productos enviados por los proveedores.
- Realizar despacho a vendedores de líquidos en horario establecidos de (3:30am a 7:00am).
- Recibir y verificar devoluciones por problemas de calidad o filtración.
- Recibir y verificar las cestas vacías.
- Elaborar informe de venta y recepción de productos.
- Realizar y conciliar inventario de físico con el sistema, en los horarios establecidos de (8:00 am a 10:00 am).
- Coordinar y ejecutar el perfecto orden de la cava, para ayudar al buen funcionamiento de la recepción de los productos.
- Sacar y reportar productos filtrado, vencidos y maltratados, mínimo tres (03) veces por semana.
- Coordinar con el jefe de compras los pedidos determinando cantidad, variedad y días de recepción

- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

PERFIL DE CARGO:

EDUCACIÓN:

Licenciado o Técnico Superior Universitario en Administración, o carrera afín.

EXPERIENCIA:

Tres (03) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de Almacén.

CONCLUSIONES

Durante el proceso de investigación sobre la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., se desprendieron elementos significativos que sirvieron como base para generar estas importantes conclusiones. Las teorías contenidas en esta investigación, dejaron en evidencias tales como; falla en el trabajo en equipo, desorganización y falta de cultura organizacional. La aplicación de una estructura organizacional exitosa proporciona a la organización reducción de la rotación, disminución en el ausentismo del personal, aumento de la eficacia individual y grupal, aumento y mejoramiento de las competencias del recurso humano.

De una manera general, podemos constatar con los resultados obtenidos que la estructura organizacional es parte fundamental de toda empresa, ya que permite que sea efectiva, eficiente, eficaz, de esta forma permitiendo hacer las cosas bien con el mínimo de esfuerzos y recursos, cumpliendo así con los objetivos previstos, logrando que la organización pueda ser más competitiva.

Cabe destacar, que una vez conocida la importancia que tiene un buen modelo organizacional para el desarrollo de toda organización y en específico de la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., se realizó el análisis de la información recopilada, donde se encontró una serie de problemas en cuanto a su organización por lo que se propone la estructura organizacional con el objetivo de poder solucionarlos.

Es importante destacar, que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, por lo que para mejorar su funcionamiento es necesario que estos se formalicen con el objetivo de darle una mayor conciencia pues de hace presente la

falta de valores, descripción de cargos, organigrama, lo que genera a la organización diversos problemas.

Por tanto, se concluye que este modelo organizacional busca flexibilizar a la organización con la fin de que responda rápidamente a las necesidades que se presentan de manera tanto interna como externa, siendo una función administrativa que permitirá la integración y coordinación de todas y cada una de las actividades realizadas por los integrantes de la empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos.

RECOMENDACIONES

Como se ha dicho anteriormente, la estructura organizacional representa un papel importante dentro de la empresa, pues de ella depende tener una clara visión y enfoque de los objetivos y metas que se traza la empresa y los departamentos, por tal motivo se le recomienda a la empresa Distribuidora Holpeca, C.A., lo siguiente:

- Brindar al trabajador comunicación y confianza entre los departamentos de la empresa al tener identificadas sus funciones y perfiles de cargo.
- Poner en práctica la propuesta presentada con el objetivo de buscar una alternativa de solución a la falta de estructura y cultura organizacional que actualmente se está presentando.
- Tomar en cuenta que la estructura organizacional busca que el tren gerencial de la organización se centren en fijar objetivos claros en los que el personal de cada departamento contribuya al logro de los mismos de forma eficaz y eficiente, para dar respuestas asertivas y veraces al momento que sea requerida.
- Encontrar un enfoque en cuanto a la misión, visión y valores empresariales ya que son un factor importante y determinante en el desempeño de la empresa, ya que las mismas le proporcionan sentido de pertenencia al personal.

- Hacer y formar conciencia al personal que participa en el proceso de inducción sobre la importancia de la aplicación de la estructura organizativa para su correcto funcionamiento.
- Proporcionarle al nuevo ingreso una visión global sobre la institución, mediante un conocimiento formal de su historia, estructura organizativa, niveles jerárquicos, bienes y/o servicios que produce la organización, beneficios, y además dar a conocer las normas, reglamentos, políticas y condiciones de trabajo bajo las cuales se regirán y se desenvolverán.
- Es necesario que se le haga un seguimiento a cada empleado para saber cómo se está desarrollando en sus funciones y que comportamiento tiene dentro de la organización y así verificar el proceso de adaptación a los cambios, y así constatar que efectivamente el empleado sea familiarizado con los procesos de trabajo.

REFERENCIAS

Balestrini, María. (2016). Como se elabora **El Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados.

Briceño Fidas (2016), **“Estrategias para el Mejoramiento del Desempeño en la Estructura Funcional de la División Internacional Región Centro los Llanos del Banco Occidental de Descuento, B.U.”** Trabajo especial de grado de la **Universidad José Antonio Páez. Valencia- Venezuela.**

García José (2017), realizó una **“Estructura Organizacional que permita Fortalecer las Operaciones y Procedimientos Administrativos de la Empresa Corporación Gran Import, C.A.”** Trabajo especial de grado de la **Universidad José Antonio Páez. Valencia- Venezuela.**

Hernández, Rosa. Fernández, Carlos. y Baptista, Paulina. (2000). **Metodología de la Investigación. Mc-Graw Hill. México.**

Milonopulo Joaquín (2017), **“Estructura Organizacional para la Distribuidora de Autopartes Macromotors C.A.”** Trabajo especial de grado de la **Universidad José Antonio Páez. Valencia- Venezuela.**

Stapleton, William (2012). **“Gerencia y Planificación Estratégica”**. Santafé de **Bogotá. Editorial Norma.**

Robbins, Alexander y Coulter, Fernanda (2010) **“Diseño y Estructura Organizacional. Valencia Venezuela”**.

Guzmán, Andrea (2014) **los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización**

Diccionario de Administración y Finanzas (2014), 6ta edición editorial Pearson Educación.

Chiavenato, Idalberto (2015). **Administración de Recursos Humanos** 7ma edición. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill internacional.