



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL  
DE LA EMPRESA RICO Y NATURAL C.A**

**Autora:** Valeria Martínez

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



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RICO Y  
NATURAL C.A**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de  
Licenciado en Relaciones Industriales

**Autora:** Valeria Martínez  
C.I.: V- 27.657.467  
**Tutor:** Lcda. Maruja Molina.

San Diego, Febrero del 2023





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

San Diego, febrero de 2023

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **Lcda. Maruja Molina**, portador(a) de la cédula de identidad N°**10610324**, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentada por la ciudadana: **Valeria Martínez C.I.: 27.657.467**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los días del mes de Enero del dos mil veintitrés.

---

**TUTOR ACADEMICO**  
**Lcda. Maruja Molina**  
**C.I.V: 10610324**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado, a mis padres Antonio Martínez y Evelin Curiel, por haber sido mis guías y apoyo incondicional, sin duda no lo hubiera logrado sin ustedes.

A mis hermanos Anthony Martínez e Isaac Martínez, a mi novio Marco Marvez, a mi abuelo Amador Martínez a mi tía Rosa Curiel, por ser mis compañeros en este camino y, a todos mis familiares por su cooperación y cariño durante la carrera, sin duda alguna han sido pilares fundamentales.

A mis abuelitos que, aun que ya no están en este plano me apoyaron mucho y su mayor anhelo era que fuera una profesional y sé que estarían muy orgullosos de mí.

A mi tutora académica, Lcda. Maruja Molina, por el apoyo brindado para culminar este trabajo de investigación, contribuyendo en mi crecimiento profesional.

**Valeria Martínez**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco, primeramente, a Dios por bendecirme y permitirme recorrer este camino dándome fuerza y sabiduría para superar cada obstáculo a lo largo de esta anhelada meta.

Seguidamente, a mis padres y familiares, por ser mis guías y el motor que me impulsa a seguir adelante, por creer en mí y brindarme su constante apoyo y sobre todo por su amor.

Asimismo, agradezco a los profesores que con su ética, conocimientos, dedicación y esfuerzo me guiaron en este gran camino que esta por culminar.

Además, quisiera agradecerle a la empresa RICO Y NATURAL, C.A., por su confianza y apoyo, y a la Universidad José Antonio Páez por ser mi casa de estudio.

A mi tutora, mi madrina, por el apoyo brindado para culminar esta etapa con el mejor de los existo, agradecida con su apoyo incondicional.

Finalmente, a todas las personas que han sido participes en esta etapa de mi vida.

**Valeria Martínez**

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Reestructuración organizacional de la Empresa Roco y Natural S.A.

Realizado por el (la) Br. Valeria Martínez  
C.I. N° 27.657.467 cursante de la carrera de Relaciones Industriales  
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral,  
considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la  
calificación de: 20

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

[Signature]  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: MARUYA MOLINA  
C.I.: 10610324

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Onaida Jiménez  
C.I.: 10227464



[Signature]  
Jurado  
Nombre: [Signature]  
C.I.: 11965004

Fecha: 03/10/2023

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	<b>P.p</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO</b>	<b>1</b>
<b>I    EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
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
1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación	7
<b>II    MARCO TEÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Definición de Términos Básicos	20
2.4. Operacionalización de las variables	21
<b>III    MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>23</b>
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	23
3.2. Nivel de la Investigación	24
3.3. Fases Metodológicas	24
3.3.1 Fase I: Diagnosticar de la situación actual	24
3.3.2 Fase II: Procesos a evaluar aplicables en la restructuración	25
3.3.3 Fase III: Diseñar la restructuración organizacional.	25
<b>IV    ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>26</b>
4.1. Resultados del cuestionario	26
4.2. Análisis General de los resultados	27
4.3. Resultados de la entrevista	44
<b>V    LA PROPUESTA</b>	<b>48</b>
5.1. Introducción	48
5.2. Justificación	49
5.3. Objetivos	50
5.4. Desarrollo de la Propuesta	50
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE GRAFICOS

	P.p
<b>Cuadro</b>	
1. Cuadro Técnico / Metodológico Operacionalización de las variables .....	21
2. Matriz DOFA .....	45
3. Valores de la empresa .....	60
4. Recursos Financieros .....	69
<b>Tabla</b>	
1. Departamento de Recursos humanos .....	27
2. Confianza y estabilidad laboral .....	28
3. Plan de trabajo .....	29
4. Independencia y libertad en el cargo .....	30
5. Responsabilidad y autonomía .....	31
6. Organigrama funcional.....	32
7. Duplicidad de funciones .....	33
8. Manual de funciones .....	34
9. Cobertura de expectativas salariales .....	35
10. Oportunidad de formación superior .....	36
11. Políticas, procesos y procedimientos .....	37
12. Ascensos y promociones por desempeño .....	38
13. Compromiso y vinculación a la misión y visión .....	39
14. Higiene y protección medioambiental.....	40
15. Conocimiento del trabajo .....	41
16. Políticas internas para regular las conducta .....	41
17. Clima organizacional acorde al desempeño laboral .....	42

## INDICE TABLA

	P.p
<b>Gráfico</b>	
1. Departamento de Recursos humanos .....	27
2. Confianza y estabilidad laboral .....	28
3. Plan de trabajo .....	29
4. Independencia y libertad en el cargo .....	30
5. Responsabilidad y autonomía .....	31
6. Organigrama funcional.....	32
7. Duplicidad de funciones .....	33
8. Manual de funciones .....	34
9. Cobertura de expectativas salariales .....	35
10. Oportunidad de formación superior .....	36
11. Políticas, procesos y procedimientos .....	37
12. Ascensos y promociones por desempeño .....	38
13. Compromiso y vinculación a la misión y visión .....	39
14. Higiene y protección medioambiental.....	40
15. Conocimiento del trabajo .....	41
16. Políticas internas para regular las conducta .....	42
17. Clima organizacional acorde al desempeño laboral.....	
<b>Figura</b>	
1. Formato de Evaluación de Desempeño laboral .....	54
2. Plantilla de Evaluación de Desempeño laboral .....	55
3.- Formato de Detección de Necesidades de Capacitación.....	64
4.- Formato de Evaluación de Competencias .....	65



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RICO Y  
NATURAL C.A**

**Autora:** Valeria Martínez

**Tutora:** Lcda. Maruja Molina

**Fecha:** Febrero de 2023

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente estudio tiene como objeto proponer herramientas organizacionales para la reestructuración de la empresa como factor clave generar mayor competitividad, así como garantizar el funcionamiento futuro, con la finalidad de que la empresa se transforme, adaptándose a un nuevo modelo empresarial, antes desconocido para ella. Metodológicamente la investigación se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, a nivel descriptivo. En cuanto a la población objeto de estudio estará comprendido por 18 trabajadores que conforman la empresa, por su parte, la muestra estará representada por la totalidad de los miembros de la población objetivo, ya que por ser pequeña y finita será de tipo censal. Para el desarrollo de la investigación se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento el cuestionario conformado por preguntas dicotómicas cerradas (si-no). Seguidamente, para analizar los factores internos y externos que inciden en la reestructuración organizacional, serán expuestos en una matriz FODA cuyo cruce permitirán obtener las posibles estrategias que permitirán diseñar la propuesta y brindarle solución al problema existente. Finalmente, se expondrán los recursos humanos, institucionales, materiales y de tiempo, para la elaboración del presente proyecto de trabajo de grado.

**Palabras Clave:** Estructura Organizacional, clima organizacional, perfil de cargo.

**Línea de Investigación:** Provisión, mantenimiento y desarrollo del capital humano.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas para ser competitivas deben ser efectivas para alcanzar sus objetivos organizacionales, para ello, deben contar con un talento humano que sea capaz de ejecutar sus actividades de manera eficiente y eficaz, brindando un rendimiento que permita cumplir con las metas y planes trazados en la organización, esto debido a que son los colaboradores quienes le dan valor agregado a la empresa.

Cabe resaltar, que se ha enfocado la realización de este proyecto con el propósito de optimizar la administración de esta organización, a través de una Reestructuración, ya que es un factor determinante, que influye de manera positiva o negativa en la productividad de los empleados y de la empresa, Es importante considerar que la globalización de la economía y de la administración en general significa para cada una de las Organizaciones, la implementación de medidas para afrontar continuos cambios de manera que puedan ser competitivas en la aplicación de nuevas tecnologías y lo más importante la generación de empleo dependiendo de cada una de las políticas de calidad que se manejan en las Empresas y Organizaciones del medio actual.

Bajo este contexto, la presente investigación se evoca en la empresa Rico y Natural, C.A., dedicada a la compra, venta y distribución de tortas, la cual cuenta con dos sucursales en el Estado Carabobo, ubicada los Municipios San diego, y Valencia, la cual presenta debilidades en las organización de la empresa, específicamente en cuanto a la competitividad el crecimiento a futuro, afectando directamente en la productividad y la consecución de objetivos afectando los ingresos económicos de la misma, por lo que se requiere proponer herramientas organizacionales para la mejora de la empresa como factor clave para obtener los beneficios en la misma.

Bajo este contexto, el estudio se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, y estará estructurado en cuatro (4) capítulos de la manera siguiente: **Capítulo I, El Problema:** contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación y alcance. **Capítulo II, Marco Teórico:** se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la

investigación, bases teóricas y definición de términos básicos. **Capítulo III, Marco Metodológico:** se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos. **Capítulo IV, Los Recursos:** comprende los diferentes recursos humanos, institucionales, materiales, y de tiempo, requerido para el desarrollo y presentación de la presente investigación

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente son cada vez más las organizaciones que requieren consolidar sus objetivos a partir de estructuras funcionales que representan sus componentes, ya que es el talento humano quien las hace efectivas y por ende competitivas para poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, debido a que son quienes le dan valor agregado a las mismas. Por lo tanto, el capital humano y una buena reestructuración, son considerados como pilar primordial para las metas y planes establecidos, por lo que se debe mantener una buena organización, que cumpla el lineamiento del cambio y mejora continua, debido a que una mala estructura organizacional ocasiona que las actividades no se ejecuten con facilidad.

La falta de políticas, procesos y procedimientos provoca la duplicidad de actividades entre distintas áreas, esto quiere decir que los empleados no tienen una labor específica dentro de la Organización, se debe a la falta de comunicación entre áreas y la designación de cada una de las tareas a realizar para cada empleado. Se considera necesario establecer una estructura organizacional bien definida por departamentos y cargos, a partir de ésta establecer los sistemas de comunicación para las políticas, procesos y procedimientos, los mismos que servirán para el buen manejo de los recursos: humanos, materiales o financieros, y estos a su vez repercutirán de manera directa en la productividad de la empresa Rico y Natural, C.A.

En este contexto, cabe resaltar que la reestructuración empresarial, de acuerdo a Francisco Coll Morales (2020), es definido como “un proceso que acometen las empresas. A través de la reestructuración, una organización adopta un nuevo modelo de negocio, el cual es distinto al que presentaba anteriormente. Entre los objetivos de la reestructuración empresarial se encuentra el incrementar la competitividad en el mercado, así como garantizar la presente”. A la vez que, por otro lado, garantizar que la empresa va a continuar con su funcionamiento en el futuro.

La reestructuración siempre suele ir aparejada a procesos complicados para la compañía. Dado que, de precisar una reestructuración, la empresa debe estar atravesando un escenario complicado que le lleve a acometer tal proceso. Sin embargo, cuando se acomete una reestructuración empresarial no significa que se debe cambiar todo. Es decir, pese a que una reestructuración hace referencia a grandes cambios, estos cambios pueden darse en puntos específicos que se consideran estratégicos para adoptar un nuevo modelo de negocio.

De acuerdo a Juanma Caurin (2018), considera que “La reestructuración de empresas consiste en el proceso de cambio en el que una organización se ve envuelta para transformarse y adaptarse a un nuevo modelo empresarial que les permita seguir siendo competitivos y mejorar el funcionamiento de la compañía”.

En la última crisis económica, muchas de las empresas tuvieron que elegir entre reestructurarse o morir. De esta forma, los malos resultados económicos obligaban a las empresas a realizar cambios en sus estructuras empresariales con el objetivo de reducir los costos de la empresa y poder seguir adelante con la actividad. Sin embargo, no todas las reestructuraciones de empresas se deben a unos malos resultados económicos, sino que también se puede reestructurar una empresa para mejorar su eficiencia o adaptarse a diferentes cambios tecnológicos o del mercado.

Bajo estas implicaciones, el presente estudio se orienta en la empresa Rico y Natural, C.A., que fue creada en el año 2015, por una pareja de esposos que se hicieron socios comerciales para emprender su negocio y comienza con sus operaciones, inicialmente, con una sola sucursal en el Municipio San Diego, del Estado Carabobo. Para el año 2022, se fundó una sucursal más en el Municipio Valencia. Su actividad económica es la Comercialización venta y distribución de tortas, dulces, combos fiesteros, entre otras.

En la actualidad, la empresa posee en nómina 18 trabajadores, quienes laboran en un horario comprendido de 10 am a 6:00 pm, de lunes a domingo. Además, cuentan con una amplia gama de productos como lo son dulces, tortas, combos fiesteros, salados, y pasapalos. Durante el estudio de la empresa Rico y Natural C.A., se ha podido observar que no cuenta con una estructura orgánica definida, que permita el desempeño

deseado y que facilite tomar decisiones acertadas debido a la deficiente estructuración que posee, a pesar de ser una empresa de varios años con gran demanda y consumo de sus productos inciden estos inconvenientes, para mantenerla bien posicionada tanto en lo económico, administrativo y líneas de mando, entre otros.

La organización Rico y Natural, C.A, es una repostería, posee una capacidad de contratación amplia, creando la necesidad de una estructura administrativa organizada y que cumpla el lineamiento del cambio y mejora continua. De la información proporcionada por la empresa, se deduce que no cuenta con el diseño de un sistema de procesos, por lo tanto requiere crear el diseño organizacional, ya que no posee bases sólidas que la posicionen como líder en el mercado, solo se ha expandido a través de las redes sociales, además no tiene definidas áreas ni procesos específicos que permitan conocer los lineamientos que se han de llevar a cabo para cualquier solicitud interna. Por tal motivo se propone diseñar una reestructuración de manera que se logre optimizar el rendimiento laboral de sus colaboradores, en virtud de la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

Bajo estas implicaciones, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuál es el diseño organizacional que debe crear la empresa Rico y Natural, C.A para su buen funcionamiento?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer la reestructura organizacional de la empresa Rico y Natural, C.A

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar la Reestructuración de la empresa Rico y Natural C.A
- Generar un diagnóstico de la situación actual laboral de los trabajadores de la empresa Rico y Natural, C.A
- Determinar fortalezas y debilidades.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

Una reestructuración empresarial puede ser definida como un proceso mediante el que una empresa se transforma, adaptándose a un nuevo modelo empresarial, antes desconocido para ella. El objetivo de la reestructuración es el generar mayor competitividad, así como garantizar el funcionamiento futuro. Según Peter Yamakawa (2020), El primer componente para llevar a cabo una reestructuración empresarial “Es descubrir por qué la alta dirección quiere reorganizar el negocio. Si no se logra comprender la nueva dirección del rumbo de la compañía o definir el problema que la empresa espera resolver, no hay nada que guíe el proceso de reorganización y no habrá manera de medir su éxito”. La nueva estrategia comercial se basará en los objetivos o criterios que se quieren alcanzar para cumplir con el plan de reorganización.

En este orden de ideas, el presente estudio se justifica, ya que mediante el diseño de herramientas para la mejora de organizar las funciones y los espacios en la empresa Rico y Natural, C,A, se busca lograr optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores de la organización, transformando y adaptándose al cambio, de manera que el personal logre estar motivado para realizar sus actividades. Muchas empresas tienden a la reestructuración para adaptarse a los tiempos actuales o a nuevos retos. Innovaciones tecnológicas, cambios en las tendencias de consumo, internacionalización, entrada de capital, procesos de fusión o adquisición que demandan un ajuste corporativo. Para ello es conveniente reorganizarse para reforzar los puntos fuertes de la empresa, y aprovechar al máximo las oportunidades que surgen. En tal sentido la empresa Rico y Natural, C.A no escapa de esta realidad adoptando un nuevo modelo que permita mantener la empresa con vistas a futuro.

Socialmente, el presente estudio servirá de aporte a otras organizaciones que presenten problemática similar, pudiendo adaptar las herramientas para la mejora de la reestructuración en una empresa naciente, propuestas a sus propias necesidades, en pro de alcanzar el rendimiento laboral de sus trabajadores. Por su parte, académicamente servirá de antecedente a otras investigaciones de esta casa de estudio y otras universidades, que estén inmersas bajo las líneas de investigación

Provisión, mantenimiento y desarrollo del capital humano, establecidas por la Facultad de Ciencias Sociales para la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad José Antonio Páez.

Finalmente, servirá para ampliar conocimientos académicos y profesionales en el campo laboral sobre la reestructuración empresarial.

#### **1.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación**

Al alcance de la presente investigación se delimita a la empresa Rico y Natural, C.A, en sus dos sucursales ubicada en los Municipios San Diego y Valencia, del Estado Carabobo, donde intervendrán todos sus trabajadores, ya que en su compendio será la población objeto de estudio, a quienes se les aplicará la técnica de recolección de información de tipo primario que será utilizado para poder realizar el diagnóstico y alcanzar los objetivos establecidos, de manera que se logre identificar las causas de la problemática, minimizar sus debilidades y potenciar sus fortalezas, para poder brindarle una solución viable en pro de mejorar la organización de la empresa, como factor clave del rendimiento laboral de sus trabajadores, ya que

Con una reestructuración organizacional efectiva, el personal podrá brindar un mejor desempeño en el logro de las metas de la empresa, ya que el talento humano es el que hace a la empresa efectiva y por ende competitivo en el mercado en el cual se encuentran inmersas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico o referencial, de acuerdo a Balestrini (2016), consiste en “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido en su estudio”, ya que proporciona un conocimiento exhaustivo del problema y fundamentan la investigación, en este sentido, en el presente capítulo se constituye por los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básico que dan sustento a la presente investigación.

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación, según Tamayo (2018), expresa que “tratan de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma”, entre las cuales se citan las fuentes consultadas que fueron más relevantes y relacionadas con el tema en estudio, Restructuración de Rico y Natural C.A, entre ellos se encuentran las siguientes:

Silva (2020), presentó en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, el cual se tituló **“Reestructuración Organizacional como impulso comercial en la Pyme Diagnodental C.A.”**, como propósito general, desarrollar una reestructuración organizacional para optimizar los procedimientos administrativos y contables en la empresa Diagnodental C.A., como línea investigación se enfoca en la pequeña y mediana empresa. En tal sentido, metodológicamente se desarrolla un estudio de campo, no experimental en la modalidad de proyecto factible, teniendo para su aplicación la empresa Diagnodental C.A. con una población de 05 personas, se tomó los datos a través de un cuestionario basado en el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual da como resultado 0,76 siendo altamente confiable.

Dado el proceso de investigación generado se llega a la conclusión, que la empresa Diagnodental C.A., como forma de desarrollo para todo su potencial y aprovechamiento de la planta física, busca optimizar sus procesos internos en la medida que mejore

oportunamente la atención a sus pacientes, de allí, su énfasis en reestructurar oportunamente la estructura organizacional de toda la empresa. Su relación al presente estudio, se encuentra en que ambos estudios se enfocan en la reestructuración organizacional como propósito de optimizar los procesos administrativos, con ello se intenta lograr los objetivos propuestos de forma más eficaz. El proceso administrativo permite controlar de manera organizada los recursos y disponerlos de manera eficiente, para una buena estructuración empresarial.

Leal (2018), presentó en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas, para optar el grado de Especialista en Desarrollo Organizacional, un estudio que tituló **“Diagnóstico Organizacional En El Hospital Dr. Vicente Salias Sanoja”**. Tiene como objetivo evaluar los elementos de los Procesos Administrativos Gerenciales de Planificación, Organización, Dirección y Control del Hospital Dr. Vicente Salias en los Niveles Estratégicos y realizar el trabajo de Desarrollo Organizacional, este hospital está ubicado dentro del Fuerte Tiuna en la ciudad de Caracas dependiente del ejército, Para ello se desarrolló metodológicamente la investigación con un enfoque cuantitativo, descriptivo correlaciona, con diseño no experimental, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista exploratoria y la encuesta, apoyadas del cuestionario como instrumento.

Se concluye que se requiere del conocimiento de los procesos administrativo gerenciales planificación, organización, dirección y control en los niveles de Dirección, Departamentos y Servicios., por lo tanto, se desarrolló una propuesta de plantear acciones que conlleven a mejorar la eficiencia en la gerencia de los Procesos Administrativos Gerenciales en los niveles Estratégicos y Tácticos, Su relación al presente estudio, se basa en que ambas requieren de la necesidad de buscar acciones, que conlleve la mejora de los procesos administrativos, ya que una empresa con una mal manejo, no se pueden alcanzar los objetivos organizacionales.

Urrieta (2018) en la Universidad de Carabobo, campus Bárbula, para optar el título de Magíster en Educación, mención Gerencia avanzada, presento una investigación la cual lleva por título **“Re-diseño organizacional para “casa familiar San Rafael en el**

**Municipio Guacara, Edo. Carabobo**”. Con la finalidad de mejorar el funcionamiento del instituto y optimizar la calidad de los servicios que presta, y alcanzar los objetivos establecidos en la investigación. La metodología desarrollada fue mediante una perspectiva cuantitativa, a nivel descriptivo, con diseño de campo no experimental. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta con apoyo del cuestionario como instrumento. La propuesta se centra en un nuevo organigrama, misión, visión, descripciones de cargos, y la promoción del trabajo en equipos de autogestión de recursos, para incentivos y formación del personal y adquisición del equipo multidisciplinario.

En la investigación se concluye que, en la empresa existía una problemática que abarca la poca definición de los perfiles de cargos de sus trabajadores, las decisiones centralizadas, el descontento del recurso humano que labora en la institución, entre otras, cuyas debilidades han traído como consecuencia un desempeño desfavorable para alcanzar los objetivos organizacionales. Una vez verificados los aspectos antes mencionados, se pretende subsanar con un rediseño organizacional. La propuesta está sustentada en las teorías modernas que afirman que los gerentes de una organización pueden cambiar la estructura afectando positivamente la cultura y por ende, a las personas. Su aporte al presente estudio son que ambas empresas no cuentan con una definición en los perfiles de cargos de sus trabajadores, y que han traído como consecuencia generando una disminución productiva, ya que, en ese lapso temporal, la empresa no rinde a su máximo nivel, por ende se caen las ventas y se encuentra en la necesidad de reemplazar el empleado dentro de poco tiempo.

Guzmán (2018), el cual esta titulado como: **“Propuesta de una Reestructuración Administrativa y Contable del Negocio Llerena Araujo C.A, ubicado en la Ciudad de Quito”**. El presente trabajo de investigación está basado en el análisis de la situación administrativa y financiera de un negocio familiar, dedicado a la compra y venta de repuestos para automóviles, y el objetivo principal del mismo es brindarles un asesoramiento y plan de reestructuración eficiente que les permita alcanzar sus objetivos a largo plazo. Para ello se desarrolló metodológicamente la investigación con un enfoque cuantitativo, descriptivo correlaciona, con diseño no experimental, utilizando como

técnicas de recolección de información en encuesta, apoyadas del cuestionario como instrumento.

A pesar de ser un negocio pequeño, “Llerena Araujo” tiene posibilidades de crecer en el mercado, ya que han logrado una fidelización con sus clientes, de manera que continúen brindando un servicio de calidad y precios cómodos a los clientes, de manera que en un tiempo específico logren cubrir la demanda existente en el mercado y consigan el porcentaje de rentabilidad deseado. En el trabajo desarrollado por dichos autores se reafirma el compromiso por adecuar cambios en la estructura interna de la empresa con vista a generar mayores beneficios y elevar el nivel productivo, lo cual es de vital importancia, tomando en consideración los cambios que se mantienen en la sociedad actual.

De allí, que se establezca una relación con el estudio que se desarrolla, motivado a la posibilidad de optimizar adecuadamente sus procesos y generar mejores oportunidades de crecimiento. Su relación al presente estudio, se basa en que ambas requieren de la necesidad de adaptar cambios en la estructura de la empresa, con vista de generar beneficios como, aumentar el éxito de los proyectos e iniciativas, ayuda aprovechar el talento humano, esto garantiza el crecimiento empresarial de estas empresas.

Pinto (2018), en su trabajo de grado que presentó en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, el cual fue titulado **“Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: pequeñas empresas del Municipio Valencia-Estado Carabobo. 2018”**. Con el objetivo de proponer estrategias gerenciales basadas en el Cuadro de Mando Integral orientadas al mejoramiento continuo de los procesos internos de las Pequeñas Empresas del Municipio Valencia, del estado Carabobo. Se presenta como un estudio de campo de nivel descriptivo, tomando en consideración una población, conformada por cuatro (04) empresas del sector industrial del Estado Carabobo. La información recabada a través del instrumento fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió la presentación de los resultados por medio de gráficos, así como su respectiva interpretación. Utilizando como técnicas de recolección de información en encuesta, apoyadas del cuestionario como instrumento. Luego se analizaron los aspectos internos y

externos necesarios para la elaboración de las estrategias gerenciales basadas en el Cuadro de Mando Integral.

Entre las conclusiones y recomendaciones alcanzadas por la investigadora se encuentran: las empresas deben lograr los menores costos posibles, buscando alcanzar la mayor diferenciación entre empresas del mismo sector; debe ampliar la oferta de productos y servicios para satisfacer y captar nuevos clientes; además de evaluar los elementos que pueden contribuir a generar valor para la empresa. Su relación al presente estudio es que ambas empresas necesitan de una buena gestión estratégica ya que, ayuda a la empresa a volverse proactiva, en lugar de reactiva, de modo que analice las acciones de los competidores y tome los pasos necesarios para competir en el mercado, en lugar de convertirse en un espectador. Actúa como base para todas las decisiones clave de la empresa y para una buena reestructuración empresarial.

## **2.2. Bases Teóricas**

Seguidamente se presentan las bases teóricas, de las cuales Balestrini (2016), expresa que “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presenta ordenando los términos empleados en sus debidos detalles. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar”, en este sentido, Las variables planteadas en el título de la investigación se deben desarrollar teóricamente haciendo mención de autores que hayan investigado al respecto a fin de sustentar el estudio y guiar el desarrollo de los objetivos específicos.

### **2.2.1 Estructuras Organizacionales.**

Según Chiavenato (2002) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (p.369). 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. Merton (2002) “Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”(p.275) Para que los recursos de la empresa sean

administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos. Robbins (2005) señala la Estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (p.234). Por lo tanto al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

### **2.2.2. Clima Organizacional**

El clima organizacional según Chiavenato (2010), puede ser definido como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentada por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p.126), por su parte Brunet (2009), lo considera como “un fenómeno circular en el que los empleados perciben lo que ocurre en la organización de acuerdo a sus propias características personales, y los resultados vienen a confirmar dichas percepciones” (p.84). En este sentido, el clima organizacional se considera como las representaciones cognitivas que cada individuo genera respecto de eventos situacionales relativamente cercanos que ocurren en su medio laboral.

Por lo tanto, el clima organizacional establece la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una variedad de dimensiones y componentes que interactúan entre el comportamiento humano, la estructura de la organización y los procesos. Por esto, el administrador o gerente debe tener claro qué clima se vive en la organización, de lo contrario tiene que estudiarlo e identificarlo, para modificarlo si lo considera necesario. Asimismo, el clima organizacional tiene repercusiones en el

comportamiento humano, determinando la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, entre otros, de esta manera el clima se convierte en una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características que posee la organización son relativamente permanentes en el tiempo, donde se diferencian las organizaciones una de otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Al respecto, señalan Davis y Newstrom (2004), que el clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (producción, satisfacción, rotación, entre otros)” (p.96), de esta manera la productividad es parte del proceso organizacional, al respecto señala Chiavenato (2010), que la productividad “es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización” (p.139).

Cabe resaltar, que el clima organizacional es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. De allí, que Bennis (2006), califica al clima organizacional tanto como “una respuesta al cambio como una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, todo ello dirigido a lograr que la entidad sea capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente” (p.56).

### **2.2.3 Perfiles de cargo.**

La descripción de los perfiles de cargos según Chiavenato (1990), es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.145)

Ahora bien, estas definiciones nos hablan del modelo tradicional para la formulación de los perfiles de cargos. Spencer & Spencer, (1993) cuando se trata de la definición de

perfiles de cargos por competencias las definiciones se complejizan, dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el lineamiento estratégico entre desempeños y metas. En este sentido, se hace necesaria la evolución de un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos de los cargos, a un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requiere para el éxito del negocio.

Varios autores concuerdan en este cambio tan importante entre describir aspectos básicos y expresar procesos, alcances y responsabilidades que lleva consigo cada cargo. Para los niveles directivos y especialistas suelen ser más adecuados los perfiles por competencias, esto se debe principalmente a que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multi habilidades, por lo cual es preciso que los profesiogramas o perfiles de cargos por competencias, se correspondan con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

Según Chiavenato (2002), el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, comprendidas en un todo unificado, el cual ocupa un puesto en la organización. Gracias a los cargos, la organización puede llegar a cumplir sus objetivos, a su vez la persona puede cumplir los suyos propios. Esto quiere decir que los cargos son la manera para que se relacionen la organización con las personas que trabajan en ésta. El cargo no hace a la persona, pero una persona sin cargo en una organización no hace parte de ella.

El cargo es como el nombre que tiene la persona dentro de la empresa y en el cargo se encuentra, o mejor el cargo representa todo lo que la persona hace y desarrolla dentro de la organización. Por eso es tan importante tener un buen diseño de cargo porque gracias a éste se les asignan a las personas responsabilidades, actividades y diferentes compromisos dentro de la organización. Es por esto que resulta pertinente realizar el diseño con mucha precisión y responsabilidad, ya que en este estará consignado lo que debe desempeñar la persona durante su horario laboral.

El Diseño de Cargo es un proceso el cual deben realizar todas las empresas con la colaboración de todos sus empleados y siendo el Área de Gestión Humana la guía para la realización del proceso de cada una de las El Diseño de Cargos 6 organizaciones. Se va a exponer en las siguientes líneas lo que es un Diseño de Cargo y también mostrar que no es un proceso demorado si todos los miembros de la organización se encuentran comprometidos con el proceso.

El objetivo de realizar un Diseño de Cargos es definir de una manera clara y precisa las tareas y funciones específicas que se deben desempeñar en un determinado cargo, y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. El diseño de cargo genera beneficios a la organización porque con éste se puede lograr un mejor rendimiento de cada uno de sus empleados, que es el pilar de la organización. Los empleados son una parte muy importante, sino la más importante, dentro de la empresa y esto contribuye a que cada uno de ellos se sienta más a gusto y con mayor motivación para realizar sus actividades cotidianas.

#### **2.2.4. Ambiente Laboral**

De acuerdo a Villegas (2010), expresa que el ambiente laboral “está constituido, principalmente, por los métodos utilizados por los gerentes y supervisores para dirigir y controlar a los subordinados” (p.282), es decir, esta constituido tanto por los elementos de tipo físico y normativo, que definen los parámetros para actuar en la organización, como por aquellos mecanismos que contribuyen a definir su carácter. Anteriormente, se creía que los trabajadores necesitaban una supervisión continua y rigurosa, siendo necesario los controles y demás mecanismos para asegurar la permanencia y continuidad de las personas en el trabajo. Este sitio de supervisión sólo trajo como consecuencia un ambiente de trabajo agresivo y el mantenimiento de fronteras inaccesibles para lograr la interacción y el sentido de equipo en las organizaciones.

En la actualidad, a cambiado las relaciones de trabajo, estas son concebidas de manera completamente diferente, basadas en el análisis del comportamiento y orientadas en el esfuerzo de integración. Hoy día, se ha logrado superar los esquemas reactivos y de trabajo bajo presión, sustituyéndolos por ambientes más humanos y convenientes para alcanzar las metas de la organización.

Se puede concluir, que la liberación potencial de las personas en los ambientes de trabajo, solo se puede lograr mediante la aplicación de estrategias motivacionales, motivados a modificar tanto la conducta de las personas como los ambientes físicos generales, dentro de los cuales se desenvuelven.

### **2.2.5 Motivación Laboral**

De acuerdo a Rodríguez (2012), expresa que “la motivación laboral es el grado en que los miembros de una organización sienten que la empresa establece y comunica metas que incentivan una mayor calidad en el desempeño y la producción” (p.61). En este aspecto, está estrechamente vinculado a las necesidades tanto organizacionales como individuales, los esfuerzos realizados por los miembros para mejorar su desempeño y habilidades, y por último con el esfuerzo que perciben por parte de la empresa.

Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de una manera determinada o determina un comportamiento específico, de allí que la motivación es un factor importante que requiere de mucha atención de la organización, ya que la motivación de las personas es diferente debido a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Al respecto, Gibson (2007), señala que “la motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento” (p.132). La motivación laboral es fundamental para que las organizaciones logren sus objetivos. Entre los aspectos que influyen en el grado de motivación se encuentran los siguientes:

- Grado en que los individuos visualizan los fines de la organización y se identifican con los mismos.
- Agrado o desagrado con respecto a las condiciones físicas de trabajo.
- Agrado o desagrado por la remuneración recibida por el trabajo realizado.
- Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.
- Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.

Básicamente, la motivación se refiere al impulso que induce al individuo a adoptar una conducta determinada para satisfacer una necesidad. Cuando esta necesidad es satisfecha surgirá otra que provocará de nuevo una conducta determinada en el individuo. Por lo tanto, como vemos, la motivación es un ciclo en el cual el sujeto siempre tendrá alguna

necesidad que satisfacer. Si se traslada este concepto a la empresa, la motivación sería aquel impulso que induce al individuo a trabajar. Las personas cuando realizan un trabajo están dispuestas a cooperar siempre que las actividades efectuadas dentro de la organización contribuyan de forma directa al logro de sus objetivos personales.

De allí que, cabe destacar lo señalado por Chiavenato (2010), quien define los incentivos como “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros) (p.117)”. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro, es decir lo que es útil para puede ser inútil para el otro.

En el mundo de hoy la ventaja competitiva de las empresas ya no reside en el producto que fabrican, sino más bien en el potencial humano que las integra, que presta sus servicios a la medida de las necesidades del cliente y que constituye la fuerza impulsora del desarrollo organizacional. Donde la diferencia entre un empleado motivado y uno desmotivado, es que un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, atiende bien al público; además no se limita a realizar sólo las labores correspondientes a su cargo, sino también, promueve otras en busca del mejoramiento de ésta, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos de la empresa y hasta puede aportar ideas nuevas. Un empleado motivado se siente autorrealizado y ello redundará, obviamente, en un mejor clima organizacional.

En cambio, con un empleado desmotivado ocurre todo lo contrario: cumple con sus tareas mecánicamente, le da lo mismo si el trabajo fue bien hecho, realiza sus actividades pensando en la hora de la salida y, en algunos casos, puede llegar a asociar su labor con una especie de castigo. Aprovechará las debilidades de la empresa para quejarse y en la primera oportunidad se irá de la organización. Trabajar a disgusto es tan malo para el trabajador como para la empresa.

Asimismo, siempre se deben reservar incentivos motivadores para cuando se requieren esfuerzos especiales para lograr objetivos exigentes. De allí, se derivan varios tipos de incentivo, los cuales suelen dividirse entre financieros (aumentos de sueldo, primas por mérito al desempeño, entre otros) y no financieros (una placa o botón de reconocimiento, clasificación de cargo o un puesto privilegiado de estacionamiento, entre

otros), siendo los incentivos una manera de mantener satisfechos a los integrantes de una organización, al respecto Marchant (2005), refleja que “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización” (p.8).

Partiendo de lo anterior, esa percepción que tengan las personas genera actitudes positivas que desarrollen un clima organizacional favorable que permita lograr eficientemente los objetivos, en concordancia con Davis y Newstrom (2004), la satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables en el cual los empleados consideran su trabajo, siendo una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo” (p.276). Asimismo, se puede considerar las recompensas como incentivos motivacionales. Al respecto señala Chiavenato (2010), que “el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio” (p.356).

### **2.2.5 Importancia de la Organización.**

Según Chiavenato, (2007), Una buena organización nos ayuda a ser más eficientes y productivos ya que si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Las actividades más importantes de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables.
- Definir las funciones del puesto.
- Seleccionar y colocar a las personas en el puesto adecuado.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos para el desarrollo de sus funciones.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.
- 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.

La autora manifiesta que una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea clara para todos quienes deben realizar determinada tarea y quien es responsable por los resultados, de esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la impresión en la asignación de responsabilidades, logrando un sistema de comunicación y de toma de decisiones acorde a los objetivos de la empresa.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

**Cambio organizacional:** es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa.

**Estructura organizacional:** genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento

**Perfil de cargo:** establece las contribuciones que realiza cada cargo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de su equipo, y cómo puede lograrlo.

**Política:** aquella actividad ejercida por un grupo de personas destinadas a tomar una serie de decisiones para cumplir con objetivos vinculados con una sociedad o región específica.

**Gerencia:** es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos y a establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones.

**Liderazgo:** es el proceso de influir en otros y apoyarlos de manera que trabajen con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes, donde el líder tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**Organización:** manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas.

**Recursos Humanos:** es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con el personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa.

### **2.4. Operacionalización de las Variables (Teórico/Metodológico)**

La operacionalización de las variables consiste en definir claramente la manera cómo se observará y medirá cada característica del estudio, donde se establecerá cómo se alcanzarán los objetivos propuestos sustentado por las teorías estudiadas y desarrolladas en este capítulo, para lograr desarrollar las fases metodológicas que conlleven a la consecución de tales objetivos. (ver cuadro 1).

### 2.4.1. Cuadro Técnico -Metodológico

#### Cuadro 1.- Cuadro Técnico/Metodológico

<b>Objetivo General: Proponer la reestructura organizacional de la empresa Rico y Natural, C.A</b>						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de la Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Técnica e Instrumento</b>
Diagnosticar la situación actual de la estructuración organizacional de la empresa Rico y Natural C.A.	Estructura Organizacional	Según Chiavenato (2010) “Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”(p.369)	Estructuración, Formalización y Complejidad	- <b>Gestión.</b> - <b>Rendimiento y productividad de los trabajadores.</b> - <b>Rendimiento de cuenta.</b> - <b>Organigrama y Rendimiento de la organización</b> - <b>Estrategia organizativa.</b> - <b>Herramientas y tecnologías.</b>	1 2 3 4	Encuesta
	Rendimiento Laboral	Chiavenato (2010), “El desempeño laboral se define como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales”	Personal  Rendimiento	- <b>-Asistencia.</b> - <b>Esfuerzo.</b> - <b>Participación.</b>  - <b>Productividad.</b> - <b>Expectativa.</b> - <b>Ascenso y Promoción.</b> - <b>Responsabilidad</b> - <b>Actualización.</b> - <b>Reconocimiento</b>	5 6  7 9 10	Encuesta

	Motivación	Rodríguez (2012), expresa que “la motivación laboral es el grado en que los miembros de una organización sienten que la empresa establece y comunica metas que incentivan una mayor calidad en el desempeño y la producción” (p.61)	Recompensas e incentivos : Programas de capacitación y desarrollo Sistema de compensación extraordinario.	-Programas de entrenamiento y capacitación. - Formación superior o profesional. Ajuste o aumentos salariales. Aumentos por: - Méritos - Acuerdos. - Productividad. - Bono por asistencia.	11 12  13 14 15	Encuesta FODA
Establecer mediante matriz FODA, cuáles son los procesos a evaluar aplicables a la reestructuración de la empresa Rico y Natural, C.A.	Estructura Organizacional	Chiavenato (2002) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”(p.369)	Estructurales y contextuales Diseño de Herramientas  Mejora del clima organizacional	- Procesos de Trabajo Estructura. - Trabajo en equipo. -Productividad de los empleados. -Clima organizativo. - Estándares de identidad. -Compromiso de los trabajadores		FODA
Diseñar la reestructuración organizacional de la empresa Rico y Natural C.A.	Propuesta		Optimizar el rendimiento laboral	Factibilidad Técnica, operativa y económica		

Fuente: Martínez, 2023

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se detalla el marco metodológico con el cual se llevará a cabo el presente trabajo de investigación, Sabino (2012), señala que “se requiere establecer un marco metodológico que incluya procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en todo proceso investigativo, de manera que le dé sustento científico aportándole confiabilidad y validez al enmarcarlo en el rigor del método”, a tales efectos contendrá el tipo, diseño y nivel de la investigación, presentados a continuación:

#### **3.1. Tipo y Diseño de la Investigación**

De acuerdo al tipo de estudio, se desarrollará bajo la modalidad de un proyecto factible, La metodología que se implementará para la presente investigación será bajo la modalidad de un proyecto factible, que de acuerdo a Palella y Martins (2012), señalan que “consiste en la elaboración de un modelo operativo, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de un grupo social”, debido a que permitirá proponer herramientas para la mejora de la organización como factor clave para la reestructuración organizacional Rico y Natural, C.A., con el fin de lograr tener una buena estructura, organigrama, descripción de cargo, políticas, misión y visión, dirigidos a alcanzar los objetivos organizacionales.

El diseño de la investigación, será de campo que según Palella y Martins (2012), este estudio “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”, es por ello, que se aplicará este diseño de investigación, ya que la recopilación de la información se realizará directamente en la empresa objeto, donde se presenta la problemática de estudio de manera que sus resultados permitan realizar el diagnóstico sobre la Reestructuración organizacional de Rico y Natural C.A., y como ha incidido la mejora en la empresa.

### **3.2. Nivel de la Investigación**

En cuanto al nivel de la investigación será descriptivo, en este particular Palella y Martins (2012), aseveran que “el propósito de este nivel es el de interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual” , por lo tanto, permitirá realizar un detalle de la información actual referente a la reestructuración, que se ha generado en la empresa Rico y Natural, C.A., mediante el análisis de los resultados de los instrumentos aplicados, obtener un análisis e interpretación de los mismos, así como obtener las conclusiones y recomendaciones a las cuales llegará la autora.

### **3.3. Fases Metodológicas**

Se establecen tres fases metodológicas con la finalidad de alcanzar cada uno de los objetivos establecidos en la investigación, para lograr darle una solución a la problemática planteada.

**Fase I. Diagnosticar la situación actual de la estructuración organizacional de la empresa Rico y Natural C.A.** Para desarrollar la fase del diagnóstico se requerirá la población que va a ser objeto de estudio; según Palella y Martins (2012), expresan que “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información sobre las que van a generar conclusiones (...) es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación”, en tal sentido, en la presente investigación, la población estará constituida por dieciocho (18) trabajadores que conforman la empresa.

En cuanto a la muestra, expresan Palella y Martins (2012), son definidos como “la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características se reproducen de la manera más exacta posible” , por lo tanto, por ser una población pequeña y finita la muestra estará representada por la totalidad de la población, es decir, dieciocho (18) personas, considerándose este tipo de muestreo censal, a quienes se les aplicará los instrumentos seleccionados para recolectar información de tipo primario sobre el

diagnóstico del clima organizacional, y su incidencia en el rendimiento laboral en la empresa objeto de estudio .

**Fase II. Establecer mediante matriz FODA, cuáles son los procesos a evaluar aplicables a la restructuración de la empresa Rico y Natural, C.A.** Para la recolección de datos se requerirá determinar las técnicas e instrumentos que serán utilizados, al respecto, Tamayo (2018), define técnicas de investigación como "la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación.", por su parte, para Palella y Martins, (2012: 125), el instrumento "es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información".

Bajo este contexto, para la presente investigación se aplicará como técnica de recolección de información la encuesta, que de acuerdo a Palella y Martins (2012), se refieren a que "es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador" , la misma estará apoyada por el instrumento el cuestionario que de acuerdo a Bisquerra (2014), plantea que "los cuestionarios consisten en un conjunto más o menos amplio, de preguntas o cuestiones que se consideran relevantes para el rasgo, características o variable que son objeto de estudio en la investigación", el mismo contendrá preguntas dicotómicas de respuestas cerradas con únicas alternativas si-no.

Todo lo recolectado será incorporado a la elaboración de la matriz FODA que es básica para el sustento de la investigación y para el desarrollo de las propuestas.

**Fase III. Diseñar la restructuración organizacional de la empresa Rico y Natural C.A.** En esta última fase se estructurará la propuesta formalmente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, los cuales permitieron desarrollar las fases metodológicas que fueron planteadas de acuerdo a los objetivos trazados en la investigación, con el fin de crear un diseño organizacional para el buen funcionamiento de la empresa RICO Y NATURAL, C.A, generando un diagnóstico de la situación actual de los trabajadores para brindarle una solución viable a la problemática planteada.

#### **Fase I. Fase I. Diagnosticar la situación actual de la estructuración organizacional de la empresa Rico y Natural C.A.**

En esta fase se expusieron los resultados obtenidos de la utilización de la técnica la encuesta con apoyo de un cuestionario comprendido de 17 preguntas dicotómicas de únicas alternativas de respuestas si-no, aplicadas a la muestra que representó la totalidad de la población comprendida por 18 trabajadores, los cuales fueron resumidos, presentados en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados con la finalidad de realizar un diagnóstico de la situación actual laboral de los trabajadores de la empresa RICO Y NATURAL, C.A., a través de la aplicación de las técnicas de recolección de información seleccionadas, los cuales se presentan a continuación.

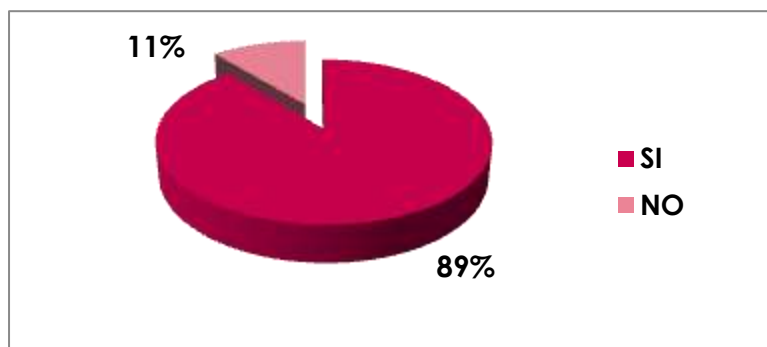
**1.- ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos es indispensable en esta empresa, para el mejor control de la misma?**

**Tabla 1.- Departamento de Recursos Humanos.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>SI</b>	16	89%
<b>NO</b>	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Fuente:** Martínez (2023).

**Gráfico N° 1. Departamento de Recursos Humanos.**



**Fuente:** Martínez (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados expresó que, consideran que el departamento de Recursos Humanos es indispensable para el mejor control de la empresa, por su parte, el once por ciento (11%) restante, señala que si no es necesario. De acuerdo a Luis Cabrera (2013), expresa que “El Departamento de Recursos Humanos consiste en la unidad encargada de la administración, planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del recurso humano.” (p.8). Agrega Chiavenato (2007):

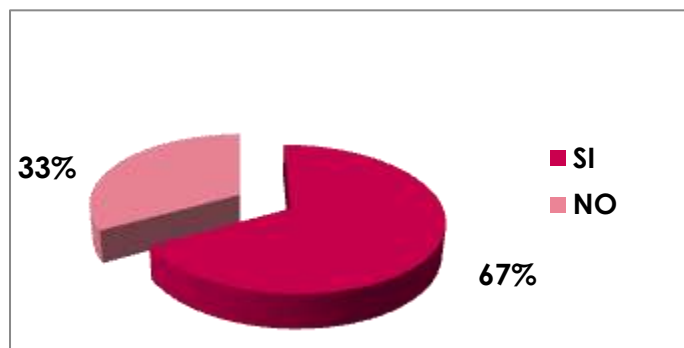
“La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Al mismo tiempo que las organizaciones constituyen el medio que permitan a las personas que en ella laboran lograr sus objetivos individuales, relacionados directa e indirectamente con el trabajo. (p.355).

2.- ¿La empresa le brinda confianza, seguridad y estabilidad laboral actualmente?

**Tabla 2.- Confianza y estabilidad laboral.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	67%
NO	6	33%
TOTAL	18	100%

**Gráfico N° 2.- Confianza y estabilidad laboral.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados expresan que, la empresa le brinda confianza, seguridad y estabilidad laboral actualmente, por su parte, el treinta tres por ciento (33%) respondió negativamente. Al respecto, indican Robbins y Coulter (2014), que “Si no los trabajadores no sienten que están en un ambiente seguro, no pueden confiar. En un equipo donde existe confianza, los miembros se sienten seguros para actuar y colaborar.” (p.107).

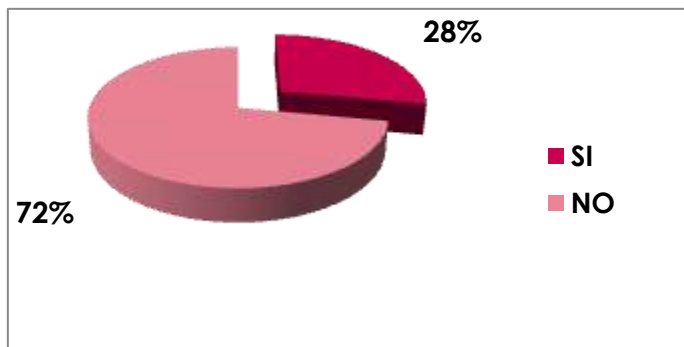
**3.- ¿Cree usted que hay un plan estratégico de trabajo diseñado para el buen funcionamiento de los cargos en la empresa RICO Y NATURAL C.A.?**

**Tabla 3.- Plan estratégico.**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>SI</b>	5	28%
<b>NO</b>	13	72%
<b>TOTAL</b>	18	100%

**Fuente:** Martínez (2023).

**Gráfico N° 3.- Plan estratégico.**



**Fuente:** Martínez (2023).

**Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, el setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el veintiocho por ciento (28%) restante expresa que existe un plan estratégico de trabajo diseñado para el buen funcionamiento de los cargos en la empresa RICO Y NATURAL C.A., En este sentido, la define Ulrich (1978) como un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio”. Agrega Chiavenato (1995), que: la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.” (p.359).

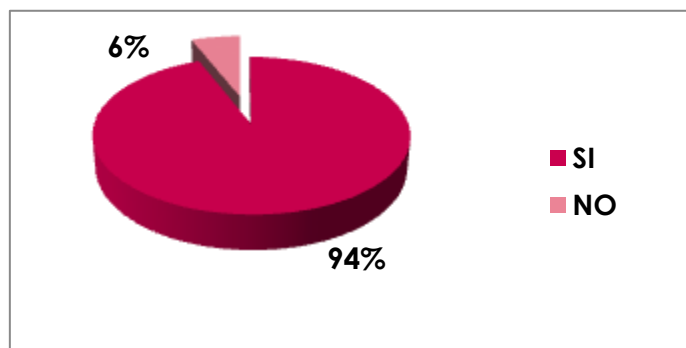
**4.- ¿El cargo que usted desempeña le permite tener independencia y libertad para desarrollar su función?**

**Tabla 4.- Independencia y libertad en el cargo.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	17	94%
NO	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 4.- Independencia y libertad en el cargo.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el noventa y cuatro por ciento (94%) de los encuestados expresó que, el cargo que desempeña le permite tener independencia y libertad para desarrollar su función, en cuanto al seis por ciento (6%) restante, respondió negativamente. Según Chiavenato (2010), expresa que “Si un empleado tiene mayor autonomía para trabajar, sentirá una menor presión, se percibirá más útil para la empresa, tomará mayor confianza tanto para generar propuestas de mejora como para aceptar nuevas responsabilidades y verá disminuir el estrés laboral.” (p.361).

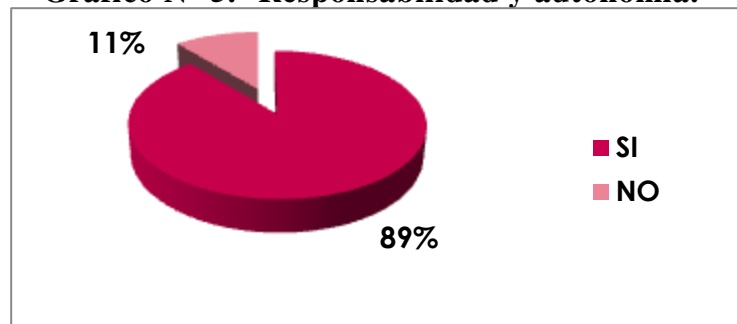
5.- ¿Considera usted que el grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo está acorde?

**Tabla 5.- Responsabilidad y autonomía.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	16	89%
NO	2	11%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 5.- Responsabilidad y autonomía.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondió afirmativamente, por su parte, el once por ciento (11%) restante expresan que, considera que el grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo no está acorde. Señala Chiavenato (2010), que: a mayor autonomía para trabajar, menor estrés percibe en el desempeño de su trabajo. Incremento de la productividad. Finalmente, si el trabajador está más cómodo y contento con su trabajo, rendirá mucho más y será más productivo, minimizando además al máximo las ausencias de la empresa. (p.363).

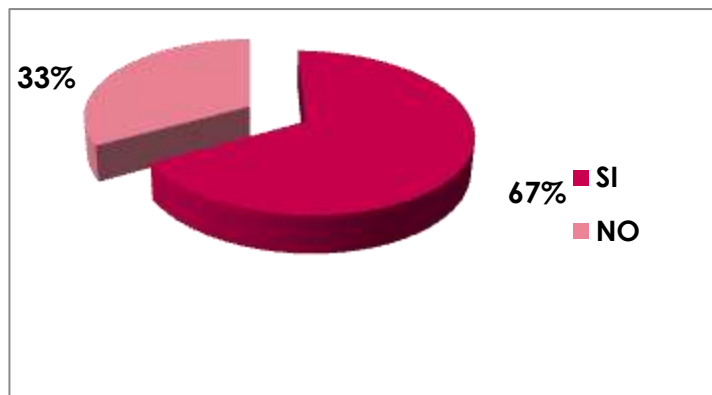
**6.- ¿Cree usted como alternativa válida dentro de la empresa el establecimiento de un organigrama funcional?**

**Tabla 6.- Organigrama funcional.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	12	67%
NO	6	33%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 6.- Organigrama funcional**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, el treinta y tres por ciento (33%) de los encuestados respondieron que no cree, como alternativa válida dentro de la empresa el establecimiento de un organigrama funcional, por su parte, el sesenta y siete por ciento (67%) restante si lo cree. Señala al respecto Chiavenato (2010), que el organigrama funcional es un tipo de organigrama o representación visual que se diseña con base en las funciones de los diferentes departamentos o equipos de una empresa, con el fin de ordenar de forma vertical a los líderes de cada área, así como las tareas y responsabilidades que les corresponden a esos equipos. (p.368).

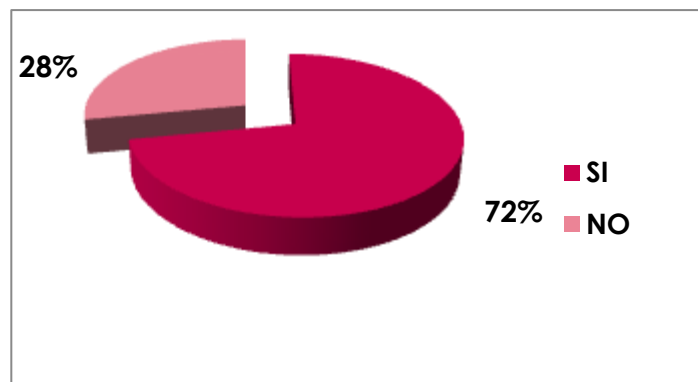
7.- ¿Considera usted que el retraso de las actividades en los diferentes departamentos se debe a la duplicidad de funciones?

**Tabla 7.- Duplicidad de funciones.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	13	72%
NO	5	28%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 7.- Duplicidad de Funciones.**



Fuente: Martínez (2023).

### **Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, veintiocho por ciento (28%) de los encuestados expresan ante esta interrogante que, no considera que el retraso de las actividades en los diferentes departamentos se deba a la duplicidad de funciones, por su parte, el setenta y dos por ciento (72%) restante respondió afirmativamente. Al respecto, señala Emilio Matta Saravia (2015), que en términos generales este principio indica que un empleado debe recibir órdenes de un solo mando y debe rendir cuentas a una sola persona, ya que si recibe órdenes de distintos mandos, esto puede llevarlo a la confusión y a tener conflictos.” (p.285).

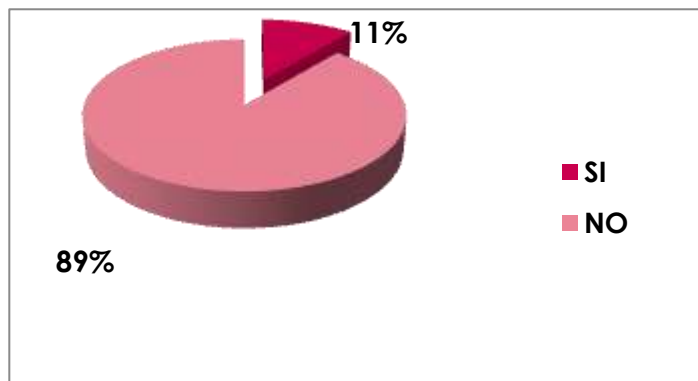
8.- ¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa?

**Tabla 8.- Manual de funciones**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	2	11%
NO	16	89%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 8.- Manual de funciones**



Fuente: Martínez (2023).

### **Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, el ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondió negativamente, por su parte el once por ciento (11%) restante expresa que, en la empresa no existe un manual de funciones para realizar sus tareas. Señala Graham Kellog (2009), “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas”

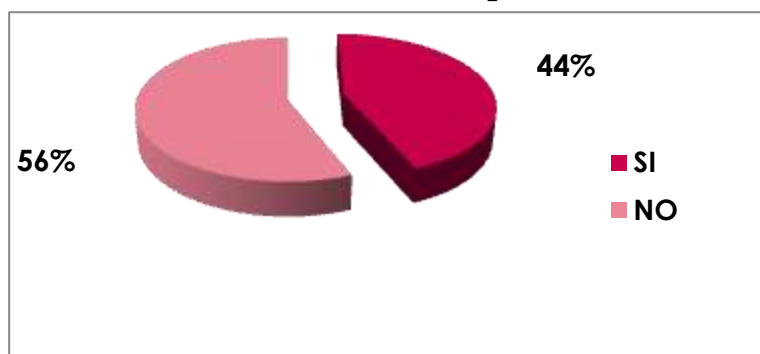
### 9.- ¿El trabajo que usted realiza cubre sus expectativas salariales?

**Tabla 9.- Cobertura de expectativas salariales.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>SI</b>	8	44%
<b>NO</b>	10	56%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 9.- Cobertura de expectativas salariales.**



Fuente: Martínez (2023).

#### **Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados expresó que, el trabajo que realiza cubre sus expectativas salariales, por su parte, el cincuenta y seis por ciento (56%) restante, respondió negativamente. Señala al respecto Robbins y Coulter (2014), que “Primero, el salario es exógeno en la ecuación de satisfacción laboral y tiene un efecto significativamente positivo sobre la satisfacción laboral y, segundo, existe un trade-off entre el salario y las facetas (positivas o negativas) del empleo” (p.108).

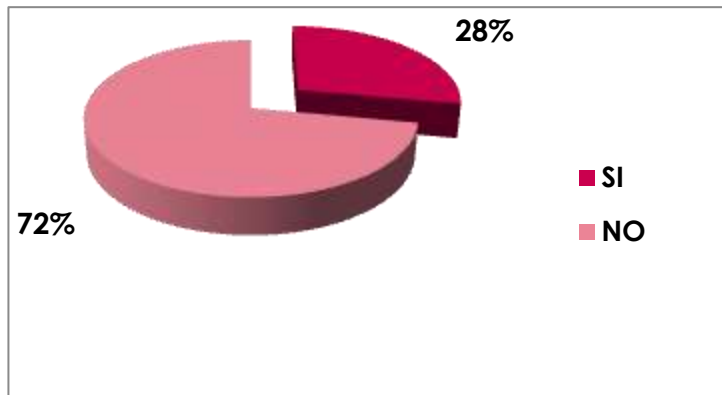
**10.- ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se le brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora?**

**Tabla 10.- Oportunidad de formación superior.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	5	28%
NO	13	72%
TOTAL	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 10.- Oportunidad de formación superior.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

El setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados, respondieron ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico que, la empresa no le brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora, por su parte, el veintiocho por ciento (28%) respondió afirmativamente. Señalan Davis y Newstrom (2004), que “La formación de personal tiene como objetivo la mejora o la adquisición de habilidades o conocimientos que el profesional precisa para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para optar a otros de más categoría. Es decir, potencia el aprendizaje y el desarrollo” (p.98).

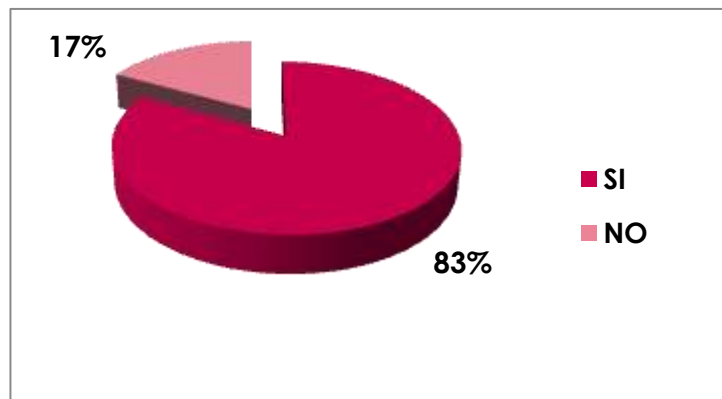
**11.- ¿Considera usted que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los precios internos en la empresa RICO Y NATURAL C.A?**

**Tabla 11.- Políticas, procesos y procedimientos.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>SI</b>	15	83%
<b>NO</b>	3	17%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 11.- Políticas, procesos y procedimiento.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

En el presente gráfico se puede observar que, el diecisiete por ciento (17%) de los encuestados respondieron que no cree que las políticas, procesos y procedimientos mejoren los procesos internos, por su parte, el ochenta y tres por ciento (83%) restante si lo cree. El autor Duhalt K.M. (2009). define al manual así: que es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Complicadas” (p.362).

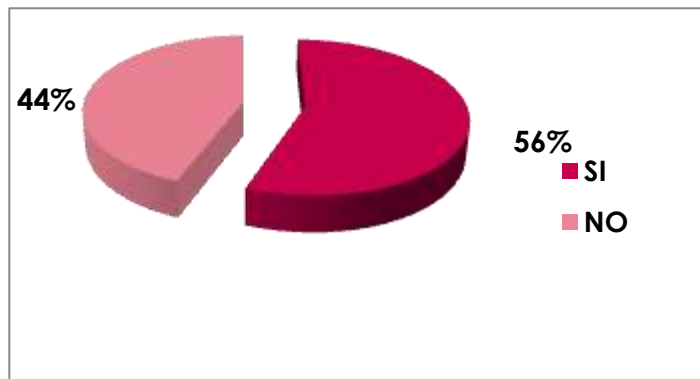
**12.- ¿Sabe usted si en la empresa se promueve ascensos y promociones de acuerdo a su desempeño?**

**Tabla 12. Ascensos y promociones por desempeño.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>SI</b>	10	56%
<b>NO</b>	8	44%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 12.- Ascensos y promociones por desempeño.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

En el presente gráfico, se puede observar que, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) de los encuestados expresaron que, en la empresa no se promueve ascensos y promociones de acuerdo a su desempeño, por su parte el cincuenta y seis por ciento (56%) restante expresó lo contrario. Señala Chiavenato (2010), que “Un ascenso o promoción laboral es un proceso a través del cual un empleador mueve a una persona hacia la parte superior de la estructura jerárquica de una organización. Por lo general, permite que el profesional avance en su carrera, obtenga mayor carga de responsabilidad e incluso un salario más alto.” (p.118).

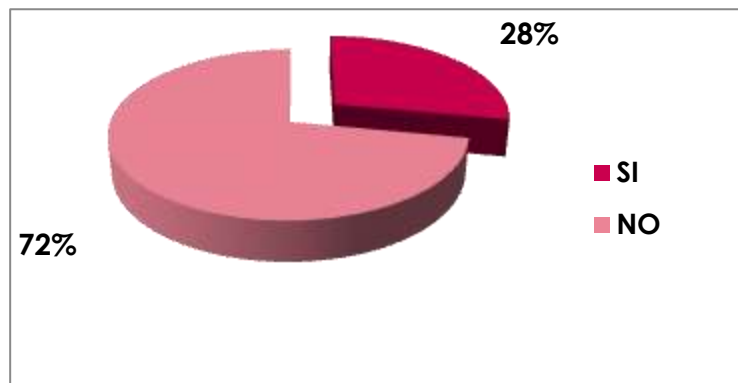
**13.- ¿Considera que el personal está comprometido y vinculado a la misión y visión de la empresa?**

**Tabla 13.- Compromiso y vinculación a la misión y visión.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>SI</b>	5	28%
<b>NO</b>	13	72%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 13. Compromiso y vinculación a la misión y visión.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Ante esta interrogante, se puede observar en el presente gráfico que el setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados expresaron que, consideran que el personal no está comprometido y vinculado a la misión y visión de la empresa, por su parte, el veintiocho por ciento (28%) restante expresa si estarlo. Robbins y Coulter (2014), indican que es “Un trabajador comprometido con su empresa será en primer lugar alguien muy implicado con su profesión y con él mismo. El compromiso de los empleados y colaboradores contribuye positivamente a la eficiencia, productividad, satisfacción y éxito de la organización” (p.110).

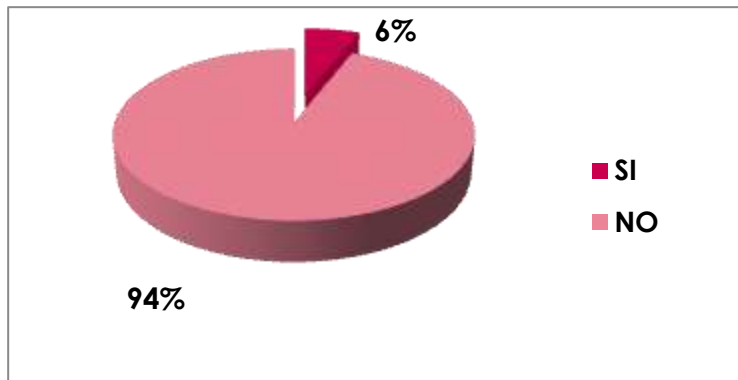
**14.- ¿Tiene usted conocimiento si los productos hechos en la empresa para el consumo público, alcanza todos los estándares de higiene y la protección medioambiental?**

**Tabla 14.- Higiene y la protección medioambiental**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	1	6%
NO	17	94%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 14. Higiene y la protección medioambiental.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el noventa y cuatro por ciento (94%) de los encuestados expresa que no tienen conocimiento si los productos hechos en la empresa para el consumo público, alcanza todos los estándares de higiene y la protección medioambiental, por su parte, el seis por ciento respondió lo contrario. Chiavenato (2000), agrega que: la higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo (p.320).

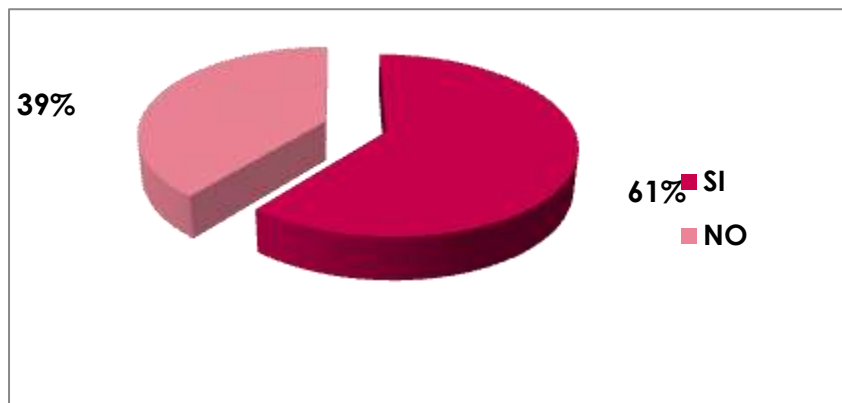
**15.- ¿Considera usted si es de vital importancia que el nuevo ingreso a la empresa, tenga conocimiento previo del trabajo a ejecutar?**

**Tabla 14.- Conocimiento previo del trabajo a ejecutar**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	11	61%
NO	7	39%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 14. Higiene y la protección medioambiental.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

El treinta y nueve por ciento (39%) de los encuestados, expresó ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico que, no considera que es de vital importancia que el nuevo ingreso a la empresa, tenga conocimiento previo del trabajo a ejecutar, por su parte el sesenta y uno (61%) restante respondió afirmativamente. Peter Senge (2001), “advertía que muchas organizaciones no podrían funcionar como organizaciones de conocimiento porque no podían aprender”...

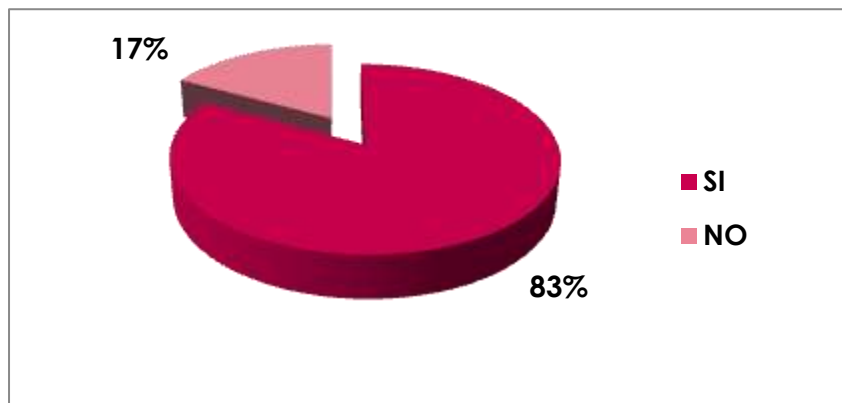
**16.- ¿Existen políticas internas en la empresa para regular la conducta de las personas dentro de la empresa?**

**Tabla 16.- C conducta de las personas dentro de la empresa**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	15	83%
NO	3	17%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 16. Conducta de las personas dentro de la empresa.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, el ochenta y tres por ciento (83%) de los encuestados expresan ante esta interrogante que, no considera que en la empresa existen políticas internas para regular la conducta de las personas, por su parte, el diecisiete por ciento (17%) restante respondió afirmativamente. Al respecto, señala Villegas (2010), que el manejo de conflictos “dentro de una empresa trae grandes beneficios tanto a sus directivos como a los empleados, puesto que, su resolución implica mejorar el trato interpersonal, aumentar la productividad y lograr cambios positivos en todo el entorno laboral” (p.283).

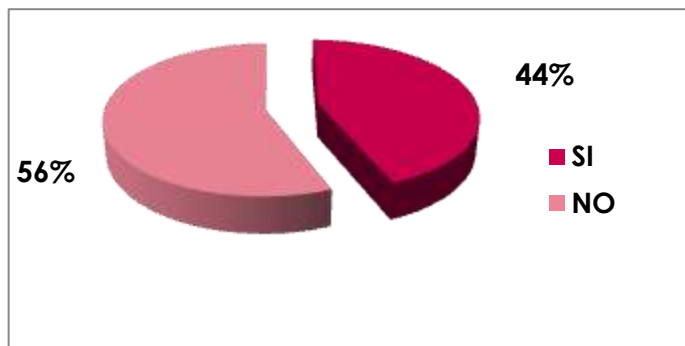
**17.- ¿Considera usted que la empresa tiene suficiente motivación para obtener un rendimiento laboral optimo?**

**Tabla 17.- Motivación y rendimiento laboral.**

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>SI</b>	8	44%
<b>NO</b>	10	56%
<b>TOTAL</b>	18	100%

Fuente: Martínez (2023).

**Gráfico N° 17. Motivación y rendimiento laboral.**



Fuente: Martínez (2023).

**Análisis:**

Se puede observar en el presente gráfico que, ante esta interrogante, el cincuenta y seis por ciento (56%) de los encuestados considera que, la empresa no tiene suficiente motivación para obtener un rendimiento laboral optimo, por su parte, el cuarenta y cuatro por ciento (44%) restante, respondió afirmativamente. Argumentan Davis y Newstrom (2004), al respecto que la motivación laboral “influye directamente sobre el rendimiento de los trabajadores. Algo que, en cierto modo, resulta muy lógico. Es decir, cuando un trabajador siente que su organización se preocupa por su bienestar, mejora su compromiso con ella y su implicación” (p.98).

#### **4.1.2. Análisis General de los Resultados de la Encuesta**

Se pudo obtener del análisis de los resultados obtenidos por parte de la muestra seleccionada, durante la aplicación de la encuesta a través del cuestionario, que la RICO Y NATURAL C.A., no presenta una buena estructura organizacional adecuada que permita rendimiento laboral efectivo sus colaboradores. Al respecto se pudo obtener ciertas observaciones, que son detalladas seguidamente:

El personal, considera que el departamento de recursos humanos es indispensable en la empresa, para el mejor control de la misma (Ítem #1), la empresa le brinda confianza, seguridad y estabilidad laboral actualmente (Ítem #2), expresan que no hay un plan de trabajo diseñado para el buen funcionamiento de los cargos (Ítem #3), tienen permitido independencia, libertad, para desarrollar su función (Ítem #4), consideran que el grado de responsabilidad y autonomía que tienen en su trabajo está acorde (Ítem #5).

Asimismo, manifiestan que como alternativa válida dentro de la empresa el establecimiento de un organigrama funcional (Ítem #6), consideran que el retraso de las actividades en los diferentes departamentos se debe a la duplicidad de funciones (Ítem #7). Reflejan que no existe un manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa (Ítem #8, además se observa que consideran que el trabajo que realizan no cubre sus expectativas salariales (Ítem #9), lo que evidencia descontento con la organización.

La empresa no les brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora (Ítem #10), por otra parte, consideran que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos dentro de la empresa (Ítem #11), les brindan promociones y ascensos de acuerdo al desempeño de los trabajadores. Chiavenato (2010), agrega que: Las promociones y ascensos, incentivan y motivan al empleado dentro de la organización. Los incentivos laborales marcan la pauta.


La motivación constante permite una garantía de éxito empresarial. Un empleado motivado puede lograr los objetivos planteados por la organización. (p.119), (Ítem #12), Reflejan no estar integrados con la misión y visión de la empresa. Agrega Chiavenato (2010), que: Cuando los empleados no conocen la visión de la empresa, todo su potencial laboral se centra únicamente en la realización personal, es decir, en el logro de sus

propios ideales; trabajando para su propio beneficio y viviendo el día a día, probablemente porque sus esfuerzos están arraigados sólo en las recompensas económicas y no como parte del beneficio que la empresa puede obtener. Por lo tanto, su desempeño está orientado a su propio bienestar y no al de la empresa, (p.117) (Ítem #13) no tienen conocimiento si los productos hecho en la empresa para el consumo público, alcanza los estándares de higiene y la protección medio ambiental (Ítem #14), así mismo consideran que es de vital importancia que el nuevo ingreso a la empresa, tenga conocimiento previo del trabajo a ejecutar (Ítem #15).

Expresan que no existen políticas internas en la empresa para regular las conductas de las personas dentro de la organización (Ítem #16), consideran que no existe un clima organizacional óptimo para el desempeño de los trabajadores (Ítem #17). Es por ello, que se evidencia en el preste diagnóstico, que la empresa requiere de mejoras en su clima organizacional para lograr un mejor rendimiento laboral por parte de sus trabajadores, que manifiestan poca motivación por la falta de reconocimiento, participación, incentivos y beneficios que impulsen a los mismos.

**Fase II. Establecer mediante matriz FODA, cuáles son los procesos a evaluar aplicables a la restructuración de la empresa Rico y Natural, C.A.**

**Cuadro 2.- Análisis Matriz DOFA**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	F1. Solidez en el mercado.	D1. Clima organizacional poco efectivo.
	F2. Amplia gama de clientes y proveedores.	D2 Falta de confianza y estabilidad organizacional.
	F3 Estabilidad financiera	D3 Procesos internos ineficientes y pocos claros.
	F4 Deseos de mejora organizacional.	D4 No existe un manual de funciones para realizar las tareas dentro de la empresa.
	F5 Tiene misión, visión y valores definidos.	D5 No tienen conocimiento si los productos hechos en la empresa para el consumo público, alcanza los estándares de higiene y la protección medio ambiental
	F6 Planes de crecimiento y expansión a nivel estatal.	D6 Estructura organizacional

		<p>rígida y poco flexible.  D7 Trabajo no valorado.  D8 No integrados con la misión y visión de la empresa.  D9 Cultura organizacional poco innovadora y comprometida.  D10 El trabajo realizado no cubre expectativas salariales.  D11 No brinda incentivos salariales, ni bonificaciones por logro de metas de productividad, ni asistencia perfecta.  D12 No se brinda capacitación profesional o de actualización a todos los trabajadores.  D13 Afectación a la motivación y rendimiento laboral.</p>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
<p>O1. Potencial para mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos internos.  O2. Centros de capacitación.  O3. Posibilidad de ampliar la línea de productos y servicios.</p>	<p>F4O1 Determinar fortalezas y debilidades, bajo un diagnóstico de la situación actual laboral de los trabajadores de la empresa RICO Y NATURAL C.A., para la mejora de la organización.</p>	<p>D2D7D10D11 Reconocer logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales.  D12O2 Crear programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores.  D3D4D6D8D9 Evaluar las políticas y procedimientos actuales y determinar si son claros y efectivos, proponiendo soluciones para estandarizar y mejorar las políticas y procedimientos existente, así como la estructura organizacional</p>
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
<p>A1. Inestabilidad económica.  A2.Competencia</p>	<p>FA8 Acondicionar las instalaciones y equipos, así</p>	<p>D8D9D13A Realizar charlas sobre la misión, visión, valores de la empresa y</p>



## CAPÍTULO V

### LA PROPUESTA

#### 5.1. Presentación de la propuesta.

Para las empresas una reestructuración empresarial, es un proceso que genera muchos beneficios y aporta un valor añadido a la organización, debido a que mejora la eficiencia, la comunicación, y la asignación de recursos dentro de la empresa, por lo tanto, la propuesta aborda las áreas críticas de la organización ,presentando un nuevo modelo de negocio, proponiendo soluciones integrales para transformar la empresa y garantizar su éxito a largo plazo, así como también fomentando una comunicación efectiva entre los empleados y los departamentos, implementando procesos y políticas que respalden los objetivos estratégicos de la empresa.

Bajo esta premisas el presente estudio se orienta en la empresa RICO Y NATURAL C.A., la cual presenta falencias en la organización de la empresa, razón por la cual se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual a través de la técnica de recolección de datos seleccionada aplicada a sus trabajadores, donde se pudieron extraer ciertas debilidades que afectan negativamente la percepción de los trabajadores con respecto a la organización, entre las cuales no se encuentra un plan de trabajo ni un manual diseñado para el buen funcionamiento de los cargos de la empresa, desmotivación, inconformidad de las retribuciones salariales, además que la empresa, no brinda equitativamente beneficios de mejora profesional, actualizaciones y capacitación de sus trabajadores, tampoco aplica incentivos de productividad, asistencia perfecta u otro que pueda motivar al trabajador a ser parte integral de la empresa.

Tampoco, difunden ni interactúan con los trabajadores, que más allá de realizar sus funciones puedan integrarse a la misión y visión de la empresa, tampoco son tomados en cuenta para solucionar conflictos, no tienen conocimiento si los productos hechos en la empresa, para el consumo público, alcanza todos los estándares de higiene y la protección medioambiental, indicando también que el personal de nuevo ingreso es de vital importancia que tenga conocimiento del trabajo a ejecutar, percibiéndose un clima organizacional poco eficiente.

En este sentido, se desarrollará la **Fase III. Diseñar la reestructuración organizacional de la empresa RICO Y NATURAL C.A** En esta fase se procederá a desarrollar la

propuesta propiamente, que consiste en la reestructuración de la empresa RICO Y NATURAL, C.A., de manera que se logre una mejor estructura en la organización, y optimizar el desempeño de los trabajadores, impulsar la motivación y deseos de ser parte integral de la empresa, y que los objetos personales estén alineados con los organizacionales, en pro de alcanzar su misión y visión.

## **5.2. Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta se justifica debido a que busca lograr la reestructuración en la empresa RICO Y NATURAL C.A., para abordar las debilidades identificadas en la organización y aprovechar sus fortalezas al implementar cambios en la estructura y los procesos. Además la propuesta busca adaptar la empresa a las demandas cambiantes del mercado y a las expectativas de los clientes, asegurando así su relevancia y viabilidad en el futuro, como también mejorando el desempeño laboral de sus trabajadores, orientados a generar un ambiente cómodo sin tensiones, facilitando la comunicación e interacción entre sus miembros, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, cuando se da a conocer la misión y visión de la empresa y se motiva suficiente al trabajador, este podrá alinear sus objetivos personales y organizacionales, teniendo mayor satisfacción de ser parte de la empresa, y optimizando su desempeño cuando entiende que para la empresa se traduce todo que es un ganar – ganar.

En este sentido, la propuesta le brindará a la empresa RICO Y NATURAL C.A., un plan de reestructuración, de tal forma que fomenta la estabilidad, el posicionamiento y el desarrollo futuro de la organización al permitirle mantenerse en constante actualización y modernización. Para ello, se requiere una verificación de las metas de la organización, el replanteamiento de sus procesos de trabajo, una metodología cuidadosa para definir cuáles puestos debe eliminarse o fusionarse y un plan de administración detallado para asegurarse de que la transformación genere resultados satisfactorios

Por su parte, la propuesta brinda un aporte a otras investigaciones relacionadas a la misma problemática que requiera de una solución viable a implementar mejoras y solucionar conflictos, que estén enmarcadas bajo las mismas líneas de investigación pudiendo implementar la propuesta de acuerdo a las necesidades y características propias de la organización. Finalmente, sirvió a la autora para aumentar sus conocimientos académicos y profesionales en pro de la reestructuración

organizacional, con el fin de mejorar incremento en productividad, optimización de procesos operativos, reducción del costo de personal, gestión por resultados, alineación estratégica, incremento en nivel de servicio, entre otros., así como cumplir los requisitos para aspirar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

### **5.3. Objetivos de la Propuesta**

#### **5.3.1. Objetivo General de la Propuesta**

Desarrollar la Reestructuración de la empresa RICO Y NATURAL, C.A.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Revisar y asignar responsabilidades equitativamente en los cargos.
- Reconocer logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales.
- Evaluar los cargos y realizar un plan y manual de trabajo para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones, evaluando el desempeño de los trabajadores.
- Acondicionar las instalaciones y equipos, así como mejorar las áreas de trabajo.
- Realizar charlas sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional.
- Crear programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores.

### **5.4. Desarrollo de la Propuesta**

La presente propuesta está orientada a la reestructuración de RICO Y NATURAL, C.A., de manera que se logre minimizar las debilidades encontradas en la investigación que se presentan en la empresa, que afecta negativamente a la organización y una percepción negativa sobre la empresa, que hace que los trabajadores realicen su desempeño en busca de sus propios beneficios, y no en orientación a la misión y visión de la empresa, , por la falta de reconocimiento de sus actividades y logros, falta de incentivos y beneficios de mejora de actualización y profesional. Es por ello, que se propone las herramientas siguientes para lograr disminuir estas debilidades implementando cambios en la estructura organizacional, incluida la creación de nuevos roles y la reasignación de responsabilidades.

**Objetivo 1.- Perfiles y Descripciones de cargo. Revisión y asignación de responsabilidades equitativamente en los cargos.**

Esta propuesta consiste en efectuar la revisión y asignación de responsabilidades equitativamente en los cargos, de manera que, aquellos trabajadores que puedan tener sobrecarga de trabajos, para tal fin se deberá realizar un levantamiento de información sobre los cargos, definición de funciones y responsabilidades de cada trabajador para poder reasignar y equilibrarlas de acuerdo a los requerimientos del cargo, y no por la capacidad efectiva del trabajador, ya que esto genera que se sobrecarguen unos y queden más libres otros, generando descontento, estrés y desmotivación.

Por lo tanto, al establecer funciones de acuerdo al requerimiento del cargo le brindará al trabajador la oportunidad de poder concentrarse en tareas específicas y poder brindar un mejor rendimiento en la ejecución del mismo. Estas descripciones de cargo, se deben realizar en cada una de las sucursales y en la tienda principal, de manera que se unifiquen criterios en toda la organización. Además, la definición de cargos permitirá poder evaluar mejor el desempeño del personal, poder hacer ascensos, promociones, y rotación del personal para ubicarlo donde se pueda desarrollar profesionalmente y aumentando sus habilidades, de acuerdo a sus capacidades y mejora profesional.

**Objetivo 2.- Reconocimiento de logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales.**

Este objetivo consiste en el reconocimiento de logros a los trabajadores a través de ascensos, promociones y mejoras salariales, ya que, una vez definidas sus funciones y responsabilidades se le podrá hacer seguimiento a su desempeño laboral, y poder evaluar cómo va siendo su desenvolvimiento, para ello, se realizará un registro de asignaciones de tareas y metas a alcanzar dependiendo del área en el cual se desenvuelve, indicando el alcance del mismo, tiempo de ejecución, retardos de entrega o alcance de las metas, el mismo será con registros mensuales, revisiones trimestrales, para poder identificar los factores que generan desviaciones en cada periodo de asignación, evaluación semestral para implementar cambios de técnica que orienten a la consecución de los objetivos, planes y metas, y la obtención de un resultado anual, donde se

realice el reconocimiento del alcance de logros, y se divulgue de manera personal con el resto de los trabajadores aquellos que requieran reconocimiento público.

- **Evaluación de tareas Asignadas y Metas Cumplidas**

En el caso de no lograr los objetivos, metas y tareas asignadas, al ir las evaluando de manera mensual, con seguimiento y comparación trimestral y el resultado semestral, se debe ir implementando herramientas que permitan detectar el por qué el trabajador no está cumpliendo con lo establecido, y tratar de minimizar las desviaciones, bien sea, que la persona no tenga las herramientas, conocimientos y habilidades para realizarlas, problemas personal que le puedan estar generando estrés, desmotivación y desconcentración, para brindarle la atención requerida. En el caso de conflictos laborales poder hacer mesas de trabajo para poder solventar problemas y mejorar la comunicación entre supervisores, compañeros, e integrar al trabajador a la organización, minimizando la resistencia al cambio.

- **Reconocimientos**

En cuanto al reconocimiento, se evaluará si requiere de ascensos, promociones o mejora salariales, de acuerdo a las necesidades de crecimiento y expansión de la empresa, para minimizar la emigración de los trabajadores, y no tener que adquirir nuevos ingresos, si se cuenta con talento humano que pueda ocupar el cargo vacante, así como brindarle una capacitación necesaria, ya que es mejor invertir en conocimientos de un trabajador que tiene antigüedad en la empresa que uno de nuevo ingreso.

- **Bonificaciones**


Las bonificaciones salariales serán establecidas de acuerdo a el tipo de meta alcanzada, bien sea de administración, ventas, marketing, entre otras, de manera que sean asignadas de forma justa a su desempeño, así como realizar los reconocimientos en la fecha de aniversario de empresa, que al compartir con los trabajadores dicha actividad reciban la premiación de sus reconocimientos y bonificaciones salariales de acuerdo a su rendimiento.

**Objetivo 3.- Evaluar los cargos y realizar un plan y manual de trabajo para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones, evaluando el desempeño de los trabajadores.**

Este objetivo consiste en realizar una evaluación de los cargos realizando un plan de trabajo, para dar aportes a mejoras en la ejecución de sus funciones. Para ello, se debe establecer la estructura organizativa de la empresa, así como se indicó en el objetivo #1 la descripción de cargos para poder evaluar, de acuerdo a las funciones que realiza cada trabajador aquellas que puedan obtener mayor independencia y libertad de autonomía, que les motive a brindar soluciones a conflictos, creatividad, liderazgo, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales.

Cabe resaltar que el delegar funciones, no le quita la responsabilidad al supervisor, por lo tanto, a este personal se le debe hacer seguimiento, pero sin limitar sus capacidades, que sienta libertad pero que reporte y comente sobre lo que piensa hacer antes de hacerlo. Para ello, debe haber una comunicación efectiva, y delimitarle claramente hasta donde debe llegar y que toda acción que ejecute trae consecuencia, por lo tanto, es mejor compartir las decisiones antes de tomarlas, asimismo, se puede realizar mesas de trabajo para poder evaluar aquellas actividades donde el trabajador puede participar y brindar aportes que optimicen su desempeño, se puedan realizar mejor las tareas y potencie la creatividad, a favor de ambos. Para la evaluación de cargos, se propone la siguiente herramienta, que permitirá obtener información importante del trabajador, que servirá además para evaluar si el trabajador tiene capacidades y habilidades en un cargo para ascensos y promociones.

**Figura 1.- Formato de Evaluación de Desempeño laboral**



**FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA RICO Y NATURAL C.A.**

**UNIDAD/DPTO.**-----**ÁREA/SERVICIO**-----  
 -----  
**EVALUADO**-----  
 -----  
**PUESTO**----- **FECHA DE INGRESO**-----  
 -----  
**EVALUADOR**-----  
 -----  
**FECHA DE LA EVALUACIÓN** -----  
 -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación. - Marque con una X el número que refleja su opinión:

**INSTRUCCIONES**

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
- 5.

Muy bajo : 1 ---Inferior. - Rendimiento laboral no aceptable. Bajo : 2 ---Inferior al promedio. - Rendimiento laboral regular. Moderado : 3 ---Promedio. - Rendimiento laboral bueno. Alto : 4 ---Superior al promedio. - Rendimiento laboral muy bueno. Muy Alto : 5 ---Superior. - Rendimiento laboral excelente.
---

6. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
7. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
8. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
9. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad Funcional como máximo a los dos (02) días de deprecionado el formato.

**Fuente:** Martínez (2023).

**Figura 2. Plantilla de Evaluación de Desempeño**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente				X		
Cumple con las tareas que se le encomienda				X		
Realiza un volumen adecuado de trabajo				X		12
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo				X		
Hace uso racional de los recursos				X		
No Requiere de supervisión frecuente					X	
Se muestra profesional en el trabajo					X	
Se muestra respetuoso y amable en el trato					X	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						23
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros				X		
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.				X		
Evita los conflictos dentro del trabajo		X				10
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					X	
Se muestra asequible al cambio					X	
Se anticipa a las dificultades					X	
Tiene gran capacidad para resolver problemas					X	20
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo				X		
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					X	9
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades					X	
Hace uso de indicadores					X	
Se preocupa por alcanzar las metas					X	15
<b>PUNTAJE TOTAL:89</b>						

Fuente: Martínez (2023).

**Objetivo 4.- Acondicionamiento de las instalaciones y equipos, así como mejorar las áreas de trabajo.**

La finalidad de este objetivo es brindar el acondicionamiento de las instalaciones y equipos, así como mejorar las áreas de trabajo, donde el personal cuente con el mobiliario necesario, equipos y herramientas, que faciliten su desempeño, ambientación adecuada, con aire acondicionado en las oficinas, buena iluminación, lugar de comedor, baños bien limpios, y todos los recursos necesarios para garantizar una adecuada motivación en el trabajador para realizar sus funciones en armonía.

Crear un lugar de trabajo donde los empleados se sientan cómodos, se relacionen y consigan identificarse e integrarse con la empresa para la que trabajan o con la que colaboran, es la única forma de implantar la ergonomía y es una labor de imaginación y creatividad de cada organización, que ya no responde ni a los convencionales cubículos, ni el tan de moda espacio abierto, ni al uso exclusivo de mesas y sillas ergonómicas. Las tendencias actuales requieren espacios de trabajo personalizados que además de ser cómodos potencien la creatividad y aseguren el bienestar en función de la dedicación, de los valores y de la filosofía de cada empresa. Ya no vale la oficina estandarizada.

Por lo tanto, el mejorar sus instalaciones y equipos permiten actuar positivamente en la salud física y mental del empleado evitando situaciones de stress y suavizando la ansiedad. Pero, también contribuye a su movilidad y a la ergonomía que adapta el espacio a las personas, evitando posiciones estáticas que repercuten en una mejora de la salud y bienestar físico y mental del empleado. Contribuye a la felicidad laboral del empleado y ayuda a mejorar las relaciones entre compañeros. Sentirse a gusto en el trabajo es un gran aporte motivacional y estar más relajados influye en nuestra capacidad resolutive. Un entorno que fomenta la creatividad de los empleados los ayuda a sentirse motivados, consiguiendo que desempeñen sus funciones con mayor facilidad. Contribuye a mejorar el ambiente de trabajo y las ganas de ir a trabajar.

La ventaja para la empresa será de manera económica: la creación de nuevos espacios de trabajos cómodos y confortables, implica una inversión económica. Pero no necesariamente requiere de más metros, ya que los puestos de trabajo tienden a ocupar menos espacio y a ser compartidos, ahorrando el espacio de los antiguos despachos que ocupaban una superficie que quedaba infrautilizada, para dar paso a zonas compartidas, Esto puede suponer incluso un ahorro de espacio y una nueva visión de su uso con un espacio más racionalizado y utilizable. El diseño de los espacios y la elección de mobiliario toman protagonismo frente a la cantidad de m<sup>2</sup> necesarios.

**Empleados más eficaces:** esta inversión se verá recompensada con una mayor eficiencia por parte de los empleados bajando significativamente el absentismo laboral. A mayor comodidad, mejor estado de ánimo y mayor rendimiento. Los trabajadores son más resolutivos, mejoran su

forma de pensar y a menudo obtienen ideas más innovadoras, que permitan el crecimiento de la empresa.

**Atracción de Talento:** tener la capacidad de ofrecer áreas cómodas y confortables es una ventaja competitiva. Este recurso es cada vez más utilizado por los empleadores, sobre todo para captar y mantener a las nuevas generaciones. Es una manera de atraer nuevos talentos en un mercado laboral en el que los empleados son los que eligen las empresas donde quieren trabajar, de esta manera se hará más atractiva para captar el nuevo talento, y conservar el que tiene.

**Mejora de las Relaciones:** el espacio de trabajo tiene la capacidad de repercutir en el estado de ánimo de los trabajadores y ello repercute en el modo de relacionarse con sus compañeros. Los nuevos espacios suelen fomentar una forma de trabajo en equipo, donde se intercambian y comparten problemas y soluciones. La luz artificial, la falta de orden o el ruido, entre otros, afectan a la comodidad, percepción y ambiente laboral. Mejorar el espacio es, sin duda, beneficioso para las relaciones personales dentro del trabajo.

**Seguridad en el área Laboral:** la seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas, orientadas en reducir las incidencias de los accidentes y enfermedades ocupacionales en los trabajadores.

Cabe resaltar que las empresas hoy en día, deben estar atentas a la actualización y ajustarse a los avances tecnológicos, sobre todo en programas y sistemas operativos y administrativos, por la seguridad de la información, así como herramienta fundamental para obtenerla con mayor exactitud, fiabilidad y oportunidad, que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones. Ya las hojas electrónicas, se han vuelto muy rudimentarias, para los trabajadores, cuando existe una cantidad de sistemas administrativos que brindan el procesamiento de datos con mayor celeridad, y veracidad, de manera que el trabajador dedique su tiempo en realizar los registros, y el sistema administrativo, proceso la información para su obtención de manera rápida, minimizando el tiempo de trabajo empleado por cada colaborador, y tener, además toda la información en un solo lugar.

Los sistemas administrativos actuales, no solo mejoran la funcionalidad de un programa con una nueva versión, sino que permite mantener la salvaguarda de la información a medida que se van descubriendo vulnerabilidades. En ocasiones, o se instalan las actualizaciones por desconocimiento o falta de tiempo por parte de los trabajadores, lo que conlleva, que se pueda perder información de gran importancia, por defectos de los equipos, o por falta de inyectar recursos en la mejora y actualización de los equipos y el software indicado, así como lo necesario que se hace el implementar antivirus, que evite que pueda perderse, también, de esa forma la información financiera y operativa de la empresa.

Por lo tanto, aplicar mejoras de actualización brinda un mayor rendimiento del trabajador, así como el tener equipos con reservas de energía, como lo son los UPS, ya que en la actualidad la situación energética del país no está en las mejores condiciones, ocasionando bajas de energía que apagan los equipos y conllevan a que se pierda la información si no ha sido guardada previamente, ocasionando tener que empezar de nuevo.

En este sentido, se requiere de mejoras en los equipos de computación, ya que requiere de una actualización de sus programas, así como la aplicación de antivirus, asignación de UPS, a las áreas donde se encuentran las computadoras, impresoras, y modem para el wi-fi, de esta manera se evita que sufran daños los equipos, se logre almacenar la información a tiempo, minimice el doble trabajo en los registros, y disminuya el estrés de los trabajadores, en pro de optimizar su rendimiento.

**Objetivo 5.- Desarrollo de inducción, charlas y capacitación sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional.**

Este objetivo consiste en implementar la realización de charlas sobre la misión, visión, valores de la empresa y desempeño laboral que incentive al trabajador a comprometerse e integrarse para la mejora del clima organizacional. El que definir la misión, visión y valores de una empresa resulta fundamental para establecer el camino que se debe seguir si se quiere alcanzar el éxito, es decir, estos conceptos permiten definir los pilares sobre los que se sustentará una estrategia de mercado, pero no solo basta con su definición, es necesario e imprescindible que se divulgue a los trabajadores para que estos sepan hacia dónde va la empresa, además resaltarles la

importancia que tiene su participación en la consecución de los objetivos, de manera que se sienta parte integral de la empresa, y que él es importante para ella, de manera que se le fomente el sentido de pertenencia, y que sea capaz de reflexionar que si la empresa está bien, el estará bien, si la empresa emprende y crece el crecerá con ella.

Por lo tanto, esto contribuye a aumentar el rendimiento de la empresa, así como disminuir la rotación de trabajadores, fomentar el liderazgo positivo y la igualdad de oportunidades, impulsando a que los colaboradores desarrollen la autonomía, autonomía, reforzando el objetivo anterior. En este sentido, la misión le dice lo que la compañía desea lograr, en qué medios se va a apoyar para conseguirlo y a quiénes está dirigido ese esfuerzo. La visión cuenta cómo va a ser en el futuro y los cambios positivos que van a ocurrir si la empresa cumple su misión. De esta manera que el trabajador pueda orientar sus objetivos personales alineados a los objetivos organizacionales.

Para este fin, la empresa deberá crear la misión y visión de la empresa, junto con sus valores, dando a conocer mediante una charla grupal, en la oficina principal, así como en las sucursales, fomentando en este nuevo año que comienza, informándole, además, cuáles son las expectativas que tiene para el año 2023 y los años venideros, así cuál es la participación de ellos para lograr tales objetivos.

En este sentido lo prioritario es la creación de misión, visión y valores los cuales se propone como una alternativa lo siguiente:

### **Misión**

**Deleitar a nuestros clientes con deliciosos productos, elaborados eficientemente con insumos de calidad y por un equipo humano comprometido.**

### **Visión**

**Ser la pastelería líder y preferida por el sabor, costo, calidad y creatividad de nuestros productos, la excelente atención y la cercanía de nuestros clientes.**

### Cuadro 3.- Valor de la Empresa

Valores: entre sus principales valores se encuentran:	
Trabajo en equipo.	Compromiso Respeto.
Confianza. Responsabilidad	Liderazgo.
Eficacia. Eficiencia.	Calidad. Pasión. Empatía.
Espíritu de servicio. Comunicación.	Integridad.

Fuente: Martínez (2023).

#### **Objetivo 6.- Creación de programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores.**

El presente objetivo consiste en la creación de programas de aprendizaje y desarrollo a través de la formación a los trabajadores, ya que es importante que la alta gerencia esté convencida de los resultados que puede generar la formación y desarrollo por competencias en los colaboradores y por consiguiente en los resultados de la organización, puesto que no es una tarea fácil, por el contrario, es un proceso que lleva tiempo, organización, recursos económicos, implicará ocupar tiempo del trabajo de los colaboradores para el desarrollo del programa, nivelación y mejores escalas salariales, plan de carrera, pro finalmente, se verán reflejados los resultados, no solo en el nivel económico de la organización, sino también en lo que tiene que ver con el ambiente laboral y rotación.

Al mantener un equipo de trabajo eficiente, interesado y feliz por los beneficios brindados por la compañía, se vivirá un mejor clima laboral y los colaboradores no buscarán nuevas oportunidades de trabajo en otras compañías. Para ello, se debe considerar un programa de aprendizaje y desarrollo, a formación por competencias, ya que estas herramienta permitirá tener un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos por la empresa, es por ello, que se debe contemplar todo lo necesario para fortalecer las destrezas, conocimientos, habilidades que los colaboradores necesitan para un desempeño más eficiente y eficaz, no debe ser un proceso improvisado, simple o sin importancia, al contrario, debe contar con una planeación, organización, enfoque, presupuesto, cronograma, diagnóstico, seguimiento y evaluación, además

debe contemplar la participación de todos los colaboradores de la organización para que se sientan integrados a la misma.

Su fundamento, se basa principalmente en las necesidades de actualización del personal que labora en las áreas administrativas, ya que la empresa cuenta con un sistema administrativo SAINT, y no son utilizados todos los módulos por el personal por falta de capacitación y actualización sobre las funciones del sistema, utilizando hojas electrónicas de Excel para la elaboración de cálculos como lo son nómina, impuestos, entre otros, y se lleva en la actualidad solo la facturación, compras e inventarios, pudiendo incluir a sus registros, cuentas por pagar, nómina, conciliaciones bancarias, entre otras. Por lo tanto, es de prioridad la capacitación del personal para el uso del sistema antes citado de manera que se traduzca en obtener la información rapidez, con mayor exactitud, así como poder integrar las demás actividades al sistema administrativo y obtener información oportuna, con menos esfuerzo, y maximizando los beneficios que brinda el sistema Saint.

Asimismo, evaluar las capacidades del talento humano para lograr un desarrollo profesional, apoyándolo con becas o pago de un porcentaje de las cuotas de universitarias, bien sea en institutos o universidades, de acuerdo a los requerimientos y oportunidades. En el caso de los vendedores, brindarles oportunidades de poder lograr una carrera de mercadeo o áreas afines para optimizar su desempeño laboral en el área de ventas y marketing. Cabe resaltar que, cuando las empresas invierten en conocimientos del talento humano, obtienen pérdidas significativas debido a que el personal se va con el conocimiento. Por lo tanto, para garantizar que la empresa pueda obtener beneficios de su inversión, se debería establecer un contrato de mutuo acuerdo donde la empresa se comprometerá en brindarle mejora profesional y a cambio el trabajador deberá permanecer en la empresa durante el tiempo en que le es proporcionado el beneficio y un período mínimo de dos (2) años una vez adquirida la titularidad.

### **El programa de formación llevará la siguiente estructura para su desarrollo:**

**6.1. La Formación:** debe estar enfocada a una mayor rentabilidad de la organización que conlleve a la eficacia y eficiencia de los colaboradores, es por esto que la formación debe ser útil, práctica, rentable, debe responder a los intereses de la organización y debe estar enmarcada en una visión de mejora continua de los procesos. Impulsar la igualdad y justicia en los procesos de

promoción interna y escalamiento dentro de la organización, al tener en cuenta no solo la formación académica de los colaboradores, sino también la formación interna, el buen desempeño, resultados y habilidades.

**6.2. La Forma del Enfoque:** la formación y desarrollo por competencias debe estar enfocado en formar en conocimientos, recursos, saber utilizar, liderar, complementar, saber actuar, analizar, comprender, trabajo en equipo, crear una cultura de aprendizaje continuo, proporcionar herramientas y oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, toma de decisiones, resolución de conflictos

**6.3. Metodología:** La metodología es una parte fundamental, toda vez que es el instrumento o plan que se tendrá para el correcto funcionamiento del programa, es por esto que se debe tener en cuenta muchos aspectos, se debe tener una excelente planeación para definir como se llevará a cabo el programa de formación, definir objetivos, criterios, aplicabilidad, focos, grupos o sectores focales, tiempo, materiales, para esto se puede definir las siguientes fases o etapas:

6.3.1. Levantamiento de matriz de perfiles existentes, en donde se debe especificar la definición del cargo, funciones a desarrollar, formación académica, habilidades, experiencia, competencias; con esta información se debe establecer que hace falta para cubrir las necesidades reales de cada cargo y/o puesto de trabajo y así mismo que enfoque se debe dar para la formación de los colaboradores para que sean personas idóneas para desempeñar su función.

6.3.2. Diagnóstico de conocimientos y habilidades de los colaboradores, para identificar y detectar las necesidades de formación y desarrollo para los colaboradores.

6.3.3. Selección de competencias a desarrollar para cada área y cargo, para realizar la planeación y los grupos de formación.

6.3.4. Rediseñar la matriz de perfiles basados en responsabilidades, conocimientos, habilidades, profundización, nivel de comunicación, toma de decisiones, resultado esperado, para garantizar un desempeño óptimo.


6.3.5. Formación y/o capacitación del personal, en esta etapa se debe tener en cuenta la formación en temas y competencias genéricas y de igual manera un programa de

formación específica dependiendo del nivel del cargo y/u ocupación, para que todos los colaboradores tengan un excelente nivel de desarrollo que se ajuste a su cargo o puesto de trabajo. Esta formación se puede realizar de manera presencial o virtual debe impulsarse la participación de todo el grupo, la oratoria, el análisis, la comprensión, el trabajo en equipo, redacción, utilización de medios audiovisuales y muchas más herramientas que servirán en el desarrollo laboral.

## **6.6. Evaluación**

**6.6.1. Evaluación de Desarrollo.** En todo proceso de formación y/o capacitación es indispensable medir los conocimientos adquiridos y la aplicación de los mismos; es por esto que es importante tener una medición objetiva del desempeño y de los resultados de los colaboradores, por lo cual se debe diseñar una evaluación de desarrollo basada en competencias enfocadas en las funciones de cada colaborador y del área en donde se desempeña; ésta evaluación servirá de base para la promoción y reubicación de los colaboradores, nivelación salarial y reconocimientos de acuerdo a sus resultados. Seguidamente, se presenta el instrumento diseñado para la detección de las necesidades de capacitación (ver figura 3) y de evaluación de competencias (ver figura 4), propuesto para la empresa RICO Y NATURAL, C.A., de manera que se pueda evaluar correctamente, el personal que requiere dichas capacitaciones u otorgamiento de beneficios de culminación de carrera profesional para los trabajadores.

**Figura 3.- Formato de Detección de Necesidades de Capacitación**

	
<b>FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
Fecha de aplicación: _____	
Nombre: _____	Numero de Empleado: _____
Puesto: _____	Nivel de Puesto: _____
e-mail: _____	Telf.: _____
Área a la que pertenece: _____	Departamento: _____
Jefe Directo: _____	Puesto del Jefe Directo: _____
<b>Instrucciones:</b>	
Este formato es para uso del jefe inmediato y le permitirá determinar los requerimientos de capacitación del personal a su cargo. Se utilizará un formato por cada colaborador. Se recomienda llenarlo en forma conjunta Jefe Inmediato – Colaborador	
En caso de que tenga claros los requerimientos de capacitación del trabajador, puede omitir la sección 2 del formato y utilizar sólo las partes 1y 3, donde podrá especificar los cursos que solicita para esta persona.	
<b>Parte I: Enumere las principales tareas o funciones que desempeña el empleado:</b>	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	

**Fuente:** Martínez (2023)

**Figura 4.- Formato de Evaluación de Competencias**

<b>PARTE II: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>						
<p>Analice la descripción de cada competencia y marque con una X el nivel de desempeño que tiene el colaborador; sea objetivo en sus apreciaciones, ya que el desempeño bueno, regular o deficiente del trabajador en alguna(s) de las competencias se convierte en un área de oportunidad para la capacitación.</p>						
	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
1	<b>Conocimiento:</b> Capacidad para aplicar y utilizar de manera efectiva el conocimiento de técnicas, herramientas, metodologías e instrumentos adquiridos a través del estudio experiencia.					
2	<b>Calidad:</b> Capacidad para realizar su trabajo sin errores en tiempo y forma.					
3	<b>Motivación para el logro:</b> Capacidad para trabajar bien buscando alcanzar un estándar de excelencia; vencer obstáculos, aceptar riesgos calculados y lograr metas establecidas por el área.					
4	<b>Orientación al servicio del cliente:</b> Capacidad para prestar servicio a sus clientes internos y externos en forma amable, diligente, oportuna y eficiente.					
5	<b>Establecimiento de Relaciones:</b> Capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contacto cordial con las personas con las que trabaja.					
6	<b>Trabajo en Equipo:</b> Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinares, ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.					
7	<b>Pensamiento Analítico:</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática					

Fuente: Martínez (2023).

## Continuación formato de Evaluación de competencias.

	Competencias	Nivel de desempeño				
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	No aplica
8	<b>Dirección de personas:</b> Capacidad de confiar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que se realice, teniendo siempre en mente el cumplimiento de los objetivos y metas del área de trabajo.					
9	<b>Toma de Decisiones:</b> Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.					
10	<b>Delegar responsabilidades:</b> Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los colaboradores, asignando responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo.					

### CURSOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:

- Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral
- Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.
- Deben estimular su desarrollo personal.
- Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.

	Curso Requerido	Prioridad			Justificación
		Baja	Media	Alta	
1					
2					
3					
4					

Al momento de solicitar cursos, considere lo siguiente:

- Los cursos deben permitirle al trabajador fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio del área laboral
- Deben ser acordes a las actividades que desarrolla.
- Deben estimular su desarrollo personal.
- Deben ser prioritarios y el trabajador debe poder asistir, independientemente del horario en que se programen.

Comentarios adicionales:

Fuente: Martínez (2023)

## **5.5. Factibilidad de la Propuesta**

Todo proyecto requiere de un estudio de factibilidad para evaluar su capacidad de poder ser puesto en marcha, por lo tanto, a continuación, se presenta el estudio de factibilidad aplicado a la propuesta que consiste en diseñar herramientas para la mejora del clima organizacional como factor clave para el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa ABRAHAMCOLOR, C.A., desde el punto de vista técnico, operativo y económico.

### **5.5.1. Factibilidad Técnica**

Desde el punto de vista técnico la presente propuesta presenta una factibilidad positiva, ya que cuenta con los recursos de sistema administrativo, mobiliario y equipo, para la mejora del desempeño del personal administrativo, sin embargo, requiere de software antivirus, UPS y en la medida de lo posible, actualizar el hardware por equipos más rápidos con mayor capacidad de almacenaje, por lo tanto, hay que hacerle seguimiento a su actualización.

### **5.5.2. Factibilidad Operativa**

Operativamente la propuesta es factible, debido a que no requiere de cambios en su estructura organizativa, ni de contratar nuevo personal para su implementación. Ya que cuenta con el talento humano que se desenvuelve en cada una de las áreas que conforman la empresa. Los cuales necesitan de la implementación de las herramientas propuestas para optimizar su desempeño laboral mediante la mejora del clima organizacional.

### **5.5.3. Factibilidad Económica**

Desde ese punto de vista, se puede decir que la propuesta es económicamente factible, debido a que la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para invertir en cambios de mejora y tiene la mejor disposición de hacerlo, ya que la mejora del clima organizacional se traducirá en un mejor desempeño del personal, mayor productividad en función del logro de los objetivos

organizacionales, lo cual justifica la función costo-beneficio. Sobre todo, que en la actualidad la empresa está en pleno crecimiento y expansión.

**Cuadro 4. Recursos Económicos**

<b>Actividad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total \$ a la tasa de cambio del BCV</b>
3 UPC para computadora	72,00	216,00\$
Licencia de antivirus por 1 año		84,00\$
Capacitación de los usuarios del sistema Saint: Módulos 1 nómina		
1 Banco		
2 Cuentas por pagar, compras e inventario	300\$	120,00\$
Total 3 módulo de 4 horas cada uno		
3 avisos para la difusión de la misión, visión y valores en material acrílico	80\$	30,00\$
	<b>Total</b>	<b>450,00\$</b>

**Fuente:** Martínez (2023)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Una reestructuración empresarial es necesaria porque permite que se lleva a cabo un nuevo modelo de negocio, desarrollando unidades organizacionales focalizadas, en la cultura organizacional, las relaciones de colaboración, trabajo en equipo, capacitación y el desarrollo de las competencias del recurso humano.

A tales implicaciones, el presente estudio estuvo dirigido a la empresa RICO Y NATURAL C.A la cual presenta debilidades en estructura organizacional, lo que ha venido afectando a la motivación, liderazgo, la comunicación e integración del equipo de trabajo., dificultad en la toma de decisiones, ocasionado que el rendimiento económico de la empresa podría verse afectado a largo plazo. En este sentido, se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual laboral de los trabajadores de la empresa, a través de la técnica de recolección de datos seleccionada, lográndose el primer objetivo de la presente investigación, cuyos resultados permitieron determinar las fortalezas y debilidades, que interfieren la organización, entre los cuales se encuentran que existe situación de estrés, desmotivación, falta de confianza y estabilidad laboral, donde el personal no está integrado a la misión y visión de la empresa, y su desempeño está orientado a su propio bienestar, considerando que la empresa no les brinda una remuneración acorde a sus funciones.

Esto debido a que, la empresa no les brinda un plan de trabajo, un manual de funciones para poder desempeñar bien sus funciones. Por otro lado, no se les brinda incentivos salariales ni bonificaciones por productividad o asistencias perfectas, así como la falta de capacitación profesional o de actualización que le contribuya a la optimización de sus actividades. Todo ello se ve reflejado en la desmotivación y rendimiento laboral, afectando a largo plazo la organización.

Se concluye que, se estableció la necesidad de crear un manual por cada uno de los procesos que se ejecuta en cada departamento dentro de la empresa, debido a que la actividad de RICO Y NATURAL C.A., es la comercialización de productos, influye mucho la atención que prestan los trabajadores y el servicio que reciben los clientes.

A tales implicaciones, se puede señalar que se logró el tercer objetivo de la presente investigación debido a que se generó las herramientas necesarias, determinando las fortalezas y debilidades para el buen funcionamiento de RICO Y NATURAL, C.A una buena estructura organizacional ayuda a determinar la cantidad de recursos humanos necesarios para desarrollar las funciones de los departamentos, dar orden, evitar confusiones y delimitar claramente las responsabilidades de cada miembro del equipo, contribuyendo en su conjunto, al correcto desempeño de la empresa.

## **Recomendaciones**

Para implementar efectivamente, el diseño organizacional que debe crear la empresa RICO Y NATURAL C.A., para su buen funcionamiento se brindan las siguientes recomendaciones:

- Dar a conocer a la directiva los resultados obtenidos de la presente investigación para que estén conscientes de la necesidad de mejora organizacional. presente en la empresa que podría generar mayores efectos en el logro de sus objetivos.
- Implementar las herramientas propuestas para lograr mejorar el clima de trabajo en todos los niveles de la organización tanto en la oficina principal como en las sucursales, de manera que toda la empresa unifique criterios en cuanto a la mejora del rendimiento del personal, de esta manera busque aumentar la productividad, la satisfacción de sus trabajadores y orienten sus objetivos personales con los de la entidad.
- Efectuar una definición de cargos para cada uno de los trabajadores de la empresa.
- Definir la estructura organizacional y difundir a todos los trabajadores junto con sus definiciones de cargo, y establecimiento de responsabilidades para que conozca la misión y visión de la empresa, sus obligaciones y cómo contribuirá en alcanzarlos. De forma tal que pueda dirigir sus objetivos personales con los de la empresa. Para proyectar un crecer juntos y un ganar-ganar.
- Mantener actualizados los equipos para poder aprovechar al máximo los conocimientos del personal y brindarles la capacitación adecuada para su productividad,

-Implementar a la empresa RICO Y NATURAL C.A., sus respectivos manuales de funciones, políticas, procesos y procedimientos para el mejoramiento continuo de la empresa.

-Realizar eventualmente, un estudio que permita conocer las opiniones de los empleados, un resumen de las actividades que se realicen, problemas o resoluciones de problemas a la hora de establecer procesos o procedimientos para la mejorar continua de la producción organizacional.

## REFERENCIA

**Arias, Fidas (2012)** Libro De Proyectos De Investigación. 5ta Edición. Editorial Episteme, 2012.

**Silva (2020)** “Reestructuración Organizacional como impulso comercial en la Pyme Diagnodental C.A.” Trabajo de grado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

**Leal (2018)** “Diagnóstico Organizacional En El Hospital Dr. Vicente Salías Sanoja” trabajo de la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas.

**Urrieta (2018)** “Re-diseño organizacional para “casa familiar San Rafael en el Municipio Guacara, Edo. Carabobo”. Trabajo en la universidad de Carabobo.

**Guzmán (2018)** “Propuesta de una Reestructuración Administrativa y Contable del Negocio Llerena Araujo C.A, ubicado en la Ciudad de Quito”

**Pinto (2018)** “Propuesta de lineamientos de gestión estratégica basada en el cuadro de mando integral, orientado al mejoramiento continuo en los procesos internos. Caso: pequeñas empresas del Municipio Valencia-Estado Carabobo. 2018”

**Chiavenato, I. (2010).** Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana SA.

**Rodríguez, I. (2012).** Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. Chile: Editorial Alfa Omega Grupo Editor S.A.

**Villegas, R. (2010).** Ambiente laboral en las Organizaciones. 1ª ed. Bogotá. Colombia: Editorial Panamericana.

### Referencias Digitales

**Competitividad empresarial: qué es, importancia, tipos y ejemplos**

<https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial>, 28/06/2022

**Estrategia: ¿Qué es? y las herramientas para crearla.**

<https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>  
09/06/2022

**Fases de la Investigación- periodismo-comunicación/blog**

<https://www.techtitute.com/ve/periodismo-comunicacion/blog/fases-investigacion-cientifica> 08/07/2022

**Metodología de la Investigación Blog Varios Autores**

<https://www.questionpro.com/blog/es/metodologia-de-la-investigacion/>  
04/09/2021

## **Plataformas Digitales**

**Objetivos de la reestructuración organizacional Blog herramientas digitales**  
<https://sireraysaval.com/beneficios-de-una-reestructuracion-empresarial/#:~:text=El%20objetivo%20de%20la%20reestructuraci%C3%B3n,compa%C3%B1a%20que%20por%20el%20total.> 04/08/2020

## **Indicadores del desarrollo organizacional**

<https://tudashboard.com/indicadores-de-desarrollo-organizacional/> 06/10/2022

## **Importancia de los perfiles de cargo**

<https://www.monografias.com/trabajos84/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias/importancia-diseno-perfiles-cargos-competencias/#:~:text=La%20descripci%C3%B3n%20de%20los%20perfiles,la%20periodicidad%20de%20la%20ejecuci%C3%B3n%20> , 19/05/2010

## **Estructura organizacional: qué es, para qué sirve y cómo crearla**

<https://www.pandape.io/blog/estructura-organizacional/#:~:text=Como%20conclusi%C3%B3n%2C%20la%20estructura%20organizacional,conjunto%2C%20al%20correcto%20desempe%C3%B1o%20de>  
10/04/2018

## **Diseño organizacional**

<https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/dise%C3%B1o-organizacional/#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20organizacional%20es%20el,autoridad%20dentro%20de%20las%20organizaciones.>  
27/02/2012

# **ANEXOS**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA RELACIONES INDUSTRIALES**



**San Diego, Carabobo, Junio 2023**

**INSTRUCTIVO**

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información valiosa sobre el trabajo de investigación cuyo título es la “RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RICO Y NATURAL C.A”, el cual se realiza como requisito parcial para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales.

Con tal propósito se le agradece la colaboración que pueda prestar al contestar con la mayor objetividad posible la información solicitada, la cual será tratada en forma confidencial y para uso exclusivo de la investigación que se está efectuando.

Se sabrá agradecer la veracidad de sus respuestas y su interés al hacerlo. A continuación, se le presenta una serie de instrucciones para el desarrollo del mismo.

- Lea detenidamente los planteamientos que se le presentan.
- Responda marcando una x en la opción que considere más apropiada a su criterio, según la siguiente escala:

Si	No
----	----

**De antemano, gracias por su colaboración.**

**Atentamente**

**Valeria Martínez.**

**Anexo A**  
**CUESTIONARIO**

<b>Encuesta para aplicar la reestructuración de la empresa Rico y Natural, C.A.</b>		
Preguntas	Opciones	
	Si	No
1. ¿Considera usted que el departamento de Recursos humanos es indispensable en esta empresa, para el mejor control de la misma?		
2. ¿La empresa le brinda confianza, seguridad y estabilidad laboral actualmente?		
3. ¿Cree usted que hay un plan de trabajo diseñado para el buen funcionamiento de los cargos en la empresa Rico y Natural C, A?		
4. ¿El cargo que usted desempeña le permite tener independencia y libertad para desarrollar su función?		
5. ¿Considera usted que el grado de responsabilidad y autonomía que tiene en su trabajo está acorde?		
6. ¿Cree usted como alternativa válida dentro de la empresa el establecimiento de un organigrama funcional?		
7. ¿Considera usted que el retraso de las actividades en los diferentes departamentos se debe a la duplicidad de funciones?		
8. ¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa?		
9. ¿El trabajo que usted realiza cubre sus expectativas salariales?		
10. ¿Tiene usted conocimiento si en la empresa se le brinda oportunidades de formación superior o profesional al personal que en ella labora?		
11. ¿Considera usted que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos en la empresa Rico y Natural C.A.?		
12. ¿Sabe usted si en la empresa se promueve ascensos y promociones de acuerdo a su desempeño?		
13. ¿Considera que el personal está comprometido y vinculado a la misión y visión de la empresa??		
14. ¿Tiene usted conocimiento si los productos hechos en la empresa para el consumo público, alcanza todos los estándares de higiene y la protección medioambiental?		
15. ¿Considera usted si es de vital importancia que el nuevo ingreso a la empresa, tenga conocimiento previo del trabajo a ejecutar?		
16. ¿Existen políticas internas en la empresa para regular las conductas de las personas dentro de la empresa?		
17. ¿Considera que existe un clima organizacional óptimo para el desempeño laboral de los trabajadores?		

Fuente: Martínez (2023).

**Anexo B**  
**Tabla de Frecuencia de la Encuesta**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS</b>		<b>ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	16	2	89%	11%
<b>2</b>	12	6	67%	33%
<b>3</b>	5	13	28%	72%
<b>4</b>	17	1	94%	6%
<b>5</b>	16	2	89%	11%
<b>6</b>	12	6	67%	33%
<b>7</b>	13	5	72%	28%
<b>8</b>	2	16	11%	89%
<b>9</b>	8	10	55%	56%
<b>10</b>	5	13	28%	72%
<b>11</b>	15	3	83%	17%
<b>12</b>	10	8	56%	44%
<b>13</b>	5	13	28%	72%
<b>14</b>	1	17	6%	94%
<b>15</b>	11	7	61%	39%
<b>16</b>	15	3	83%	17%
<b>17</b>	8	10	44%	56%

Fuente: Martínez (2023)