



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL  
LUCKY STAR C.A.**

**Autor: Juan Carlos Verenzuela  
C.I.V-13.983.807**

**Tutor: Alexi Colmenares  
C.I. V- 3.748.830**

**Bárbula, Mayo 2015**



Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



### VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL LUCKY STAR, C.A.”**. Presentado por el ciudadano: **Verenzuela Juan C.** Titular de la Cédula de Identidad N° **V- 13.983.807**. Para optar al título de **Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, a los 13 días del mes de mayo del año 2015.

Nombre, Apellido del Jurado	C.I.	Firma
<u>Ana Cordano</u>	<u>13323743</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Fredy Estrover</u>	<u>3921084</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Francisco Rodríguez</u>	<u>4875136</u>	<u>[Firma]</u>



POST GRADO **FACES**

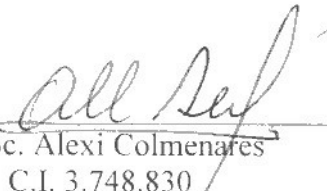
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN**  
**GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

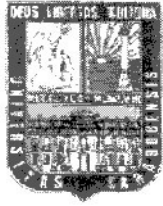
**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL**  
**LUCKY STAR C.A., MARACAY - ESTADO ARAGUA**

Acepto la tutoría del presente trabajo según las condiciones de la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. MSc. Alexi Colmenares

  
MSc. Alexi Colmenares  
C.I. 3.748.830

Bárbula, Junio de 2014



POST  
GRADO **FACES**

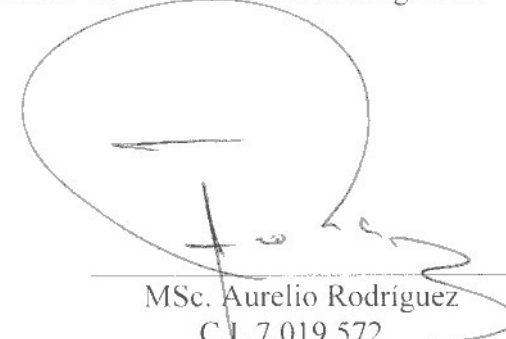
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN**  
**GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**

**APROBACIÓN DEL PROFESOR DE SEMINARIO**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL**  
**LUCKY STAR C.A., MARACAY - ESTADO ARAGUA**

Aprobado por MSc. Aurelio Rodríguez, Profesor de Seminario de Investigación.



MSc. Aurelio Rodríguez  
C.I. 7.019.572

Bárbula, Junio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DE RIGHTSIZING,  
PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL LUCKY STAR C.A.**

**Autor:** Verenzuela, Juan C. I.: 13.983.817

**Tutor:** Colmenares, Alexi C. I.: 3.748.830

**Fecha:** Mayo, 2015

**RESUMEN**

El propósito del estudio fue proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, tomando como base la inexistencia de la misma. Se desarrolló posteriormente la fundamentación teórica correspondiente y se establecieron los aspectos metodológicos a considerar; de acuerdo a ello, se definió el tipo de investigación como proyectivo y el diseño, no experimental, transeccional de campo. La población y muestra estuvo conformada por treinta y nueve (39) trabajadores de las distintas áreas de la empresa estudiada, a los cuales se les aplicó un cuestionario cuya validez de contenido se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método Alfa Cronbach, arrojando un valor de 0,95, es decir, alto. Luego de aplicar los instrumentos se tabularon los datos y se analizaron los resultados con respecto a las dimensiones o momentos, con los métodos de la estadística descriptiva, para luego analizar su correspondencia con las teorías estudiadas. Entre los principales resultados se obtuvo que la empresa Lucky Stars, C.A., no posee formal y claramente definidos los elementos que caracterizan a una estructura organizativa apropiada y funcional, por otro lado, se observó que los factores que inciden en ello, son el tamaño, el entorno y la naturaleza del poder. Por último, se obtuvo la información requerida para diseñar una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa estudiada.

**Descriptor:** Estructura organizacional, Rigthsizing, Gestión, Procesos Administrativos y Operativos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE BASED ON THE MODEL OF  
RIGHTSIZING, TO OPTIMIZE THE MANAGEMENT OF PROCESSES  
ADMINISTRATIVE AND OPERATING OF THE TRADING COMPANY  
LUCKY STAR C.A.**

**Autor:** Verenzuela, Juan C. I.: 13.983.817

**Tutor:** Colmenares, Alexi C. I.: 3.748.830

**Fecha:** Mayo, 2015

**ABSTRACT**

The purpose of the study was to propose an organizational structure based on the model of Rightsizing, to optimize the management of administrative and operational processes of the company commercial Lucky Star C.A., located in Maracay Aragua State, on the basis of the absence of the same. The corresponding theoretical foundation is subsequently developed and methodological aspects were established to consider; Accordingly, it was defined as projective type of research and design, not experimental, transectional field. Population and sample was conformed by thirty-nine (39) workers in different areas of the company studied, which applied a questionnaire whose validity of content was determined by expert opinion and reliability using Cronbach alpha, yielding a value of 0.95, i.e. high. After applying the instruments data were tabulated and analyzed the results with respect to the dimensions or moments, with the methods of descriptive statistics, then analyze your correspondence with the studied theories. Among the main results were obtained that the Lucky Stars, C.A., company does not possess formal and clearly defined elements that characterize an organizational structure appropriate and functional, on the other hand, it was observed that the factors that affect it are the size, the environment and the nature of power. Finally, the information required to design an organizational structure based on the model of Rightsizing, to optimize the management of administrative and operational processes of the company studied was obtained.

**Key words:** Structure, Rigthsizing, Management, Administrative and Operational Processes.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	iv	
ABSTRACT.....	v	
INDICE GENERAL.....	vi	
INDICE DE CUADROS.....	viii	
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix	
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x	
INTRODUCCIÓN.....	xi	
CAPITULO I		
EL PROBLEMA		
Planteamiento del problema.....	1	
Objetivos de la investigación.....	6	
Objetivo General.....	6	
Objetivos Específicos.....	6	
Justificación de la investigación.....	6	
CAPÍTULO II		
MARCO TEÓRICO		
Antecedentes de la investigación.....	10	
Bases teóricas.....	19	
Sistema de variables.....	31	
Definición conceptual.....	31	
Definición operacional.....	31	
Operacionalización de las variables.....	32	
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLOGICO		
Tipo de investigación.....	33	
Diseño de Investigación.....	35	
Población y muestra .....	36	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	38	
Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	39	
Tratamiento estadístico de datos.....	41	
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		43

CAPÍTULO V  
LA PROPUESTA

Estructura organizacional basada en el modelo de rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial Lucky Stars C.A.....	54
Conclusiones y recomendaciones.....	93
Lista de Referencias.....	95
ANEXOS	
ANEXO A. Instrumento de recolección de datos.....	99
ANEXO B. Instructivo de validación.....	104



## INDICE DE CUADROS

### CUADRO N°

	<b>Pág.</b>
1. Resumen de los tipos de estructura organizacional.....	2
2. Continuación. Resumen de los tipos de estructura organizacional	2
3. Operacionalización de la variable.....	2
4. Resumen de objetivos y estrategias actuales de la empresa Lucky Stars, C.A.....	3
	2
	7
	1

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLA N°

	<b>Pág.</b>
1. Población y muestra de la investigación .....	38
2. Resultados de la dimensión Elementos de la estructura organizacional.....	44
3. Resultados de la dimensión Factores que inciden en la estructura organizacional.....	48
4. Resultados de la dimensión Aspectos del Rightsizing.....	51

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Grupos de interés de comercial Lucky Stars, C.A.....	72
2. Niveles administrativos propuestos.....	74
3. Unidades administrativas propuestas.....	75
4. Organigrama Funcional propuesto.....	87

## INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos inherentes al comportamiento organizacional de mayor relevancia e impacto para las prácticas gerenciales, la cultura, el clima, el desempeño laboral y en general, la dinámica empresarial, lo constituye el diseño o estructura, entendido como el proceso a través del cual se dividen las tareas, asignan funciones y coordinan los esfuerzos para garantizar el logro de los objetivos trazados.

Tomando en consideración lo expuesto, se evidencia la importancia del estudio de los aspectos inherentes al diseño de la estructura organizacional a fin de evaluarla, precisar sus aciertos y desaciertos, efectuar los cambios y adaptaciones requeridas para optimizarla, teniendo en cuenta las necesidades internas, así como también el entorno que rodea a la empresa.

Con base en los planteamientos anteriores, y tomando como punto de partida ciertos indicios observados en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, que demuestran la existencia de debilidades en cuanto a su estructura organizacional, se considera pertinente desarrollar un estudio dirigido a proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos en la mencionada empresa, para lo cual, se presenta la investigación estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I. El Problema, se presenta la contextualización del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II. Marco Referencial, integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y sistemas de variables.

Capítulo III. Marco Metodológico, formado por el tipo, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y procedimientos.

Capítulo IV, Presentación y análisis de resultados.

Capítulo V. Incluye la propuesta desarrollada producto de la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde su creación, las empresas productoras y prestadoras de servicios, tanto del sector oficial como privado, se ven en la necesidad de optimizar sus esfuerzos y acciones a fin de brindar la mayor satisfacción a sus clientes. Por otra parte, sus miembros necesitan un marco estable comprensible en el cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos.

En virtud de ello, como parte de su gestión, las organizaciones empresariales implementan mecanismos que les permite ordenar de manera sistemática sus actividades, así como también, facilitar un armónico trabajo de equipo que involucre a todos sus integrantes, de modo que sea factible combinar de manera adecuada sus múltiples esfuerzos, encaminándolos hacia una misión común.

Lo señalado, hace alusión a una de las áreas medulares de toda organización, denominada por autores como Gibson, Ivancevich y Donelly (2011), Robbins y Coulter (2010), Stoner y Wankel (2010), entre otros, diseño o estructura organizacional, la cual constituye uno de los aspectos inherentes a la administración o gestión más importantes e indispensables para alcanzar la actuación empresarial eficiente.

Al respecto, Robbins y Coulter (2010), señalan que el diseño organizacional representa un conjunto de medios que maneja la organización

con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, de ese modo puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. Por otro lado, en la estructura organizacional, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

Cabe destacar, que debido a las características y condiciones de la sociedad y la economía mundial actual, todas las organizaciones empresariales requieren implementar un diseño organizacional propio que les permita desarrollar sus funciones de manera eficiente, ya que ninguna empresa es idéntica a otra. Ello, obedece a que la problemática de las organizaciones es variada y difícil de generalizar, por tanto, la implementación de un diseño estructural que haga eficiente a una empresa es uno de los principales retos para las compañías en el mundo. De tal forma, que el diseño de una estructura organizacional que responda al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva, se convierte en la principal problemática por resolver.

Por otro lado, la determinación del diseño idóneo de una estructura organizacional, requiere un diagnóstico exhaustivo de las características internas, así como del contexto que rodea a la empresa, ya que ella depende de muchos factores. La mayoría de estas organizaciones no sabe cuál será su porvenir, aunque en la búsqueda del crecimiento plantean una imagen futura positiva, sin embargo, los diferentes factores internos y externos las obliga inminentemente a operar en un régimen de cambios continuos que afectan su estructura directamente.

Tal como lo señala Marín (2012), en la actualidad un importante porcentaje de las empresas a nivel mundial permanecen ancladas en una perspectiva mecanicista, desde la cual realizan prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con patrones burocráticos de acción deterministas como vía predominante, desprovistas de una interrelación amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo. Aunado a ello, tienen poca capacidad para aprender asumir cambios profundos, en un ambiente donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades empresariales, donde se entrelazan situaciones técnicas, coyunturales y humanas.

Asimismo, en Latinoamérica diversos estudios realizados en torno al tema del diseño organizacional demuestran que en la región las empresas simplemente se han dejado llevar por la dinámica de la globalización, asimilando de manera pasiva sus efectos, y sin visualizar modos de adaptar o flexibilizar sus estructuras de manera que ello les permita aprovechar las oportunidades que ofrece. Esto, profundiza los factores de orden estructural que son causantes de los graves problemas económicos y financieros que caracterizan a dichas empresas. No sólo no hay avance hacia el desarrollo económico mediante estrategias de superación de las debilidades de orden estructural, sino que se está ante un proceso de retroceso, ya que dichas debilidades en algunos casos ni siquiera han sido claramente identificadas.

Es importante mencionar, que el panorama descrito en torno al tema del diseño y la estructura organizacional no exime a las empresas venezolanas. Estas, según Mora Vanegas (2010), se enfrentan actualmente a un ambiente altamente cambiante que exige la definición de estructuras flexibles, altamente adaptativas y que obedezcan a una clara visión de negocios. Sin embargo, según el autor citado las mismas se caracterizan por poseer



estructuras organizativas inadecuadas, rígidas, con exceso de niveles jerárquicos, piramidales; las cuales requieren un rediseño de sus unidades de acuerdo a los requerimientos reales de sus trabajadores y del entorno para hacerlas más eficaces.

Lo mencionado, según Mora Vanegas (2010), trae como consecuencia que las empresas venezolanas con problemas estructurales no desarrollen sus actividades de forma coordinada, las metas se alcancen parcialmente, se presenten fallas en la comunicación, el control y la solución de conflictos, se desconozcan las cadenas de mando, así como de autoridad y responsabilidad, dificultando la adaptación de las mismas al entorno.

Otro aspecto resaltado por el autor citado, lo constituye la inadecuada definición de las tareas inherentes a cada puesto de trabajo, lo que genera una innecesaria duplicidad de funciones, asociada a su vez con sobrecarga de trabajo. Esto, se traduce en empleados que se encuentran en diferentes áreas de la empresa cumpliendo las mismas asignaciones, así como trabajadores que realizan múltiples tareas a la vez, sin estar capacitados física e intelectualmente para ello.

En términos generales, se observa que la ausencia o inadecuación de la estructura o diseño organizacional de una empresa, constituye una debilidad que a su vez desencadena en problemas inherentes a la gestión organizacional, es decir, la toma de decisiones. De acuerdo con Sánchez (2012), la capacidad de decisión del personal gerencial o directivo se ve entorpecida por el desconocimiento de las cadenas de mando, autoridad y responsabilidad. Por otra parte, al no poseer una estructura organizativa adecuada, se dificulta la operatividad, definida por Corrales (2011), como la capacidad de la empresa para llevar a cabo sus actividades sin interrupciones ni retrasos.

El panorama existente en el contexto empresarial venezolano, se observa de manera específica en la empresa Comercial Lucky Star C.A., importante organización en expansión en el ramo de los hipermercados, ubicada en Maracay Estado Aragua, la cual constituye el objeto de estudio de la presente investigación. A través de un primer acercamiento y entrevistas abiertas realizadas al personal gerencial en el año 2013, se evidenció la carencia de un manual de descripción de cargos; ausencia de un esquema formal de actividades, áreas de trabajo, niveles de administración; la inexistencia de perfiles para cada puesto de trabajo con sus principales funciones y responsabilidades; así como la inadecuada agrupación e interrelación de los distintos segmentos que integran la empresa.

Cabe destacar, que la carencia de una estructura organizacional idónea en la mencionada empresa ocasiona redundancia laboral y ocupacional, conflictos en la toma de decisiones, grados de superioridad en los diferentes departamentos, ruptura en los canales de comunicación, dificultades en la resolución de problemas, riesgos operativos y financieros, ausencia de planes de carrera y tensiones en el clima laboral, todo lo cual evidencia deficiencias en cuanto a su gestión administrativa y operativa, tal como lo expresan Sánchez (2012) y Corrales (2011).

Lo señalado, podría traer como consecuencia en el largo plazo la desviación del alcance de la misión y la visión propuestas en los planes empresariales, ocasionando a su vez bajos niveles de productividad, incompetencia frente a otras empresas del mismo ramo, insatisfacción de clientes internos y externos, y en definitiva, un caos en la gestión global.

Por tal motivo, se hace imprescindible para la empresa Comercial Lucky Star C.A., evaluar el estado actual de su estructura organizativa con la finalidad de detectar las debilidades existentes, modificar o rediseñar los diversos elementos que la conforman, tales como líneas de autoridad,

especialización, departamentalización, cadenas de mando, tramos de control, formalización, entre otros, tomando en cuenta todos los factores ambientales y organizacionales que inciden en ella, lo cual propiciará el trabajo armonioso en pro del logro de los objetivos trazados en sus planes corporativos, orden en los procesos de toma de decisiones, un clima organizacional estable y positivo, incremento en la productividad y capacidad de respuesta, entre otros.

Lo mencionado, evidencia la necesidad de efectuar una investigación que permita establecer una estructura organizacional idónea como parte de la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa analizada, con el propósito de proponer un marco de trabajo que retenga unidas sus diversas funciones de acuerdo con un esquema, ordenado y coherente. En ese sentido, el presente estudio está dirigido a diseñar una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, que permita reestructurar, racionalizar la organización, mejorar su efectividad, reducir costos, y en términos generales, optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

Efectuado el planteamiento, se formula el problema bajo las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los elementos que conforman la estructura organizacional actual, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua?

¿Cuáles son los factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua?

¿Qué aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional permiten optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua?

¿Cómo debe ser la estructura organizacional de la empresa Comercial Lucky Star C.A., de acuerdo con el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de sus procesos administrativos y operativos?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los elementos que conforman la estructura organizacional actual, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

- Identificar los factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

- Analizar los aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional para optimizar la gestión de

los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

- Diseñar una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

### **Justificación de la Investigación**

Esencialmente, las organizaciones nacen de la necesidad humana de cooperar para obtener sus fines personales, en razón de sus limitaciones físicas, psicológicas, sociales y, económicas; esta cooperación puede ser más efectiva o menos onerosa si se dispone de una estructura organizativa.

En ese sentido, la estructura organizativa debe estar diseñada de manera clara para todos los intervinientes en ésta y quienes deben realizar determinadas tareas o ser responsable de determinados resultados. De esta manera se eliminan o minimizan las dificultades derivadas de la imprecisión en la asignación de responsabilidades, logrando además un sistema comunicacional fluido y un proceso operativo en cuanto a la toma de decisiones orientadas al logro de los objetivos propuestos.

Tomando en consideración estos planteamientos, así como el diagnóstico preliminar realizado en la empresa Comercial Lucky Star C.A., la propuesta de una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de sus procesos administrativos y operativos, representa una iniciativa útil y de gran relevancia desde múltiples puntos de vista.

En primer lugar, las implicaciones académicas que permiten considerar relevante esta investigación, se basan en la recopilación y análisis de aportes teóricos significativos de diversos autores, en cuanto al diseño de la estructura organizativa, el modelo de Rightsizing, la gestión administrativa y operativa, que pudieran provocar la reflexión de la Gerencia Alta, Media y operativa de cualquier organización, tanto local como nacional, acerca de la importancia de contar con elementos de diseño organizacional pertinentes, fundamentados en el diagnóstico previo de sus condiciones internas así como del contexto que las rodea.

En ese sentido, la investigación persigue analizar diversos modelos y conceptos asociados a los temas de interés, para posteriormente sistematizarlos y medirlos en el contexto específico de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, arrojando como resultado el diseño de una estructura organizativa adecuada a las necesidades reales de la organización.

Asimismo, se constituye en una contribución práctica a la solución de los problemas fundamentales relacionados con la variable de interés en el caso específico estudiado, pues permitirá la identificación de los elementos clave de la estructura organizativa de acuerdo con el modelo de Rightsizing administrativo en la organización objeto de estudio.

Por otro lado, las implicaciones de carácter social, están reflejadas en la necesidad de transformación que en la actualidad afrontan las empresas venezolanas, las cuales deben estar orientadas hacia la búsqueda de la excelencia, en un contexto caracterizado por cambios acelerados, complejos y globalizados. En este sentido, las organizaciones son las primeras en ser llamadas a romper con los viejos paradigmas gerenciales y enrumbarse

hacia el éxito, para así poder conservarse y consolidarse en un mundo altamente competitivo. Cabe destacar que la investigación, además de proporcionar beneficios a la empresa objeto de estudio, puede ser de gran utilidad al servir de base a nuevas investigaciones relacionadas con las variables de estudio.

En otro orden de ideas, la relevancia del estudio en su carácter científico y metodológico, estriba en la presentación de un procedimiento e instrumento de investigación diseñados sobre la base de diversas posiciones teóricas, los cuales se considera que pueden llegar a constituirse en un aporte que en el futuro cercano sirva de consulta para otros investigadores interesados en analizar la variable estructura organizacional en cualquier ámbito.

Desde esta perspectiva, se formaliza como un modelo a seguir, debido a que desarrolla una metodología rigurosa a través de la cual se aborda el problema en estudio, con altos niveles de objetividad, claridad y validez científica, todo ello con la finalidad de contribuir al desarrollo de las reformas tendentes al logro de una mayor eficiencia de las empresas venezolanas.

En ese sentido, las debilidades evidenciadas a través del estudio, tienen repercusiones directas en cada una de las funciones administrativas que se realizan en la empresa Comercial Lucky Star C.A., alterando de alguna manera su desempeño efectivo. Por ello, la identificación de dichas debilidades, permitirá la obtención de información relevante que servirá de insumo para establecer una propuesta pertinente dirigida a optimizar la gestión administrativa y operativa de la misma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

El marco teórico o conceptual, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, pues consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el estudio con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y formulado las preguntas que guían la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

En ese sentido, el presente capítulo contiene un análisis detallado de los antecedentes de la investigación, así como cada una de las teorías en las cuales se sustenta la variable de estudio estructura organizacional de acuerdo con las premisas del modelo de Rightsizing administrativo, asimismo, incluye la sistematización de variables.

#### **Antecedentes de la Investigación**

La realización de todo estudio requiere la revisión de estudios anteriores cuyo propósito este dirigido al análisis de una variable común. En el caso específico de la presente investigación, a continuación se reseñan diversos estudios relacionados con las variables de interés, sus metodologías de estudio, resultados y aportes más relevantes.

El estudio efectuado por Marín (2012), Universidad de Bogotá, titulado: Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en



pymes industriales de Bogotá, Colombia. Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Gerencia empresarial.

Recoge los fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de la estructura de la organización, en el marco de la contingencia estructural, y da cuenta de la forma como las empresas están asumiendo eventos de re-estructuración.

Consistió en un estudio de tipo descriptivo en una muestra de 92 pymes manufactureras de Bogotá. Los resultados demostraron que: a) el re-diseño organizacional no atiende propiamente a un ejercicio formal y sistemático a partir de la estrategia, b) el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial, y c) la re-estructuración, cuando ocurre, simplemente responde a maniobras de traslación, eliminación o creación de cargos tomando como único referente el organigrama.

En términos generales, el estudio permitió caracterizar la manera en la cual las empresas manufactureras de Bogotá conciben la estructura organizacional y cómo asumen sus parámetros de diseño. A partir de una muestra de 92 pymes, los resultados permitieron identificar un cierto grado de informalidad a la hora de enfrentar acciones de re-estructuración organizacional, quizá por el desconocimiento, en muchos casos, de lo que significan las variables de estructuración.

Específicamente, se encontró que si bien las empresas realizan elecciones estratégicas, estas no son un detonante significativo del dimensionamiento estructural, lo cual permite reflexionar que: 1) la tesis generalmente aceptada de Chandler (1962), en razón a que la estructura sigue a la estrategia, es más aplicable en las corporaciones multidivisionales, y 2) las pymes se comportan de manera diferente en la relación estrategia-

estructura y que la relación puede ser inversa (Fredrickson, 1986; Hall & Saias, 1980; Russo, 1991) o recíproca (Hill & Hoskisson, 1987; Hoskisson, 1987; Kazanjai & Drazin, 1987).

Otra conclusión de relevancia es que en las pymes analizadas, el contexto en el cual operan tiene un poder de influencia aceptado (Head, 2005). No obstante, el ajuste con el entorno se da de manera parcial, esto es, aunque éste influye en las elecciones estratégicas, el redimensionamiento de la estructura se da solo en algunas de las variables de diseño, lo que dicta la existencia de una estructura desbalanceada.

Finalmente, se corroboró que el redimensionamiento de la estructura organizacional, cuando ocurre, responde más a un ejercicio de reformulación de cargos a la luz del organigrama. Se determinó así que las acciones de re-estructuración parten de la necesidad de redefinir las plantillas de personal y no corresponden a un análisis previo de los parámetros de diseño organizacional.

La investigación reseñada, representa un antecedente internacional importante en el ámbito del diseño de estructuras organizacionales, ya que aborda la problemática existente en torno a este tema en un país de Latinoamérica cuyas características culturales son similares a las venezolanas, por tanto, se considera que sus resultados sirven de punto de partida para conocer con mayor profundidad las debilidades y fortalezas presentes actualmente en las empresas de hipermercado y más específicamente en la empresa Comercial Lucky Star C.A., objeto de análisis.

El estudio realizado por Soto (2011), Universidad Autónoma de Madrid, titulado Análisis estratégico organizacional del sector cooperativo en Chile.

País: España. Presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas.

Tuvo como objetivo investigar los modelos de análisis y evaluación del diseño de organizacional, tomando como base un sector de la economía, como lo son las caletas pesqueras, a partir de este estudio se crearon las bases para que sean viables en el tiempo, apoyándose en un modelo cooperativo con principios de equidad social y propiedad democrática.

El proyecto se basó en conceptos de viabilidad organizacional y gestión del conocimiento, y consistió en realizar un diagnóstico organizacional por medio del “Modelo de Sistema Viable de Beer, (1985)” y el “Método VIPLAN de Espejo, (1999)” para el diseño de una nueva estructura organizacional mediante el “Modelo Hipertrébol de Rodríguez Antón, J. M.; Morcillo, P.; Casani, y Rodríguez Pomedá, (2011)”.

Finalmente, resaltó que el diseño cooperativo de pesca, es una verdadera alternativa de superación personal y económica para todos los asociados que conforman estos grupos, debido a que con el trabajo en equipo y organizado consolidan una empresa que les permita beneficiar a miles de familias a nivel nacional que trabajan en este rubro.

Es necesario mencionar, que el marco teórico del estudio citado expone una convergencia de teorías modernas y vigentes, como son: el pensamiento de sistemas blandos, la cibernética organizacional y modelos organizacionales como el hipertrébol, y ofrece un material bibliográfico escrito en español en una línea de trabajo en la que no abunda, y con una aplicación práctica a una realidad latinoamericana, la que también escasea.

Esta proposición teórico-metodológica, permitió dejar expuesto un mecanismo de estudio tanto para replantear el diagnóstico, como para intervenir y aplicar modelos de gestión organizacionales como es el hipertrébol. En lo relativo al levantamiento de la información pertinente para el estudio, se recurrió a diversas fuentes de datos, tales como: material bibliográfico, entrevistas, encuestas e Internet. En la mayoría de los casos la recolección de información fue laboriosa y lenta, debido a la falta de documentación oficial relevante, actualizada y centralizada; no obstante, es destacable la colaboración encontrada en algunas instancias del sector cooperativo.

Desde esa perspectiva, se entiende que el estudio citado representa un antecedente importante puesto que cuenta con un marco teórico y metodológico, así como un diseño sistemático que puede servir de modelo para el desarrollo de la presente investigación.

El estudio realizado por Sosa (2012), Universidad Fermín Toro, titulado Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio, Cabudare, Venezuela. Presentado para optar al título de Magíster en Gerencia empresarial.

Tuvo como propósito generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente como edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, contexto en el cual juega un papel preponderante el diseño organizacional para propiciar una reconstrucción significativa del ser empresarial, recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

El proceso de investigación y la significación del conocimiento se fundamentaron en una investigación cualitativa con postura paradigmática

interpretativa, sustentado en un estudio fenomenológico. El diseño fue de campo. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista a profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista. El grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la contrastación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso.

Para la interpretación se desarrollaron cuatro etapas: la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha. La aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch (1987) adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la información, con criterios interpretativos que conceden un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permiten romper la linealidad del proceso.

Las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, evidenció la presencia de gerentes con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestores de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciadores del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Gerentes inmersos en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

Acerca del diseño en organizaciones inteligentes, concluyó que debe estar fundamentado en el principio de auto coorganización, el cual consiste en la necesidad de reconocer que la empresa se instituya en redes de relaciones y realidades dotadas de una determinada autonomía; el principio del caos, al inquirir que el aprendizaje es un continuo proceso de

interacciones de orden, desorden y organización; el principio de la auto poiesis, solicita a las empresas procesos de pensamiento que se auto produzcan y auto organicen en mecanismos de retroalimentación permanente.

Es importante mencionar, que de modo particular la investigación reseñada devela aspectos del diseño organizacional bajo un nuevo enfoque del pensamiento gerencial, fundamentado en el desarrollo de una estructura abierta, ilimitada, caracterizada por la espiritualidad que lleva a los individuos a ser solidarios, tolerantes, participativos y respetuosos de la diversidad.

La investigación realizada por Guillen (2012), Universidad Central de Venezuela, titulada Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para Hoteles cinco estrellas, Caracas Venezuela. Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Gerencia empresarial.

Tuvo como finalidad la propuesta de una estructura organizacional tomando como muestra un Hotel ubicado en la Ciudad de Caracas. La investigación de tipo proyectiva se concentró en un diseño de campo, empleó como técnica de recolección de datos la observación directa y la documental, lo cual permitió obtener de los documentos gerenciales pertenecientes a la organización estudiada toda la información inherente a su estructura, departamentalización, cadenas de mando, entre otros.

Se evidenció que los aspectos analizados obedecen a esquemas tradicionales o neoclásicos de la administración que no dan respuesta a las exigencias de flexibilidad, adaptación y capacidad de respuesta que se exige a las empresas modernas.

Como resultado de la investigación se ilustró una propuesta corregida basada en el modelo de sistemas viables, la cual contempla una estructura organizacional flexible que considera tanto lo interno como lo externo, una dirección cooperativa, la toma de decisiones descentralizada, la acción humana como iniciativa innovadora y los canales necesarios para el flujo de la información.

Cabe destacar, que el estudio representa un antecedente importante por cuanto analiza teóricamente los modelos de diseño organizacional contemporáneos, a la vez que describe con detalle una propuesta que servirá de modelo para el logro de un propósito similar en la empresa Comercial Lucky Star C.A.

El estudio realizado por Marrero (2011), Universidad de Carabobo, titulado: Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional dirigido a la Pequeña y Mediana Empresa basado en la Teoría de Sistemas. Bárbula, Venezuela. Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Administración de empresas.

Surgió como iniciativa para responder a la premisa de como apoyar a las empresas a crear resultados con la gente a través de su desempeño, especialmente en la pequeña y mediana empresa que debido a sus características de funcionamiento requieren una atención especial, dentro de lo que se denomina el comportamiento organizacional.

Tuvo como objetivo ofrecer una metodología que le permita a los gerentes atender a la dinámica organizacional laboral de cara a las exigencias de la turbulencia de situaciones financieras, políticas, sociales las cuales se viven, a fin de descomplejizar las relaciones sistémicas existentes

entre los involucrados de la cotidianidad laboral, con miras a elevar la calidad de vida desde las actuaciones diarias.

Para el desarrollo del estudio se empleó una metodología descriptiva proyectiva, con diseño no experimental de campo. La población y muestra estuvo representada por los gerentes y personal que conforman las cuatro empresas objetos de estudio, siendo en su totalidad un grupo de 53 personas. Como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario estructurado con escala de respuesta tipo Likert, con una confiabilidad de 0,8147, siendo altamente confiable.

Cabe destacar, que como parte de los resultados de la investigación se estableció que el modelo de gestión organizacional empleado por las empresas analizadas presentó fallas en distintas áreas, cabe destacar la asociada a la estructura organizacional de interés para esta investigación, en la cual se evidenciaron debilidades en cuanto a: tramos de control, relaciones de mando, centralización en la toma de decisiones, duplicidad de funciones, en algunos casos, desconocimiento de las tareas inherentes a los puestos o cargos, lo que originó un clima laboral inestable.

Tomando como punto de partida lo acotado, la autora del estudio desarrolló una propuesta para la gestión organizacional en la que se considera la estructura como uno de los aspectos medulares, por lo cual se propuso adoptar un diseño novedoso, denominado modelo de organizaciones felices, en el que destacan la autonomía, la corresponsabilidad, la relación directa con el entorno, entre otros, como factores básicos.



El estudio realizado por Villamizar (2011), en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulado: Diseño de la estructura organizacional, funcional y de cargos de la empresa venezolana de finanzas, C.A. Barquisimeto Estado Lara. Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Administración de empresas.

Tuvo como finalidad el análisis, diagnóstico y diseño de la estructura organizacional y el manual de cargos y funciones más relevantes de la Compañía Aseguradora Venezolana de Finanzas, C.A. Consistió en un estudio de tipo descriptivo proyectivo, tomando como población y muestra a los empleados del nivel gerencial de la empresa en estudio, un total de 12 personas. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario semi estructurado con escala dicotómica, validado mediante el juicio de expertos y con una alta confiabilidad.

Entre los principales resultados, se evidenció que la empresa analizada no cuenta con un manual de descripción de cargos, por lo que las actividades se asignan de manera empírica e informal. En función de ello, el autor elaboró una propuesta de diseño organizacional, el manual de cargos y funciones, tomando en consideración las unidades orgánicas que componen la empresa, así como la misión y visión global.

Es importante mencionar, que la investigación reseñada aporta fuentes bibliográficas, así como aspectos metodológicos y propuestas que pueden servir de modelo a seguir para el presente estudio que persigue un propósito similar.

En términos generales, las investigaciones mencionadas representan aportes significativos para el presente estudio desde el punto de vista teórico

y metodológico, a la vez que muestran evidencias de las problemáticas existentes en torno a la estructura organizacional y su diseño, todo lo cual servirá como punto de partida para proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

### **Bases Teóricas**

A continuación se describen los diversos modelos teóricos que sirven de sustentación a la presente investigación y se sistematizan las variables de estudio inteligencia emocional y desempeño laboral, indicando su definición conceptual y operacional, dimensiones e indicadores.

### **Estructura Organizacional**

En la actualidad, existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Desde esta perspectiva, Robbins (2011), define la estructura organizativa como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual juega un papel primordial involucrando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

Por su parte, Chiavenato (2011), señala que la estructura organizativa de una empresa es la forma en la que esta se va a gestionar. En ella pueden diferenciarse tres partes:

- La estructura organizativa formal es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.

- La estructura organizativa informal son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.

- La estructura real de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales.

En el mismo orden de ideas, Goncalves (2009), señalan que la estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros; es un sistema de roles que han de desarrollar los empleados para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

Por otro lado, el autor citado, expresa que es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí. Según este autor la estructura organizativa de la empresa está formada por:

- El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran.

- Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos.

- Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Por otro lado, el autor señala que las partes fundamentales que deben integrar la estructura organizacional son:

- Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras.

- El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.

- Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de cada área.

- Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.

- Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

En términos generales, se entiende que la importancia de la estructura organizacional de la empresa radica en que esta permite darle organización y control a la misma, ayuda a establecer estrategias y distribuir

las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada trabajador, así como lo que cada uno debe hacer para contribuir de manera activa para que las metas sean alcanzadas.

### **Tipos de Estructura Organizacional**

Según Chiavenato (2011), Gibson, Ivancevich y Donelly (2011), existe una amplia variedad de estructuras que las empresas pueden emplear, según las características y necesidades propias de cada una, así como del contexto que las rodea, cada una de las cuales posee elementos que las distinguen y ofrecen múltiples ventajas. Seguidamente se presenta un resumen de las mismas (cuadro 1):

**Cuadro 1. Resumen de los tipos de estructura organizacional**

<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
Simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeñas empresas o en fase de inicio.</li> <li>• Fuerte centralización de autoridad</li> <li>• Poca formalización (alto componente informal)</li> <li>• Coordinación: Supervisión directa/unidad de mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad (permite adaptarse a nuevas situaciones o cambios en el entorno con facilidad y con unos costos bajos).</li> <li>• Bajo costo de mantenimiento.</li> <li>• Rapidez de respuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante aumento de tamaño.</li> <li>• Entornos simples y dinámicos</li> </ul>
Burocracia maquinal	Estructuras que funcionan como máquinas integradas y reguladas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno simple y estables.</li> <li>• Organizaciones maduras</li> </ul>	
Burocracia profesional	Estructura que enfatiza la autonomía de los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno complejo y estable</li> </ul>	

	individuos a través de la normalización de las habilidades.	• Organizaciones con productos y servicios normativos.	
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada especialización y formalización.</li> <li>• Departamentalización por funciones.</li> <li>• Autoridad centralizada</li> <li>• Coordinación más compleja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectiva autoridad.</li> <li>• Economía en la asignación de recursos.</li> <li>• Disminución de la duplicidad de tareas y puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de coordinación</li> <li>• Centralización ante aumento de tamaño</li> </ul>
Multidivisional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa diversificada (compleja y de gran tamaño)</li> <li>• División por unidades organizativas casi autónomas</li> <li>• Elevada descentralización</li> <li>• Control, coordinación de estrategia centralizados en la dirección general</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio rango de autoridad</li> <li>• Desarrollo y formación de directores de divisiones</li> <li>• Divisiones independientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisiones semiautónomas (conflictos y objetivos)</li> <li>• Coordinación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).

## Cuadro 2. Continuación. Resumen de los tipos de estructura organizacional

TIPO	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	LIMITACIONES
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones no lucrativas. Empresas con actividades muy diferenciadas con factores comunes.</li> <li>• Dos líneas de autoridad: Horizontal y vertical</li> <li>• Organización de proyectos y funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en la organización de recursos</li> <li>• Reduce el conflicto de objetivos</li> <li>• Elevada motivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto ante la doble autoridad</li> <li>• Cambio cultura: Implantación gradual</li> </ul>
Adhocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de organización válido para enfrentarse a situaciones concretas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporalidad y conveniencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencia ante la falta de autoridad y coordinación</li> </ul>

	con carácter temporal • Equipos integrados para proyectos específicos • Poca complejidad, formalización • Descentralización.		
Unidades Estratégicas de Negocio UEN's	• Unidades autónomas al interior. • Cada unidad tiene su misión y metas. • Tiene planes, administra sus recursos y un tamaño apropiado para su funcionamiento	• Está gerenciado por su director/ administrador. • Desarrolla y pone en marcha planes estratégicos y de operación para sus productos y servicios.	Coordinación con otros procesos relacionados con su producto o servicio.

**Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2011).**

Adicional a lo anterior, Chiavenato (2011), menciona las estructuras organizacionales virtuales, las cuales tienen como propósito proporcionar altos niveles de flexibilidad, son similares a las organizaciones en trébol y en red. Están orientadas al mercado y que se diseñan como un grupo de cadenas de relaciones entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa.

Las organizaciones con estructura virtual, son ligeras porque emplean a pocos trabajadores; difusas, porque no presentan límites claros; flexibles, porque se adaptan al entorno con velocidad; rápidas, porque son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo; y finalmente, dispersas, porque no tienen un ámbito geográfico claro y pueden utilizar intensivamente el teletrabajo debido al uso intensivo y extensivo de las tecnologías de información y de los SIG o Sistemas de Información Gerencial y de Sistemas Estratégicos de distinta naturaleza para apoyar las competencias distintivas o core business del negocio.

## **Factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional**

Robbins (2011), señala que los factores que determinan la estructura de una organización están conformados por los siguientes componentes inherentes a las áreas administrativa y operativa: Tamaño, tecnología, entorno y naturaleza del poder (pág. 109).

- **Tamaño.** Compuesta por: capacidad física, personal, insumos utilizados, productos generados, patrimonio. Esta variable interviene en las siguientes dimensiones: (a) Tamaño y especialización. A mayor número de componentes (capacidad física, personal, insumos utilizados, productos generados, patrimonio), mayores posibilidades de especialización, (b) Tamaño y formalización. Cuanto mayor son las organizaciones, más se repiten los comportamientos, y por tanto son más fáciles de formalizar, (c) Tamaño y Centralización. Normalmente en las grandes organizaciones es necesario descentralizar el poder para poder dirigir las de un modo correcto.

Chiavenato (2011), destaca que con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. La gran diferenciación que suele haber en las funciones de una gran organización lleva a buscar la mayor especialización posible en su desempeño (pág. 97).

- **Tecnología.** Según Robbins (2011), este factor incluye: El sistema tecnológico de la organización, el saber hacer (Know How) procesos de trabajo que permitan la transformación de materiales, energía e información. Por otro lado, este factor incluye: los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la



organización utiliza en sus procesos de producción e intercambio. Los aspectos más relevantes de la tecnología son:

(a) La complejidad. Está relacionada con el tipo de proceso productivo, así como, con el producto, bien o servicio. A medida que una organización lleva a cabo diversas combinaciones de procesos y productos cambian los procesos administrativos, (b) La Interdependencia. Alusiva al grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones, (c) La creatividad y ciclo de vida del producto. Hay productos que agotan sus nichos de mercado y necesitan agregarle innovaciones para mantener a la firma en el mercado. Esto exige que sus estructuras contemplen la existencia de departamentos especializados en investigación y desarrollo de ideas rentables.

A modo de resumen, se puede afirmar que la tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina la estructura de la organización y su comportamiento.

• **Entorno.** Gibson, Ivancevich y Donelly (2011), refieren que este factor contempla las siguientes dimensiones:

(a) Estabilidad. Con que intensidad varían los factores que forman el entorno y afectan a la empresa. Esta puede ser estática o dinámica, en el primero se producen pequeños cambios y su dirección es fácilmente predecible, en el segundo es más difícil e incierto pronosticar lo que va a ocurrir, (b) Complejidad. Número y variedad de elementos del entorno que afectan a la empresa. Esta puede ser simple o compleja, en la primera tiende

a haber pocos componentes (homogéneos), en el segundo el número de elementos es bastante elevado (heterogéneos), (c) Incertidumbre. Se refiere al grado de conocimientos que se tiene acerca de los elementos que conforman el entorno. Se ve condicionada por el nivel de complejidad del entorno y su estabilidad y dinamismo.

En términos generales, Robbins (2011), señala que la estabilidad del medio ambiente influye en el tipo de estructura de la organización. Cuando el ambiente que la rodea es altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la estructura puede fácilmente ajustarse a modelos centralizados, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas. En contraste, cuando el entorno de la organización es inestable y, hay cambios rápidos e impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuadamente a los cambios externos.

• **Naturaleza del poder.** Poder es la capacidad o habilidad potencial de una persona u organización para influir en otras para obtener un resultado. La autoridad está incluida en el concepto de poder. Cuando el poder se legitima en el contexto de la organización se denomina autoridad.

Las estructuras son el ambiente en que se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones, desde este punto de vista, incluye aspectos como las líneas de autoridad, de responsabilidad y de comunicación. Hablar de poder o mejor de influencia y control cuando se ejerce en el contexto de la estructura organizacional, significa entender que en una empresa estos tres factores cohabitan en múltiples formas: (a) La autoridad que es una forma de influencia social articulada a la legitimidad; (b) La coerción física directa, la más poderosa y primitiva de todas; (c) La persuasión en sus diversas

facetas, que representa otro medio de control social; y (d) Una forma de influencia que suele llamarse Staff de Apoyo, o autoridad técnica.

### **Elementos de la Estructura Organizacional**

Según Robbins (2011, pág. 119), están conformados por: Autoridad, Especialización, Departamentalización, Cadena de mando, Tramo de control, Centralización/Descentralización, Formalización.

(a) Autoridad. Es la capacidad para hacer, mandar hacer y ser obedecido. Es una propiedad del mando y por tanto de los Jefes. Se expresa como una relación social entre personas y sistemas vinculados mediante la subordinación jerárquica.

(b) Especialización. Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados, teniendo en cuenta división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación.

(c) División del trabajo. Especialización y perfeccionamiento de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

(d) Jerarquización. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión, de igual forma establecer niveles de autoridad en forma descendente, a través de la estructura de la organización, delimitando la responsabilidad de los empleados a un solo jefe inmediato superior.

(e) Coordinación. Tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones. La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una

responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

Es importante señalar, que tanto los factores que inciden en la estructura organizacional como los elementos que la conforman según los autores referidos, serán tomados en consideración para dar cumplimiento al propósito general de la investigación dirigido a proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

### **Modelo administrativo de Rightsizing desde el punto de vista de la estructura organizacional**

Según Foreman (2010, pág. 69), el Rightsizing: Medición correcta, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente. Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

La aplicación de este método, parte de la idea de realizar una revisión que implique análisis cualitativos y cuantitativos de la organización de manera balanceada para llegar a conclusiones que aporten a la toma de decisiones, sin que ello represente una inversión de tiempo y dinero que no se logre justificar. Según Foreman (2010), el proceso de Rightsizing implica la ejecución de 3 pasos fundamentales (a) Análisis a Nivel de Unidades Organizativas, (b) Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos y (c) Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos.

Sin embargo, previo a la ejecución de estas tres fases, es necesario efectuar el inventario organizacional presente, el cual consiste en ubicar los organigramas a detalle de puestos funcionales a lo largo de toda la organización, listados de puestos y contabilización de plazas ocupadas por puesto. En el inventario se identifican las funciones generales de los puestos (5 a 10 funciones principales), así como los productos principales entregados. Posteriormente, para los tres subsiguientes pasos, a continuación se presenta un resumen de la mecánica recomendada por Foreman (2010):

### **Análisis a Nivel de Unidades Organizativas.**

En este sentido, la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de plazas. Para ello se deben determinar los productos que genera la unidad y relacionarlos con los productos de la unidad superior. Normalmente, se usa una escala de 4 ó 5 niveles para determinar el nivel de relevancia total. Un nivel de relevancia inferior a 30% suele ser indicativo de una unidad que podría ser eliminada sin afectar de manera importante a la organización.

### **Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos.**

El análisis cuantitativo a nivel de puestos, es el componente más trabajoso del proceso e implica definir los productos específicos que aporta cada puesto, así como las tareas que realiza para generar dichos productos. La idea mediante este análisis es determinar cuánto tiempo se requiere en total para generar cada producto del puesto y luego determinar el total de tiempo requerido en función del total de productos requeridos.

## **Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos.**

Finalmente, el análisis cualitativo a nivel de puestos se realiza de forma muy similar al análisis para unidades organizativas. Utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece. Esto permite evaluar el grado de relevancia de lo que aporta el puesto a la unidad. Normalmente, relevancias por debajo de 30% son indicativas de puestos que pueden ser suprimidos.

En general, Foreman (2010, pág. 106), señala que el propósito del análisis de Rightsizing, es identificar modificaciones en la estructura y contenido de una organización, con base en el estudio de tres componentes principales: 1) La relevancia organizacional, 2) Buenas prácticas de diseño organizacional y 3) Volumen de producción y requerimientos de tiempo. A modo de resumen, se puede afirmar que el modelo administrativo de rightsizing, permitirá al investigador proponer una estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A.

## **Sistema de Variables**

### **Variable Estructura Organizacional**

**Definición conceptual:** Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual juega un papel primordial involucrando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos (Robbins, 2011).

**Definición operacional:** Forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, la cual se ve influenciada por diversos factores administrativos y operativos, así como también requiere la consideración de ciertos elementos de la empresa para desarrollarse de manera eficiente.

### **Operacionalización de la Variable**

Según Chávez (2007), consiste en llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto, su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio, también alude a una forma de explicar su medición. En este contexto, seguidamente se muestra la operacionalización de la variable Estructura Organizacional (Cuadro 2):

**Cuadro 3. Operacionalización de la Variable**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
- Describir los elementos que conforman la estructura organizacional actual, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Elementos	- Autoridad
			- Especialización
			- Departamentalización
			- Cadena de mando
			- Tramo de control
			- Concentración de la toma de decisiones
			- Formalización.
- Identificar los factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Factores	- Tamaño
			- Tecnología
			- Entorno
			- Naturaleza del poder
- Analizar los aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Aspectos del Modelo Rightsizing	- Inventario inicial
			- Análisis a Nivel de Unidades Organizativas
			- Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos
			- Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos

**Fuente: Verenzuela (2015).**



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico de acuerdo con Chávez (2007), contiene la definición clara de los principios científicos, así como las fases a considerar desde el inicio hasta la culminación de una investigación, con la finalidad de garantizar el cumplimiento sistemático y confiable de los objetivos trazados por el investigador.

En ese sentido, a continuación se describen la tipología, diseño, método, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos, así como los procedimientos empleados para llevar a cabo el estudio dirigido a proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A.

#### **Tipo de Investigación**

La escogencia del tipo de investigación determina los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. Según Chávez (2007), define todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recabados.

La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido se puede clasificar de distintas maneras, sin embargo es común hacerlo en función de su nivel y su propósito. Dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, por lo general, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación. En este sentido, el presente estudio se ubicó en las tipologías: descriptiva y proyecto factible.

Cabe destacar, que las investigaciones descriptivas según Hernández, Fernández y Baptista (2010), Chávez (2007), consisten en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre variables. Los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En otro orden de ideas, los estudios proyectivos o proyectos factibles, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), consisten en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados, así como las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Tomando como punto de partida los planteamientos anteriores, se consideró a la presente investigación de tipo descriptiva y proyectiva o proyecto factible, debido a que surgió de la observación de los factores y elementos que inciden en el diseño de la estructura organizacional, para posteriormente, con base en los datos obtenidos directamente de la realidad, proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, lo que persigue optimizar la gestión de los procesos administrativos y

operativos en la empresa de interés, contribuyendo así con la solución de los problemas existentes, así como con su adaptación al entorno que la rodea.

### **Diseño de la Investigación**

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, el investigador debe seleccionar o desarrollar un diseño de investigación específico. Según Tamayo y Tamayo (2006), este hace referencia a la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis.

Una vez precisado el planteamiento del problema y definido el alcance inicial del estudio el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Existen diversos modelos o diseños investigativos, sin embargo para el caso de la presente investigación se empleó un diseño de campo, no experimental transeccional.

Los diseños de campo, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2006), se emplean cuando los datos requieren ser tomados directamente de la realidad, por lo cual los denomina primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas.

Por otro lado, el diseño no experimental según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es aquel que se desarrolla sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de diseño no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, estos son observados en su ambiente natural.

Por último, los diseños transeccionales de acuerdo con Chávez (2007), recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Con base en las definiciones anteriores, se seleccionó para el desarrollo del estudio un diseño de campo, no experimental transeccional, por cuanto la recolección de los datos de interés se efectuó directamente en la empresa Comercial Lucky Star C.A, sin la intención de realizar alteraciones de las condiciones en que esta se encuentre, en un tiempo y espacio específico.

### **Población y Muestra de la Investigación**

Según Romero (2009), el concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. En este sentido, Chávez (2007), destaca la siguiente definición de Levin & Rubin (1996): Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones.

Lo anterior, demuestra que el tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y este tamaño viene dado por el número de elementos que la constituyen, esta puede ser finita o infinita. De manera particular, en el presente estudio, la población viene dada por la totalidad del personal que conforma la empresa Comercial Lucky Star C.A, ubicada en la Zona Industrial San Vicente Maracay Edo Aragua, es decir, 39 personas.

Con respecto a la muestra, Chávez (2007), la define como una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) permite estudiar las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. La autora, destaca otras definiciones según Levin & Rubin (1996), una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos. Asimismo, menciona a Cadenas (1974), quien señala que la muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrá referirse a dicha población.

Es importante señalar, que para el caso de la presente investigación cuyo objeto de estudio es la estructura organizacional de la empresa Comercial Lucky Star C.A, la muestra se considera censal por cuanto se tomó de manera intencional el 100% de la población como informantes clave, por ser una cantidad finita y accesible. En este sentido, Chávez (2007), establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

A continuación, se describe la población de estudio (Tabla 1):

**Tabla 1. Población de Estudio**

<b>EMPRESA</b>	<b>ÁREAS O DEPARTAMENTOS</b>	<b>Nº DE PERSONAS</b>
Comercial Lucky Star C.A.	Recursos Humanos	5
	Contabilidad	4
	Cobranzas	2
	Almacén	12
	Ventas	4
	Sistemas	3
	Compras	4
	Transporte	3
	Servicios Generales	2
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Chávez (2007), menciona que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información. Asimismo, expresa que estas incluyen a la observación directa, la encuesta (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, entre otros. En ese sentido, la técnica de recolección de datos utilizada en la presente investigación fue la observación directa.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Esta se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento.

Cabe destacar, que para los efectos de esta investigación la observación se realizó en un primer acercamiento a la empresa objeto de estudio a fin de indagar acerca de su estructura formal, organigramas, descripción de cargos, esto se realizó a través de la revisión de documentos gerenciales, así como la visita a las instalaciones.

Otro aspecto relevante, lo constituyen los instrumentos de recolección de datos, los cuales según Chávez (2007) son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Cabe destacar, que para recolectar datos e información relevantes, el investigador empleó el cuestionario estructurado.

Al respecto, Márquez (1996), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), plantea que es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas previamente organizados, este permitió consultar la opinión del personal de la empresa analizada con respecto a la estructura organizacional y aspectos asociados a su diseño.

Es importante mencionar que el cuestionario, consistió en un total de treinta y cinco (35) ítems redactado a manera de afirmación, con una escala de respuesta dicotómica. A través de este, se logró conocer la opinión del personal de la empresa Lucky Stars, C.A., con respecto a la estructura organizativa de la misma.

### **Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

En toda investigación se hace necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables y posteriormente llegar a los resultados del estudio, de tal manera que para Hernández, Fernández y Baptista (2010: p. 235), “todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales de validez y confiabilidad”. Cabe destaca, que la validez, para Chávez (2007), se define como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. En el caso particular de la investigación se refiere a los aspectos relacionados con la estructura organizacional en la empresa estudiada.

En virtud de estos planteamientos, una vez diseñado el cuestionario, se procedió a su validación de contenido, a través de la técnica del Juicio de expertos, lo cual tuvo como resultado la corrección del mismo, de manera que sus ítems fuesen coherentes con respecto a las dimensiones e indicadores definidos previamente, así como claros, sencillos y de fácil comprensión para las personas consultadas.

Así mismo, para apoyar la validación de contenido, se realizó el cálculo de la confiabilidad del cuestionario a través del método estadístico Alpha Cronbach, mediante la siguiente fórmula:

$$r = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right] =$$

Dónde:

K = Número de ítems.

Si = Varianza de cada uno de los ítems.

St = Varianza total.

Obteniendo:

Sumatoria de las varianzas de los ítems.

$$\sum s_i^2 = 46,24$$

Varianza de los totales

Confiabilidad del instrumento



$$r_{tt} = \frac{39}{39 - 1} \left[ 1 - \frac{46.24}{1018.95} \right] = 1.026 \cdot [1 - 0.04] = 1.021 \cdot (0.96) = 0,95$$

Cabe destacar, que el valor arrojado se analizó teniendo como base el criterio de Arkin y Cotton (1995), quienes establecen que un coeficiente ubicado entre 0,01 y 0,03 es considerado bajo, entre 0,34 y 0,67 medianamente confiable y entre 0,68 y 1, altamente confiable; criterio según el cual el instrumento posee una alta confiabilidad.

### **Tratamiento estadístico de los datos**

El tratamiento estadístico de datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario diseñado, se basó en la descripción individual del comportamiento de cada dimensión de la variable. Para ello, los datos recolectados fueron presentados en tablas contentivas de las frecuencias absolutas (FA) y relativas (FR) calculadas para cada una de las dimensiones e indicadores de la misma, en las correspondientes alternativas de respuesta.

Posteriormente, se procedió al análisis de los datos tomando como criterio que aquellas FR < 50%, evidenciaron la ausencia de los elementos y factores de la estructura organizacional estudiados, así como los propuestos por el modelo de rightsizing administrativo; mientras las FR ≥ 50% se interpretaron como la presencia positiva de dichos aspectos. Del mismo modo, se realizó la discusión de los resultados con el apoyo de la fundamentación teórica del estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos producto de la aplicación del instrumento dirigido al personal que labora en la empresa Lucky Stars, C.A., atendiendo a los indicadores y dimensiones de la variable estructura organizacional.

Es importante destacar que, al ser procesados los reactivos bajo una escala Likert, los puntajes reflejaron el comportamiento de la variable; por ello, las alternativas de respuestas, fueron establecidas en escala dicotómica (SI/NO), las cuales demuestran la existencia o inexistencia de los aspectos consultados a través del instrumento de recolección de datos, permitiendo así identificar los elementos y factores que caracterizan a la estructura organizacional actual de la empresa objeto de estudio.

El tratamiento estadístico de los datos, se realizó a través de la métodos descriptivos, dedicados a analizar grupos de datos, tomando como base las frecuencias absolutas (número de sujetos) y relativas (porcentajes), así como los promedios generales calculados por ítems, indicadores y dimensiones. Para efectos del análisis de los datos, las frecuencias relativas (%) menores al 50%, se interpretaron como la ausencia de los aspectos medidos en la empresa estudiada; mientras las mayores o iguales al 50%, se tomaron como indicio de la existencia de dichos aspectos.

A continuación se presenta mediante tablas la ponderación de reactivos, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, correspondientes a la dimensión Elementos de la estructura organizacional, con sus respectivos indicadores a saber: Autoridad, especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, concentración de la toma de decisiones y formalización. (ver tabla 2):

**Tabla 2. Resultados de la dimensión Elementos de la estructura organizacional**

INDICADORES	ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	TOTAL
		FA	FR	FA	FR	FA	FR
Autoridad	1	13	33%	26	67%	39	100%
	2	8	21%	31	79%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		11	28%	28	72%	39	100%
Especialización	3	7	18%	32	82%	39	100%
	4	8	21%	31	79%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		8	21%	31	79%	39	100%
Departamentalización	5	16	41%	23	59%	39	100%
	6	11	28%	28	72%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		14	36%	25	64%	39	100%
Cadena de mando	7	10	26%	29	74%	39	100%
	8	12	31%	27	69%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		11	28%	28	72%	39	100%
Tramo de control	9	8	21%	31	79%	39	100%
	10	11	28%	28	72%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		10	26%	29	74%	39	100%
Concentración de la toma de decisiones	11	11	28%	28	72%	39	100%
	12	17	44%	22	56%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		14	36%	25	64%	39	100%
Formalización	13	14	36%	25	64%	39	100%
	14	12	31%	27	69%	39	100%
PROMEDIO GENERAL		13	33%	26	67%	39	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla 2, en lo que corresponde a la dimensión elementos de la estructura organizacional, específicamente para el indicador Autoridad, el promedio calculado tomando como referencia las frecuencias absolutas y relativas de cada uno de los ítems, demuestra que el 28% de los sujetos consultados manifestaron que si están presentes en la empresa Lucky Stars, C.A., aspectos relacionados con las líneas de autoridad y subordinación; mientras el 72% expresó que no se observan dichos aspectos.

Lo acotado, refleja una tendencia general negativa, de lo cual se interpreta que en la empresa analizada la estructura organizacional existente carece de los aspectos relacionados con los niveles de autoridad y por lo tanto, en ella se desconoce cuáles áreas están sujetas a niveles superiores y a quién deben reportar sus resultados.

Cabe destacar, que la autoridad, representa de acuerdo con Robbins (2011), representa la capacidad que cada gerente o coordinador debe poseer y que le permite ejercer control sobre su equipo de trabajo, de manera que sea posible actuar en concordancia con las metas establecidas, a pesar de la multiplicidad de funciones que se cumplen. Asimismo, este elemento facilita el orden, la coordinación, la comunicación eficiente, entre otros. De tal manera, que la inexistencia de este aspecto en la empresa Lucky Stars, C.A., evidencia una debilidad importante en cuanto a su estructura organizacional actual.

Continuando con el indicador especialización, los resultados obtenidos demuestran que el 21% de los empleados consultados expresó que si se cuenta con este elemento en la empresa; mientras el 79% manifestó que no; lo cual refleja que en la empresa Lucky Stars, C.A., no cuenta con funciones y actividades claramente definidas, así como tampoco con áreas específicas que se dediquen a desarrollar procesos y tareas puntuales.

En ese orden de ideas, es importante señalar que Robbins (2011) y Chiavenato (2011), hacen referencia a la importancia de que toda empresa conozca de manera precisa las distintas actividades que requiere efectuar para alcanzar la misión que se ha trazado, para posteriormente clasificar dichas actividades y crear los departamentos correspondientes y así facilitar la coordinación del trabajo; sin embargo, la ausencia de la especialización limita el trabajo eficiente.

En lo que corresponde al indicador departamentalización, tal como se observa en la tabla 2, el 36% los empleados manifestó que en la empresa están definidos distintos departamentos o áreas; mientras el 64% expresó que no. Ello muestra un panorama negativo, que refleja la ausencia de áreas funcionales y departamentos claramente definidos, con sus respectivas funciones, responsabilidades, objetivos y metas.

Lo acotado, evidencia una debilidad, puesto que la carencia de departamentos formalmente definidos en una empresa de cualquier índole, es un factor que dificulta el orden y la coordinación de los equipos de trabajo, asimismo, origina duplicidad de funciones y costos, ineficiencia, objetivos no alcanzados, entre otras consecuencias negativas. Ello, concuerda con lo señalado por Robbins (2011), quien menciona la importancia de que la empresa cuente con áreas y actividades claramente definidas y delimitadas, a fin de que se faciliten sus múltiples procesos.

En lo que corresponde al indicador Tramo de Control, los resultados demuestran que en 26% de los empleados de la empresa Lucky Stars, C.A., consideran que si están definidas líneas de coordinación y supervisión; mientras el 74% opina que no, lo cual, demuestra la ausencia de este elemento en la organización.

Al respecto, Robbins (2011), señala que toda persona, independientemente del puesto que ocupe en una organización, tiene capacidad para controlar a un número determinado de personas. Si ese número es excesivo puede perder el control sobre ellas y sobre sus trabajos, lo que genera despilfarros e ineficacias. Por tanto, es indispensable que se defina el número óptimo de personas o la amplitud que cada departamento debe poseer.

Continuando con el indicador concentración de la toma de decisiones, el 44% de los trabajadores de la empresa Lucky Stars, C.A., expresó que tanto la gerencia como los empleados participan en este proceso, mientras el 56% manifestó que no.

Lo señalado, demuestra que en la empresa estudiada, la toma de decisiones no está concentrada en un nivel administrativo específico, respecto a lo cual, Robbins (2011), destaca que en toda empresa, es necesario que se

defina el modelo de toma de decisiones que se implementará a fin de determinar quién es responsable de las decisiones tomadas, así como el nivel de participación que se dará a cada trabajador.

Finalmente, en lo que corresponde al indicador formalización, los resultados demuestran que el 31% de los trabajadores considera que si están definidas de manera objetiva y precisa las áreas funcionales y responsabilidades de la empresa Lucky Stars, C.A., por otro lado, el 67% expresó que no; lo que demuestra la inexistencia de este elemento en la organización.

Es importante considerar, que la formalización según Robbins (2011), se refiere al grado en que los trabajos de una organización están estandarizados, y en que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Por tal motivo, es necesario que la empresa Lucky Stars, C.A., establezca el grado de formalización adecuado para que sus procesos fluyan con el orden y la coordinación requeridos.

Tomando en consideración los resultados correspondientes a la dimensión elementos de la estructura organizacional, se evidencia que tanto la autoridad, como la especialización, la departamentalización, las cadenas de mando, los tramos de control, la concentración de la toma de decisiones y la formalización, está ausentes; razón por la cual se hace necesario diseñar una estructura óptima para la empresa Lucky Stars, C.A.

A continuación, se muestran los resultados correspondientes a la dimensión factores, conformada por los indicadores: tamaño, tecnología, entorno y naturaleza del poder (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Resultados de la dimensión Factores que inciden en la estructura organizacional**

INDICADORES	ÍTEMS	SI	NO	TOTAL	TOTAL
-------------	-------	----	----	-------	-------

		FA	FR	FA	FR	FA	FR
<b>Tamaño</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>28%</b>	<b>28</b>	<b>72%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>46%</b>	<b>21</b>	<b>54%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>15</b>	<b>38%</b>	<b>24</b>	<b>62%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>Tecnología</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>44%</b>	<b>22</b>	<b>56%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>36%</b>	<b>25</b>	<b>64%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>16</b>	<b>41%</b>	<b>23</b>	<b>59%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>Entorno</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>44%</b>	<b>22</b>	<b>56%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>36%</b>	<b>25</b>	<b>64%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>16</b>	<b>41%</b>	<b>23</b>	<b>59%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>Naturaleza del poder</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>28%</b>	<b>28</b>	<b>72%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>26%</b>	<b>29</b>	<b>74%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>23%</b>	<b>30</b>	<b>77%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		<b>10</b>	<b>26%</b>	<b>29</b>	<b>74%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la tabla 3, los resultados obtenidos para el indicador tamaño, reflejan que el 38% de los trabajadores consultados expresó que a cantidad de personal existente en la empresa determina el tipo de estructura organizativa adoptado, las áreas están divididas de acuerdo con la complejidad de las tareas a cumplir y el aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa se facilita a través de la estructura adoptada; sin embargo, el 62% manifestó que no.

De lo acotado, se evidencia que el tamaño de la empresa Lucky Stars, C.A., no es el adecuado y que en su estructura organizacional no se consideran aspectos importantes como la cantidad de personal que se necesita, la dificultad de las tareas a realizar, entre otros, lo cual, de acuerdo con lo expresado por Chiavenato (2011), representa una debilidad grave puesto que entorpece el desarrollo de los procesos internos, disminuye la eficiencia y calidad del servicio de venta prestado a los clientes, dificulta la distribución de los recursos disponibles, entre otras limitantes.

En cuanto al indicador tecnología, el promedio calculado demuestra que el 41% de los empleados considera que en la empresa Lucky Stars, C.A., los procesos de trabajo determinan la estructura empresarial, la tecnología disponible en cada unidad funcional facilita el desempeño de sus actividades y la estructura tecnológica es apropiada para la operación de la organización; sin embargo, el 59% expresó que no.

Los resultados obtenidos demuestran que de acuerdo a la opinión de los trabajadores, la tecnología no es tomada en consideración como un factor que puede afectar a la estructura organizacional o incidir en su diseño; sin embargo, al respecto, Robbins (2011), señala que esta representa un elemento importante a considerar en el tipo de estructura a adoptar por una empresa, puesto que los conocimientos y procedimientos, así como los equipos; forman parte de la tecnología y estos pueden facilitar o entorpecer la fluidez de los procesos o actividades de las áreas funcionales; por lo tanto, debe ser tomada en cuenta en la empresa Lucky Stars, C.A.

Por otro lado, en lo que respecta al indicador entorno, en la tabla 3, se observa que el 41% de los trabajadores expresó que en la empresa, la intensidad con que varían los factores que forman el entorno es considerada al momento de definir la estructura empresarial, asimismo, el entorno determina el comportamiento de la organización; sin embargo, el 59% manifestó que no; de lo cual se infiere que este factor no es tomado en cuenta de manera adecuada en la organización.

Al respecto, es pertinente acotar lo expresado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011), quienes refieren que este término alude a la interrelación entre la empresa y su entorno y es sumamente importante dado que de él depende el nivel de estabilidad, complejidad e incertidumbre al que se enfrenta la



organización y por tanto debe estar preparada para afrontarlos a través de un diseño óptimo.

Finalmente, en lo que respecta a la naturaleza del poder, los resultados demuestran que el 26% de los trabajadores considera que la autoridad es considerada una forma de influencia social viabilizada a través de la estructura empresarial, la estructura organizacional es el ambiente en que se ejercita el poder para la toma de decisiones y contempla la persuasión como medio de control social; sin embargo, el 74% manifestó que no. Por tanto, se infiere que se desconocen los aspectos inherentes al poder y su utilización en las organizaciones.

Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011), hablar de poder o mejor de influencia y control cuando se ejerce en el contexto de la estructura organizacional, significa entender que en una empresa la autoridad es una forma de influencia social articulada a la legitimidad; la persuasión en sus diversas facetas, representa un medio de control social; y existe otra forma de influencia que suele llamarse staff de apoyo, o autoridad técnica. Por tanto, es necesario que en toda estructura empresarial se considere la naturaleza del poder como factor fundamental.

En términos generales, en lo que corresponde a la dimensión factores de la estructura organizacional, los resultados obtenidos demuestran que el tamaño, la tecnología, el entorno y la naturaleza del poder, no han sido tomados en consideración de manera adecuada en el diseño organizacional actual de la empresa Lucky Stars, C.A.

A continuación, se presentan y analizan los resultados correspondientes a los aspectos que contempla el modelo de Rightsizing organizacional (ver tabla 4).

**Tabla 4. Resultados de la dimensión Aspectos del Rightsizing**

INDICADORES	ÍTEMS	SI		NO		TOTAL	TOTAL
		FA	FR	FA	FR	FA	FR
Inventario inicial	24	11	28%	28	72%	39	100%
	25	17	44%	22	56%	39	100%
	26	14	36%	25	64%	39	100%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		14	36%	25	64%	39	100%
Análisis a Nivel de Unidades Organizativas	27	15	38%	24	62%	39	100%
	28	17	44%	22	56%	39	100%
	29	14	36%	25	64%	39	100%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		15	38%	24	62%	39	100%
Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos	30	11	28%	28	72%	39	100%
	31	7	18%	32	82%	39	100%
	32	8	21%	31	79%	39	100%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		9	23%	30	77%	39	100%
Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos	33	18	46%	21	54%	39	100%
	34	15	38%	24	62%	39	100%
	35	17	44%	22	56%	39	100%
<b>PROMEDIO GENERAL</b>		17	44%	22	56%	39	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4, se observan los resultados obtenidos para los indicadores que componen la dimensión aspectos del rightsizing. En cuanto al indicador inventario inicial, los datos demuestran que el 36% de los trabajadores de la empresa Lucky Stars, C.A., consideran que los departamentos poseen organigramas detallados, cada área cuenta con una cantidad óptima de empleados y las funciones de cada puesto o cargo están claramente definidas; sin embargo, el 64% expresó que no están definidos estos aspectos, de lo cual se interpreta que no existen en la organización.

Es importante mencionar que según Foreman (2010), realizar un inventario inicial permitirá determinar en un diagnóstico inicial los elementos que componen la estructura existente, es decir, que en este primer paso, el analista conoce con certeza cómo está conformada la empresa, así como también cuáles son a grandes rasgos sus debilidades y aciertos, para posteriormente pasar a un examen más exhaustivo.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la empresa Lucky Stars, C.A., no posee aspectos medulares de la estructura organizacional tales como: organigramas, departamentos y equipos de trabajo, los cuales deben ser establecidos a fin de optimizar sus procesos internos para la obtención de mejores resultados en todas las áreas.

Continuando con el indicador análisis a nivel de unidades organizativas, los resultados demuestran que el 38% de los trabajadores de Lucky Stars, C.A., manifestó que se conoce el nivel de incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, así como la relación existente entre las metas de las diferentes unidades de trabajo; mientras el 62% considera que no están definidos estos aspectos en la empresa.

En este sentido, Foreman (2010), señala que como parte del modelo de rightsizing, es importante determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de departamentos. En este sentido, los resultados demuestran que no están establecidos en la empresa Lucky Stars, C.A.

Asimismo, en lo correspondiente al indicador análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos, se consultó a los trabajadores quienes opinaron en un 23% que en la empresa se conocen las metas específicas de cada unidad funcional, están definidas las tareas que realiza cada unidad para lograr sus objetivos, así como el tiempo requerido para lograr cada meta de la unidad funcional; sin embargo, el 77% expresó que estos aspectos no existen en la organización.

Cabe destacar, que esta corresponde a la tercera etapa del modelo rightsizing, el cual según Foreman (2010), establece que el análisis

cuantitativo a nivel de puestos, es el componente más trabajoso del proceso e implica definir los productos específicos que aporta cada puesto, así como las tareas que realiza para generar dichos productos. La idea mediante este análisis es determinar cuánto tiempo se requiere en total para generar cada producto del puesto y luego determinar el total de tiempo requerido en función del total de productos requeridos. Sin embargo, se observó que en la empresa Lucky Stars, C.A., estos aspectos no están definidos.

Finalmente, en lo que concierne al indicador análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos, los resultados obtenidos demuestran que el 44% de los trabajadores considera que en la empresa se evalúa el grado de relevancia de lo que aporta cada unidad operativa, asimismo, se reconoce la importancia del trabajo coordinado de las distintas unidades y se emplean indicadores que permitan determinar la contribución de cada unidad operativa para el logro de la misión empresarial; sin embargo, el 56% de los trabajadores refirió que esto no se cumple en la organización.

En virtud de lo anterior, se evidencia que en la empresa Lucky Stars, C.A., no existen los elementos cualitativos considerados en el modelo de rightsizing, lo que evidencia la presencia de serias debilidades que deben ser atendidas con urgencia. Cabe destacar, que el análisis de rightsizing, permite identificar modificaciones en la estructura y contenido de una organización, con base en el estudio de tres componentes principales: 1) La relevancia organizacional, 2) Buenas prácticas de diseño organizacional y 3) Volumen de producción y requerimientos de tiempo, de acuerdo con lo cual se observa que la empresa Lucky Stars, C.A., requiere el rediseño en su estructura organizacional actual.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

En el presente capítulo, se describen los aspectos fundamentales de la propuesta de estructura organizacional basada en el modelo de rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial Lucky Stars C.A, desarrollada para dar cumplimiento al propósito general establecido al inicio de la investigación.

#### **Presentación de la Propuesta**

A lo largo de la historia han existido varias formas de dirección administrativa que de acuerdo a su época han funcionado, permitiendo que grandes empresas sin una organización bien establecida, tuvieran grandes logros, sin embargo, actualmente el no estar estructurado organizacionalmente no se considera adecuado, debido a la gran competitividad entre micros, pequeñas, medianas empresas y más aun las grandes, las cuales poseen gran variedad de áreas funcionales, equipos, insumos, personal, tecnología y sistemas administrativos que deben estar en orden para poder garantizar el funcionamiento y eficiencia de las mismas.

La empresa Comercial Lucky Star, C.A., es una empresa de gran tamaño y con oportunidades de expansión, ubicada en Maracay, Estado Aragua. Esta cuenta con diversos departamentos dedicados a la distribución al mayor y al detal de mercancía de diversa naturaleza; además, cuenta con una gran infraestructura, mobiliario y equipos, una amplia plantilla de trabajadores, entre otros recursos que no están debidamente organizados. Asimismo, carece de un manual de descripción de cargos; no cuenta con un esquema formal de actividades, áreas de trabajo, niveles de administración;

no posee perfiles para cada puesto de trabajo con sus principales funciones y responsabilidades; entre otros indicios de un inadecuado diseño organizacional.

En virtud de lo mencionado, el estudio se concentró en una investigación acerca de los elementos, aspectos administrativos y operativos que conforman la estructura organizacional actual de la empresa Comercial Lucky Star C.A., con el fin de documentar las debilidades y aspectos positivos existentes y posteriormente realizar una propuesta de la estructura idónea, tomando como referencia las premisas del modelo administrativo rightsizing.

En ese sentido, la recolección de la información para la elaboración de la propuesta se efectuó con todos los puestos de trabajo de la empresa, llevándola a cabo mediante entrevistas directas tanto al gerente como al administrador y encuesta aplicada a los trabajadores en general, los cuales proporcionaron la información requerida en cuanto al proceso administrativo y las funciones que cada uno de los trabajadores realiza, aclarando de manera empírica sus diferentes funciones, bien sean permanentes, periódicas u ocasionales, pero no poseen ningún otro registro de una estructura organizacional o de un manual de funciones y procedimientos.

Cabe destacar, que el propósito de la propuesta es contribuir con el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa objeto de estudio, que apunten a maximizar la productividad y lograr competitividad en un entorno cambiante y exigente, así como tener una mejor fluidez en la estructura de la misma.

## **Fundamentación de la Propuesta**

El éxito en la gestión empresarial, depende en parte de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir de la estructura de la organización. Las posibilidades del éxito de una organización son mucho mayores cuando su estructura concuerda con sus lineamientos, políticas y estrategias. Si la gestión o administración básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura.

Chandler, citado por Robbins (2011), en sus estudios plantea que la estructura organizacional refleja el crecimiento de la empresa. El mismo, descubrió que la gestión determina a la estructura (es decir, que esta segunda ha de adaptarse a la primera) y que cambios en el entorno de la empresa resultan en nuevas oportunidades que, a su vez requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación.

De igual manera, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011), citan a Galbraith, quien analiza como las estructuras organizativas han evolucionado adaptándose para responder a la dificultad de procesar, cada vez mayores, cantidades de información provenientes de su entorno. Aldrich por su parte, va más allá y concede una gran importancia a la estructura organizativa atribuyéndole el carácter de esencial en la implantación estratégica. Este autor, apunta que el éxito en la gestión consiste en el fluido y correcto funcionamiento de los sistemas gerenciales de la empresa, entre los que se encuentra en primer lugar el adecuado diseño de la estructura organizativa.

Ahora bien , si el principio de que la estructura ha de seguir a las prácticas gerenciales, resulta simple de formular, así como fácil de entender, no lo es en absoluto a la hora de desarrollar la estructura

organizativa adecuada. Al respecto, Robbins (2011), apunta que hay pocas reglas que sirvan para un rápido y sólido desarrollo de la nueva estructura organizativa.

Para ajustar la estructura, se requiere generar a partir de los objetivos, metas y estrategias claves y en torno a las unidades organizativas, los principales bloques estructurales de la empresa. La estructura debe definirse de tal manera que permita conocer las necesidades de los clientes, por ellos, conocer las debilidades y, finalmente, poder actuar y decidir oportunamente.

La gestión puede definirse a partir de dos perspectivas, desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y lo que finalmente una organización hace. Cuando se trata de la primera, la gestión constituye un factor clave en el éxito organizacional, pues la integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales constituyen una empresa estratégica.

Drucker (2009), afirma que:

“... al desarrollar las metas a nivel corporativo, las compañías deben decidir donde desean ubicarse teniendo en cuenta las siguientes categorías; posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo administrativo, desempeño y actitudes de los trabajadores, y responsabilidad pública...” (pág, 78).

De lo citado se deduce que, a nivel de unidad de negocios, la gestión debe permitir alcanzar las metas de negocios específicos. Ahora bien, tal como se señaló anteriormente, en estudios realizados por Chandler, citado por Robbins (2011), se plantea que la estructura organizacional refleja el



crecimiento de la empresa. El mismo plantea que las organizaciones recorren tres fases de desarrollo, empezando en una estructura de unidad, pasando luego por una funcional que se torna multidivisional, para convertirse luego en una empresa de unidades que cuenta con una oficina administrativa encargada de la administración, especialización y estandarización entre las unidades organizativas.

Al respecto, Waterman y Otros, citados por Drucker (2009), plantearon el modelo de las " Siete Eses "; marco de referencia para el cambio que identifica siete factores claves que pueden afectar de manera negativa el cambio del éxito de una organización. Este modelo agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura organizacional.

El modelo de las Siete Eses hace énfasis en que el éxito en la gestión empresarial depende de la interacción entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades, y metas súper ordinarias, por lo que incluye además cómo se institucionaliza la estrategia, insertando a los líderes de las organizaciones a desarrollar un sistema de valores, normas, papeles y grupos que deberán alcanzar las metas.

Cabe destacar, que las organizaciones, pueden ser estudiadas desde diferentes niveles de análisis; desde el propio individuo, el grupo en el que éste se integra, la organización propiamente dicha, los grupos de organizaciones existentes en el entorno, entre otras. En primer lugar, se analiza de modo especial, y como variables dependientes la productividad, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo, y en segundo lugar se estudia la propia organización.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperen en relaciones de

interdependencia. Por ello, se plantea que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructurales.

Por tanto, cuando se habla de organización, se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí, a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa. De tal manera, que la organización constituye un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

Tomando como base lo anterior, Robbins (2011), define la organización como un sistema o entidad social coordinada de forma consciente con unos límites relativamente definidos con carácter permanente para el logro de la misión. Por su parte, Para Barnard, citado por Drucker (2009, pág. 83), señala que “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, siendo esencial la cooperación para la existencia de la misma”.

Desde esa perspectiva, se entiende que las organizaciones permiten satisfacer diferentes tipos de necesidades de los individuos: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas; por tanto, representan un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo.

Es criterio del autor del trabajo que una organización es la unión de varios individuos donde se distribuyen funciones comunes para el logro de objetivos que individualmente no podrían alcanzar, estableciendo normas y procedimientos en función del perfeccionamiento de las diferentes metas que se proponen y así, dar respuesta a los altos niveles de exigencia que traen consigo las crecientes demandas del desarrollo, agrupando de esta manera secciones de conocimientos, acompañadas de tecnología que facilitan el logro del estado deseado de la organización.

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, constituye los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Según Mintzberg, citado por Robbins (2011), la estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas; por su parte, Stoner, la define como la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Cabe destacar, que toda actividad humana organizada plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas. La mayoría de las estructuras organizacionales, suelen ser demasiado complejas, por lo que resulta difícil transmitir las verbalmente. Debido a esto los administradores trazan un organigrama, en el que se muestran, las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

En un organigrama se puede apreciar la división del trabajo a partir de los cuadros existentes, así como la cadena de mando que constituyen las líneas que conectan los cuadros, llamadas también líneas de control, la cual determina el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

De lo anterior, se deriva que la estructura es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Es necesario considerar, que los procesos reales no siempre siguen las líneas de interacción trazadas en los diseños organizacionales, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

En ese sentido, el autor de la investigación comparte el criterio generalmente aceptado de que toda estructura organizacional está relacionada con la forma en que se organizan los recursos humanos y materiales, para alcanzar los objetivos y considera además que la estructura no solo define el funcionamiento de la empresa, también determina los requisitos de idoneidad y el número de personas necesarias para alcanzar las metas propuestas. Independientemente de que sea la estructura la que le facilite el funcionamiento, es la capacidad, el sentido de pertinencia y el arte de dirigir las que permiten que la entidad logre los objetivos trazados o el cumplimiento de sus estrategias.

La estructura de la organización incluye varios aspectos que deben tenerse en cuenta para lograr el éxito de la organización como tal. Después que se tienen los puestos diseñados basándose en la especialización, la formalización, y adoctrinamiento, el diseñador debe preocuparse entonces en cómo agrupar dichos puestos en unidades y determinar además que dimensiones deberá tener cada unidad, estableciendo con este proceso el sistema de autoridad formal y la jerarquía de la organización.

La agrupación de unidades constituye uno de los parámetros de diseño de mayor relevancia, ya que la misma estimula el grado sustancial de dos mecanismos de coordinación (la adaptación mutua y la supervisión directa) sentando a la vez las bases para un tercer mecanismo, la normalización de los outputs. La organización a la hora de agrupar los puestos en unidades tiene en cuenta las siguientes bases de agrupación:

- Agrupación según los conocimientos y las habilidades, agrupación según el proceso de trabajo, el proceso de trabajo y la función, el tiempo, el output, por clientes, por zona geográfica.

Todas estas bases pueden comprimirse formando dos categorías esenciales: agrupación según el mercado, que comprende las bases de output, de cliente y de lugar, y la agrupación funcional que comprende las bases correspondientes a conocimientos, habilidades, procesos de trabajo y funciones.

Tomando en consideración lo mencionado con respecto a la estructura organizacional, se considera como una alternativa moderna de ayuda para su concreción, el modelo administrativo del rightsizing, definido por Salazar (2013), como el proceso de reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos.

De lo anterior, se entiende que el rightsizing es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, servicios y mercados a partir de las necesidades del cliente. Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente. Por tanto, es un proceso que permite reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos.

El significado literal de la palabra es dar a la empresa su tamaño adecuado, reducirla si es demasiado grande, agrandarla si es demasiado pequeña. Desde esta perspectiva, el modelo ofrece las siguientes ventajas y desventajas:

- Permite atender las nuevas realidades competitivas: La globalización, el servicio ajustado al cliente y, la diversidad en las fuerzas del trabajo.

- Permite la diversificación de los recursos humanos sin acarrear costos adicionales a la organización.

- Permite innovar las respuestas organizativas al cambio tanto internas, como de mercado (entorno exterior).

- Pérdida en la Estabilidad: En la actualidad, si bien, la tecnología y los métodos de formación también son estratégicos de las organizaciones, la tecnología sigue siendo lo suficientemente cambiante como para tener en cuenta posicionamientos futuros de la tecnología elegida y la consolidación de ésta.

- Trabajadores sin experiencia: La mayoría de las organizaciones tienen programadores personal que ha estado involucrado con los procesos productivos durante largo tiempo, causado niveles incalculables de

experiencia, al realizar el rightsizing, se deben migrar dichas posiciones, cediendo el paso a nuevos profesionales.

- Para realizar un rightsizing adecuado, los grupos necesitan trabajar juntos, porque el equipo de desarrollo necesita dominar completamente todas las actividades en vistas a favorecer la proactividad.

- Resistencia al cambio: Siempre hay individuos dentro de una organización que se resisten a variar su modo habitual de trabajo. Por eso los beneficios de una estrategia de rightsizing deben hacerse llegar a todos los puntos.

Tomando como base los planteamientos anteriores, se diseñó una estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General de la Propuesta**

- Establecer los elementos que integran la estructura organizacional idónea para la empresa Comercial Lucky Star C.A.

#### **Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Definir los distintos niveles jerárquicos y unidades administrativas a considerar en la estructura organizacional, con sus respectivas funciones y actividades.

- Diseñar el organigrama funcional de la empresa, destacando las respectivas líneas de autoridad y responsabilidad.

- Formular lineamientos de gestión para la implementación de la estructura organizacional propuesta.

### **Justificación de la Propuesta**

Uno de los requisitos primordiales para el desarrollo de toda organización lo constituye la documentación de sus sistemas, y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Asimismo, es importante contar dentro de la empresa con un área especializada en el estudio de sistemas de la organización o, en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa. De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Debido a lo anterior, se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual o diseño organizacional que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa.

En la actualidad, las pequeñas, medianas y grandes empresas tienden a sufrir constantes cambios debido a las perspectivas del ambiente



competitivo, es por ello, que tienen que actualizarse continuamente e innovar sus sistemas adecuándose a las nuevas circunstancias del momento, por ello es necesario que toda empresa cuente con un buen funcionamiento en su estructura organizativa, debido a que el área administrativa es el soporte de las actividades operativas y de producción de la empresa.

Por otro lado, un factor muy importante que incide sobre la productividad en el funcionamiento de los recursos humanos en todas las áreas a lo interior de las organizaciones, es una buena estructura dentro de la empresa, de la cual la empresa Comercial LUCKY STAR, C.A. carece. En virtud de ello, se hace necesario desarrollar un sistema en el cual los socios, gerentes y administradores puedan retroalimentar el que hacer de sus colaboradores, con el fin de que el personal sepa perfectamente cuáles son sus funciones y las desempeñe correctamente, creando así, un sistema de trabajo que facilite procesos de evolución, desarrollo y efectividad dentro de la organización.

En ese sentido, el presente estudio permitió conocer los problemas estructurales y falta de fluidez en los sistemas de trabajo de la administración de la empresa analizada, lo que evidenció la necesidad urgente de diseñar una estructura organizativa adecuada que será el pilar para el cumplimiento de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.

Cabe destacar, que el propósito fundamental de la propuesta es brindar a la Comercial LUCKY STAR, C.A., los elementos de planificación y coordinación que requiere para desarrollar sus procesos internos de manera coherente, obtener un mejoramiento en sus métodos de trabajo y aprovechar de manera óptima los recursos disponibles y por adquirir, para lograr el desarrollo eficiente de sus funciones.

Debido a lo anterior, se considera significativa la propuesta de estructura organizacional, tomando como referencia las siguientes premisas: (a) Inventario organizacional presente de los elementos filosóficos y estratégicos, ( b) Análisis de los grupos de interés y clientes, (c) Análisis objetivo a nivel de áreas niveles jerárquicos y unidades administrativas y (d) Análisis cualitativo para la implementación; lo cual garantiza el contar con una estructura administrativa funcional, que le ayude a superar los problemas a los que se enfrenta continuamente.

### **Elementos filosóficos y estratégicos de la empresa Lucky Star C.A.**

La efectividad de la administración depende de la coordinación balanceada entre los factores estratégicos y filosóficos propios de la organización, las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas que la componen. Es importante mencionar, que de acuerdo con los distintos modelos teóricos analizados, el diseño organizacional debe tomar como punto de partida por una parte, la misión y la visión previamente definidas en la empresa, y por otra, un análisis cuidadoso del contexto empresarial interno, los cuales proporcionan las bases para definir con certeza las tareas o actividades a desarrollar.

Tomando como punto de partida esta premisa, seguidamente se describen los aspectos filosóficos, es decir, la misión y visión actualmente existente en la empresa Lucky Star C.A.

### **Misión**

Satisfacer la demanda del cliente en nuestras ventas proporcionando una calidad de atención que opera éticamente, con transparencia, sinceridad y compromiso. Adecuándose a las necesidades de nuestros compradores.

La Empresa tiene por objeto social en su contexto más importante el dedicarse a las siguientes actividades: importación, exportación, intermediación, representación, compra, distribución, asesoramiento, comercialización y venta de artículos de diversas categorías: Hogar, camping, electrodomésticos menor, papelería, oficina, juguetes, deporte, ferretería, plásticos, electrónica, accesorios de autos, artículos para mascotas, peluches, automotriz, quincallería, entre otros. Asimismo, contempla la promoción de negocios de importación, exportación, distribución y venta de productos a través de la instalación de sucursales, agencias y representaciones, en distintas zonas geográficas del país.

### **Visión**

Nuestra visión es mantenernos como empresa líder en la comercialización de artículos en la diversidad de categoría, conservando la vanguardia en el mercado mediante el cumplimiento de los requisitos y expectativas de nuestros clientes, empleados y propietarios. Por otra parte, se establecen las fortalezas y debilidades que caracterizan a la empresa.

### **Estructura actual de la Empresa**

La empresa Comercial Lucky Star C.A., cuenta actualmente con treinta y nueve (39) trabajadores, los principales puestos a nivel táctico son la gerencia general, operaciones, administración y finanzas, y comercialización. No cuenta con ningún organigrama formal, así como tampoco con un manual de descripción de cargos, funciones, actividades, responsabilidades, líneas de jerarquía y mando, entre otros.

## **Talento Humano**

El gerente general y el responsable administrativo financiero cuentan con títulos de tercer nivel y experiencia en el ámbito de acción de la empresa. El gerente es quien conoce ampliamente el mercado y la operación del negocio y tiene el soporte operativo necesario.

El responsable de la administración y parte financiera se encarga de las compras, suministros, pagos y obligaciones; administra a los proveedores entre ellos, el de servicios contables, ya que la contabilidad se maneja por fuera; además maneja la liquidez de la empresa y su adecuada administración.

## **Tecnología, equipamiento e infraestructura**

La empresa cuenta con hardware y software básico para las funciones diarias de una oficina. Además con paquetes de microsoft office y windows vista y conectividad a internet; asimismo se cuenta con infraestructura propia, con el mobiliario necesario para sus funciones.

## **Análisis de fortalezas y debilidades**

La sociedad desarrolló un diagnóstico de sus fortalezas, que las definió en un taller como las capacidades con que cuenta para su proyección y desarrollo. Así también se encuentran definidas sus debilidades, las mismas que se buscan superar.

### **Fortalezas:**

- Conocimiento del mercado.

- Conocimiento de los artículos vendidos.
- Conocimiento del proceso de internación al país de artículos diversos.
- Relación comercial con empresas distribuidoras de artículos varios en el exterior.
- Conocimiento del servicio integral que se puede ofrecer a los clientes.
- Relación con algunas empresas mayoristas de artículos diversos en el país.
- Manejo de un listado de proveedores internacionales que pueden o están listos a dar el servicio post venta en Venezuela.
- Capacidad operativa y administrativa instalada.

### **Debilidades**

- La estructura actual no le permite realizar una gestión comercial adecuada para el aprovechamiento de oportunidades que le brinda el entorno.
- La estructura actual no le permitiría cumplir con los objetivos planteados.
- No cuenta con un manual de descripción de cargos.
- Los distintos puestos desconocen o carecen de objetivos y metas individuales.
- Insuficiente gestión de imagen empresarial.

- Procesos y procedimientos no documentados.
- Ausencia de un historial que avale sus ofertas.

A continuación se muestra un cuadro descriptivo de la estrategia de la Comercializadora Lucky Stars, C.A., con base en la información proporcionada por la empresa:

**Cuadro 4. Resumen de objetivos y estrategias actuales de la empresa Lucky Stars, C.A.**

Perspectivas	Objetivos	Estrategias
Financiera	Lograr la sostenibilidad de la empresa con el incremento creciente de ingresos por venta y su gestión efectiva.	- Implementar el plan para la administración financiera - Consolidación de relación de proveedores estratégicos
De mercado	Obtener participación creciente en el mercado local con altos índices de satisfacción al cliente y de venta cruzada.	- Desarrollar ofertas de valor considerando el servicio personalizado. - Posicionamiento de la imagen de la empresa en el mercado objetivo - Desarrollo de la página web como canal comercial - Implementar sistemas de información para clientes
De procesos	Contar con procesos con altos índices eficiencia y efectividad.	- Implementación de sistemas de información y gestión.

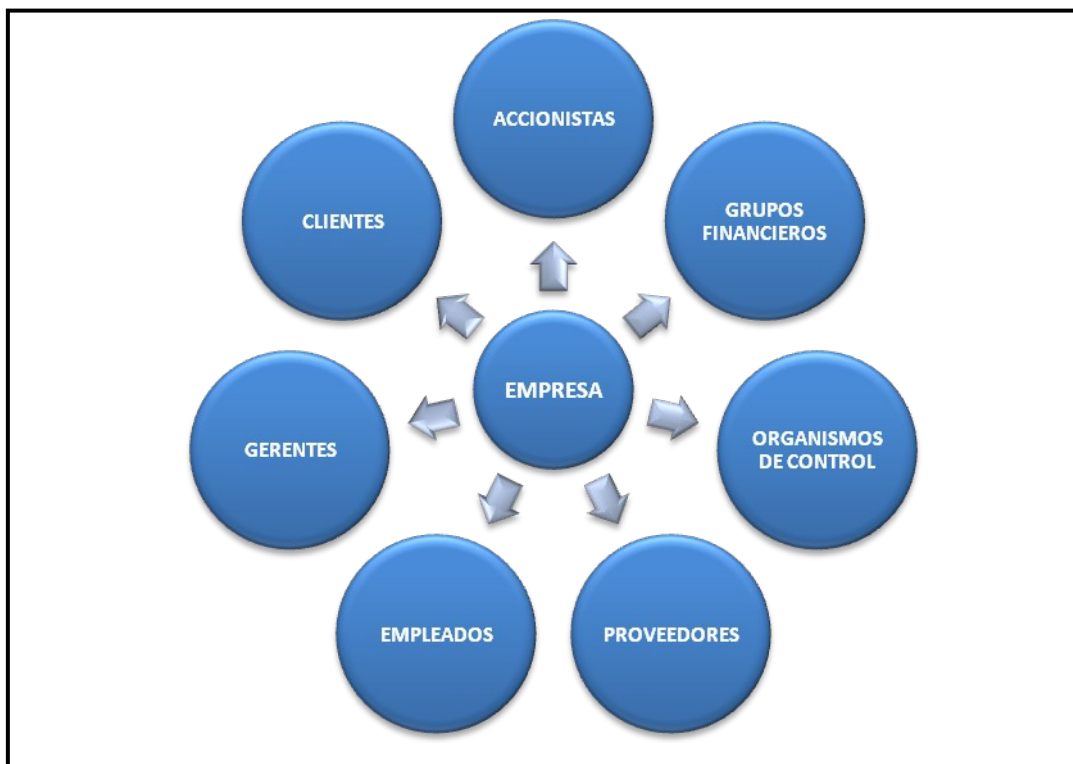
**Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por la gerencia de Comercializadora Lucky Stars, C.A.**

La empresa comercial Lucky Stars, C.A. forma parte de un sistema con varios interesados que se benefician mutuamente de cada una de sus actividades y responsabilidades. Es de mucha utilidad el proceder con el análisis de los involucrados y relacionados. Por ejemplo, los accionistas con un papel central y sumamente importante dentro de la organización, son los encargados del buen manejo de la empresa; los demás grupos, que a

continuación se analizan, forman parte de una red de colaboradores necesarios a quienes los directivos deben satisfacer sus expectativas. El análisis es de mucha importancia, pues la empresa de interés está expuesta a cambios rápidos y bruscos del mercado, las necesidades de los clientes, el desarrollo tecnológico y las políticas gubernamentales.

En la siguiente figura se muestra los grupos de interés de comercial Lucky Stars, C.A., y la relación directa y equidistante que guardan con la Compañía, pues de esta forma, cada uno de estos grupos se ve afectado con el logro de los objetivos corporativos y es responsabilidad de la gerencia considerar en la planificación estratégica, la satisfacción de todos y cada uno de los involucrados y relacionados en la organización.

**Figura 1. Grupos de interés de comercial Lucky Stars, C.A.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Seguidamente, se describen cada uno de los grupos de interés, respecto a la empresa Lucky Stars, C.A., sus procesos y resultados.

**Grupo 1. Accionistas.** Sus principales intereses son: rentabilidad, generación de nuevos negocios, obtención de información periódica y oportuna.

**Grupo 2. Gerentes.** Rentabilidad, generación de negocios, lograr un equipo de trabajo eficiente, desarrollar procesos eficientes, demostrar resultados.

**Grupo 3. Empleados.** Utilidades, apoyo a la generación de negocios, remuneración y beneficios, estabilidad y crecimiento profesional, buen ambiente de trabajo, respeto a sus derechos.

**Grupo 4. Organismos de control** (IVSS, SENIAT, Alcaldía, Gobernación, Cámara de Comercio). Controlar el cumplimiento de las leyes.

**Grupo 5. Proveedores.** Venta de bien y/o servicio, recaudar oportunamente, calificar como proveedor de la empresa.

**Grupo 6. Clientes.** Bienes y/o servicios de alta calidad y a tiempo.

**Grupo 7. Grupos financieros.** Otorgar créditos, recaudación oportuna de los créditos.

Es importante mencionar que como parte del diseño organizacional se debe considerar fundamental el diálogo entre la organización y sus partes interesadas, puesto que ello, sirve como punto de partida para fijar metas, objetivos y estrategias; modificar procesos; adaptar y flexibilizar la estructura para hacerla más eficiente; y en general, generar beneficios, tanto para la empresa como para los grupos de interés.



## **Niveles y unidades administrativas que componen la estructura organizacional propuesta, con sus respectivas funciones y actividades**

Con el propósito de definir los elementos que integran la estructura organizacional idónea para la empresa Comercial Lucky Star C.A., tomando como base para ello la misión y visión organizacional, así como el análisis estratégico, a continuación se describen de manera detallada los niveles y unidades administrativas propuestas, con sus respectivas funciones.

### **- Niveles Administrativos**

Un enfoque sistemático de la empresa Comercial Lucky Star C.A., permite visualizar cuatro niveles que son: Directivo, asesor, apoyo y operativo. A continuación se establecen y definen cada uno de ellos (ver figura 2).

**Figura 2. Niveles administrativos propuestos**

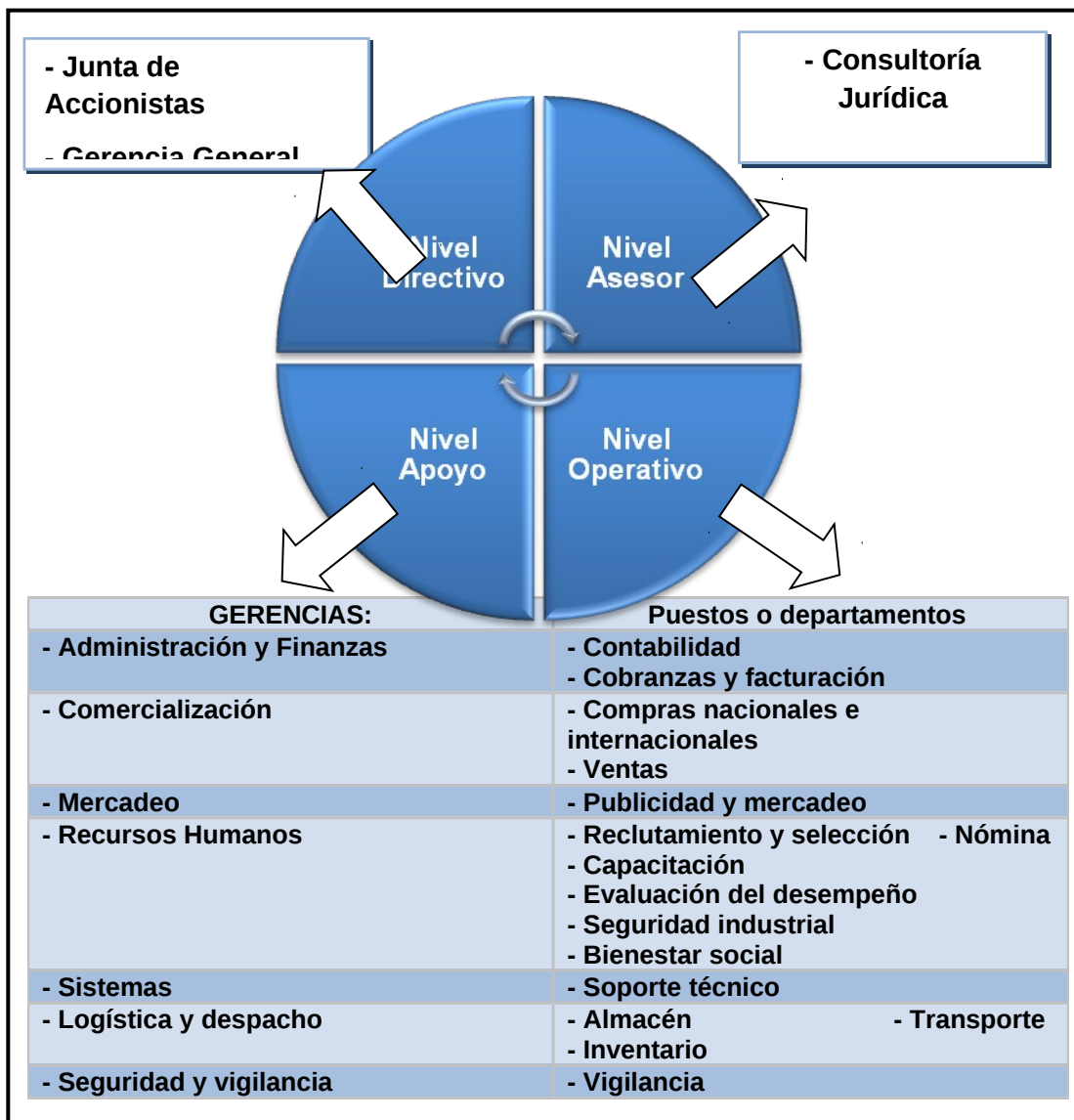


Fuente: Elaboración propia.

**- Unidades Administrativas**

De acuerdo a los niveles definidos y reuniones de trabajo realizadas conjuntamente con los directivos de la Empresa Comercial Lucky Star C.A., se propone el siguiente cuadro de unidades administrativas (ver figura 3):

**Figura 3. Unidades administrativas propuestas**



Fuente: Elaboración propia.

## **- Funciones y actividades**

Una vez establecidas unidades administrativas requeridas en la empresa Lucky Stars, C.A., se describen por un lado, las funciones inherentes a cada una de ellas, y por otro, las tareas específicas que pueden desempeñar, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de sus objetivos específicos; aclarando que estos últimos deben ser definidos por el correspondiente gerente.

### **Nivel Directivo**

**Junta de Accionistas.** Está integrada por las personas físicas que poseen una o varias acciones que representan su inversión de recursos permanentes en la empresa Lucky Stars, C.A. Governa la propiedad de una empresa y es, por tanto, un órgano de administración y fiscalización de su marcha de la empresa. Sus decisiones son soberanas y se toman siempre bajo un formalismo regulado por las normas de sus propios estatutos y de la ley. Actividades:

- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el gerente general y los auditores externos en caso de existir.
- Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales.
- Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.
- Toma de decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución de capital suscrito o autorizado y de cualquier reforma de los estatutos sociales.

- Selección de auditores externos en caso de ser requeridos.
- Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa.
- Velar por la presentación y (en su caso) aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por los administradores.
- Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista, comprobando y ratificando en el acta que se puso a disposición de todos los accionistas al menos 15 días antes de la celebración de la junta.
- Levantamiento y registro de actas de accionistas.

### **Nivel Asesor**

**Consultoría Jurídica.** Vela que las actividades legales de la empresa se cumplan con cabalidad y dentro de los requisitos establecidos en la ley.  
Actividades:

- Formalizar las relaciones laborales con el personal.
- Especificar en el contrato las cláusulas que reflejan los deberes y derechos del personal a ingresar.
- Elaborar contratos para recibir servicios con empresas o por honorarios profesionales.

- Preparar dictámenes, informes y otros documentos de carácter legal que sean solicitados por las autoridades.

- Representar legalmente a la empresa cuando así lo requiera.

**Gerencia General.** Representa la función más relevante de la empresa, pues consiste en ordenar y designar el resto de las posiciones gerenciales o de coordinación, se encarga de realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Actividades:

- Planifica y desarrolla metas (corto y largo plazo), objetivos anuales y proyecciones de dichas metas para la aprobación de los accionistas y propietarios.

- Coordina con las oficinas administrativas para asegurar que los registros de todos los departamentos se están ejecutando correctamente.

- Coordina con los gerentes de área y demás dirigentes de la empresa, la formulación de políticas, objetivos, estrategias, metas corporativas y cursos alternativos de acción en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo logístico, con la finalidad de promover un desarrollo armonioso de las actividades tendientes a cumplir la misión de la organización.

- Toma decisiones acerca de los aspectos medulares de la empresa como negociaciones, alianzas, ampliaciones de infraestructura, entre otras.

- Dirige los procesos de control interno de la empresa con el fin de garantizar el cumplimiento de la legislación nacional.

- Representa a la empresa en convenios colectivos y conflictos laborales.

- Vela porque los programas de la empresa cuenten con los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos adecuados, evalúa el uso que de los mismos se hace y ordena se pongan en práctica las medidas correctivas indispensables para alcanzar con éxito las metas señaladas.

- Coordina, de acuerdo con las políticas establecidas, las actividades de defensa generadas por acusaciones o conflictos de orden legal presentados por terceras personas contra la empresa.

- Dirige, coordina, supervisa y controla las actividades de distribución y uso de las utilidades de la empresa, acatando la política y decisiones gubernamentales en concordancia con las disposiciones legales que rigen este tipo de operaciones.

- Supervisa el correcto uso y manejo de valores, equipo, maquinaria y materiales en general que utilizan las diferentes dependencias de la empresa y ordena las investigaciones que en este aspecto se requieran a fin de ejecutar las sanciones que la Ley y la gravedad del caso amerite.

- Efectúa visitas de inspección a las diferentes oficinas, planteles y zonas donde la empresa realiza labores administrativas o productivas y ordena los cambios y ajustes inmediatos que éstas requieran, a fin de hacer cumplir las políticas y planes de acción establecidos por la empresa.

- Revisa, corrige, aprueba, rechaza y firma informes finales, cartas, memorandos, instructivos, manuales y otros documentos que se elaboran

con el fin de ser llevados a sesiones de Junta Directiva, reuniones con el Presidente Ejecutivo, altos funcionarios y políticos de otras instituciones, clientes de la Empresa y público en general que así lo demanden.

- Brinda colaboración en situaciones de riesgo y siniestros que se presenten en la empresa.

- Participa activamente, colabora y cumple con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa.

- Realiza cualesquiera otras actividades inherentes al cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.

### **Nivel Apoyo**

**Administración y Finanzas.** Estos procesos racionalizan los recursos de la empresa, realizan el registro histórico de los mismos, y el manejo de la liquidez. Adicionalmente velan por el cumplimiento de impuestos y obligaciones requeridos por las instituciones de control y los accionistas. Incluye tres áreas específicas: Contabilidad, cobranzas y facturación. Actividades:

- Elaborar planes estratégicos generales.
- Invertir y asignar los recursos de la empresa de manera adecuada.
- Registrar las operaciones contables.
- Presentar los resultados de las operaciones contables.

- Cumplir con las obligaciones fiscales.
- Planificación financiera y elaboración de presupuestos.
- Administración de riesgos.
- Créditos y cobranzas.
- Cuentas por pagar.
- Ejecución de auditorías.

**Comercialización.** Coordina y supervisa las tareas inherentes a las áreas de compra y venta. Incluye dos sub áreas con sus correspondientes actividades:

**a) Compras Nacionales e Internacionales.** Se encarga de comercializar los productos de la Empresa y aplicar las tácticas necesarias para el cumplimiento de los presupuestos diseñados por la gerencia y administración. Actividades:

- Seleccionar proveedores, buscar alternativas tanto en el país, como fuera de él.
- Definir procedimientos y proceso de aprovisionamiento. ¿Quién puede comprar qué? ¿Cada cuánto se realizan las compras de los insumos regulares? ¿Qué documentación respalda las operaciones?.
- Pedir presupuestos y realizar compras específicas.



- Realizar el seguimiento de órdenes y entregas, problemas de calidad, devoluciones, faltantes, pagos y otras situaciones que pueden afectar la concreción de una operación con un proveedor.

- Asegurar el flujo constante de materiales con la calidad adecuada, para que la producción no se detenga. Aportar ahorros y eficiencia, negociar precios y condiciones, gestionar inventarios, estandarizar compras, evitar desperdicios y revisar la logística de entregas y almacenamiento.

**b) Ventas.** Dirige y acompañar al cliente durante su experiencia de compra, responde a sus requerimientos y cuando sea necesario retroalimenta a la empresa para mejorar la satisfacción y obtener la fidelización de los clientes. Actividades:

- Determinación de las cuotas de ventas esperadas.
- Motivación a los vendedores para que cumplan los objetivos.
- Elaboración de pronósticos de ventas.
- Fijación de precios y obtención de utilidades.
- Línea de productos.
- Margen de Venta.
- Rotación del personal de ventas (Ventajas y Desventajas).
- Supervisión.
- Asignación de territorios.

**Mercadeo.** Establece las estrategias de mercadotecnia y las ofertas de valor más adecuadas para sus clientes a fin de obtener la mayor rentabilidad posible aplicando el cumplimiento de sus objetivos. Incluye el área de publicidad. Actividades:

- Realizar análisis de mercado y de la empresa con el fin de detectar permanentemente desviaciones o nuevas necesidades e implementar estrategias para suplirlas de manera oportuna y pertinente.

- Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.

- Observar y analizar el comportamiento del consumidor.

- Elaborar encuestas de satisfacción y test de mercado.

- Evaluación de las posibilidades de un mercado.

- Políticas de Producto.

- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos.

- Modificar o eliminar productos.

- Diseño de productos y publicidad.

- Diseñar conjuntamente con la gerencia o la administración, políticas de precios y de distribución de productos.

**Recursos Humanos.** Procesos que permiten el óptimo manejo del talento humano de la empresa, cumplimiento las normas legales y

procurando la satisfacción de los empleados. Incluye las áreas de: Reclutamiento y selección, nómina, capacitación, evaluación del desempeño, seguridad industrial y bienestar social. Actividades:

- Planificar, coordinar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Proporcionar la debida inducción para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos.

- Programar la capacitación, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

- Definir los sueldos y las liquidaciones según los convenios y normas correspondientes, procurando que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

- Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa.

- Gestionar los retiros voluntarios o despidos de los trabajadores, así como los ascensos, bonos, entre otros beneficios.

- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

**Sistemas.** Procesos que dan soporte en hardware y software a la empresa. También se debe considerar procesos para mejorar de proyectos tecnológicos. Por ejemplo, la implementación de un aplicativo para la

administración de los recursos de la empresa. Parte de estos procesos pueden ser manejados por un proveedor externo. Actividades:

- Establecer las redes de comunicación entre los usuarios (todos los departamentos).

- Dar mantenimiento a los equipos.

- Instalar las impresoras comunes en todos los equipos y en última instancia (en caso de tener telefonía cisco) establecer el enlace con sede si esta no se encuentra en el mismo sitio.

- Realizar la evaluación de los puntos de toma de corriente eléctrica para verificar que las instalaciones vayan a rendir para el equipo que se instalará y de hacer un mapeo de la red.

- Realizar actualizaciones de virus y programas varios, instalación de programas de los cuales la empresa tiene licencia y si no la tiene adquirirla.

- Brindar soporte en las necesidades que surgen inesperadamente en los distintos departamentos.

- Procesar y digitalizar información variada.

- Investigar y aprender acerca del uso de nuevas tecnologías que arrojen mayores beneficios y ahorro a la empresa, para su correcta aplicación.

- Dictar cursos de capacitación de nuevos programas a los usuarios, a todos los de la empresa, y en caso de que la persona de sistemas esté

certificada, puede emitir diplomas de los cursos que imparta con cierta validez oficial.

- Monitorear que la red interna funcione adecuadamente y que los servicios de comunicación se utilicen para los objetivos que fueron contratados y no para uso personal que los desvíe de sus obligaciones.

**Logística y despacho.** Garantizar el correcto, adecuado y oportuno despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, gestión de inventarios, distribución, transporte a fines de lograr la optimización de las operaciones de almacén y distribución, la calidad del servicio y una adecuada administración del personal a su cargo y de los recursos materiales disponibles. Incluye: Almacén, transporte e inventario. Actividades:

- Supervisar y controlar que la carga de los transportes sea dentro de los tiempos indicados.
- Realizar seguimiento al despacho y recepción de la mercancía.
- Realizar seguimiento a los inconvenientes durante la ruta de distribución de la mercancía.
- Asegurar y garantizar que la mercancía despachada en puerta sea chequeada por el cliente.
- Controlar y garantizar que el inventario físico de la mercancía este acorde con el sistema.

- Revisar y procesar devoluciones de mercancía, en buen estado y mal estado.
- Coordinar el proceso de transporte, almacenamiento y distribución.
- Supervisar y garantizar las condiciones óptimas de almacenamiento de la mercancía.
- Llevar indicadores de gestión del área.

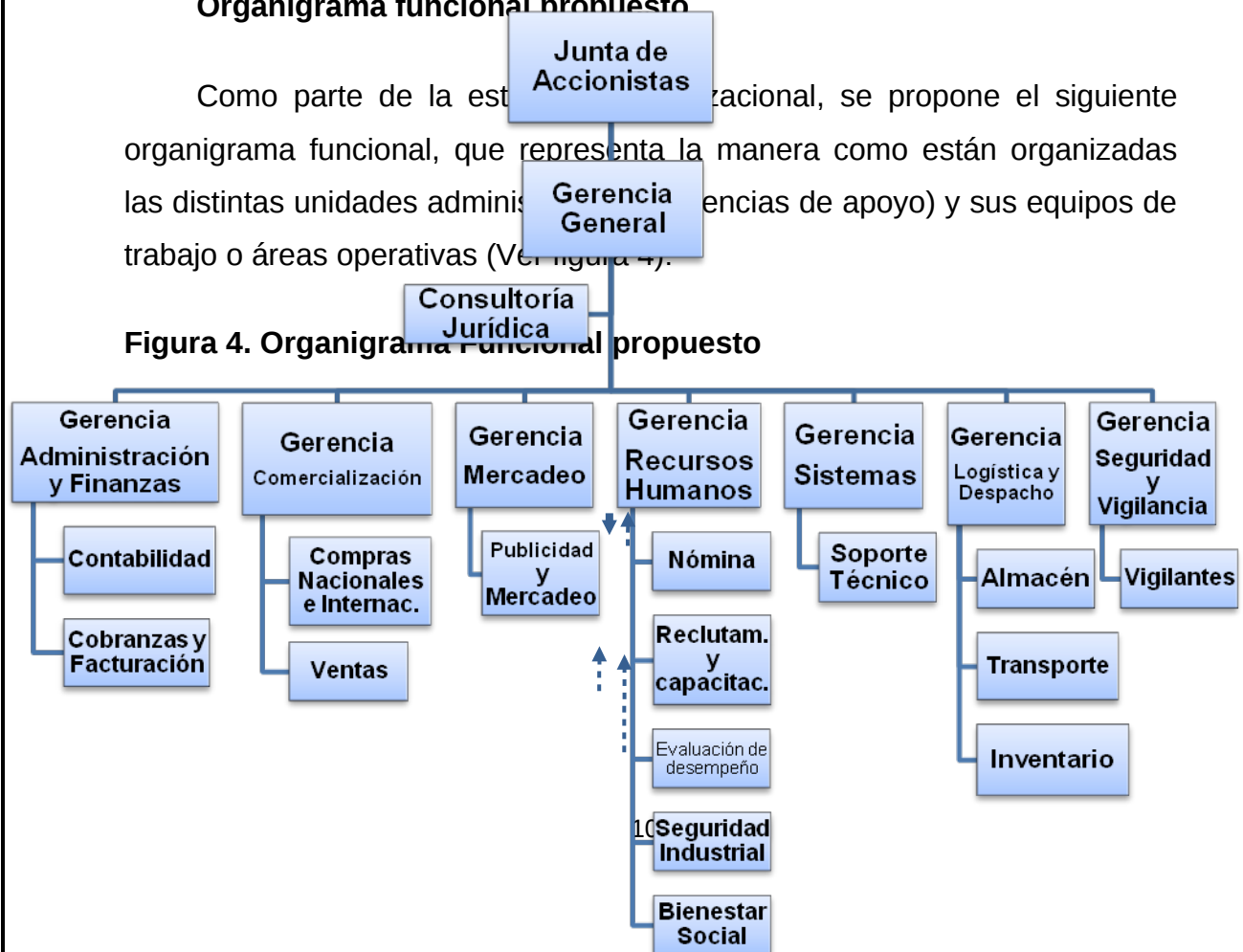
**Seguridad y vigilancia.** Tiene como finalidad garantizar la protección de las personas, de los bienes y normal funcionamiento de los procesos internos de la empresa. Actividades:

- Servicios de vigilancia y protección personal.

#### Organigrama funcional propuesto

Como parte de la estructura organizacional, se propone el siguiente organigrama funcional, que representa la manera como están organizadas las distintas unidades administrativas (áreas de apoyo) y sus equipos de trabajo o áreas operativas (Ver figura 4).

Figura 4. Organigrama Funcional propuesto





**Fuente: Elaboración propia.**

Tal como se observa en la figura 4, la estructura propuesta establece las unidades administrativas representadas por las gerencias de apoyo, con sus respectivos departamentos operativos. Asimismo, establece mediante líneas continuas, las relaciones de autoridad y subordinación que van de arriba hacia abajo y las líneas punteadas, que definen a quién se deben reportar los resultados, así como asesorar con respecto a la toma de decisiones y la solución de problemas. Este modelo se basa en una comunicación bidireccional, que respeta las relaciones de poder pero al mismo tiempo brinda oportunidad de participación a todos los miembros de la empresa Lucky Star, C.A.

**Lineamientos de gestión para la implementación de la estructura organizacional propuesta**

La estructura organizacional propuesta y validada por los directivos de Lucky Stars, C.A., es la que se requiere para un lapso de cuatro años de acuerdo a su visión de negocio. Para la implementación del modelo y la gestión continua del mismo será necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Valoración de cargos y presupuesto.** Considerar los aspectos de la implementación dentro de un presupuesto sobre todo en lo que se refiere a remuneraciones para los nuevos cargos. Los sueldos que se asignen deberán considerar una valoración de cargos y la oferta salarial del mercado.

Para ello pueden contratar los servicios de un profesional en el tema a fin de determinar el gasto proyectado en cada año. Además, se debe considerar que los cargos que se contratan como fijos son las gerencias a fin de dar soporte a la empresa, el resto de cargos se llenará de acuerdo al crecimiento de la misma, factor que debe ser siempre evaluado.

Adicionalmente se propone en base a una buena práctica, que el 60% de gasto de nómina corresponda a los cargos del nivel operativo; es decir, las unidades que realizarán el trabajo específico y estarán en contacto directo con clientes internos y externos, tales como la gerencia comercial y la gerencia de recursos humanos.

**Conformación de responsables de la implantación.** Se propone la conformación de un equipo de trabajo encargado de la implementación de la nueva estructura, que estará compuesto por el gerente general como gestor de la planificación, el gerente de recursos humanos y otros colaboradores, con el fin de determinar un plan de trabajo incluyendo un cronograma del mismo. Para la implementación considerarán variables a ser priorizadas como impacto en el cliente, costos, entre otros.



**Análisis de personal.** Se deberán definir perfiles por competencias, para cada cargo; estos se compararán con los perfiles del personal actual de la empresa a fin de establecer las brechas. Si las brechas son considerables para los cargos que ostentan, la empresa deberá determinar la salida del mismo, considerando: un taller de sensibilización, plan de indemnización y acciones para la ubicación externa de ser posible.

Las personas que la organización considere, deben permanecer dentro, siempre y cuando no tengan una brecha significativa. Estas deberán ser informadas sobre los puntos de mejora de su perfil sobre todo en el aspecto conocimiento. El equipo responsable de la implantación, debe proponer un plan de trabajo presupuestado para la capacitación y fortalecimiento de estos perfiles.

**Comunicación institucional.** Se deberán exponer al personal: los retos planteados, la estructura organizacional y sobre todo se expondrá lo que Lucky Stars, C.A., espera de su equipo de trabajo.

**Contratación de directivos de área y/o asignación de responsabilidades.** La Empresa deberá contratar a los gerentes de las unidades administrativas de acuerdo con perfiles profesionales claramente definidos y en caso de existir las vacantes de los cargos. Por ejemplo en el caso del Gerente de Sistemas, anteriormente la empresa no se consideraba esta Unidad por lo que se deberá contratar.

El proceso de inducción para el nuevo personal deberá considerar la estructura organizacional y los lineamientos de la misma.

**Dimensionamiento de la estructura organizacional.** Se debe realizar un análisis matemático para determinar las cargas laborales en base a los

procesos a fin de determinar necesidades de contratación de personal por áreas.

Para determinar tiempos disponibles se considerarán:

- Días por mes: 22
- Horas por día: 8
- Minutos disponibles al mes: 10.560

Adicionalmente se consideran los tiempos de tolerancia que se presentan por distintas causas que afectan al tiempo total. Ejemplo:

- Vacaciones: 4,1%
- Ausentismo: 1%
- Improductividad: 3%
- Otros factores: 2%
- Suma total de 10.10%

Estos niveles deben ser evaluados por la empresa de acuerdo a su propia realidad.

**Levantamiento de tiempos reales.** Es obtener los tiempos de trabajo de personal en minutos por mes. Este análisis debe ser muy bien realizado ya que un error puede afectar a la empresa. Por un lado, si son los recursos insuficientes en el cumplimiento de las ofertas a los clientes externos

afectando su satisfacción y en el caso de clientes internos puede afectar en el clima laboral de la empresa.

El organigrama de Lucky Stars, C.A., podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa en base a los procesos definidos en el ámbito de su gestión.

## **CONCLUSIONES**

El estudio desarrollado estuvo dirigido a proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, en ese sentido, los resultados obtenidos evidenciaron lo siguiente:

- En cuanto al objetivo específico dirigido a describir los elementos que conforman la estructura organizacional actual, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, los resultados

obtenidos permitieron concluir que tanto la autoridad, como la especialización, la departamentalización, las cadenas de mando, los tramos de control, la concentración de la toma de decisiones y la formalización, están ausentes; razón por la cual se hace necesario diseñar una estructura óptima para la organización.

Lo mencionado, obedece a que la empresa estudiada carece de una adecuada división de puestos, así como también de los equipos de trabajo idóneos para ejecutar las actividades; por otro lado, se desconocen las responsabilidades, tareas específicas, metas u objetivos que cada departamento debe cumplir. Todo ello, refleja que la actividad comercial de Lucky Star C.A., se está desarrollando de manera intuitiva, descoordinada y sin tomar en consideración la misión, la visión, entre otros aspectos fundamentales.

- Con respecto al objetivo dirigido a identificar los factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional, en la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, se concluye que el tamaño, la tecnología, el entorno y la naturaleza del poder, no han sido tomados en consideración de manera adecuada en el diseño organizacional actual de la organización.

En cuanto al tamaño, la empresa Comercial Lucky Star C.A., debido a su naturaleza, requiere contar con una cantidad adecuada de personas que realicen las distintas actividades administrativas, comerciales, contables, de compra-venta, entre otras; sin embargo, carece de dicho personal y su tamaño en estos términos es inadecuado. Por otro lado, en lo que respecta a la tecnología, no existe un inventario que permita conocer con certeza los aspectos asociados al conocimiento, las técnicas, métodos, maquinarias y

equipos que la empresa necesita para el desarrollo cabal de sus procesos, por lo cual, los resultados obtenidos son limitados.

En cuanto al entorno, se observó que no se han establecido los elementos del ambiente natural y social que rodea a la empresa, por lo cual sus acciones y actividades no son congruentes con los requerimientos y exigencias de sus grupos de interés. Asimismo, en cuanto a la naturaleza del poder, se constató que el personal gerencial no cuenta con la formación necesaria para ejercer ni delegar autoridad en los grupos de trabajo, por lo que las decisiones están centralizadas en los propietarios y los equipos carecen de autonomía.

- En lo que concierne al objetivo dirigido a analizar los aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, se concluye que el inventario inicial, así como el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización, demostraron que no existen los elementos considerados en el modelo de rightsizing, lo que evidencia la presencia de serias debilidades que deben ser atendidas con urgencia.

Es importante mencionar, que la consideración de las fases establecidas en el modelo de Rightsizing, así como su análisis en el contexto de la empresa Comercial Lucky Star C.A., facilitó el establecimiento específico de las debilidades existentes en la estructura organizacional, lo que a su vez permitió desarrollar la propuesta producto de esta investigación. Con ello, fue posible definir los aspectos inherentes a la departamentalización, las funciones y responsabilidades, así como las líneas

de autoridad y subordinación, entre otros, que harán viable la actividad comercial de la empresa.

- En virtud de los resultados anteriores, y para dar cumplimiento al objetivo general, se desarrolló la propuesta de estructura organizacional para la empresa Lucky Stars, C.A. descrita como parte de los resultados de la investigación. A través de ella, se definieron los elementos de división del trabajo, departamentalización, actividades, responsabilidades, autoridad, subordinación, entre otros, que permitirán conformar los equipos de trabajo requeridos, coordinar el trabajo, así como obtener resultados idóneos, de acuerdo con la misión y visión empresarial.

## **RECOMENDACIONES**

Sin duda alguna, la falta de organización es el principal motivo por el cual la Comercializadora Lucky Stars, C.A. no se ha desarrollado como sus miembros esperan, ni como el potencial natural de la actividad permite. El ejemplo más claro de esta afirmación se ve reflejada en la actual forma de comercializar sus productos; sin valor agregado alguno, planes de acción a futuro, ni investigación sobre nuevos servicios que se podrían realizar.

Un buen manejo de la sección comercialización debe ser el primer paso para asegurar la viabilidad del diseño propuesto. En este sentido, se han diseñado recomendaciones para la viabilidad de la estructura propuesta, destinadas a aumentar el valor de la organización en el tiempo en la medida en que se lleven a cabo de la mejor forma posible. Estas iniciativas fueron clasificadas en aspectos generales, sociales y económicos. Es deber de los directivos llevarlas a cabo, cuando las necesidades del entorno así lo ameriten.

#### a) Aspectos Generales

- Promover proyectos para construir y mejorar las instalaciones para la manipulación y conservación de los productos, así como para su comercialización.

- Establecer mecanismos de capacitación, orientados al desarrollo del personal gerencial, así como de cada uno de los departamentos a crear.

- Mejorar las instalaciones de los accesos y las condiciones generales de la comercializadora, con el objetivo de fomentar un adecuado ambiente y clima de trabajo.

#### b) Aspectos sociales y económicos

- Identificar y promover proyectos para proveer servicios básicos, educación, capacitación y diversificación de actividades productivas, con objeto de generar nuevas fuentes de empleo y elevar el nivel de vida en los trabajadores.

- Desarrollar actividades tendentes a la formalización económica de las actividades realizadas, que permitan un mayor flujo de ingreso y mejores mercados de comercialización.

- Potenciar y desarrollar el vínculo estratégico con otros sectores económicos del país.

- Conformar un equipo multidisciplinario especialista, conformado por personal de la empresa o contratado de ser necesario, que se encargue de la capacitación del personal gerencial acerca de los elementos básicos a considerar para la permanente revisión y adaptación de la estructura, ya que a estos les corresponde dicha tarea.

- Realizar estudios exhaustivos de cada uno de los factores que inciden en la adopción de una estructura organizacional, es decir, el tamaño, la tecnología, la especialización, el entorno, entre otros, con el fin de garantizar que la empresa los considere en cada adaptación o cambio futuro que se realice.

- Involucrar a todo el personal en la implementación de la estructura organizacional propuesta a través de talleres y cursos, de modo que los empleados conozcan la nueva estructura y cada proceso que implica su adopción, con lo cual se disminuirá su resistencia al cambio.

- Implementar la propuesta de manera cabal, gestionando los puntos adicionales que no se contemplen de manera equitativa, clara, transparente y brindando participación a todos.

- Considerar los lineamientos definidos para la implementación de la propuesta.



## LISTA DE REFERENCIAS

Agudelo, Astrid; Henao, Damary; Marín, Mary (2010). **Guía metodológica para el rediseño y ajuste de la estructura administrativa de EPM.** Fundación Universitaria CEIPA. Medellín, Colombia.

Arias, Fidias. (1999). **El Proyecto de Investigación.** (3ra ed.). Editorial. Episteme. Oral Ediciones. Caracas.

Cadenas, Rafael (1974). **Estadística descriptiva. Conceptos básicos.** Biblioteca digital. Universidad Nacional Abierta. Venezuela.

Corrales, Marco Vinicio (2011). **Diseños organizativos emergentes y metamorfosis organizacional.** Artículo publicado en la Revista Venezolana de Gerencia. Año 18. Universidad del Zulia. Rectorado Académico.

Chávez, Nilda. (2007). **Metodología de la Investigación.** Caracas, Venezuela.

Chiavenato Idalberto (2011). **Innovaciones de la Administración, Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas.** Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Drucker, Peter. (2009). **The effective executive.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Foreman, Willis (2010). **Las nuevas herramientas de administración moderna. Reingeniería y los Sizing.** Ediciones Macchi Argentina.

Gibson, Jaimes. Ivancevich, John. Donnelly, James. (2011). **Organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Goncálvez, Leonardo (2009). **Comportamiento de las organizaciones modernas.** Análisis de casos. Revista venezolana de gerencia. La Universidad del Zulia. Año 22, Volumen 25, N° 3.

Guillen, Yesenia (2012). **Diseño organizacional basado en el modelo de sistemas viables para Hoteles cinco estrellas.** Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional. Caracas Venezuela.

Harrison Roger (2010). **“Downsizing and Redesigning organizations”** New York: Oxford University Press.

Hernández S., Roberto, Fernández Carlos y Baptista L., Pilar. (2010). **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill. Colombia.

Levin, R.I. y Rubin, D. S. (1996), **Estadística para Administradores**, 6ª. ed., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

Marín, Diego Armando (2012). **Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá,** Universidad de Bogotá, Colombia.

Márquez, Gustavo. (1996). **Servicios y Desarrollo**. El Caso Venezolano. Revista BCV. Volumen 4 No. 4 Octubre. Caracas – Venezuela. pp. 83-116

Marrero, O. Anaís. (2011). **Diseño de un Modelo de Gestión Organizacional dirigido a la Pequeña y Mediana Empresa basado en la Teoría de Sistemas**. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.

Mora Vanegas, Carlos. (2010). **Los procesos administrativos en las organizaciones**. Área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Robbins, Stephen (2011). **Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica**. 7 ma. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010) **Administración**. Editorial Prentice Hall. México.

Romero Francisco (2009). **Lógica e introducción a la Problemática Filosófica**. Editorial LOSADA, S.A, 4ta edición.

Sánchez Cabrera, Álvaro (2012). **Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización**. Tesis Doctoral de Economía. UCV.

Sierra, Bravo, Restituto (1999). **Tesis Doctorales y trabajos de Investigación Científica. (Metodología general de su elaboración y documentación)**. Madrid.

Sosa, Olivia A. (2012). **Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio**. Tesis de Maestría. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela.

Soto Muñoz, Jaime Antonio. (2011). **Análisis estratégico organizacional del sector cooperativo en Chile**. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Madrid .País: España.

Stoner, James. y Wankel, Peter. (2010). **Las organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2006). **El proceso de la investigación Científica**. Tercera Edición. México Limusa.

Villamizar, Patricia. (2011). **Diseño de la estructura organizacional, funcional y de cargos de la Empresa Venezolana de Finanzas, C.A.** Tesis de Maestría Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara.

## ANEXOS

## **ANEXO A**

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS**  
**ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL**  
**LUCKY STAR C.A.**

**Autor: Juan Carlos Verenzuela**

**C.I.V-13.983.807**



**Valencia, Octubre de 2014**  
**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO EOJV-2014:**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL  
LUCKY STAR C.A.**

**INSTRUCCIONES**

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recolectar información relacionada con la variable: Estructura organizacional, en el contexto de la Empresa LUCKY STAR, C.A. A efectos de obtener dicha información, a continuación se le presenta una serie de ítems, cuyas alternativas de respuesta son: SI y NO.

Se le agradece expresar su opinión acerca de los aspectos consultados, marcando con una "X" en la alternativa que le permita manifestarla de manera más precisa. Se garantiza la mayor confidencialidad.

**Autor: Juan Carlos Verenzuela**



**CUESTIONARIO EOJV-2014:**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL LUCKY  
STAR C.A.**

Nº	ÍTEMS	SI	NO
1	Los departamentos controlan sus procesos internos		
2	Las áreas funcionales poseen un Jefe propio		
3	Las tareas en la organización se subdividen en puestos separados		



4	Cada cargo posee actividades específicas que lo diferencian del resto		
5	Se encuentran clasificadas las actividades a realizar en cada puesto de trabajo		
6	Las actividades se agrupan para cumplir los objetivos de la organización		
7	Están establecidas las rutas a seguir en el proceso de toma de decisiones		
8	Están claramente definidas las relaciones de subordinación		
9	Cada persona es capaz de mantener el control sobre un número diferente de subordinados		
10	Cada área funcional cuenta con equipos de trabajo liderizados por un coordinador		
11	Existe la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones		
12	Existe la tendencia a delegar la toma de decisiones		
13	Los trabajos de la organización están estandarizados		
14	Las normas guían el comportamiento de los empleados		
15	La cantidad de personal existente en la empresa determina el tipo de estructura organizativa empleado		
16	Las áreas están divididas de acuerdo con la complejidad de las tareas a cumplir		
<b>N°</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
17	Los procesos de trabajo determinan la estructura empresarial		
18	La tecnología determina el comportamiento de la organización		
19	La intensidad con que varían los factores que forman el entorno es considerada al momento de definir la estructura empresarial		
20	Los cambios que tienen lugar en el entorno afectan la estructura empresarial		
21	La autoridad es considerada una forma de influencia social viabilizada a través de la estructura empresarial		
22	La estructura organizacional es el ambiente en que se ejercita el poder para la toma de decisiones		
23	La estructura organizacional contempla la persuasión como medio de control social		
24	Los puestos funcionales de la organización poseen organigramas detallados		
25	Están contabilizadas las plazas ocupadas por puesto de trabajo		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe, JUAN SANCHEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 2001276, especialista en: METODOLOGIA, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos (**CUESTIONARIO**) que va a ser empleado por el Licenciado: **JUAN CARLOS VERENZUELA**, para la realización del trabajo de grado titulado: **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL LUCKY STAR C.A.**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,

  
C.I. N°: 2001276

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA

**CARTA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe, Aguel Escalona, titular de la Cédula de Identidad N° 9.435.823, especialista en: Estadística, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos (**CUESTIONARIO**) que va a ser empleado por el Licenciado: **JUAN CARLOS VERENZUELA**, para la realización del trabajo de grado titulado: **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMERCIAL LUCKY STAR C.A.**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,



---

C.I. N°: 9435823