



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA TERMOCUPLAS VALENCIA, C. A.**

Favor coloque en este espacio el número de expediente recibido cuando actualizó su título en el 2S/2015:

Expediente No. 1011

Trabajo de Grado



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA TERMOCUPLAS VALENCIA, C. A.**

Favor coloque en este espacio el número de expediente recibido cuando actualizó su título en el 2S/2015:

Expediente No. 1011

Trabajo de Grado



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
TERMOCUPLAS VALENCIA, C. A.**

Autoras:

Gil Misley
Gómez Lizbeth
Ruiz Yscarly

Campus Bárbula, marzo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
TERMOCUPLAS VALENCIA, C. A.

Tutora:

Mgs. Marlene Figueredo

Autoras:

Gil Misley
Gómez Lizbeth
Ruiz Yscarly

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciada en Administración Comercial y Contaduría Pública

Campus Bárbula, marzo de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
TERMOCUPLAS VALENCIA, C. A.**

Tutora:

Mgs. Marlene Figueredo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por: Mgs. Marlene Figueredo
C.I: V-7.065.557

Campus Bárbula, marzo de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1011
Periodo: 2S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TERMOCUPLAS VALENCIA C.A.**

Elaborado y Presentado por:

| | | |
|---------------|----------|--------------------------|
| GIL MISLEY | 13469460 | CONTADURIA PUBLICA |
| GOMEZ LIZBETH | 11052043 | ADMINISTRACION COMERCIAL |
| YSCARLY RUIZ | 20179860 | ADMINISTRACION COMERCIAL |

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del/la Profesor (a) Marlene Figueredo C.I: 7.065.557 reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

MARLENE FIGUEREDO
MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR

COORDINADOR

MIEMBRO PRINCIPAL

SUPLENTE

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2016

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación primeramente a Dios en su divina Trinidad quien permitió que yo fuese avanzando un día a la vez en mis estudios y me dio el entendimiento y sabiduría que necesitaba para recorrer con éxito este camino.

Al esposo maravilloso que me regalo Dios el cual ha sido paciente conmigo en este largo andar de mi carrera y que siempre estuvo presente para apoyarme en todos los aspectos y áreas de mi vida.

A mis hijos quienes fueron mi motivo de inicio de mi carrera, por esperarme con paciencia siempre que no estuve presente en sus vidas por causa de mis estudios.

A mis compañeros que estuvieron presente para ayudarme o darme una palabra de aliento cuando sentía que no podía con alguna materia, en especial a mi amiga y futura colega Andrea Muñoz.

A mis compañeras Lisbeth e Yscarly por toda la paciencia y madurez demostrada al realizar el presente trabajo de grado como un verdadero equipo y a mi tutora la hermosa profesora Marlene Figueredo por todo el apoyo y conocimiento brindado.

A todos un gracias gigantesco y que Dios les bendiga.

Gil R. Misley C.

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis hijas que son la fuente de inspiración más grande y hermosa que tengo para concluir con éxito este proyecto.

A mi madre por su amor y cariño a lo largo de toda mi vida.

A mi querido esposo por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre has estado para brindarme comprensión, cariño y amor.

A mis maestros y profesores universitarios que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

Gracias a esas personas importantes en mi vida mí familia, amigos, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda.

Gómez J. Lizbeth Z

En primer lugar dedico a Dios por darme vida, sabiduría y fortaleza, para lograr mis metas; en segundo lugar a mi hija, padres, tía y hermano por siempre apoyarme y estar conmigo en cualquier circunstancia y en tercer lugar a mi Tutora Marlene Figueredo que admiro, estimo y aprecio muchísimo.

Yscarly L. Ruiz B.

AGRADECIMIENTO

Siempre dando gracias a Dios antes que a todos porque es quien guía mis pasos y trazo un plan para mi vida.

A la Universidad de Carabobo por darme los conocimientos que hoy tengo a través de la paciencia y sabiduría de cada profesor que me enseñó.

A la empresa Termocuplas Valencia, C.A por permitirme realizar el presente trabajo de grado en sus instalaciones y prestar toda la colaboración necesitada.

A mis padres Emerita Riera y Ramón Gil por la educación recibida y sobre todo a mi madre quien nunca dejo de orarle a Dios por mí.

A mi hermanas quienes siempre me apoyaron de una u otra manera en especial mi hermana Milexis.

Y sobre todo mi más grande agradecimiento a mis hijos Ileyns, Jason, Michelle y Michael; y a mi esposo Cirilo Santander porque fueron mi motor de avance.

Gil R. Misley C.

A Jesús de la Divina Misericordia, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi Madre Ysabel por darme la vida y enseñarme los valores fundamentales como son la lealtad, honradez y el amor.

A mis Hijas Neibeth Y Lianeth por estar siempre a mi lado en todo momento y apoyarme para lograr culminar con mucho esfuerzo esta meta.

A mi Esposo Néstor por su gran apoyo y paciencia a lo largo de todo este proceso de aprendizaje animándome a seguir adelante en todo momento.

A mis familiares y amigos por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A la Universidad de Carabobo por todos estos años de enseñanza.

A la Empresa Termocuplas Valencia, C.A. por haberme permitido realizar esta investigación y dado todo el apoyo necesario.

Por último a mis compañeras de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi Tutora de tesis quién nos ayudó en todo momento.

Gómez J. Lizbeth Z

Le agradezco a Dios por siempre llevarme de su mano por buen camino, a mis padres por siempre impulsarme y orientarme hacia un camino de éxitos y de buena educación, a mi hija por llenarme la vida de alegría e impulsarme a superarme cada día más; y a mi tutora por darme esa luz en el camino cuando más lo necesitaba, agradecida enorme Prof. Marlene Figueredo.

Yscarly L. Ruiz B.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
TERMOCUPLAS VALENCIA C.A.

Una experiencia: Universidad de Carabobo – Estado Carabobo

Autoras: Gil, Misley; Gómez, Lizbeth y Ruiz, Yscarly

Tutora: Figueredo, Marlene

Fecha: Marzo, 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general el diseño de una estructura organizacional para fortalecer la gestión administrativa, aplicada a la empresa Termocuplas Valencia C.A, se tomó como inicio la descripción de la empresa: sus antecedentes, objetivos, valores empresariales y políticas actuales; con el fin de conocer la problemática en el área de organización. Para lograr este cometido se hizo uso de las distintas fuentes bibliográficas, con el propósito de relacionar los conocimientos teóricos con los obtenidos a través de las encuestas y entrevista aplicadas. Para llevar a cabo este estudio se empleó la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo-descriptiva; Por ser la población pequeña se trabajó con sujetos informantes analizados en toda su dimensión. Mediante la aplicación de encuestas al personal y entrevista semi estructurada aplicada al gerente general se obtuvo como resultado, entre otros aspectos, que debido a que la empresa es pequeña y familiar, los empleados asumen funciones y actividades adicionales inherentes a su cargo y que no existe una descripción de cargo definida al igual que un organigrama, donde se refleje el ordenamiento y jerarquización de la organización. Para finalizar se realizó un diseño de estructura organizacional mediante la descripción de cargos y un organigrama funcional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa basándose en sus necesidades y la realidad de su entorno.

Palabras clave: Estructura Organizacional, Descripción de cargos, Organigrama.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**DESIGN OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE COMPANY
TERMOCUPLAS VALENCIA C.A.
experience: Universidad de Carabobo – Carabobo State**

Autoras: Gil, Misley; Gómez, Lizbeth y Ruiz, Yscarly

Tutora: Figueredo, Marlene

Fecha: Marzo, 2016

ABSTRACT

This research has the general objective to design an organizational structure to strengthen the administrative management, applied to the Company Termocuplas Valencia C.A., It is taken to start the description of the company: its background, objectives, business values and current policies; in order to know the problems in the area of organization. To achieve this purpose different literature sources were used; in order to relate the theoretical knowledge with those obtained through surveys and interviews applied. In the methodological aspect mode feasible project was used to support field research and descriptive. As it was a small population we worked with informants subjects analyzed in all its dimensions. The results showed among other things, that because the company is small and familiar, employees assume functions and additional activities inherent to their charges, there is no job description defined as there is no structural organization chart, where the system is reflected and hierarchy of the organization. To finalize is proposed to do a design of an organizational structure by job descriptions and a structural organization to strengthen the administrative management of the company based on their needs and reality of their environment.

Keywords: structure organization, job description, organization chart

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, MARLENE FIGUEREDO; titular de la Cédula de Identidad Nro. 7.065.557, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

| Apellidos y Nombres | Cédula | Teléfono | e-mail | Mención | |
|---------------------|------------|--------------|--|---------|----|
| GIL MISLEY | 13.469.460 | 0424-4048143 | gilmisley@gmail.com | | CP |
| GOMEZ LIZBETH | 11.152.043 | 0424-4298387 | Lizbethgomez40@hotmail.com | AC | |
| RUIZ YSCARLY | 20.179.860 | 0414-5810634 | yscarlylorena@gmail.com | AC | |

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: DESARROLLO SOCIOECONOMICO Y ORGANIZACIONAL

Línea: CULTURA Y TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL

Interrogante: ¿CUANDO ES NECESARIO PRESENTAR PROPUESTAS PARA EL CAMBIO Y TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL?

Firman:

Tutor:
 Nombre y Apellido:
 C.I:
 E-mail:

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

En Valencia, a los 28 días del mes de junio del año 2015



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 2S/2015

TRABAJO DE GRADO Tutor: Mgs. Marlene Figueredo E-mail del Tutor: mafiguer5@gmail.com

Título del Trabajo: : DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TERMOCUPLAS VALENCIA C.A

| CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|---|--------|----------|---|--------------|
| Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados | 1.- | 25/01/16 | Revisión y validación de Instrumentos de Recolección de datos | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | 2.- | 01/02/16 | Revisión de los resultados obtenidos | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | 3.- | 04/02/16 | Correcciones de todo el capítulo IV | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | 4.- | | | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| Est./Invest. | | | | |



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 2S/2015

TRABAJO DE GRADO Tutor: Mgs. Marlene Figueredo E-mail del Tutor: mafiguer5@gmail.com

Título del Trabajo: DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TERMOCUPLAS VALENCIA C.A

| CAPITULO V La Propuesta | Sesión | FECHA | OBSERVACIONES | FIRMA |
|--|---------------|--------------|--|--------------|
| Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta. | 1.- | 11/02/16 | Revisión del capítulo V | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | 2.- | 17/02/16 | Correcciones del capítulo V | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | 3.- | 26/02/16 | Correcciones finales de todo el capítulo V | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | 4.- | | | Tutor: |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |
| | | | | Est./Invest. |

ÍNDICE GENERAL

| | Pag |
|---|------|
| Dedicatoria | V |
| Agradecimiento | Viii |
| Resumen | Xi |
| Formato de Postulación Tutorial | Xiii |
| Control de Etapas del Proyecto de Grado | XiV |
| Índice de Cuadros | XVi |
| Índice de Gráficos | XX |
| Introducción | 21 |
| | |
| CAPITULO I | |
| EL PROBLEMA | |
| Planteamiento del Problema | 23 |
| Formulación del Problema | 27 |
| Objetivos de la Investigación | |
| Objetivo General | 27 |
| Objetivos Específicos | 28 |
| Justificación de la investigación | 28 |
| | |
| CAPITULO II | |
| MARCO TEORICO | |
| Antecedentes | 31 |

| | |
|------------------------|----|
| Bases Teóricas | 34 |
| Definición de Términos | 40 |

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

| | |
|--|----|
| Diseño de la Investigación | 45 |
| Tipo y Nivel de Investigación | 46 |
| Colectivo a Investigar | 47 |
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información | 48 |
| Técnicas de Análisis y Presentación de la Información | 49 |
| Validación del Instrumento de Recolección de Información | 50 |
| Cuadro Técnico Metodológico | 51 |

CAPITULO IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

| | |
|--------------------------------|----|
| Presentación de los Resultados | 54 |
|--------------------------------|----|

CAPITULO V

PROPUESTA

| | |
|-----------------------------|-----|
| Descripción de la Propuesta | 73 |
| Conclusiones | 109 |
| Recomendaciones | 111 |
| Referencias Bibliográficas | 112 |
| Anexos | 115 |

ÍNDICE DE CUADROS/TABLAS

| Cuadro N° | Pag |
|--|------------|
| 1. Distribución de la Población | 47 |
| 2. Cuadro Técnico Metodológico | 51 |
| 3. Resultado de la encuesta ITEM N°1 | 55 |
| 4. Resultado de la encuesta ITEM N°2 | 56 |
| 5. Resultado de la encuesta ITEM N°3 | 57 |
| 6. Resultado de la encuesta ITEM N°4 | 58 |
| 7. Resultado de la encuesta ITEM N°5 | 59 |
| 8. Resultado de la encuesta ITEM N°6 | 60 |
| 9. Resultado de la encuesta ITEM N°7 | 61 |
| 10. Resultado de la encuesta ITEM N°8 | 62 |
| 11. Resultado de la encuesta ITEM N°9 | 63 |
| 12. Resultado de la encuesta ITEM N°10 | 64 |
| 13. Resultado de la encuesta ITEM N°11 | 65 |
| 14. Resultado de la encuesta ITEM N°12 | 66 |
| 15. Resultado de la encuesta ITEM N°13 | 67 |
| 16. Resultado de la encuesta ITEM N°14 | 68 |
| 17. Resultado de la encuesta ITEM N°15 | 69 |
| 18. Resultado de la encuesta ITEM N°16 | 70 |
| 19. Entrevista Semi-estructurada | 71 |

| | |
|--------------------------|-----|
| 20. Descripción de cargo | 78 |
| 21. Descripción de cargo | 80 |
| 22. Descripción de cargo | 82 |
| 23. Descripción de cargo | 84 |
| 24. Descripción de cargo | 87 |
| 25. Descripción de cargo | 89 |
| 26. Descripción de cargo | 91 |
| 27. Descripción de cargo | 94 |
| 28. Descripción de cargo | 97 |
| 29. Descripción de cargo | 98 |
| 30. Descripción de cargo | 99 |
| 31. Descripción de cargo | 102 |
| 32. Descripción de cargo | 103 |
| 33. Descripción de cargo | 105 |
| 34. Descripción de cargo | 106 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Grafico N° | Pag |
|--|------------|
| 1. Resultado de la encuesta ITEM N°1 | 55 |
| 2. Resultado de la encuesta ITEM N°2 | 56 |
| 3. Resultado de la encuesta ITEM N°3 | 57 |
| 4. Resultado de la encuesta ITEM N°4 | 58 |
| 5. Resultado de la encuesta ITEM N°5 | 59 |
| 6. Resultado de la encuesta ITEM N°6 | 60 |
| 7. Resultado de la encuesta ITEM N°7 | 61 |
| 8. Resultado de la encuesta ITEM N°8 | 62 |
| 9. Resultado de la encuesta ITEM N°9 | 63 |
| 10. Resultado de la encuesta ITEM N°10 | 64 |
| 11. Resultado de la encuesta ITEM N°11 | 65 |
| 12. Resultado de la encuesta ITEM N°12 | 66 |
| 13. Resultado de la encuesta ITEM N°13 | 67 |
| 14. Resultado de la encuesta ITEM N°14 | 68 |
| 15. Resultado de la encuesta ITEM N°15 | 69 |
| 16. Resultado de la encuesta ITEM N°16 | 70 |
| 17. Organigrama propuesto | 77 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables y mediante la elaboración y aplicación del diseño de una estructura organizacional se ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa; por ende la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas; para esto también es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. Por lo antes expuesto, en el presente trabajo se realizó un diagnóstico completo de la estructura organizacional de la empresa Termocuplas Valencia, C.A. y de su base de operaciones, en donde se ofreció una solución a las deficiencias que presentan actualmente y el fortalecimiento de la gestión administrativa.

En razón de lo antes expuesto se hizo un diagnóstico de la situación actual de la empresa y se diseñó una propuesta que corrija las deficiencias que se encontraron. Para poder diseñar esta propuesta se investigó previamente sobre Estructura Organizacional: tipos de estructura, los modelos de organización, las áreas básicas que toda empresa debería tener, etc. La propuesta diseñada buscó la mejora en la estructura de la organización y definición del funcionamiento de las áreas esenciales identificadas en la empresa; de igual forma delimitó las operaciones básicas que cada una de estas debería llevar a cabo.

En tal sentido la estructura que se presentó en este informe consta de cinco capítulos; en el capítulo I está el planteamiento del problema, formulación del problema, los objetivos planteados en la investigación así como la justificación

presente de la investigación en su desarrollo. En el capítulo II, se abarcó los aspectos teóricos que sustentaron la investigación y la definición de términos. En el capítulo III, se desarrolló de manera detallada el tipo y diseño de la investigación, la población seleccionada para llevar a cabo el análisis de estudio. En el Capítulo IV, la presentación y análisis de los resultados. Y finalmente en el Capítulo V, la propuesta, conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Con el transcurrir del tiempo, el hombre ha evolucionado a través de su convivencia, dentro de los grupos que ha formado para la satisfacción de sus necesidades, así como la interacción con diferentes individuos de la sociedad. Esta evolución abarca aspectos económicos, políticos, sociales y culturales, además de factores del plano psicológico, espiritual, laboral y personal, los cuales han llevado al ser humano a vivir en constante proceso de cambio, buscando adaptarse para seguir adelante en un mundo cambiante y competitivo. En este sentido, una de las formas de organización más común en las sociedades es la empresa, entendida ésta como un conjunto de personas, actividades y roles que se organizan e interactúan entre sí con la finalidad de producir y comercializar bienes y servicios.

Por otra parte, según Koontz y Weihrich (2004:181), indican que “organizar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento adecuado de sus funciones”. En este sentido, uno de los grandes retos de la gestión administrativa de una empresa consiste en crear herramientas útiles, mediante el cual el personal pueda llegar a comprometerse con la organización e integrarse en el proyecto de la empresa para así obtener beneficios a lo largo del tiempo; para ello, la organización cuenta con recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos que permitan cumplir este propósito. Asimismo, para que la administración de estos recursos sea eficiente,

existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos de comunicación, coordinación, dirección, control y evaluación administrativa.

Atendiendo a estas consideraciones, es imprescindible que las empresas ejecuten el adecuado manejo de los recursos, especialmente el humano, para lograr bienes y servicios de calidad y a menores precios, con el propósito de ser competitivos y evitar fallas e imprevistos a lo largo del desarrollo de las operaciones que lleva a cabo. De esta manera, la organización debe establecer objetivos concretos para el logro de sus metas, las cuales deben estar apoyadas por el plan de trabajo, en correspondencia a las políticas definidas. Igualmente, con el propósito de valorar el grado de efectividad de la comunicación interna, se deben emplear herramientas de intervención que mejoren sustancialmente los procesos internos de la organización y crear una estructura modelo de organización y funciones del capital humano.

La estructura organizacional forma parte de los elementos necesarios para alcanzar la coordinación de una entidad a través del esfuerzo y eficiencia en las operaciones de una empresa. Según Robbins y Coulter (2005:324) definen la Estructura Organizacional como “la distribución formal de los empleados dentro de una organización, por ello, la empresa cuenta en forma implícita o explícita con jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma”. Para que una empresa pueda operar dentro del marco organizacional correspondiente debe tener la adecuada Estructura Organizacional, con procesos integradores que permitan a la gestión administrativa tomar decisiones congruentes, para lograr la optimización, eficiencia y eficacia de las metas y objetivos planteados por la empresa.

De modo que, si no existe un diseño de autoridad que defina la estructura organizacional, se pueden ocasionar limitaciones en la comunicación, deficiencia al establecer el plan de acción, toma de decisiones erradas, fallas operacionales entre

otras, que llevarían a evidenciar la deficiencia en el desarrollo de las funciones internas, afectando de forma directa el desempeño laboral y operacional de la empresa, la competitividad con otras organizaciones y la satisfacción de sus clientes. En este aspecto, resulta oportuno mencionar, que la Estructura Organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información.

En referencia con los elementos mencionados anteriormente los cuales sirvieron para identificar el problema planteado en la empresa seleccionada como unidad de estudio de esta investigación, Termocuplas Valencia, C.A. cuya sede se encuentra en la ciudad de Valencia, estado Carabobo. Esta es una empresa nacional, perteneciente a las PyME'S, dedicada a la fabricación y comercialización de elementos de medición de temperatura, establecida desde el año 1989, fecha desde la cual ha mantenido el firme compromiso de producir productos y servicios a sus clientes de alta calidad. La empresa también fabrica productos con diseños especiales para resolver aplicaciones específicas y puntuales, y son manufacturados con especificaciones del cliente.

La presente investigación se realizó mediante una observación directa inicial, por las autoras del presente trabajo en la empresa referida, lo cual permitió determinar la ausencia de una Estructura Organizacional formal, la inexistencia del departamento de recursos humanos y la gerencia de dicho departamento, que definan las tareas y obligaciones de cada empleado las cuales no se encuentran caracterizadas; por tales razones se ocasiona dificultades ante cualquier situación que se presente, evitando así atender los conflictos en lugar de buscar soluciones. Esta situación generó situaciones confusas entre el personal, al no haberse formalizado una descripción de los cargos que desempeñan. A nivel estratégico, la misión y visión, si bien existen, no han sido actualizadas desde la creación de la empresa, debido a que no se cuenta con personal que le haga seguimiento a estos aspectos, por las razones mencionadas anteriormente.

Del mismo modo se detectó, que a pesar del crecimiento sostenido de la empresa Termocuplas Valencia, C.A. en los últimos años, la gerencia de esta empresa no funciona como una cadena de mando, que permitiera a los empleados de los diferentes departamentos conocer a quién rendir cuentas, por no haber un departamento administrativo consolidado, que logre a través de una estructura organizativa integrar las operaciones entre los departamentos, así mismo no existen mecanismos formales de comunicación entre las diversas áreas de la organización, por no contar con la adecuada gerencia que a través de sus líneas de mando comunique estas áreas, lo que originaba que las labores se realicen de manera aislada; además implicaba que muchas veces se trabaje más de lo necesario y se tuviera que reprocesar las actividades, esto incidía en el mejor aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos; y por tanto, en la eficiencia de la organización.

Es oportuno mencionar que la empresa Termocuplas Valencia C.A; está dividida en tres departamentos: Administración, Producción y Ventas; y no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Contabilidad está constituido por contadora interna, externa, y auxiliar contable, lo que ocasiona que las funciones y obligaciones de estos departamentos en muchas oportunidades sean atribuidas al Departamento de Administración, originando así una saturación, acumulación y exceso de información y trabajo; llevando a la ineficiencia de las actividades correspondientes de cada área departamental y la incapacidad de lograr la optimización de la gestión administrativa.

Las carencias mencionadas anteriormente, son producto de no contar con un equipo de trabajo coordinado por la gerencia y de no tener bien detallada su Estructura Organizacional; esto ocasionó graves incongruencias, ya que las líneas de mando e información no son las más apropiadas y los resultados financieros se han visto afectados. Por ser esta una empresa de estructura relativamente pequeña, se ha dejado recaer una gran cantidad de funciones y responsabilidades no concernientes en

el área administrativa, llegando incluso al desconocimiento de las labores por parte de las personas responsables de cada departamento. Para que esta situación no continúe, la organización tiene que transformar sus políticas internas, involucrarse con el equipo de trabajo que le permitió detectar las fallas y del mismo modo implementar acciones correctivas.

Formulación del Problema

Ante las razones expuestas surgió la necesidad de realizar una investigación que estudiara la Estructura funcional de la empresa Termocuplas Valencia, C.A. para lo cual se dió respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo la estructura organizacional mejoraría las acciones gerenciales y fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A?

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar la estructura organizacional que permitió fortalecer la gestión administrativa de la Empresa Termocuplas Valencia C.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar funciones y procesos administrativos de la empresa que permitan identificar las posibles debilidades de la entidad.
- Indagar la descripción de cargos de la empresa con el fin obtener mayor conocimiento del proceso administrativo y operativo de la misma.
- Diseñar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A.

Justificación de la Investigación

La definición de la estructura organizacional en la actualidad, representa un aporte importante desde el punto de vista empresarial, ya que permite darle alineación y control, ayuda a establecer estrategias, plan de acción y distribuir responsabilidades para el logro de objetivos y metas; además especifica deberes, responsabilidades y actividades a cada empleado, fijando líneas de autoridad y subordinación, es decir, lo que cada empleado debe hacer para alcanzar las metas. De esta forma, para quienes realizaron la investigación, orientados hacia la conducción de un estudio de diseño de una estructura organizacional para el fortalecimiento la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A. cuya sede está ubicada en Valencia, Estado Carabobo, constituyó un interesante desafío, puesto que se determinaron los elementos que permitieron al personal sentirse identificado con el logro común de los objetivos organizacionales y personales, sirviendo de guía para disolver los

obstáculos que se presentan entre las relaciones humanas y el comportamiento individual.

A través de la presente investigación, se plantearon soluciones posibles con el fin de fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia, C.A., al sugerir la Estructura Organizacional adecuada que permitió definir las actividades del personal que labora en la empresa, para de este modo estar a la altura de las circunstancias actuales y futuras. Asimismo servirá de base para el crecimiento como empresa exitosa y competitiva; de igual manera otro aporte desde el punto de vista práctico radicó en que, se destacó la importancia de las comunicaciones internas de la empresa mediante la definición de funciones como proceso diseñado y efectuado por personas encargadas de la administración y la gerencia.

Siguiendo el mismo orden de ideas, otro aporte importante desde el punto de vista social, es la caracterización de responsabilidades y funciones dentro de la estructura jerárquica de la organización, mediante la difusión formal de los documentos que definieron las responsabilidades generadas por la estructura propuesta. De esta manera, los empleados no sólo tendrán claridad acerca de los canales de comunicación a seguir ante cualquier evento que se presente, sino que les permitirá saber a quién dirigirse para transmitir sus ideas siguiendo un procedimiento aprobado por la organización.

En este sentido, la efectividad y eficacia de las operaciones se logra con la búsqueda constante del mejoramiento del recurso humano, siendo la motivación parte de este avance, que permite al individuo progreso en sus funciones laborales, adaptadas a las necesidades de cada trabajador, ayudando a optimizar las relaciones que se producen en el interior de la empresa y mejorando el comportamiento individual y grupal, de tal forma que tanto el trabajador como el empleador se verán

beneficiados. En este orden de ideas, se reconoció que en las organizaciones juegan un papel de suma importancia las políticas enmarcadas para el manejo de los recursos económicos y humanos, debido a los constantes riesgos, la competitividad y la necesidad del aumento de la eficiencia operativa, medido a través del éxito comercial y de la reducción de los gastos.

El presente trabajo de investigación es un aporte importante para la formación de los investigadores, ya que la realización de este estudio ayudó a profundizar y poner en práctica los conocimientos académicos en cuanto al diseño de una Estructura Organizacional, lo cual permitió indagar, profundizar, organizar, planear, ejecutar, controlar y sistematizar información obtenida del problema planteado, lo que servirá como antecedente para futuras investigaciones dentro de la línea de investigación denominada Cultura y Transformación Organizacional, en la Universidad de Carabobo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En esta sección se expusieron los fundamentos que sustentan las bases teóricas referenciales, enmarcadas según la línea de investigación y el tema seleccionado por el investigador en el que se incluyó los trabajos que le antecedieron así como las literaturas y trabajos que sustentaron el fundamento teórico. De acuerdo a Arias F. (1999:13), “El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”.

Antecedentes

Los estudios precedentes se realizaron con la firme intención de hacer consistente la investigación, entendiendo que estos representaron en la misma los estudios que antecedieron. Arias F. (1999:14) afirma que los antecedentes “se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que alguna vinculación con el problema en estudio”. Para ello se hicieron investigaciones previas relacionadas con el problema objeto de estudio en atención a la problemática expuesta, de acuerdo a los siguientes trabajos de grado en donde la temática trata sobre la necesidad de una estructura organizacional en las empresas.

Arvelo, Francis y Chirino P. Edith J. (2010) elaboraron un trabajo de grado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo el cual lleva por nombre "**Diseño de una Estructura Organizacional que Permita el Ordenamiento de las Funciones por Departamento para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Metalmeccánico Caso: EMORY, C.A., ubicada en Guacara Estado Carabobo**". Para llevar a cabo este estudio se recurrió a una investigación de acuerdo a la estrategia de campo y según su propósito y naturaleza es de carácter descriptivo; por su tamaño la muestra utilizada para realizar el estudio es la totalidad de la población; para lo cual se aplicó el cuestionario utilizando la técnica de la encuesta. Importante es destacar que es una empresa familiar dedicada a la venta y rebobinado de motores eléctricos, trabajos de alta tensión y diseño, fabricación, montaje de tableros eléctricos y automatización de procesos en donde los trabajadores son miembros de la familia y al momento de la toma de decisiones, se hace como propietario evidenciando la falta de autoridad y respeto en el personal; ocasionando que los problemas en la empresa no se resuelvan por la carencia de autonomía y delegación de funciones al realizar el trabajo. Mantienen una estructura organizacional no acorde a lo necesario para el alcance de los objetivos de la empresa ya que los trabajadores no tienen definidas responsabilidades para cumplir sus tareas de forma eficaz.

En consecuencia, Nascimento De Gouveia, Jacquelin M. y Rodríguez Medina, Gonzalo L., (2010) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo el cual lleva por nombre "**Propuesta de una Estructura Organizacional para la Empresa Distribuidora de Auto Partes Corporación Auto Americana C.A. en Valencia, Estado Carabobo**". Caso Corporación Auto Americana; para el referido trabajo de investigación se utilizó en el aspecto metodológico, la modalidad de Proyecto Factible, con apoyo en una investigación de campo descriptiva; debido a que su población estaba conformada por un gerente, dos secretarías y cuatro almacenistas, se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la

entidad y una entrevista semi estructurada al gerente de la misma para obtener los resultados tomando como muestra la totalidad de población. Se hace necesario resaltar que es una empresa familiar con años de funcionamiento que ha venido creciendo de forma permanente, ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo y se dedica a la distribución de auto partes para distintas marcas de vehículos tanto americanos como asiáticos, en todo el territorio nacional. Se evidencio una serie de problemas que afecta esta corporación en la cual se aprecia la centralización en la toma decisiones en la alta gerencia y la falta de delegación de funciones en los procesos internos de la empresa. Igualmente se observó la falta de claridad en la cadena de mando y el retraso en las tareas cotidianas cuando no se encuentra el gerente general debido a que todo debe ser aprobado por él; no existe división del trabajo y presenta una inadecuada estructura organizacional.

Por otro lado Velásquez Glendy (2011) realizó un trabajo de grado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo el cual lleva por nombre **“Propuesta de una Estructura Organizacional para Optimizar el Funcionamiento Integral de la Micro Empresa J.C.C. IMPORT, C.A. Ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo”**. Caso J.C.C. IMPORT, C.A.; la metodología utilizada para lograr los objetivos fue descriptiva, con un diseño documental de campo debido a que los datos fueron recolectados de manera directa en la organización, mediante la aplicación de un cuestionario a cada integrante de la organización que cuenta con una población de nueve (09) personas las cuales representaron la totalidad de la muestra; debe señalarse que es una empresa micro familiar, gerenciada por los dueños la cual presenta diversas problemáticas, de ahí que, carece de visión y misión empresarial que guíe sus metas comerciales, sin una idea uniforme acerca de la estructura organizativa, presentando duplicidad de funciones, improvisación en la delegación de tareas y la ausencia de un departamento de recursos humanos. Esto ha ocasionado la demora en el cumplimiento de tareas, errores en la interpretación de orientaciones, falta de fluidez en los procesos y tareas,

deficiencia en el control interno, centralismo en la toma de decisiones, desequilibrio en la carga de trabajo, desmotivación personal, falta de liderazgo, conflicto entre sus dueños y un ambiente interno de trabajo deficiente.

Se concluyó que los tres casos estudiados tomados como antecedentes del presente caso de estudio, en su mayoría, son empresas creadas por familiares o grupo pequeño de socios, pertenecientes a las PyMES; son organizaciones que por lo general tienden a presentar este tipo de características; en sus principales problemas se evidenció la falta de una preparación académica en el área gerencial ignorando la necesidad de la segregación de funciones, la caracterización de cargos y en diferentes oportunidades la descentralización a la hora de toma de decisiones que puedan permitir dar celeridad al proceso interno, bien sea, de producción, venta o distribución según sea el caso; que dieron como resultado concreto la creación de una estructura que permitiera el reordenamiento de la organización.

El análisis precedente de los casos de estudios señalados mostraron una relación estrecha con la presente investigación, de modo, que todas expusieron la necesidad del ordenamiento de la entidad mediante la creación de una estructura organizacional, el cual representó el tema principal e importante en el diagnóstico de la empresa Termocuplas Valencia, C.A.

Bases Teóricas

Las bases teóricas forman parte del esquema conceptual que representan durante el desarrollo de la investigación los distintos criterios que manejan los autores y sus enfoques con el objeto de estudio, para lo cual se hizo necesaria la consulta de textos. Para Arias F., (1999:14), las bases teóricas “comprenden un conjunto de conceptos y

proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

La presente investigación se sustentó en los principios universales de la administración según Henry Fayol y la teoría clásica la cual concibe la organización como una estructura, tomado de Chiavenato I. (1989:83,86); aun reconociendo el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, Fayol hace una distinción entre estas palabras. Para él, administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, abarca aspecto que la organización por sí sola no haría, tales como los de planeación, dirección y control. La organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada. A partir de esto, la organización pasa a ser utilizada con dos significados diferentes: organización como una entidad social dividida esta en formal e informal y organización como función administrativa y parte del proceso administrativo

Organización como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivo específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. De este punto de vista, la organización puede ser visualizada bajo dos aspectos:

Organizacional formal, es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorial. Es generalmente aprobado por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otras palabras es la organización formalizada oficialmente.

Organización informal, es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes de cargos.

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (como la planeación, la dirección, la coordinación y el control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su administración y establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos.

Fayol intento también definir los “principios generales” de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los recopilo de diversos autores de su época. Los principios generales de la administración según Fayol son:

División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de solo un superior. Es el principio de la autoridad única.

Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.

Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

Al igual que Henry Fayol, Taylor es considerado uno de los fundadores de la administración moderna con enfoque en la administración científica el cual hace énfasis en las tareas y que al igual que la teoría clásica solo se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal. La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores, se constituye en el primer intento de la teoría de la administración. En el primer periodo de su obra Taylor se dirigió exclusivamente a la racionalización del trabajo de los operarios, extendiéndose en el segundo periodo a la definición de principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa.

El enfoque clásico no estuvo totalmente a salvo de algunas discusiones internas. Mientras la teoría clásica de Fayol defendía la organización lineal caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica de Taylor

defendía la organización funcional caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad.

Para los autores clásicos, la especialización en la organización se puede dar en dos sentidos: vertical y horizontal. La especialización vertical ocurre cuando en una organización se verifica la necesidad de aumentar la calidad de supervisión o dirección incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. La especialización vertical se hace a costa de un aumento de niveles jerárquicos. Por otro lado, la especialización horizontal se presenta cuando se constata, en una organización, la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí. Corresponde a una especialización de actividad y de conocimiento. La especialización horizontal se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea.

La especialización horizontal es también denominada proceso funcional. Ambas se complementan y difícilmente caminan separadas. Mientras que la departamentalización es una división del trabajo en términos de diferenciación entre los diversos y diferentes tipos de tareas ejecutadas por los órganos. La departamentalización puede ocurrir a cualquier nivel jerárquico de la organización. Es un medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto que el que se podría obtener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles de una organización indistintamente entre todos sus órganos. De un modo general, los tipos de departamentalización más mencionados en la teoría clásica son los siguientes: la departamentalización por funciones, departamentalización por productos o servicios, departamentalización geográfica, departamentalización por clientela, con base en proyectos, etc.

La departamentalización por funciones consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. La departamentalización por funciones, con todo, es el criterio más empleado para organizar actividades empresariales y existe en casi todas las empresas, en algún nivel de la estructura de la organización.

La departamentalización por productos o servicios, este tipo de departamentalización abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el resultado de la organización, esto es, de acuerdo con el producto o servicio realizado.

Departamentalización geográfica, es también denominada departamentalización territorial o regional o por localización geográfica. Requiere diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a ser servida por la empresa.

Departamentalización por clientela divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente, cuando diferentes clientes requieren diferentes métodos y características de ventas, diferentes características de productos, en ocasiones, diferentes servicios adicionales, cuando la acomodación de esas diferencias fuere vital para el éxito de la organización, la estructura centrada en el cliente es la más indicada.

El agrupamiento u organización con base en proyectos involucra la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con las salidas y resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Requiere de una estructura flexible y mutable, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto a ser desarrollado y ejecutado durante un determinado plazo de tiempo.

Para algunos autores, el modelo burocrático constituye el tercer pilar de la teoría tradicional de la organización, al lado del “Taylorismo” (escuela de la administración científica) y de la obra de Fayol y Gulick (teoría clásica propiamente dicha). Ese modelo fue el punto de partida para los sociólogos y estudiosos de la política en el estudio de las organizaciones. Weber es tomado como el precursor del estructuralismo, y más aún como “el más influyente fundador del estructuralismo” en la teoría de la organización. Weber está más identificado con la organización formal que propiamente con la síntesis o fusión de la organización formal con la informal, síntesis esta que es la base del estructuralismo.

Definición de Términos

Según Tamayo (1993), la definición de términos básicos "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema." (p. 78). En el presente trabajo se citó a diferentes autores para comprender el origen de la teoría acerca de la estructura organizacional, como Chiavenato quien cita a Fayol, Taylor, Weber y además se consultó a Robbins como apoyo a las bases teóricas.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional según Robbins S. (2009:519) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. La esencia básica de proponer o diseñar una estructura organizacional adecuada para una organización es definir los cargos, organizar las líneas de mando y establecer la especialización de los puestos. La estructura organizacional se crea con el propósito de delegar funciones, caracterizar cargos, establecer responsabilidades y las posiciones estratégicas dentro de la organización,

estableciendo niveles jerárquicos que faciliten el buen funcionamiento de las actividades y permitan la mayor eficacia y eficiencia con el fin de alcanzar los objetivos con los recursos disponibles.

Diseño Organizacional: El diseño organizacional según Robbins S. (2004:234), “es el desarrollo o cambios de la estructura de una organización”. Proceso que incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar.

Estructura Simple: Para Robbins S. (2004:244) una estructura simple “es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en un sola persona y poca formalización”. Son estructuras con poca presencia de personal que hace que una única persona sea responsable del seguimiento de las operaciones de la empresa; puede ser un gerente o el dueño.

Estructura matricial: Robbins S. (2005:529) señala que la “estructura matricial Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto”. Este modelo se diferencia del modelo de la unidad de mando ya que los empleados pueden tener dos jefes.

Estructuras Basadas en Equipos: Para Robbin, (2005:245), la estructura basada en equipos “es una estructura de equipos, toda la organización está formada por grupos o equipos de trabajo”. En este tipo de estructuras los equipos tienen libertad de decisión ya que no existe una autoridad de mando de arriba hacia abajo.

Nuevas Opciones de Diseños: En las últimas décadas en algunas organizaciones los gerentes han venido planteando una nueva modalidad de diseño estructural que ayude a sus empresas a una eficaz competencia; para ello presentaron el diseño de organización virtual y organización sin frontera.

La Organización sin Frontera (sin límites): Según Robbin, (2009:533), una organización sin fronteras es aquella que “busca eliminar la cadena de mando, tener extensión de control ilimitadas y sustituir los departamentos por equipos a los que se da poder”; su diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos de una estructura predeterminada. Esto nos indica que en la actualidad existen organizaciones que pueden funcionar perfectamente sin tener una estructura definida y mantenerse en el tiempo con una estructura flexible de tal manera que puedan hacer frente a las diferentes situaciones que se les presente.

La Organización Virtual: La organización virtual conocida también como organización por redes es un tipo de organización por lo general pequeña y que por su característica de poca o ninguna departamentalización minimiza los costos indirectos por no tener ninguna organización burocrática que mantener; en donde su principal ventaja es la flexibilidad en la misma y teniendo como desventaja el poco control de la dirección sobre ciertas situaciones claves en el negocio. Robbins S. y Judge T (2009:530) es una “empresa pequeña que subcontrata sus principales funciones de negocios”.

Fundamentos de la Estructura de la Organización: Según Robbins (2005:519), en una estructura organizacional “Hay seis elementos clave que los directivos necesitan

atender cuando diseñen la estructura de su organización: departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, formalización y especialización del trabajo”.

Intervalo de Control: De acuerdo a Robbins S. (205:523), el intervalo de control se refiere al “numero de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia”. Es de suma importancia ya que mide los niveles que tiene una organización así como sus gerentes.

Formalización: de acuerdo a Robbins S. (2005:524), Se conoce que la “formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización”.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización y debe reflejar en forma de esquema la descripción de las unidades que la integran, su relación, niveles jerárquicos y canales formales de información. Melinkoff, R. (1996), señala que “la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos”.

Tipos de Organigramas: Los organigramas se clasifican en cuatro grupos a exponer: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

Por su naturaleza: pueden ser micro administrativo la cual corresponden a una sola organización o algunas de las actividades que la conforman; macro administrativos

que involucra una sola organización y meso administrativo donde se observa a todo un sector, o a dos o más organizaciones de un mismo sector o ramo.

Por su Ámbito: pueden ser generales ya que contienen información representativa de la organización hasta determinado nivel jerárquico dependiendo de magnitud y característica; específicos porque muestran de manera particular la estructura de una unidad administrativa o área de operación de la organización y de cómo se organizan internamente.

Por su Contenido: integrales los cuales muestran la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones jerárquicas o dependencias; funcionales que incluye el diagrama de la organización además de las unidades y sus interrelaciones.

Por su presentación: se encuentran los verticales, generalmente los más utilizados en la organización donde se representan las unidades de arriba hacia abajo partiendo del titular en la parte superior y presentando los niveles de forma escalonada por lo cual se recomienda su uso en los manuales de la organización; los horizontales, mostrando las unidades desplegadas de izquierda a derecha y el titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columna mientras que las relaciones entre las unidades por línea se disponen horizontalmente y los mixtos cuya representación gráfica utiliza las combinaciones verticales y horizontales, se recomienda su utilización en caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico comprende aspectos como el tipo de proyecto de investigación, las técnicas y los instrumentos a utilizar para llevar a cabo la indagación. Implica el cómo se ha de realizar el estudio para resolver el problema planteado.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación del presente trabajo tiene la modalidad de Proyecto Factible; Arias, F (2006:134), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. El diseño de esta investigación no es experimental; según Palella y Martins (2010:58), indican que para realizar un proyecto factible se debe plantear un diseño no experimental, una investigación de tipo de campo, con un nivel descriptivo o proyectivo, bajo la modalidad de Proyecto Factible”; así mismo lo sustenta Balestrini (2006:67) la cual “ubica a los proyectos factibles entre los no experimentales”; por cuanto que no se medirán variables con el fin de modificarlas, así como lo refieren Hernández, Fernández y Batista (2001:116), los cuales definen que “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables”.

Estando la investigación enmarcada dentro de un proyecto factible, la UPEL (2006), señala que su diseño se plantea en tres fases, las cuales son:

1 - Fase de Diagnóstico: se detectó la situación actual de la organización en estudio, en relación a su estructura y su operatividad. Para lo cual se efectuó la entrevista dirigida al Gerente General y las encuestas dirigidas al personal que labora en dicha organización a fin de conocer su necesidad.

2- Fase de diseño: Se elaboró una propuesta que consistió en el Diseño de una Estructura Organizacional adecuada a la empresa Termocuplas Valencia C.A, mediante la descripción de cargos y el diseño de un organigrama funcional; que le sirva de plataforma operacional para llevar a cabo los objetivos para lo cual fue creada y de esta forma elevar la eficiencia de la empresa.

3- Fase de factibilidad: con los resultados obtenidos del diagnóstico se obtuvo con claridad la situación actual y las necesidades de la organización, en razón de ello se hizo necesario revisar si existe la factibilidad económica de recurso humano y tecnológico, dispuesta para el desarrollo de la estructura.

Tipo y Nivel de Investigación

La presente investigación está enmarcada en un tipo de investigación de campo ya que los datos necesarios fueron obtenidos de fuentes directas desde la misma organización. Según Arias, F (1999:22) “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”; con un nivel descriptivo, por lo que a través de la misma se trata de obtener información acerca del proceso y conocer la problemática de la organización en estudio, según Hernández, Fernández y Batista

(1998:60), los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Colectivo a Investigar

La población se refiere al conjunto de elementos de los que se quiere investigar, con características comunes observables y que por su tamaño nos permitirá prescindir de la muestra como instrumento estadístico. Según Tamayo y Tamayo M (2004:114), define la población como: “la totalidad del fenómeno con una característica común la cual da origen a los datos de la investigación”; en el presente trabajo de investigación la población estuvo representada por ocho (8) trabajadores detallados a continuación:

Cuadro 1
Distribución de la Población

| DEPARTAMENTO | CARGO | CANTIDAD |
|---------------------------|-----------------|-----------------|
| ADMINISTRACIÓN | GERENTE GENERAL | 1 |
| | ADMINISTRADORA | 1 |
| | SECRETARIA | 1 |
| VENTAS | VENDEDORA | 1 |
| PRODUCCIÓN | SOLDADOR | 1 |
| | TORNERO | 1 |
| MANTENIMIENTO | MANTENIMIENTO | 1 |
| | MENSAJERO | 1 |
| TOTAL TRABAJADORES | | 8 |

Una vez seleccionada la población objeto de estudio se hace necesario escoger una muestra de la misma, siempre que el tamaño de la población sea muy grande; de ser una población medible o pequeña la muestra será la totalidad de la población. Por tal razón Arias, F (1999:49) define la muestra “como un subconjunto representativo de un universo o población”. Para el trabajo en estudio la muestra fue el total de la población ya que la misma es medible por el número de trabajadores que laboran en la empresa Termocuplas Valencia, C.A.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un problema. Una vez definido el tipo de estudio y sus indicios, así como las unidades de estudio (población y muestra), es necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación. En atención a su naturaleza descriptiva, las técnicas empleadas fueron la encuesta y la entrevista semi-estructurada.

Por su parte, una encuesta, según Arias, F (2006:31), es “una estrategia cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de estos sobre un tema específico”. Por ello, la información obtenida es válida únicamente para el trabajo que origina su recolección, y en el período de tiempo especificado, ya que tanto las características como las opiniones varían con el tiempo. Con el uso de esta técnica se determinó el nivel de desempeño de los componentes de la gestión administrativa de la organización.

El instrumento utilizado para la técnica de la encuesta es el cuestionario. Arias, F (2006:74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Este facilita traducir los objetivos y las dimensiones de la investigación a través de una serie de ítems muy particulares, previamente realizado de forma cautelosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado. Se estructuró un cuestionario de dieciséis (16) preguntas cerradas, dicotómicas (Ver Anexo N°1); dirigido a todo el personal que labora en la empresa, aplicado con el propósito de extraer datos desde los sujetos informantes en relación a la estructura organizacional, formalización, cadena de mando, departamentalización, centralización, descentralización, división de trabajo y tramo de control, de igual manera sobre la gestión de los sistemas antes mencionados.

Así mismo, se diseñó un entrevista semi-estructurada dirigida al Gerente General de la Empresa Termocuplas Valencia C.A, elaborada con cinco (5) preguntas abiertas (Ver Anexo N°2), mediante estas técnicas se diagnosticó la situación actual de la Empresa Termocuplas Valencia, C.A en cuanto al diseño organizacional y la gestión efectiva de sus procesos administrativos.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

La información recolectada se analizó bajo la modalidad de una investigación cuantitativa, y se presentó por medio de estadísticas, que fueron sometidas a un análisis descriptivo, con el fin de plantear la estructura organizacional idónea para la empresa Termocuplas Valencia, C.A

Validación del Instrumento de Recolección de Información

El cuestionario y la entrevista semi-estructurada fueron sometidos a verificación por la tutora del trabajo de investigación de grado, Prof. Marlene Figueredo, quien comprobó que los instrumentos cumplieron con los requerimientos necesarios para la recolección de los datos. Así mismo la información se obtuvo de la empresa Termocuplas Valencia C.A, ubicada en la ciudad de Valencia estado Carabobo, mediante la entrevista semi-estructurada y el cuestionario. El análisis de la información recolectada se realizó utilizando la estadística descriptiva, y aplicando un tratamiento porcentual a cada ítem. Los resultados fueron presentados a través de tablas y gráficos, que muestran un análisis objetivo.

Cuadro 2

Técnico-Methodológico

| Objetivo General | Objetivo Especifico | Dimensión | Definición de la Dimensión | Indicadores | Técnicas e Instrumentos | Fuentes |
|--|--|--------------------------|---|--|--------------------------------|----------------|
| Desarrollar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A | Diagnosticar funciones y procesos administrativos de la empresa. | Funciones | Es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás. | -Definición de Metas -Determinar que Tareas y Actividades realizar | Encuesta Cuestionario | Empleados |
| | | Procesos Administrativos | Coordinan e integran las actividades de trabajo, de manera que se lleven a cabo eficiente y eficazmente, junto con otras personas y por medio de ellas. | -Toma de Decisión -Comunicación -Equipos de Trabajo -Medidas de Control Administrativas | Encuesta Cuestionario | |

Cuadro 2 (Cont.)

| Objetivo General | Objetivo Especifico | Dimensión | Definición de la Dimensión | Indicadores | Técnicas e Instrumentos | Fuentes |
|--|---|-----------------------|---|---|--------------------------------|----------------|
| Desarrollar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A | Indagar la descripción de cargo de la empresa | Descripción de cargos | Se refiere a las tareas deberes y responsabilidades del cargo | -Deberes y Responsabilidades -Perfil ocupacional -Evaluación de desempeño | Encuesta Cuestionario | Empleados |

Cuadro 2 (Cont.)

| Objetivo General | Objetivo Especifico | Dimensión | Definición de la Dimensión | Indicadores | Técnicas e Instrumentos | Fuentes |
|--|--|---------------------------|---|--|--------------------------------|----------------|
| Desarrollar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A | Diseñar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A | Estructura organizacional | Marco formal o sistema de comunicación y autoridad de la organización | -Funciones -Descripción de cargos -Objetivos -Metas -Visión -Misión -Valores | Encuesta Cuestionario | Empleados |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es el análisis e interpretación de la información arrojada de los instrumentos de recolección de información; los cuales fueron la encuesta (cuestionario) y la entrevista semi-estructurada; en base a estos resultados y mediante la utilización de la técnica de análisis de datos y la estadística descriptiva, se realizó una representación gráfica que permitió presentar en forma más concreta y con más eficacia los resultados.

En tal sentido, los instrumentos utilizados para obtener la información fueron estructurados de la siguiente manera; un cuestionario de dieciséis (16) preguntas cerradas dirigida a los empleados (Administrador, Secretaria Recepcionista, Vendedora, Soldador, Tornero, Mensajero, mantenimiento) y una entrevista semi-estructurada de cinco (05) preguntas abiertas dirigida al Gerente General, esto en virtud de recolectar información necesaria de distintos puntos de vista de los empleados; la población está compuesta por un total de 08 empleados. En tal sentido, los resultados obtenidos fueron interpretados de forma conjunta representados en tablas, las opciones de respuesta y el porcentaje calculado mediante la aplicación de un programa de excel que a su vez grafica el total por cada dimensión estudiada. A razón de esto, la información obtenida fue la siguiente:

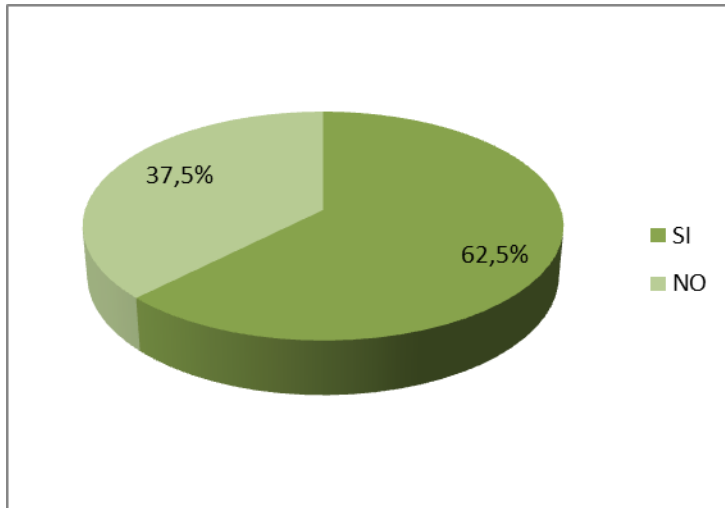
PREGUNTAS

ITEM N° 1: ¿Conoce usted la Misión y Visión de la Empresa?

Cuadro 3

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |

Gráfico 1



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

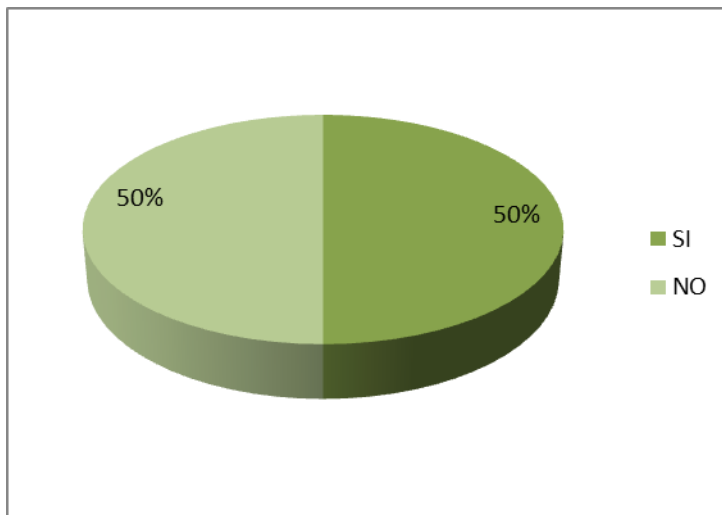
Las respuestas indicaron que la mayoría de los encuestados conocen la Misión y Visión de la empresa. Debido a que éstas definen la base de la organización, representan por qué y para qué existe; y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

ITEM N° 2: ¿Conoce usted cuales son los objetivos de la Empresa?

Cuadro 4

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| SI | 4 | 50% |
| NO | 4 | 50% |

Gráfico 2



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

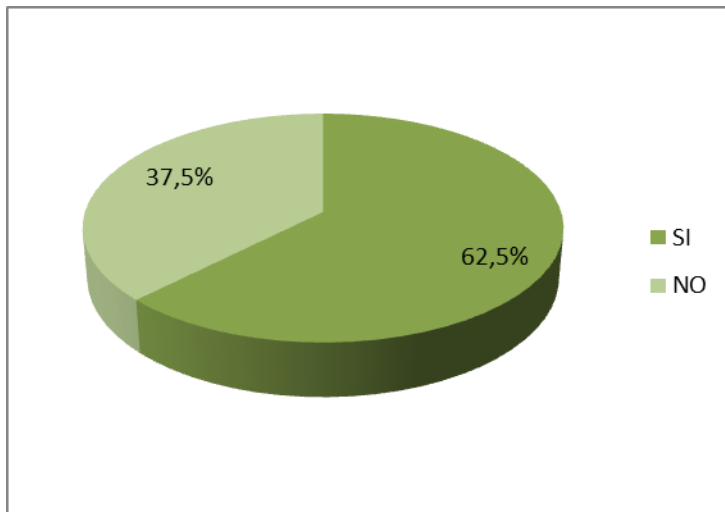
Según la población encuestada el 50 por ciento afirmó conocer los objetivos de la empresa, mientras que el otro 50 por ciento los desconoce. Los objetivos se establecen para asegurar que todos los empleados trabajen en armonía en la empresa. Los empleados deben comprender el propósito detrás del negocio para aumentar la eficiencia en la producción. Dichos objetivos también sirven para asegurar de que los empleados cumplan con lo mínimo requerido de su comportamiento para el negocio.

ITEM N° 3: ¿La Empresa le ha permitido conocer la descripción de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Cuadro 5

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |

Gráfico 3



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

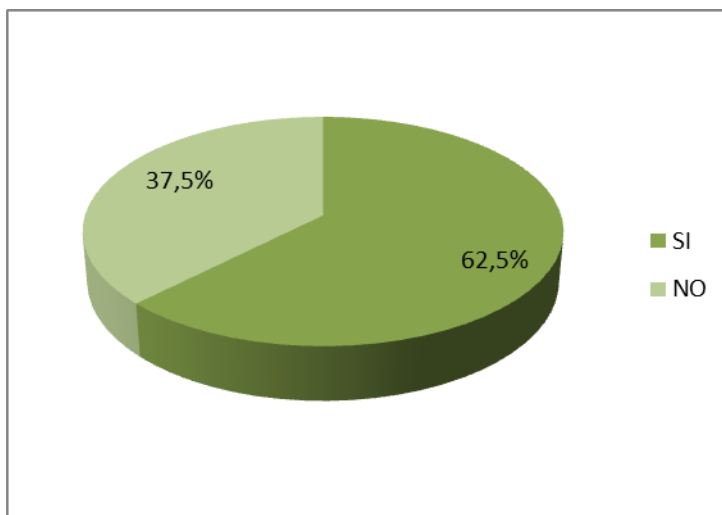
Las repuestas indican que el 62,5 por ciento de los encuestados conoce la descripción de las actividades que realiza en su puesto de trabajo; el 37,5 por ciento desconoce la descripción de las actividades que realiza en su puesto de trabajo. El objetivo de un análisis y descripción de puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

ITEM N° 4: ¿Tiene usted definidas sus funciones de acuerdo al cargo que desarrolla dentro de la Empresa?

Cuadro 6

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |

Gráfico 4



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

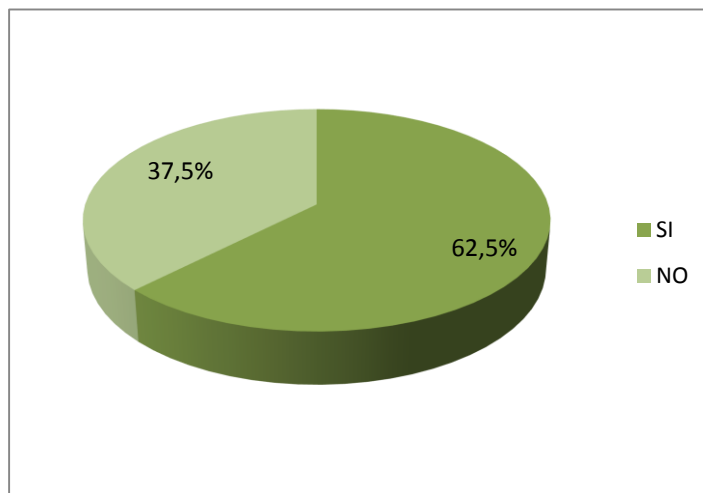
En función de los resultados obtenidos para esta pregunta, el 62,5 por ciento, opina que si tienen definidas sus funciones de acuerdo al cargo que desarrollan dentro de la empresa; el 37,5 por ciento opina que no tienen definidas sus funciones de acuerdo al cargo que ocupan en la empresa. Un análisis y descripción de puestos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente se tiene, por ello es muy importante que todo empleado conozca las actividades que va a ejecutar en su puesto de trabajo.

ITEM N° 5: ¿Considera usted que le delegan responsabilidades que no le corresponden?

Cuadro 7

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |

Gráfico 5



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

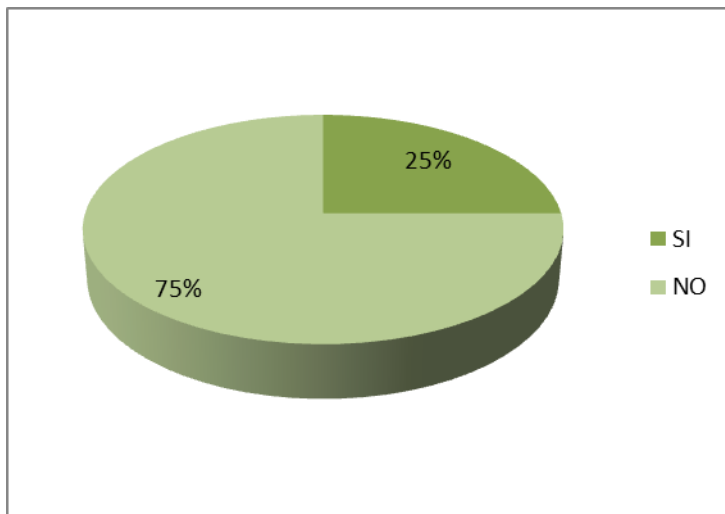
En respuesta, el 62,5 por ciento afirmaron que les delegan responsabilidades que no le corresponden, mientras que el 37,5 por ciento niega tal situación. Muchas responsabilidades se diluyen porque no se encuentra claramente definido a quien corresponde realizar tal o cual tarea; surgen conflictos de autoridad al no definir el lugar que cada uno ocupa y las decisiones que debe tomar, y sobre todo se pierde eficiencia en razón que algún trabajador desorientado no sabe lo que tiene que hacer. Si se realiza un adecuado análisis de puesto se ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, diseño organizacional, evaluación del desempeño.

ITEM N° 6: ¿Cree usted que las actividades en los departamentos están coordinadas?

Cuadro 8

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| SI | 2 | 25% |
| NO | 6 | 75% |

Gráfico 6



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

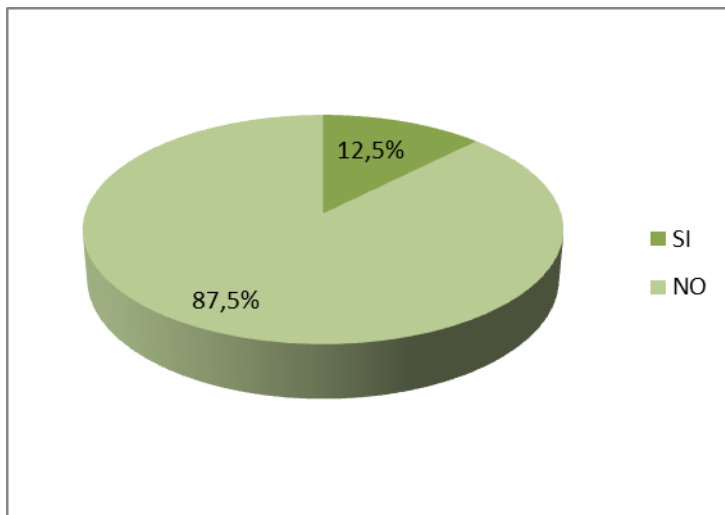
Por una parte el 75 por ciento opinaron que las actividades en los departamentos no están coordinadas, y por la otra parte el 25 por ciento aseguraron lo contrario. La Departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas; las tareas de la departamentalización incluyen actividades básicas, actividades auxiliares, actividades de supervisión y actividades de coordinación. Es necesario realizar la función de la departamentalización de una empresa, ya que esta tarea permite en buen desarrollo de las actividades que se establecen en la misma y por ende sirven de soporte para el alcance de cada uno de los objetivos que ha planteado la empresa.

ITEM N° 7: ¿Sabe usted si en la empresa se han desarrollado estrategias para evaluar las funciones en los puestos de trabajo?

Cuadro 9

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 1 | 12,5% |
| NO | 7 | 87,5% |

Gráfico 7



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

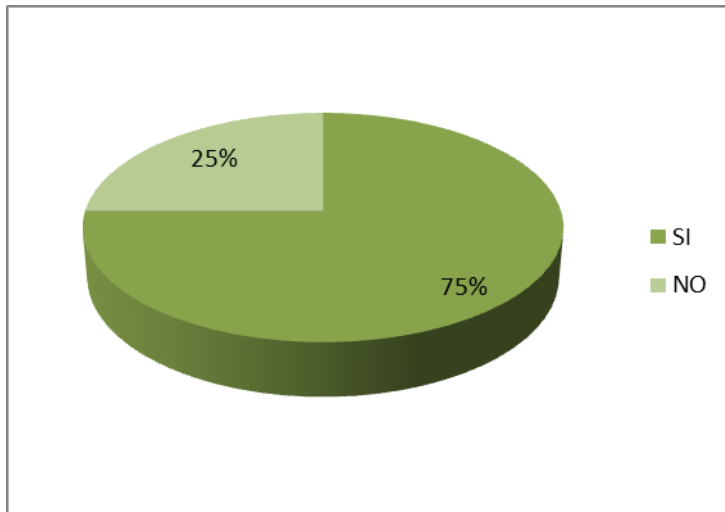
El 87,50 por ciento de los encuestados desconocieron si la empresa ha desarrollado estrategias para evaluar las funciones en los puestos de trabajo, y el 12,5 por ciento si afirman conocer dichas estrategias. Realizar un correcto análisis de puestos es vital para que una empresa plante los pilares básicos de su estructura. No solo ayudará a aumentar la eficiencia de las selecciones de personal sino que también permitirá realizar un adecuado reparto de funciones, marcar los objetivos individuales, programar tramos salariales, confeccionar formularios de solicitud de empleo, aumentar la motivación de los trabajadores, entre otros beneficios.

ITEM N° 8: ¿Se encuentran actualmente centralizadas las actividades fundamentales de la empresa?

Cuadro 10

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 6 | 75% |
| NO | 2 | 25% |

Gráfico 8



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

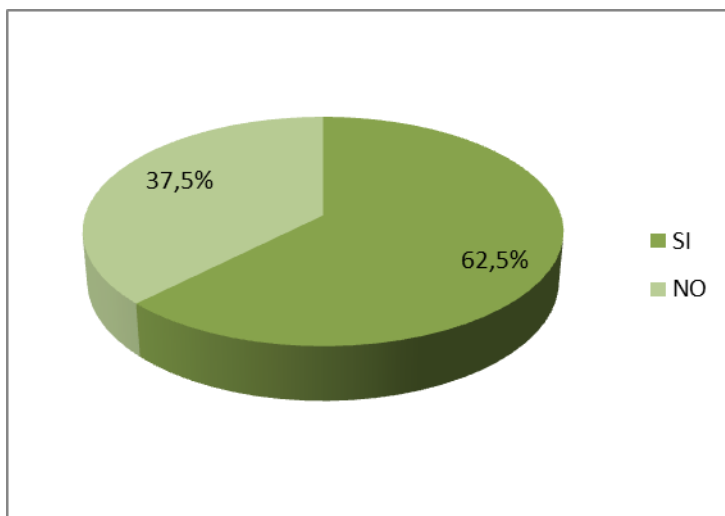
El 75 por ciento de los encuestados respondieron que si están centralizadas las actividades fundamentales de la empresa, y el 25 por ciento niega tal afirmación. La empresa tiene una administración centralizada, puesto que es el gerente quien determina las decisiones generales, debido a que tiene una visión global de la empresa.

ITEM N° 9: ¿Esta claramente definida quien es la autoridad inmediata a la cual debe reportarse?

Cuadro 11

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 5 | 62,5% |
| NO | 3 | 37,5% |

Gráfico 9



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

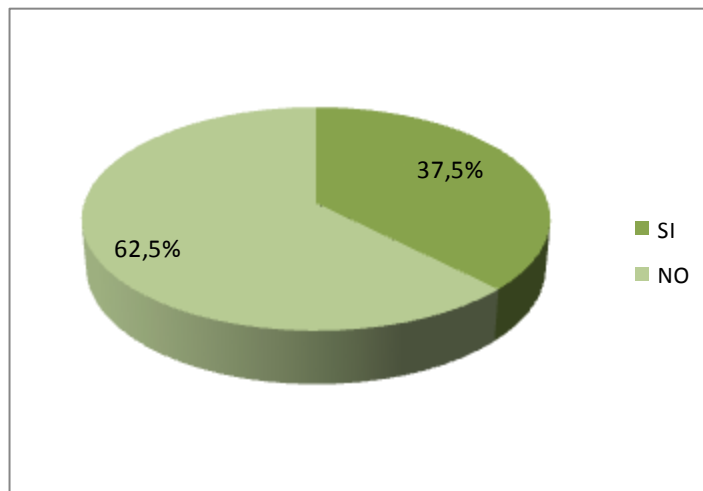
Del total de la población encuestada el 62,5 por ciento afirmó que tiene claramente definida quien es la autoridad inmediata a la cual debe reportarse, el 37,5 por ciento desconoce dicha autoridad. Esto implica que la cadena de mando de la empresa no está bien definida, lo cual hace necesario que se estructure mediante la descripción de los diferentes puestos de trabajo.

ITEM N° 10: ¿Se realizan evaluaciones de las actividades que ejecuta en su puesto de trabajo que permita su mejor desempeño?

Cuadro 12

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 3 | 37,5% |
| NO | 5 | 62,5% |

Gráfico 10



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

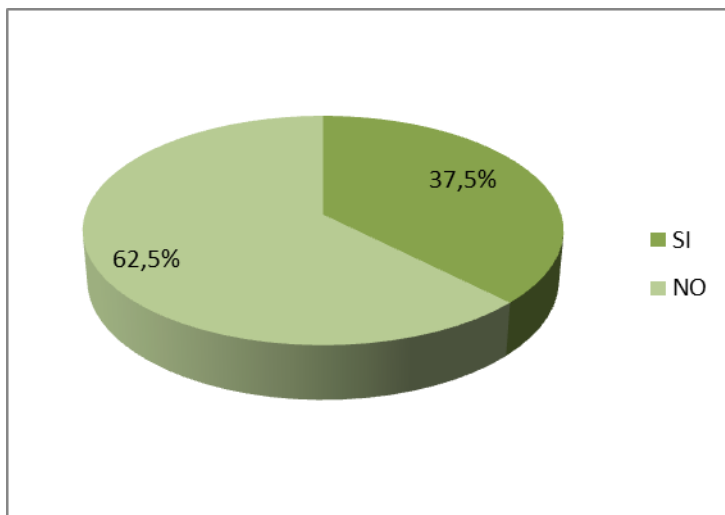
En respuesta, el 62,5 por ciento respondió que no se realizan evaluaciones de las actividades que ejecutan en su puesto de trabajo; el 37,5 por ciento restante indica que si se efectúan dichas evaluaciones. La evaluación de puestos es la técnica de medir y determinar la importancia de un puesto de trabajo dentro de la organización, mediante una unidad de medida que son las posiciones, factores o puntos, con el empleo de un instrumento de medida que es el manual de evaluación de puestos. El objetivo de la evaluación de puestos es fundamentalmente determinar el valor y el nivel de los puestos dentro de la organización y sobre esa base asignar los sueldos.

ITEM N° 11 ¿Al momento de tomar una decisión que implique un cambio en la empresa, se toma en cuenta al personal?

Cuadro 13

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 3 | 37,5% |
| NO | 5 | 62,5% |

Gráfico 11



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

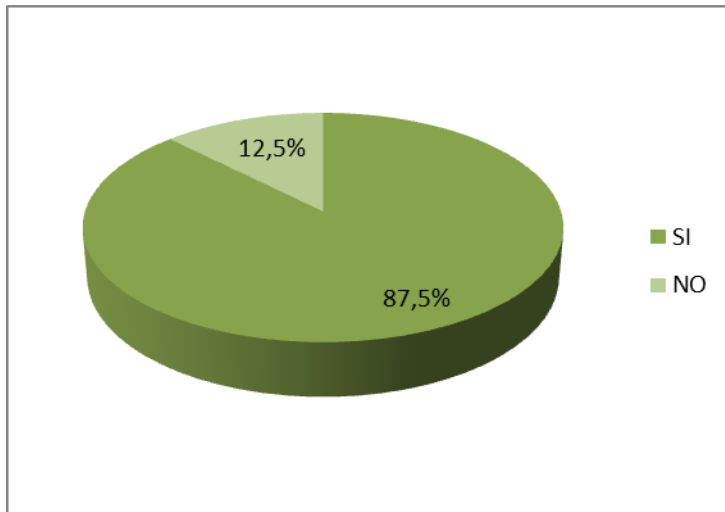
El 62,5 por ciento de las repuestas obtenidas indicaron que no se toman en cuenta al trabajador al momento de tomar una decisión que implique un cambio en la empresa, el resto un 37,5 por ciento afirma lo contrario.

ITEM N° 12: ¿Conoce usted los departamentos que existen dentro de la Empresa?

Cuadro 14

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| SI | 7 | 12,5% |
| NO | 1 | 87,5% |

Gráfico 12



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

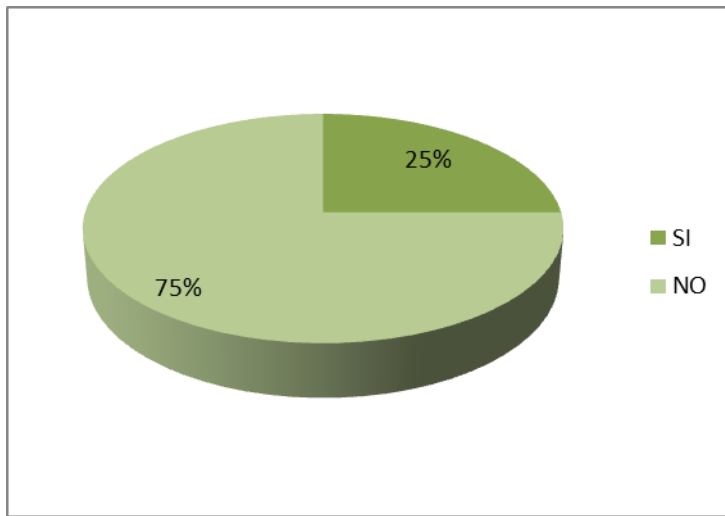
La mayoría aseguró conocer los departamentos que existen dentro de la empresa, el resto desconoce tal situación.

ITEM N° 13: ¿Sabe usted si existe un organigrama explícito de la Empresa?

Cuadro 15

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| SI | 2 | 25% |
| NO | 6 | 75% |

Gráfico 13



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

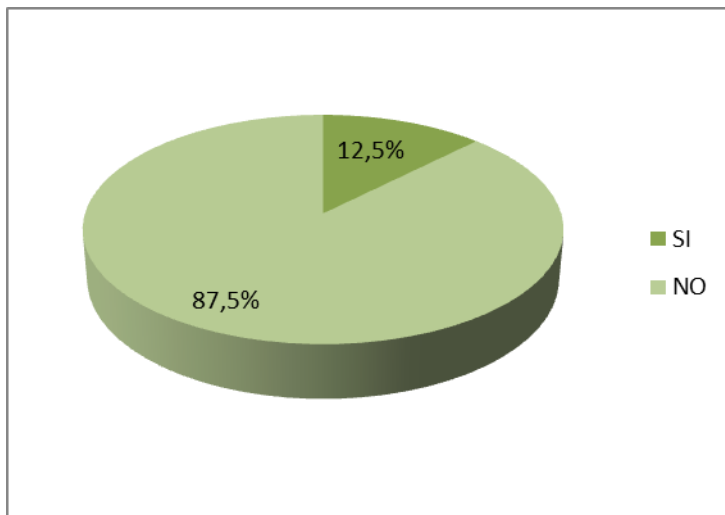
La población encuestada en su mayoría no reconoció la existencia de un organigrama explícito de la empresa, la minoría afirma lo contrario.

ITEM N° 14 ¿Conoce Usted si existe una estructura organizativa actualmente en la Empresa?

Cuadro 16

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 1 | 12,5% |
| NO | 7 | 87,5% |

Gráfico 14



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

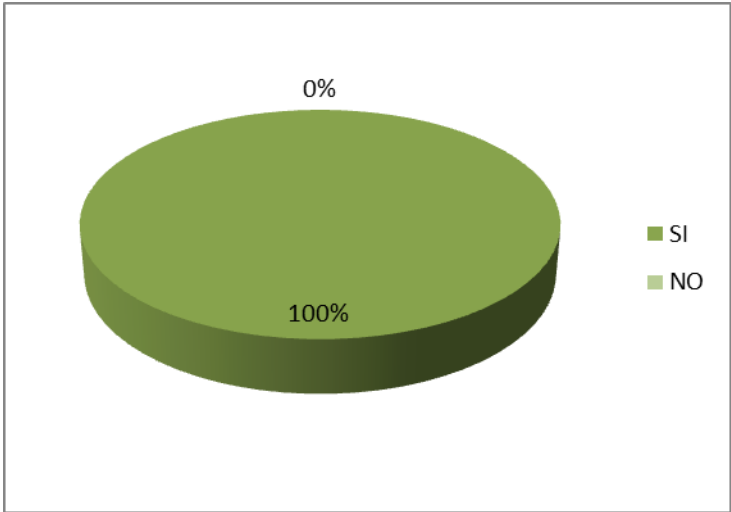
La mayoría señaló que no conoce si existe una estructura organizativa actualmente en la empresa, el resto una minoría señala que si la conoce.

ITEM N° 15 ¿Estaría usted dispuesto a aceptar las sugerencias que se planteen en la nueva estructura organizacional?

Cuadro 17

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 8 | 100% |
| NO | 0 | 0% |

Gráfico 15



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

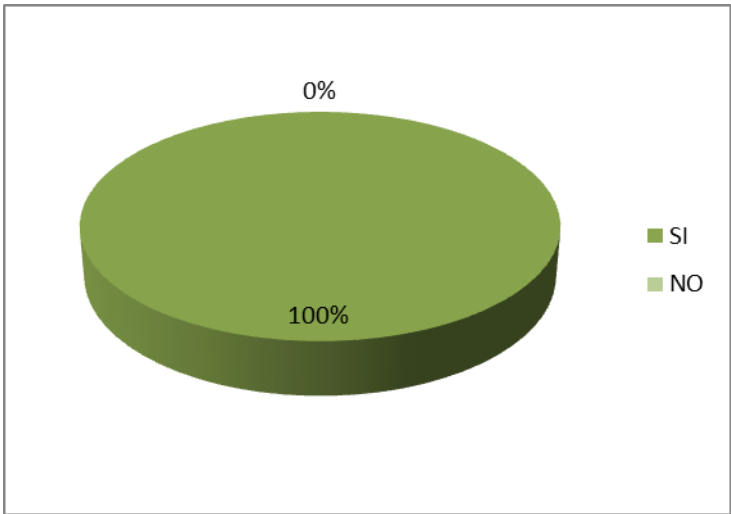
El total de la población encuestada manifestó está dispuesta a aceptar las sugerencias que se planteen en la nueva estructura organizacional.

ITEM N° 16 ¿Cree usted que estas sugerencias contribuirán al logro de las metas organizacionales de la Empresa?

Cuadro 18

| ALTERNATIVAS | TOTAL REPUESTAS | PORCENTAJE (%) |
|---------------------|------------------------|-----------------------|
| SI | 8 | 100% |
| NO | 0 | 0% |

Gráfico 16



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

Todos los consultados afirmaron que las sugerencias contribuirán al logro de las metas organizacionales de la empresa.

Una vez aplicado el cuestionario a los empleados de la empresa en estudio, se elaboró una entrevista semi-estructurada al Gerente General obteniéndose los siguientes resultados:

Cuadro 19

Entrevista semi-estructurada

| Cargo | Preguntas |
|-----------------|---|
| Gerente General | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conocen los empleados por escrito sus funciones? 2. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización? 3. ¿Quién toma las decisiones en la empresa? 4. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad? 5. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? |

Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Análisis e Interpretación

Mediante la aplicación de la entrevista semi-estructurada al gerente de la empresa Termocuplas Valencia, C.A., se verificó que actualmente carecen de una estructura organizacional formal y por escrito que sea del conocimiento de todo el personal que allí labora, y adecuada a las necesidades de la organización. Las decisiones que se toman en cuanto al desarrollo de funciones de los empleados, contratación y entrevistas a un nuevo personal están a cargo del gerente general, ya que no existe un gerente de recursos humanos necesario para la aplicación de las políticas necesarias y adecuadas para este fin. Actualmente las tareas están asignadas verbalmente y mecanizadas según el departamento. La empresa tiene una administración centralizada puesto que el gerente es quien determina y toma las diversas decisiones sobre la misma.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona. Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas. Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber dónde conseguir la información y le debe ser facilitada.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En el presente capítulo se presentó una propuesta de mejora a la empresa Termocuplas Valencia C.A, basada en las necesidades de la empresa, determinadas en la recolección y análisis de la información. Dicha propuesta se presentó dividida en cinco puntos principales: el primero está referido al diseño de la estructura organizacional de la empresa, en el segundo se desarrollan los objetivos, en el tercero la justificación, en el cuarto la factibilidad y el quinto la propuesta, donde se describen los cargos y el diseño de un organigrama funcional.

Diseño de la estructura organizacional

El trabajo de grado presentad trata del diseño de una estructura organizacional en la empresa TERMOCUPLAS VALENCIA, C. A., la cual ha venido desempeñando sus labores de producción fundamentada en conocimientos empíricos o muy básicos; es oportuno mencionar que la organización carece de una estructura que defina las funciones del personal tanto operativo como administrativo, así como la falta de creación o división de las áreas de trabajo por departamentos y la segregación de funciones como control interno que busca evitar que una misma persona tenga control sobre dos o más transacciones de negocios, que puedan afectar los estados financieros de la compañía; todo esto con la finalidad de proporcionar a la gerencia

las herramientas que le permitan el mejor desarrollo de políticas de producción, políticas de inversión y políticas de financiación.

En tal sentido se elaboró la descripción de cargos y el organigrama de la empresa; por ser una entidad pequeña perteneciente al ramo de las PyME'S se elaboró un organigrama de tipo micro administrativo ya que solo involucra una organización, con datos generales que presentan la cadena de mando y autoridad de manera vertical y funcional; con el fin de fortalecer la gestión administrativa delegando responsabilidades y funciones, se delimitó la unidad de mando e ilustración de la constitución de la empresa, reflejando el ordenamiento interno de la misma, se adecuó las jerarquías respectivas, cuidando sobre todo las líneas de comunicación primordiales para un adecuado desempeño organizacional y optimo trabajo del recurso humano dentro de la empresa.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A.

Objetivo Específico

Diseñar la estructura organizacional que permita fortalecer la gestión administrativa de la empresa Termocuplas Valencia C.A.

Justificación

Mediante la elaboración del presente trabajo se pudo observar la carencia del ordenamiento de las funciones que afectan de manera operacional, administrativa y financiera, las operaciones de la entidad. Una estructura organizacional según Robbins (2004) “es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (pág. 125). Basado en el mencionado concepto se realizó el diseño de la estructura organizacional con el propósito de mejorar el funcionamiento de la empresa y el fortalecimiento de la gestión administrativa; de esta manera se pudo evaluar la inexistencia de funciones que discrepen de un puesto a otro, esta estructura organizacional para la empresa Termocuplas Valencia C.A es una de la principales herramientas organizacionales que permitirá mantener un orden y jerarquía en la empresa.

Durante el proceso de la investigación se contó con el apoyo de la gerencia así como del personal operativo y administrativo de la empresa, en obtener información necesaria para el desarrollo de la propuesta de estructura organizacional mediante las encuestas y entrevista aplicadas a los empleados de la misma, también se obtuvo el apoyo tecnológico y materiales que hicieron posible la recolección de la información para proceder a procesarla; de este modo se pudo concluir que los resultados arrojados por la investigación, indicaron la necesidad de desarrollar la propuesta en el diseño de una estructura adaptada a las necesidades de la organización y sus empleados.

Factibilidades

La factibilidad de la propuesta para la elaboración de una estructura organizacional en la empresa TERMOCUPLAS VALENCIA, C.A. es viable, ya que la misma cuenta con los recursos necesarios tanto humanos como tecnológicos y financieros.

Factibilidad económica

Para implementar la propuesta presentada del diseño de una estructura organizacional, la empresa TERMOCUPLAS VALENCIA, C.A., cuenta con los recursos financieros y el apoyo de la gerencia para hacerla factible.

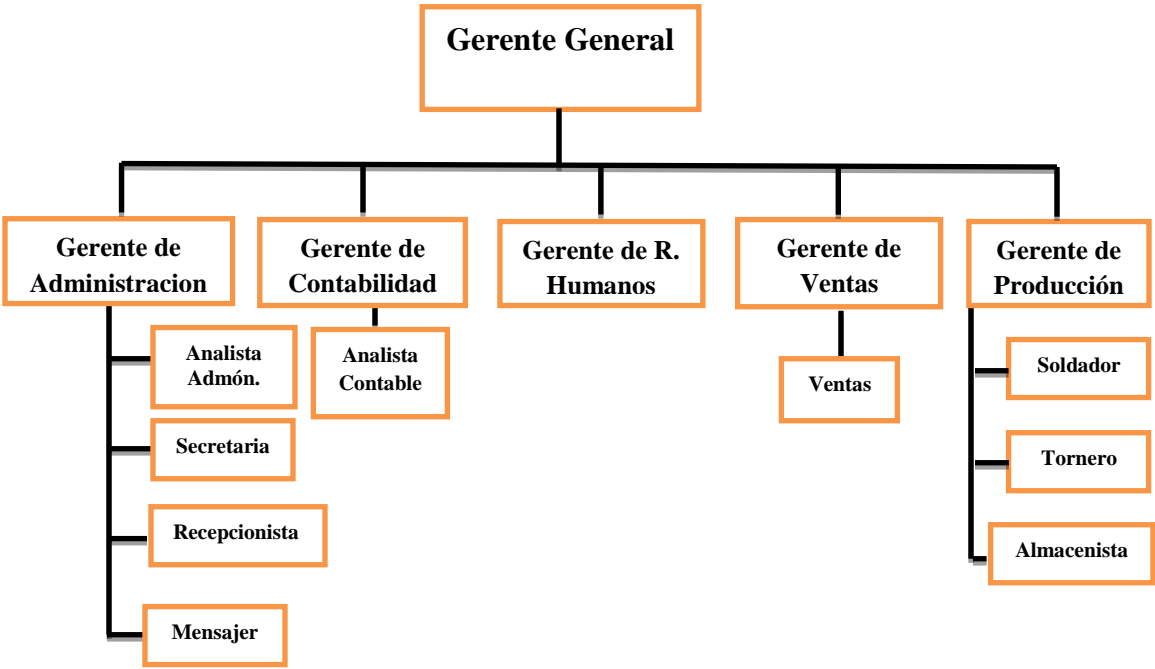
Estructura propuesta

El diseño de la estructura organizacional se basó en la teorías de diseño y desarrollo organizacional que sustentaron la investigación, el cual buscó orientar sobre las características y necesidades estudiadas así como la elaboración de un organigrama estructural como punto de partida para el fortalecimiento de la gestión administrativa mediante el ordenamiento de las funciones de la entidad, resultó claro que luego del diagnóstico de la realidad organizativa, la empresa no cuenta con esta herramienta que le permita la división de las área de trabajo definiendo las funciones de cada uno del personal; así como las descripciones de cargo según las responsabilidades y niveles jerárquicos.

El organigrama y las descripciones de cargos propuestos, se basaron en los procedimientos diseñados en los capítulos anteriores, pues se vio necesario que el organigrama y las descripciones de cargos al ser propuesto dentro de la empresa, cuente con una división departamental, donde cada departamento tiene bajo su cargo diferentes dependencias; lo que fortalece la gestión administrativa de la empresa, donde se pueda ubicar de manera clara y específica los distintos cargos y jerarquías institucionales, de este modo direccionar la correcta delegación de funciones y actividades. A continuación la estructura propuesta a la empresa TERMOCUPLAS VALENCIA, C.A.

Gráfico 17

ORGANIGRAMA FUNCIONAL TERMOCUPLAS VALENCIA C.A



Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

Desarrollo de las descripciones de cargo de la empresa Termocuplas Valencia, C.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta al personal de la empresa y la entrevista semi-estructurada aplicada al gerente general, se obtuvo información necesaria para desarrollar las descripciones de los diferentes cargos en función a las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa de estudio.

A continuación la descripción de cada una de los cargos:

Cuadro N°20

| Cargo | Gerente General |
|------------------------|--|
| Depende de | Ninguno |
| Subordinados | Gerente de Administración, Gerente de Contabilidad, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Ventas, Gerente de Producción. |
| Funciones Generales: | Administrar y organizar la empresa de forma óptima, para que se cumplan todas las metas que se han establecido. |
| Funciones Específicas: | Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales y |

| | |
|--|---|
| | <p>entregarlas a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento.</p> <p>Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas de la empresa.</p> <p>Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.</p> <p>Planeamiento estratégico de actividades</p> <p>Representación legal de la empresa</p> <p>Dirigir las actividades generales de la empresa.</p> <p>Contratación de personal administrativo</p> <p>Aprobación de presupuestos e inversiones.</p> <p>Dirigir el desarrollo de la actividades de la empresa</p> <p>Control y aprobación de inversiones de la</p> |
|--|---|

| | |
|--------|---|
| | empresa. |
| Perfil | <p>Edad de 30 a 35 años</p> <p>Sexo indistinto</p> <p>Estado civil casado</p> <p>Estudios profesionales en administración o carreras afines.</p> <p>Tres 3 años en cargos directivos en las áreas financieras, Comercial y/o Administrativas.</p> |

Cuadro N°21

| Cargo | Gerente de Administración |
|----------------------|---|
| Depende de | Gerente General |
| Subordinados | Analista administrativo, Secretaria recepcionista, Mensajero, Mantenimiento. |
| Funciones Generales: | Dirigir y supervisar el pleno cumplimiento de los sistemas, normas, políticas y procedimientos administrativos, contables y financieros, así como los registros y controles |

| | |
|-------------------------------|---|
| | <p>necesarios que garanticen la capacidad (rentabilidad) económica y financiera de la organización.</p> |
| <p>Funciones Específicas:</p> | <p>Administrar las normas, políticas y procedimientos que garanticen el eficiente funcionamiento de las áreas de contabilidad y finanzas.</p> <p>Administración de personal de oficina y profesionales adscritos a la organización (incluyendo nómina y pago de honorarios profesionales), facturación, cobranzas y servicios generales, Firmas de Cheques.</p> <p>Supervisar, autorizar y coordinar todas las actividades del personal bajo su cargo, y los recursos para el cumplimiento de sus tareas.</p> <p>Aprobar los pagos a proveedores y empresas de servicio relacionadas con la empresa</p> <p>Centralizar y custodiar los documentos legales y contables.</p> <p>Elaborar y hacer seguimiento del presupuesto anual.</p> |

| | |
|---------|---|
| | |
| Perfil: | <p>Edad de 30 a 35 años</p> <p>Sexo indistinto</p> <p>Estado civil casado</p> <p>Estudios profesionales en administración o carreras afines.</p> <p>Tres 3 años en cargos directivos en las áreas financieras, Comercial y/o Administrativas.</p> |

Cuadro N°22

| Cargo | Gerente de Contabilidad |
|----------------------|---|
| Depende de | Gerente General |
| Subordinados | Analista contable. |
| Funciones Generales: | Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. |

| | |
|-------------------------------|--|
| <p>Funciones Específicas:</p> | <p>Elaboración del balance mensual de la empresa, presentando el día 10 de cada mes siguiente.</p> <p>Registra, todos los movimientos contables de la empresa en tiempo y forma establecidos según el plan de cuentas</p> <p>Declaración mensual de Retenciones del Impuesto sobre la Renta e I.V.A retenido a terceros.</p> <p>Elaboración de los libros fiscales</p> <p>Mantiene el archivo ordenado, cronológico y actualizado de las documentaciones manejadas en el área contable</p> <p>Cumple las normas y políticas establecidas por la empresa en el área contable.</p> <p>Elabora y presenta al Gerente General informes contables y financieros cuando éste lo requiera.</p> <p>Elaborar manualmente los Libros legales de la empresa</p> |
|-------------------------------|--|

| | |
|----------------|---|
| | |
| Perfil: | <p>Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.</p> <p>Títulos: Contador Público.</p> <p>Estudios complementarios: Computación, finanzas, contabilidad.</p> <p>Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> |

Cuadro N°23

| Cargo | Gerente de Recursos Humanos |
|----------------------|--|
| Depende de | Gerente General |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | <p>El directivo de Recursos Humanos debe ser capaz de dar soluciones a los problemas que se presenten entre el personal y la empresa o entre el personal. Esto puede darse a través de la búsqueda e incorporación del personal, el mantenimiento y capacitación del mismo y finalmente el término de la relación laboral.</p> |

| | |
|-------------------------------|---|
| | |
| <p>Funciones Específicas:</p> | <p>Asesorar y proponer al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas del Organismo normas y reglamentaciones en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional, Relaciones Laborales y su posterior implementación.</p> <p>Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas y posibles modificaciones referidas a la estructura de Cargos y a las prácticas de Análisis y Descripción de Cargos que sean aprobadas por las autoridades, y desarrollar y controlar su posterior implementación.</p> <p>Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas, proyectos, planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer de Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos del Organismo y su posterior implementación.</p> <p>Dirigir, controlar y gestionar la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la Calidad de Vida en el Trabajo, la Salud Integral de los Funcionarios, la Seguridad e Higiene Ambiental y la prevención de Accidentes y Enfermedades Profesionales, y su posterior</p> |

| | |
|----------------|--|
| | <p>desarrollo e implementación.</p> <p>Ejecutar otras directivas solicitadas y/o delegadas por la Gerencia General.</p> <p>Elaborar y comunicar informes periódicos referentes al cumplimiento de metas y desvíos sobre las operaciones relativas a la Gestión de los Recursos Humanos.</p> <p>Dirigir, controlar y gestionar las actividades referidas a la Administración de Personal: Control de Asistencias, Regímenes de Ascensos, Régimen Disciplinario, Liquidación de Prestaciones Sociales, Vacaciones, Utilidades, Nominas, Ingresos y egreso del Seguro Social Obligatorio.</p> |
| <p>Perfil:</p> | <p>Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.</p> <p>Títulos: Relaciones Industriales, Administrador o carrera a fin.</p> <p>Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> |

Cuadro N°24

| Cargo | Gerente de Ventas |
|------------------------|---|
| Depende de | Gerente General |
| Subordinados | Vendedor |
| Funciones Generales: | <p>El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar al departamento de ventas.</p> <p>El buen gerente de ventas debe agrupar todas las cualidades de un verdadero líder, como son la honestidad, ser catalizador, tomar decisiones, ejecutarlas.</p> |
| Funciones Específicas: | <p>Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</p> <p>Calcular la demanda y pronosticar las ventas</p> <p>Conducir el análisis de costo de ventas.</p> <p>Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</p> <p>Monitorear el departamento</p> <p>Debe estar al tanto de las informaciones</p> |

| | |
|----------------|---|
| | <p>relacionadas con el mercado: tamaño, canales, segmentos, evoluciones, cuotas del mercado, oferta, demanda, etc.</p> <p>Elaborar un listado de todos los clientes con los datos más relevantes para la gestión comercial. Debe estar actualizado y ordenado.</p> <p>Crear un portfolio donde se encuentren detalladas las tarifas de precio, relación de productos o servicios, características, argumentación de calidad, posicionamiento en el mercado local, ventajas competitivas, garantías, servicio postventa, publicidad, promociones, etc.</p> <p>Debe hacer cumplir las condiciones y plazos de pago, descuentos, precios, comisiones, devoluciones que estén estipulados en la política comercial de la empresa.</p> <p>Mantiene el archivo ordenado, cronológico y actualizado de las documentaciones manejadas en el área de ventas.</p> <p>Cumplir las normas y políticas establecidas por la empresa.</p> <p>Elabora y presenta al Directorio informes cuando lo requiere.</p> |
| <p>Perfil:</p> | <p>Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Áreas: Mercadeo, publicidad o carrera a fin.</p> <p>Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> <p>Procesamientos de informaciones, Programas Informáticos, Elaboración de Costos.</p> <p>Habilidades: Habilidad para analizar información. Habilidad para expresarse en forma clara y precisa, tanto oralmente como por escrito. Facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales. Uso y manejo del equipo de computación y comunicación.</p> |
|--|--|

Cuadro N°25

| Cargo | Gerente de Producción |
|------------------------|---|
| Depende de | Gerente de Ventas |
| Subordinados | Soldador, Tornero y Almacenista |
| Funciones Generales: | <p>Establecer capacidad disponible de producción y viabilidad tecnológica.</p> <p>Diseñar, desarrollar e implementar estrategias de producción.</p> |
| Funciones Específicas: | Coordinar con jefes carga óptima de talleres. |

| | |
|----------------|---|
| | <p>Analizar congelamientos y aprobar cambios sugeridos.</p> <p>Planificar lotes de producción en función de puntos críticos.</p> <p>Integrar puestos de trabajo y capacitar personal productivo y supervisor.</p> <p>Diseñar nuevos procesos y procedimientos.</p> <p>Desarrollar planes de contingencia para enfrentar problemas comunes y prioridades de ventas.</p> <p>Revisar y actualizar procedimientos vigentes.</p> <p>Dirigir control de mantenimiento preventivo y reparativo.</p> <p>Cotizar maquinas, repuestos y servicios para área productiva.</p> <p>Capacitar a supervisores y ayudantes.</p> <p>Resolver problemas del día a día de orden interno y por falta de recursos.</p> <p>Manejar conflictos con personal productivo por errores humanos y de sistemas.</p> <p>Autorizar y controlar de rutas de vehículo asignado a talleres</p> <p>Controlar entrada y salida de producción a talleres y manejo de stock crítico.</p> <p>Controlar la producción interna por sección y hora por hora.</p> |
| <p>Perfil:</p> | <p>Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos. Áreas: Mercadeo, publicidad o carrera a fin.</p> |

| | |
|--|---|
| | Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares. |
|--|---|

Cuadro N°26

| Cargo | Analista Administrativo |
|------------------------|--|
| Depende de | Gerente de Administración |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio. |
| Funciones Específicas: | <p>Elabora proyectos de compromiso por concepto de: alquileres, pago de condominios, pago de asignaciones y nominas al personal de la empresa.</p> <p>Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.</p> <p>Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.</p> <p>Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para el área administrativa.</p> <p>Realiza registro administrativo en el sistema contable de la empresa.</p> <p>Controla los avances a justificar, otorgados a los departamentos para cubrir gastos de urgencias.</p> <p>Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados al departamento de ventas.</p> <p>Controla los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica.</p> <p>Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.</p> <p>Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la empresa.</p> <p>Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.</p> <p>Brinda apoyo logístico en actividades especiales.</p> <p>Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas.</p> <p>Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por el departamento.</p> <p>Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de los departamentos.</p> |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | <p>Elabora solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el Gerente.</p> <p>Llena formatos diversos relacionados con el proceso de compras.</p> <p>Recibe licitaciones y/o licitación de los proveedores.</p> <p>Transcribe y mantiene actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso de compras.</p> <p>Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías.</p> <p>Calcula los datos para las órdenes de compras y órdenes de pago.</p> <p>Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores.</p> <p>Mantiene informado al gerente sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada.</p> <p>Revisa y/o liquida planillas de Impuesto Sobre la Renta, I.V.A, Patentes varias.</p> <p>Recibe oficios, formatos y otros documentos de solicitud de viáticos.</p> <p>Realiza cálculos de los viáticos según reglamento de viáticos.</p> <p>Solicita reposición de chequera ante las diferentes entidades bancarias.</p> <p>Elabora y entrega los cheques y transferencias</p> |
|--|--|

| | |
|---------|--|
| | <p>para viáticos, nominas, gastos varios entre otros.</p> <p>Elabora las órdenes de pago y solicita su autorización ante la unidad responsable.</p> <p>Mantiene relación de los pagos realizados en el área de viáticos.</p> <p>Realizar conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco.</p> <p>Archiva y lleva el control de los documentos del área.</p> <p>Solicita y verifica los soportes demostrativos de los gastos realizados.</p> <p>Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p> |
| Perfil: | <p>Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.</p> <p>Áreas: Administración o carrera a fin.</p> <p>Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> |

Cuadro N°27

| Cargo | Analista Contable |
|------------|-------------------------|
| Depende de | Gerente de Contabilidad |

| | |
|------------------------|--|
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | Ejecutar los procesos contables del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio. |
| Funciones Específicas: | <p>Controlar, archivar y ordenar de forma cronológica las facturas de compras y gastos.</p> <p>Ingresar las facturas de Compras, gastos, etc en el sistema Profit Plus.</p> <p>Realizar el libros de compras mensual en formato Excel de verificando con la información física (facturas y el sistema).</p> <p>Revisar los egresos de caja chica, archivar gastos y facturas provenientes del mismo.</p> <p>Revisar las facturas de ventas (número de control, facturas anuladas, notas de crédito o débito si fuera el caso).</p> |

| | |
|----------------|---|
| | <p>Realizar el libro de ventas mensual y el resumen para la declaración de IVA.</p> <p>Controlar, solicitar las retenciones de IVA e ISLR a los clientes.</p> <p>Realizar las retenciones de ISLR y de IVA.</p> <p>Realizar los archivos XML y TXT.</p> <p>Recibir las cobranzas, generarlas en el sistema archivarlas.</p> <p>Controlar, supervisar, revisar la cuenta por cobrar, los mayores administrativos de la cuenta.</p> <p>Realizar las planillas de ARCV de los proveedores y Empleados.</p> |
| <p>Perfil:</p> | <p>Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.</p> <p>Áreas: Administración, Contable ó carrera a fin.</p> <p>Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.</p> |

Cuadro N°28

| Cargo | Secretaria Recepcionista |
|------------------------|---|
| Depende de | Gerente de Administración |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | Recibir todas las llamadas que entren a la Empresa y canalizarlas a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, así como realizar llamadas de larga distancia para quien lo solicite. Proporcionar apoyo en el proceso administrativo de la empresa. Facilitar la atención e información a los clientes y a todo el personal. |
| Funciones Específicas: | Contestar amablemente el teléfono. Llevar control y realizar llamadas de larga distancia. Tomar recados y transferirlos al interesado. Recepción de las diferentes visitas. Gestionar las reservas de las salas de conferencias y mantenimiento de las mismas. Realizar las llamadas de quien lo solicite. Recibir, registrar y canalizar, correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa vía correo o mensajería. Recibir, canalizar y enviar faxes. Realizar las reservas para hospedajes y viajes del personal de ventas y gerencia. Llevar a cabo otras actividades relacionadas que la empresa considere necesarias para el desarrollo del puesto. |

| | |
|---------|---|
| Perfil: | <p>Estudios superiores: Técnicos. Títulos: Secretariado Ejecutivo o Secretariado Gerencial. Estudios complementarios: Computación y administración. Experiencia: que tenga 6 meses de experiencia como mínimo en cargos similares. Edad comprendida entre 22 y 30 Años. Excelente presentación personal. Experiencia en atención al cliente. Manejo avanzado de Office (Word, Excel y Power Point). Excelente habilidad escrita y verbal.</p> |
|---------|---|

Cuadro N° 29

| Cargo | Mensajero |
|------------------------|---|
| Depende de | Gerente de Administración |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | Realizar las actividades de mensajería de la empresa. |
| Funciones Específicas: | <p>Hacer entrega de las correspondencias externas que emita la empresa a las diversas instituciones públicas o privadas.</p> <p>Realizar trámites de la empresa relacionados con las Notarías y/o Registros</p> <p>Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos y cobro de cheques, pagos de impuestos, entrega de pagarés, solicitudes de chequeras, estados de cuentas, referencias, entre otros.</p> <p>Efectuar el pago de los servicios públicos que la empresa genera, como electricidad,</p> |

| | |
|---------|--|
| | <p>teléfono, y otros servicios.</p> <p>Gestionar ante el IVSS la presentación de inclusiones y exclusiones o cualquier otro tramite.</p> <p>Apoyar en trámites de solvencias gubernamentales para la empresa.</p> |
| Perfil: | <p>Bachiller o estudiante universitario</p> <p>Poseer moto propia con documentos en regla.</p> <p>Conocimientos generales en actividades administrativas</p> <p>Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares.</p> <p>Sexo Masculino.</p> <p>Habilidades y destrezas en el manejo de documentos y velocidad en los despachos.</p> <p>Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.</p> |

Cuadro N°30

| Cargo | Mantenimiento |
|----------------------|---|
| Depende de | Gerente de Administración |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | Velar por que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden y |

| | |
|------------------------|--|
| | limpieza. |
| Funciones Específicas: | <p>Limpiar con aspiradora las oficinas y sala de conferencia, los pasillos y las áreas comunes con alfombra.</p> <p>Barrer y trapear los pisos.</p> <p>Se requiere que retire los tapices y encere los pisos, según la programación.</p> <p>Vaciar y limpiar los botes de basura de las oficinas, recepción y baños.</p> <p>Limpiar los lavabos, los inodoros, las barras de sujeción, los pisos y las paredes.</p> <p>Limpiar los espejos y las ventanas.</p> <p>Quitar el polvo periódicamente de los cielorrasos, las rejillas de ventilación, las luces y otras áreas altas.</p> <p>Se requiere que mueva los muebles para asegurar la limpieza.</p> <p>Ser responsable de limpiar las oficinas administrativas.</p> |

| | |
|----------------|--|
| | <p>Se requiere que limpie las áreas del comedor después de las comidas y los eventos especiales.</p> <p>Se requiere que limpie las áreas comunes, las salas de descanso de los empleados, los baños para visitantes y los pasillos, incluidas las barandillas.</p> <p>Solicitar reposición del material de limpieza (servilletas, papel higiénico, jabón, desinfectantes, esponjas de uso múltiple, etc.).</p> <p>Elaborar y servir diariamente el café en los diferentes departamentos de la empresa.</p> |
| <p>Perfil:</p> | <p>Bachiller</p> <p>Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares.</p> <p>Sexo Femenino</p> <p>Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.</p> |

Cuadro N° 31

| Cargo | Vendedor |
|------------------------|--|
| Depende de | Gerente de Ventas |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Generales: | <p>Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</p> <p>Contribuir a la solución de problemas.</p> <p>Administrar su zona de ventas.</p> <p>Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.</p> |
| Funciones Específicas: | <p>Responsable de la venta de Termocuplas en Oficina.</p> <p>Atender solicitudes o requerimientos de cotización de repuestos y órdenes de compra.</p> <p>Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos de los productos solicitados por los clientes.</p> <p>Proporcionar soporte técnico de termocuplas a</p> |

| | |
|---------|--|
| | <p>los clientes en oficina.</p> <p>Incorporación de nuevos clientes.</p> <p>Realizar todo el proceso de venta de termocuplas, desde la generación del pedido hasta la facturación.</p> <p>Atender y dar solución a devolución de productos.</p> |
| Perfil: | <p>Estudios superiores: Técnicos.</p> <p>Títulos: publicidad o mercadeo.</p> <p>Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares.</p> <p>Sexo Indistinto</p> <p>Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.</p> |

Cuadro N° 32

| Cargo | Soldador |
|--------------|-----------------------|
| Depende de | Gerente de Producción |
| Subordinados | Ninguno |

| | |
|------------------------|--|
| | |
| Funciones Generales: | Construir estructuras y piezas metálicas, utilizando diseños de planos, instrumentos y maquinarias de soldadura en diferentes posiciones según especificaciones y Normas Técnicas. |
| Funciones Específicas: | <p>Realizar trabajos de corte de metales empleando instalaciones de uso manual y/o automatizado de oxicorte. Soldadura de piezas en acero inoxidable con Argón.</p> <p>Ensamble de sensores de medición de temperatura (Termocuplas)</p> <p>Reparación y/o remplazo de partes dañadas en los sensores.</p> <p>Revisión y prueba de las piezas ensambladas</p> <p>Aplicando las especificaciones técnicas descritas en la homologación de procesos de soldadura y cumpliendo las normas de seguridad e higiene en la construcción de estructuras metálicas ligeras y pesadas.</p> |
| Perfil: | <p>Estudios superiores: Técnicos en soldadura.</p> <p>Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares.</p> <p>Sexo Masculino</p> |

| | |
|--|--|
| | Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio. |
|--|--|

Cuadro N° 33

| Cargo | Tornero |
|------------------------|--|
| Depende de | Gerente de Producción |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Específicas: | <p>Fabricación de conectores en acero inoxidable para el ensamblaje.</p> <p>Perforación de barras especiales.</p> <p>Fabricación de piezas especiales que se necesiten para el ensamblaje de los sensores de temperatura (Bayonetas, Termopozos, Fitting).</p> |
| Perfil: | <p>Estudios superiores: Técnico</p> <p>Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares.</p> <p>Sexo Masculino</p> |

| | |
|--|--|
| | Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio. |
|--|--|

Cuadro N° 34

| Cargo | Almacenista |
|------------------------|--|
| Depende de | Gerente de Producción |
| Subordinados | Ninguno |
| Funciones Específicas: | <p>Recibe y revisa materiales, repuestos, equipos, y otros suministros que ingresan al almacén.</p> <p>Verifica que las características de materiales, repuestos, equipos y/o suministros que ingresan al almacén se correspondan con la requisición realizada y firma nota de entrega y devuelve copia al proveedor.</p> <p>Codifica la mercancía que ingresa al almacén y la registra en el archivo manual (kardex) y/o computarizado.</p> <p>Clasifica y organiza el material en el almacén</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>a fin de garantizar su rápida localización.</p> <p>Recibe y revisa las requisiciones internas de materiales, repuestos y/o equipos.</p> <p>Elabora guías de despacho y órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada al almacén.</p> <p>Lleva el control de las salidas de mercancía en el almacén registrándolo en el archivo manual (kardex) y/o computarizado.</p> <p>Elabora inventarios parciales y periódicos en el almacén.</p> <p>Elabora saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior inmediato.</p> <p>Guarda y custodia la mercancía existente en el almacén.</p> <p>Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</p> <p>Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> |
|--|--|

| | |
|----------------|---|
| | <p>Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</p> <p>Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</p> |
| <p>Perfil:</p> | <p>Estudios superiores: Técnicos. Títulos: publicidad o mercadeo. Experiencia laboral mínima de dos años en cargos similares. Sexo Masculino Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, relaciones interpersonales, capacidad organizativa, atención y calidad de servicio.</p> |

CONCLUSIONES

Tomando como base los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos aplicada, el cual permitió la obtención de la información necesaria para el estudio del problema planteado a través de encuestas, y el desarrollo de las bases teóricas en el presente trabajo arrojó las siguientes conclusiones, en donde destaca:

Los trabajadores que laboran en la entidad son personas calificadas, capaz de realizar el trabajo de manera eficiente; el problema se evidenció en la falta de información y centralización en la toma de decisiones y en el recargo de funciones sobre una misma persona, lo que ocasiona el desgaste físico y la no aplicación de un debido control sobre las actividades operacionales y administrativas de la organización.

Siendo una empresa de apenas ocho (08) trabajadores tienen problema de asignaciones de funciones y división departamental; en virtud que las funciones de contabilidad con respecto a la elaboración de procesos contables son realizadas por una misma persona sin que se cumpla algunos principios contables, un ejemplo que se pudo evidenciar es el manejo de la caja chica (que a su vez es caja general) por una misma persona la cual maneja la caja chica, concilia, paga a proveedores, recibe pagos de clientes, cierra y supervisa su propio proceso sin ningún superior que supervise; además de evaluar el poco conocimiento y la importancia al conocer a detalle los costos y gastos en los que se incurren para lograr el producto terminado; por esta razón, uno de los departamentos que se requieren con mayor urgencia, es el departamento de contabilidad, en razón que no existe y por ende no hay ningún tipo de control interno para verificar su correcta funcionalidad.

Al elaborar el presente trabajo de grado se mantuvo permanente contacto con los trabajadores así como con la parte administrativa de la organización, lo que permitió realizar sugerencias en cuanto a la aplicación de una estructura organizacional que dividiera las actividades por departamentos según la tarea a realizar por cada trabajador, la creación de nuevos departamentos como lo es el departamento de contabilidad y de producción, el ordenamiento de todas las áreas, que se definan las funciones de acuerdo a responsabilidades y se describan los cargos; también le fue presentada a la alta gerencia a lo que los mismos manifestaron interés en el diseño.

RECOMENDACIONES

Se recomendó la implementación de la propuesta realizada para la empresa Termocuplas Valencia C.A.

Asignar cargos responsables que se requieran para su funcionamiento y reubicar al personal de acuerdo al perfil y a las actividades que desempeñan.

Mejorar la comunicación interdepartamental y generar confianza en el equipo de trabajo.

Luego de implementar los cambios, hacer un seguimiento para verificar su ejecución de forma correcta y la adecuada inducción a los participantes de toda la organización.

La empresa debe ser flexible y receptiva a los cambios de su organización, como consecuencia de la variabilidad en el mundo económico, nacional e internacionalmente.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fideas (1999). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su elaboración. Editorial Episteme, Venezuela.

Arias, Fideas (2006). **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.

Arias, Fideas (2004). **El Proyecto de Investigación**. Guía para su Elaboración. Documento en línea Disponible: w.w.w.oocities.org/es/annadugarte/seminario/Metodologia.htm. Consulta julio 15 de 2014.

Arvelo, F y Chirino E. (2010). "**Diseño de una Estructura Organizacional que Permita el Ordenamiento de las Funciones por Departamento para las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Metalmeccánico Caso: EMORY, C.A. ubicada en Guacara Estado Carabobo**". Trabajo publicado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Campus Bárbula.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. Consultores Asociados

Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial Mac-Graw Hill. México.

Hernández, Fernández, Baptista, (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia

Hernández, Fernández y Baptista (2001). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Hurtado, Jacqueline (2008). **El proyecto de investigación**. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Quirán Ediciones, Caracas, Venezuela.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). **Administración: una perspectiva global**. Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill.

Nacimiento, J. y Rodríguez, G. (2010). "**Propuesta de una Estructura Organizacional para la Empresa Distribuidora de Auto Partes Corporación Auto Americana C.A. en Valencia, Estado Carabobo**". Trabajo publicado. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Campus Bárbula.

Palella, S. y Martins, P. (2010). **Metodología de Investigación Cuantitativa**. FEDEUPEL. Caracas.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Ciudad de México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. Ciudad de México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. México, D.F. Editorial Limusa, S.A de C.V.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. FEDEUPEL.

Velásquez G. (2011). **“Propuesta de una Estructura Organizacional para Optimizar el Funcionamiento Integral de la Micro Empresa J.C.C. IMPORT, C.A. Ubicada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Campus Bárbula.

ANEXOS

(Anexo N°1)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



El presente instrumento tiene por finalidad recaudar información con propósito investigativo, donde usted deberá responder “Sí” o “No” a los planteamientos formulados; la información que usted proporcione es confidencial y solo será tratada para fines académicos en esta investigación.

A continuación se presentan las instrucciones para su uso.

Sea objetivo y preciso

Marque con una X la respuesta que usted considere adecuada

En caso de duda consulte con la investigadora

CUESTIONARIO

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

Sí___ No___

2.- ¿Conoce usted cuales son los objetivos de la empresa?

Sí___ No___

3.- ¿La empresa le ha permitido conocer la descripción de las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Sí___ No___

4.- ¿Tiene usted definida sus funciones de acuerdo al cargo que desarrolla dentro de la empresa?

Sí___ No___

5.- ¿Considera usted que delegan responsabilidades que no le corresponde?

Sí___ No___

- 6.- ¿Cree usted que las actividades en los departamentos están coordinadas?
Sí___ No___
- 7.- ¿Sabe usted si en esta empresa se han desarrollado estrategias para evaluar las funciones en los puestos de trabajo?
Sí___ No___
- 8.- ¿Se encuentran actualmente centralizadas las actividades fundamentales de la empresa?
Sí___ No___
- 9.- ¿Esta claramente definida quien es la autoridad inmediata a la cual debe reportarse?
Sí___ No___
- 10.- ¿Se realizan evaluaciones de las actividades que ejecuta en su puesto de trabajo que permita su mejor desempeño?
Sí___ No___
- 11.- ¿Al momento de tomar una decisión que implique un cambio de la empresa, se toma en cuenta el personal?
Sí___ No___
- 12.- ¿Conoce usted los departamentos que existen dentro de la empresa?
Sí___ No___
- 13.- ¿Sabe usted si existe un organigrama explícito de la empresa?
Sí___ No___
- 14.- ¿Conoce usted, si existe una estructura organizativa actualmente en la empresa?
Sí___ No___
- 15.- ¿Estaría usted dispuesto a aceptar las sugerencias que se planteen en la nueva estructura organizacional?
Sí___ No___
- 16.- ¿Cree usted que estas sugerencias contribuirán al logro de las metas organizacionales de la empresa?
Sí___ No___

(Anexo N°2)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



Entrevista semi-estructurada

| Cargo | Preguntas |
|-----------------|---|
| Gerente General | <ol style="list-style-type: none">1. ¿Conocen los empleados por escrito sus funciones?2. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?3. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?4. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?5. ¿Tiene la empresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? |

Fuente: Gil, Gómez, Ruiz (2016)

(Anexo N°3)



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



Constancia de validación del Instrumento de Recolección de Información

Yo, Marlene Figueredo; titular de la Cedula de Identidad N° 7.065.557, especialista en el área de investigación, certifico que los instrumentos presentado por Gil Mисley, titular de la C.I:13.469.460; Gómez Lizbeth, titular de la C.I:11.152.043 y; Ruiz Yscarly, titular de la C.I:20.179.860; ha sido evaluado por mi persona y del cual emito mi opinión de su validez.

Firma: _____

C.I:7.065.557

Fecha: 25/01/16