



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL ÓPTIMO  
FUNCIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

Autor: Abg. Yulier Del C. Hernández Ramos.  
Tutor: Licda. Ana Mariles Peña Montilva.MSc.

Mérida, Agosto 2022

c.c Reconocimiento



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL ÓPTIMO  
FUNCIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO**  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)  
**Para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil, Mención  
Gerencia Recursos Humanos y Gestión Empresarial.**

Autor: Abg. Yulier Del C. Hernández Ramos.  
Tutor: Licda. Ana Mariles Peña Montilva.MSc.

Mérida, Agosto 2022

c.c Reconocimiento

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a mi Papito Hermoso, mi Dios y Redentor, a la Santísima Virgen del Carmen, al Santísimo Sacramento y a mi Niño Jesús Bendito por ser mi guía, camino, por cuidar, Bendecir y por interceder sobre mí para seguir adelante y perseverar.

A mis Papitos lindos, que anhelaban esto tanto como yo, gracias a su amor, dedicación y formación lo he podido lograr, estoy orgullosa de la familia que han formado, ustedes son lo más bonito y grande que tengo. Se merecen esto y mucho más. Les amo y Bendigo.

Mi hermanito lindo, aun siendo el menor ha logrado mucho y quien a pesar de la distancia siempre ha estado orgulloso de mí y es mi apoyo en todo momento. Te amo, eres mi orgullo y Bendigo a tu familia.

Para mi abuelita Elena mi viejita solo queda decirte que lo volvimos hacer, sé que estás muy orgullosa de mí. Te amaré por siempre.

A mi tutora, maestra y amiga Ana Mariles Peña Montilva, por su vocación y tener ese sentido de pertenencia de ayudar a los demás a no permitir dejarnos abandonados en ningún momento. Gracias por sus llamados de atención, preocupación, tiempo, entrega, trasnochos y sobre todo por el cariño brindado. Dios le retribuirá cada acción que con mucho amor usted ha tenido. Dios le Bendiga a usted y a su familia.

A toda mi familia bonita por parte de mis Padres, amigos de toda mi vida y los que me encontré a lo largo de mi trayecto profesional y no profesional, a todas aquellas personas especiales que de una u otra manera contribuyeron con mucho cariño con acciones, palabras llenas de energía, amor para continuar y lograr el cometido, a quienes decían persevera y así fue, aquí el resultado. A todos ustedes, quienes han creído, confiado y estado en todo momento les Bendigo y honro, siempre. Finalmente quiero agradecer a mi linda Ariadna Marín quien trabajo de la mano conmigo desde la primera línea transcrita y que a pesar de tener temas distintos, siempre estuvimos apoyadas y lo hemos logrado gracias a la guía de Dios Padre. Te Bendigo y te honró junto a tu familia.

**Abg. Yulier Del Carmen Hernández Ramos.**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA«	...«	...	iii
AGRADECIMIENTO«		.....	iv
INDICE GENERAL« « « «	« «		v
LISTA DE TABLA«		.	vii
LISTA DE FIGURAS«	«	.	viii
RESUMEN«		« .	ix
INTRODUCCION«		.	1

### CAPITULOS

<b>I</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>		4
	Objetivos de la Investigación«	« .....	10
	Objetivos General« «	« ...	10
	Objetivos Específicos«	« .....	11
	Justificación« « «	« ...	11
	Alcance y Delimitación«	« ..«	13
<b>II</b>	<b>MARCO TEÒRICO</b>		15
	Antecedentes de la investigación«	« «	15
	Bases teóricas«	« ..	27
	Estructura organizacional«	« ..	28
	Tipos de estructura«	«	34
	Estructura organizacional lineal o jerárquica pura«	«	37
	Estructura organizacional funcional«	« «	38
	Estructura organizacional divisional«	« «	42
	Estructura organizacional matricial«	«	43
	Principios de una estructura organizacional«	« «	45
	Autoridad y jerarquía«	« «	45
	Unidad de dirección y de mando«	« ..	47
	División del trabajo y departamentalización«	« «	51
	Cultura organizacional«	« «	53
	Funciones del departamento de talento humano«	« « ..	54
	Reclutamiento y selección«	«	54
	Capacitación«	«	58
	Clima organizacional y satisfacción laboral«	«	60
	Remuneración«	«	66
	Prevención de riesgos laborales«	« «	68
	Estrategias«	« « « « ...	72
	<b>2UJDDPFLyQ</b>		74
	Planeación«	.....	75

Coordinación«	«	«	«	78
Control y seguimiento«		«	«	82
Organigrama«	«	«		84
Bases legales				86
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)«	....			86
Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)				87
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)«				89
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>				<b>96</b>
Tipo de investigación«	«	«		96
Diseño de investigación«		«	«	97
Población y Muestra de la Investigación«			«	98
Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos«			«	99
Validez y Confiabilidad«				102
Análisis de las técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos«				103
<b>IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN</b>				<b>105</b>
Análisis de los resultados«	«		«	105
Análisis de la recolección de datos de la encuesta«		«		106
Análisis de los resultados GHODOLVWDGHFRWHMR«			«	120
<b>V LA PROPUESTA</b>				<b>128</b>
Presentación de la Propuesta«	«	«	«	128
Justificación de la Propuesta«	«		«	129
Objetivos de la Propuesta«	«		«	130
Objetivo general«	«		«	130
Objetivos específico«	«	«		130
Factibilidad de la Propuesta«	«	«		131
Estructura de la Propuesta«	«		«	132
<b>VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES«</b>			«	<b>141</b>
Conclusión«	«	«		141
Recomendaciones«	«		«	143
<b>Anexos</b>				<b>151</b>
A. Encuesta«				152
B. Lista de Cotejo«				155
C. Coeficiente De Validez De Contenido«				156
D. Análisis de Confiabilidad«				157
E. Juicio VGH(βHUWRV«		«		158

## LISTAS DE TABLAS

	Pág.
1 Operacionalización <b>GHODV9DULDEOHV«</b>	95

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTAS DE FIGURAS

		Pág.
1	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	36
2	Componentes del Clima Organizacional	63
3	Gerencia integral	73
4	Alineación de los componentes básicos como direccionamiento de una estructura organizacional	76
5	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	80
6	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	106
7	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	109
8	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	112
9	Resultados de la encuesta de clima organizacional	117
10	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	121
11	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	122
12	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	123
13	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	124
14	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	132
15	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	133
16	Diagrama de flujo de procesos de gestión de recursos humanos	134
17	Organigrama Funciones Sub-gerencia	135
18	Organigrama Funciones del marco jurídico de Representaciones ELMO	136
19	Organigrama funciones del departamento de asistencia administrativa y finanzas	137
20	Organigrama Funciones del departamento de talento humano	138
21	Organigrama Funciones del departamento de recursos humanos	139



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
POSTGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL  
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL ÓPTIMO  
FUNCIONAMIENTO DEL TALENTO HUMANO**

**Autor:** Yulier Del Carmen Hernández Ramos

**Tutor Académico:** Ana Mariles Peña Montilva.

**Fecha:** Agosto 2022.

**RESUMEN**

Esta investigación se planteo como objetivo general proponer la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la organización Representaciones ELMO, del estado Mérida, enfocado en un estudio mixto, descriptivo con un diseño de campo. En cuanto a la técnica se utilizó la encuesta y la observación, manejando como instrumento el cuestionario y la lista de cotejo. La validez de contenido tuvo el Coeficiente de Proporción de Rango 0.89% y la Confiabilidad dio 0.74%; lo que significa que es válido y confiable los resultados. En el resultado del diagnóstico se evidenció que la empresa no posee una estructura organizacional, teniendo consecuencia la falta de división del trabajo, respeto de jerarquías, definición de roles, entre otros aspectos que influyendo en el desenvolvimiento positivo en la misma. Es por esta razón, que se propone una estructura organizacional funcional que permite al gerente general de la organización dividir y delegar funciones al los especialista que hacen vida en Representaciones ELMO por medio de departamentos obteniendo resultados favorables globales que dará un gran impacto empresarial. Se recomienda, realizar diagnóstico mediante la matriz FODA para definir las debilidades presente, de igual manera, diseñar estrategias innovadoras que busquen alcanzar los objetivos, implementar el salario emocional que estimule y fortalezca motivacionalmente a los trabajadores de la organización, logrando de este modo un mejor enfoque para direccionar el desarrollo de las mismas.

**Descriptores:** Estructura, Organización Empresarial, Talento Humano.

## INTRODUCCION

En estos tiempos han surgidos cambios difíciles y obliga a reflexionar acerca de las posibilidades que se darán en el futuro cercano y su impacto sobre la forma en que se estructure el trabajo en las organizaciones empresariales. Porque a través de estas se realizan acciones socialmente significativas desde diferentes puntos de vistas. De allí, la importancia de la estructura organizacional, siendo una representación formal de la empresa real y por tanto, está sujeta a tensiones derivadas de agentes contextuales y de los propios de cada organización, esto dependerá de que logre la coherencia entre aspectos gerenciales, talento humano, recursos disponibles y económicos, de cada empresa; además, debe generar políticas y normas integradas en su totalidad que impregna sus finalidades, objetivos y funciones.

Desde esta perspectiva, la estructura es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución de las áreas, delegando responsabilidades entre las diferentes personas de forma estructurada; por otro lado, es necesario tener una buena comunicación y un ambiente armónico entre los miembros que articule y favorezca la circulación de la información y trabajo dentro de la misma. De allí, la importancia que las empresas cuente con una estructura organizacional de tipo funcional y divisional, con principios, líneas estratégicas, la utilización simultánea de los mecanismos de control y supervisión como modelo de funcionamiento uniendo fuerzas a través de la coordinación de actividades en pro de alcanzar los objetivos preestablecidos en la empresa. Es decir, organizaciones que se diseñen sobre nuevo funcionalismo, como la visión centrada en la estrategia, la competencia y la innovación permanentes, representando formalmente la empresa, sujeta a las tensiones de factores

contextuales y de los propios, buscando la congruencia entre ciertos elementos estructurales en el cual se desenvuelve.

En este contexto, el no contar con una estructura organizacional en la empresa conlleva al descontrol gerencial y laboral, creando burocracia y duplicidad de funciones, falta de información, malos procedimientos y ausencia de control, afectando de manera global la gestión y el funcionamiento de las áreas o departamentos que interactúan entre sí, entre otros elementos, creando situaciones desfavorables para todos. Ahora bien, la gerencia a nivel empresarial juega un papel importante ya que debe garantizar la operatividad y efectividad en coordinar la planificación estratégica que ayude a tener claras las acciones que se realizan en la empresa.

Por consiguiente, el estudio se planteó como objetivo Proponer la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la empresa Representaciones ELMO del estado Mérida. Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se estructura de la siguiente manera:

Iniciando con el **Capítulo I**: hace referencia al Planteamiento del Problema, objetivos (general y específicos), justificación, alcance y delimitación de la investigación. En relación al **Capítulo II**: describe el Marco Teórico, el cual comprende: Antecedentes, bases teóricas, bases legales y operacionalización de las variables.

Seguidamente se señala **Capítulo III**: menciona el Marco Metodológico, en el se relata el tipo, paradigma, diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. Luego, **Capítulo IV**: Se presenta el análisis de la recolección de la información

obtenida por la población seleccionada para este estudio, generando el diagnóstico de los resultados.

En este sentido, **Capítulo V:** Propuesta, en ella se señala: Presentación y justificación, posteriormente el **Capítulo VI;** Conclusiones y recomendaciones, por último las referencias y anexos.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones empresariales son fundamentales para promover el avance de la economía del país, así como favorece el progreso humano en relación a la autorrealización de sus trabajadores, por lo que deben tener consigo una buena estructuración, que lo compongan elementos unidos entre sí, con la misión de organizar, vincular esfuerzos y responsabilidades que contribuyan a la cooperación y coordinación de las acciones en función de alcanzar determinados objetivos. Dentro de este orden de ideas, Raffino (2020) señala:

Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura. Dicho en otras palabras, la estructura organizacional de una empresa es el modo en que se concibe a sí misma, el modo en que planifica su trabajo y reparte formalmente sus responsabilidades. La estructura organizacional es la forma de una empresa (p. 1).

En este mismo contexto, las empresas deben tener una estructura o medios regularizados para coordinar esfuerzos y tareas, de manera que las diferentes relaciones laborales y una jerarquía de autoridad queden bien definidas según el perfil de cada miembro que hace parte en la organización; asimismo, tener la asignación dividida del trabajo y un objetivo en común que

integren en su totalidad los atributos establecidos para el funcionamiento de la empresa. Sin embargo, es importante aplicar estrategias que coadyuven, organice y sistematice el trabajo, con lineamientos tecnológicos actualizados e innovadores para ajustar adecuadamente las unidades de apoyo que ayuden a la realización de los planes asignados.

En efecto, las estructuras poseen características comunes indican las responsabilidades que tiene cada trabajador; además, de una cultura organizacional que cuente con una buena comunicación efectiva, con sistemas que promuevan el desempeño, la productividad, compromiso y un sentido de pertenencia e identidad en los trabajadores, comprendiendo las normas y valores que rige a la empresa; por otra parte, es fundamental que el gerente desempeñe el proceso de organización, planeación, dirección y el control para lograr que el trabajo funcione efectivamente; pero para esto, debe ser creativo, proactivo y cumplir con los niveles de alta gerencia.

En consecuencia, es necesario que las empresas cuenten o diseñen un organigrama que se adecue sus necesidades y que los identifique jerárquicamente a nivel corporativo, al respecto, Huamán y Ríos (2011), expresan:

El diseño de un organigrama, que toma como input a los objetivos estratégicos de la organización. Esta es una metodología muy práctica y sencilla de utilizar en las organizaciones. Luego, tenemos el diseño de la microestructura, donde nos focalizamos en el diseño de puesto, es decir, que debe hacer el individuo que ocupara dicho puesto, cual debe ser su competencia y sus relaciones. (p. 2).

En concordancia, con la cita mencionada, el organigrama es una representación clara de relaciones de autoridad formal y divisional del trabajo a desarrollar una serie de acciones laborales, que permiten organizar las funciones que van ejecutar cada uno de los miembros de la empresa en los distintos puestos, estableciendo al mismo tiempo líneas de comunicación formal y conexiones entre las áreas. Ahora bien, para que la organización de la empresa sea competente se han de desarrollar los principios sobre los cuales se desenvolverá la estructura de ésta; por otro lado, se debe claro la línea estratégica a seguir para ejecutar los pasos que permitan el cumplimiento de los objetivos; la especialización que posee cada empleado facilitarala ubicación del mismo dentro del organigrama, de esta manera permite definir las jerarquías y roles que posee cada uno dentro de la empresa. En este sentido, Cuesta (2019) argumenta:

El talento humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistemático, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos. Desarrollan las competencias con el fin el desarrollo de las capacidades de las personas que integran una organización, contribuyendo al alcance de la misión, visión y estrategia (p.53)

En este orden de ideas, la empresa le corresponde conocer muy bien el talento humano que opera en la organización pues son los que mantienen viva la empresa, este talento debe ser valorado, motivado e incentivado, conocer las capacidades que posee cada uno y de esta manera ubicarlo al área o departamento más pertinente. Toda organización empresarial tiene que contar con un orden sobre el cual esta va funcionar, pero, para ello es necesario hacer una matriz DAFO para identificar su objetivo esencial de conocer y actuar respecto a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa y su entorno, destacando los factores

relevantes donde se desarrolla capacidades distintas, con el fin de planificar y lograr manejarla bajo el enfoque estructural permitiendo el orden, distribución, la formalidad y el conocimiento del funcionamiento de la misma.

Desde este contexto, el talento humano de toda organización tiene que ser organizado, conocer su visión, misión, objetivos, metas, principios, valores, división de tareas; entre otros aspectos importantes para que la misma se desarrolle adecuadamente y de este modo no tenga contratiempos futuros; sin embargo, es primordial que la empresa cuente con una estructura organizacional que muestre orden, distribución y formalización de la organización. Además, de contar con recursos materiales y talento humano, quienes son los principales para el desarrollo de las actividades, siendo este último un factor indispensable en toda empresa, pues son quienes hacen que la organización se forme y se desenvuelva.

Por tanto, todas las organizaciones empresariales tienen que gozar con una estructura adecuada y rentable, lo que significa ajustarse a las necesidades y a los recursos materiales, económicos y de talento humano con los que cuenta, pues toda empresa debe aprovechar y trabajar con lo que tiene a su mano. Realizar una reestructuración a tiempo se aprovecha sacar al máximo los cambios pues traerá consigo favorables resultados, como desarrollar un amplio desempeño laboral, siempre y cuando sea bien desplegada.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, la estructura organizacional empresarial en la empresa pública y privada debe cumplir con requerimientos necesarios para su buen desempeño empresarial, destacando que cada una de ellas tiene su particularidad. Hoy en día, Venezuela a traviesa por una situación económicamente complicada y engorrosa para todos los venezolanos de cualquier sector, pues la falta de

poder adquisitivo a desmejorado la capacidad de algunos trabajadores en querer surgir mas y en ir más allá en sus trabajos, lo que incide en las organizaciones empresariales, pues el desaliento que hay, no permite que el individuo pueda desarrollarse el 100% en algunos casos; más sin embargo, puede resultar un escenario contrario en algunos trabajadores que a pesar de las circunstancias, continúan laborando dando lo mejor de sí, gracias al aporte generado por la empresa, siendo agente motivador a nivel económico y emocional que les coadyuva a surgir cada día más.

Siguiendo este orden de ideas, la empresa debe buscar mecanismos de apoyo para sus trabajadores, en la realidad no todas las organizaciones son justas, consideradas y le dan el valor al trabajo de sus empleados, sin embargo, el poder adquisitivo no cubre las necesidades básicas, siendo un factor influyente en el talento humano conllevando al desánimo, desinterés, desmotivación, entre otros aspectos, afectando la organización contrayendo quiebres en su estructura organizacional; además, de los niveles de error en el desempeño de las funciones son mas elevados, el líder tiene dificultad en manejar toda la información que debe pasar por su control, entre otros elementos, en efecto, existen empresas privadas y públicas que no escapan de esta situación.

En este contexto, la Organización Representaciones ELMO es pequeña, fundada hace aproximadamente veinte años, teniendo hasta el día de hoy una trascendencia con una cartera de clientes alta que a pesar de las circunstancias se ha mantenido de pie ofreciendo y sirviendo al mundo mayor ferretero en la parte sur del lago del estado Mérida. A pesar, de sus altos niveles de competitividad y responsabilidad, la empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, pues se puede decir, que mantiene sus roles por medio del gerente general de la empresa quien da las directrices de como, cuando y donde deberán ser ejecutadas y para incluir talento humano

a esta organización hacen un proceso de reclutamiento y selección breve; además, el personal tiene timidez y desconfianza para expresar sus inquietudes, la dirección y control la domina el gerente siendo autoritario y lineal, por otro lado, son pocos operativos por no existir relación y coordinación entre las áreas así como la falta de comunicación entre las personas, descontrolan la emisión de ordenes (gerente y subgerente), medianamente cumplen con principios, métodos, mecanismo y estrategias que permitan el logro de los objetivos establecidos en la empresa.

En consecuencia, la falta de estructura organizacional determina la carencia de organización y planificación, por otro lado, los trabajadores no tienen un puesto específico, no saben en qué posición se encuentran, existe desconcierto entre los trabajadores, se le dificulta cumplir con sus funciones por desacuerdos entre los jefes, el proceso de organización que existe es más lento, las actividades se desarrollan muy pausado. Por tanto, al no tener una estructura adecuada y formal de acuerdo a sus necesidades, trae consigo inconvenientes que alteran el orden total de la empresa y del talento más importante que es el ser humano, perdiendo efectividad en conjunto cuando se trata de objetivos y necesitan una división de trabajo.

Mas sin embargo es de acotar que, Representaciones ELMO tiene aspectos positivos una buena retribución para con sus trabajadores y además, ejecutan talleres de capacitaciones, elementos claves para que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos, no obstante, a pesar de no poseer una estructura cumplen con ciertas normativas como el proceso de evaluación para el reclutamiento del talento humano; cuenta con la seguridad y salud laboral, buenos para la organización y para los trabajadores. Visto de este modo, se encuentran aspectos positivos, pero también negativos; entre ellos, el más importante, la ausencia de la estructura organizacional que es el esqueleto organizativo de la empresa, y en estos momentos está influyendo

en los avances de la misma, ya que, sus trabajadores están inquietos por la escasez de procesos organizacionales que se presentan actualmente. Finalmente todo lo anterior, permite realizar las siguientes preguntas.

¿Cuál es el tipo de estructura organizacional que posee actualmente la organización Representaciones ELMO?

¿Cuáles son los principios operativos que realizan Representaciones ELMO para su óptimo funcionamiento?

¿Cuáles son funciones que ejecuta el departamento del talento humano en la organización objeto de estudio?

¿Cuáles estrategias aplica Representación ELMO para el óptimo funcionamiento del talento humano?

¿Será factible proponer una estructura organizacional para el mejoramiento del desarrollo y funcionamiento de la empresa Representaciones ELMO?.

¿El diseño la estructura organizacional contribuirá al óptimo funcionamiento del talento humano en la empresa objeto de estudio?.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Proponer la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la empresa Representaciones ELMO, del estado Mérida.

## **Objetivos específicos**

Diagnosticar el tipo de estructura organizacional que posee actualmente la organización Representaciones ELMO.

Precisar los principios operativos para el funcionamiento de la estructura organizacional.

Identificar las funciones del departamento del talento humano en la organización objeto de estudio.

Establecer estrategias para el óptimo funcionamiento del talento humano en la organización Representación ELMO.

Determinar la factibilidad de la estructura organizacional para el mejoramiento del desarrollo y funcionamiento de la empresa Representaciones ELMO.

Diseñar la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la empresa objeto de estudio.

## **Justificación de la Investigación**

Toda organización por grande, mediana o pequeña que sea, surge a través de un conjunto de personas las cuales necesitan tener todas las herramientas necesarias para de esta manera poder desarrollarse sin inconveniente alguno, todo ello podrá ser posible y fácil si cuenta con una estructura organizacional, en la cual permita establecer de manera más factible los objetivos, estrategias, división de trabajo, asignación de funciones, orden de jerarquías, entre otros elementos de gran importancia

para el surgimiento de la misma, siempre imperando la comunicación como factor indispensable.

Es por ello que, se justifica esta investigación, al proponer una estructura a la organización Representaciones Elmo, ya que no cuentan con una estructura formal y está teniendo ciertas limitaciones para continuar desarrollándose; además, es una organización que tiene buenos beneficios para con sus trabajadores, años trabajando que a pesar de las circunstancias sigue en pie de lucha, por ser una empresa sólida, confiable con una cartera de clientes amplia y con miras de crecer más, se ve necesario realizar una estructura adecuada a esta organización aprovechando todos los recursos que posea; por otra parte, la necesidad que existe de implementar una estructura organizacional, es también porque se presenta una desorientación de funciones y de puesto de trabajos, conllevando al desconcierto y por ende a entregar resultados de las actividades establecidas.

Es importante y realmente necesario implementar una estructura organizacional, para que la organización objeto de estudio siga creciendo cada día más, incluyéndose al mundo innovador, actualizándose y trayendo consigo excelentes frutos tanto para la empresa como para sus empleados, logrando una armonía y un orden en todo el ambiente laboral, de este modo asume un compromiso con un propósito que no solo brinde un rumbo a sus miembros sino también justifique y clasifique el tipo de esfuerzo colectivo adicional necesario para que el equipo ponga en práctica todo su potencial de desempeño. Dicha compañía trabajará con valores propios, participando y empoderándose de sus atribuciones y responsabilidades desde una perspectiva crítica/reflexiva, con nuevas técnicas y nuevas experiencias que traerá consigo el buen y óptimo funcionamiento a nivel organizacional.

Desde el punto de vista práctico, al tener organizada la empresa la planeación estratégica operativa se llevará a cabo, cumpliendo con la misión, visión, valores y principios establecidos a nivel organizacional; asimismo, contribuye a resolver un problema al proponer la estructura organizacional, desplegando cada uno de sus elementos que lo conforman. Ahora bien, metodológicamente el proceso de investigación permitió elaborar instrumentos (cuestionario, lista de cotejo) para la recolección de los datos, cabe destacar, que estos fueron hechos según lo plasmado y en el mismo orden tal como está señalado en la operacionalización de las variables. De igual manera, sirve de antecedente de apoyo a otras investigaciones que trabajen con el mismo tema.

En este mismo orden, la relevancia social se enmarca en orientar, vincular y diferenciar tareas por áreas y departamentos, puestos de trabajo y demás divisiones de la que dispone la empresa, definir un orden de jerarquía o cadena de mando en la empresa lo que genera un tipo de estructura funcional y divisional, sigue un determinado control y dirección de las acciones planificadas, favorece la interrelación entre el personal, directivos y cliente; generando un flujo de comunicación y de condiciones óptimas para una operatividad eficiente, con los objetivos establecidos por la planificación.

### **Alcance y Delimitación de la Investigación**

#### **Alcance**

Esta investigación tiene como propósito darle valor estratégico a la estructura organizacional; en tal sentido, se propone diseñar la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la empresa Representaciones ELMO, del estado Mérida; manejando un sistema de planificación y canales de comunicación formal, apoyando la actividad

productiva; es decir, la forma de trabajar la organización, destacando el desarrollo de cada una de las competencias y capacidades del talento humano. En consecuencia, el diseño de la estructura organizativa es importante para lograr una ventaja competitiva sostenible, y por tanto, influir sobre el resultado exitoso de la empresa.

### **Delimitación**

Este estudio se realizó en la empresa Representaciones ELMO, del estado Mérida; en un tiempo aproximado entre los años 2020-2022; cabe destacar que este tiempo fue motivo a la Pandemia del COVID-19; por otro lado, adquiere importancia por desarrollarse con un método científico mediante el uso de estrategia que responde al ámbito organizacional, en tal sentido, este estudio se enmarca en la línea de gestión funcional, estrategias y organizaciones, en el área de la planeación y estrategias de organización empresarial; de allí la importancia, de ver una empresa como un todo, por lo que se debe trabajar de manera organizada y coordinadamente con los miembros constituidos para alcanzar los objetivos con máxima eficiencia, con un orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y toma de decisiones que la fortalezcan.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico está estructurado por una serie de elementos que sustentan el proceso de la investigación, que la investigadora lleva a cabo ubicando teorías desde una perspectiva teórico- práctica- epistemológica. En este aspecto, Pulido (citado por Pelekais y otros 2008), define el marco teórico como la literatura que soportara la investigación y la adopción de una teoría o del conocimiento científico y de hechos empíricamente sobre el tema estudiado.

Por tanto, la investigadora después de realizar un proceso de lectura detalladamente resumió, analizó y precisó el conocimiento científico y de hechos empíricamente sobre el tema estudiado. En consecuencia, se sistematizó la información describiendo los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y la operacionalización de las variables, esta última se considero la jerarquización de variables, dimensiones e indicadores para construir la conceptualización que sustenta este estudio.

#### Antecedentes de la Investigación

Antes de comenzar la investigación, es importante hacer referencia algunas investigaciones elaboradas con anterioridad, con el fin de ampliar el conocimiento y de esta manera saber la importancia que posee el tener una estructura organizacional en las organizaciones o empresas y del mismo modo, lo elemental que es saber las funciones del departamento de talento humano entre otras características de igual importancia. En este sentido, se debe tener en cuenta los antecedentes: identificar autor, año, título de trabajo, objetivos, metodología,

población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, resultados de los diagnósticos, conclusiones y UHFRPHQGDFLRQHVS

Por tanto los antecedentes de la investigación cumplen un rol importante, ya que, van a permitir coadyuvar o ser una guía de conocimientos sobre los trabajos o estudios realizados anteriormente con veracidad; sin embargo, el mismo posee ciertos lineamientos sobre los cuales debe regirse y cumplir con el mismo para poder ser desarrollados, es por eso que se dicen que son veras.

En orden de ideas, se presenta a Zerda (2021) con su trabajo de investigación SDUD RSWDU DO WtWXOR GH 0DJLVWHU WlWWSODR4SO administrativos para el diseño de la Estructura Organizacional y modelo de SODQLILFDFLyQ HVWUDWpJLFD HQ XQD HPSUHVtR principal evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros. Se desarrolló con enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, estudio descriptivo y documental, se utilizó la técnica de encuesta y la entrevista, instrumento el cuestionario y guion de entrevista a funcionarios de la empresa.

En cuanto, a la información se evidenció que la empresa presenta debilidades como la falta de una planificación estratégica e inexistencia de manuales de procedimiento, siendo sus oportunidades el trabajo en equipo. Se propuso un plan estratégico para lograr objetivos y metas importantes para la dirección, se planteó la realización de tres talleres al personal de la empresa, así como también la contratación de un gerente general, como soporte a la presidencia y dirección de la empresa y de personal para el área de almacén, en virtud de la necesidad de mejorar el proceso de compra que

actualmente presenta falencias. Se propone además un diseño de organización por procesos y acciones que permitan mejorar el desempeño de los trabajadores.

En conclusión, señala que la gerencia proyecta alcanzar algunos datos económicos para determinado ejercicio económico, pero no existe una planificación para orientar las acciones hacia el logro de estos. De igual forma, ante la falta de manuales de procedimientos, se ve afectado la fluidez de los procesos entre los departamentos. Se presentó flujograma del proceso siguiendo la sugerencia de los investigadores Espinoza & Campoverde (2019), como una alternativa clara y precisa para llevar a cabo el proceso general de compras. Se diseña una estructura organizativa funcional, adecuándola a la empresa y a las necesidades percibidas en la investigación realizada; se propone un modelo de Planificación Estratégica que contribuye a lograr un mejor funcionamiento de la empresa, mejora la comunicación entre los niveles de dirección y operativos y facilita la fluidez de la información a través de un ambiente organizacional adecuado y beneficioso para todos.

Asimismo, recomienda a la empresa realice continuamente investigaciones sobre el funcionamiento de otras empresas similares, acudiendo a diversos estudios e investigaciones que permitan comprender la forma en que se dirige a las organizaciones, aplicando métodos actualizados, tomando en consideración los cambios y evoluciones en las organizaciones, a fin de que se pueda dar respuesta a lo que demanda el entorno. Es recomendable evaluar cada cierto tiempo los procesos que se llevan a cabo en la empresa, lo que le permitirá detectar falencias para aplicar las medidas y acciones necesarias y mejorar en los procesos. Es importante señalar que al evaluar los procesos que se realizan en los distintos departamentos y áreas, también puede sugerir el cambio en la estructura organizativa, por lo

tanto, esta no debe ser estática, sino más bien flexible de manera que pueda adaptarse dependiendo de las necesidades de la organización. Se recomienda, analizar cada cierto tiempo la estructura organizacional, las funciones, los puestos de trabajo, todo lo cual le facilita a la gerencia tomar decisiones y precisar las debilidades para enfrentarlas de la manera más adecuada.

Esta investigación es de gran apoyo para este estudio, en cuanto a los resultados obtenidos y las recomendaciones dadas, en vista que una empresa debe partir de una planificación estratégica porque en ella se define los objetivos a lograr, pero es necesario tener una estructura organizacional donde cada quien tenga definida las funciones a cumplir y los puestos de trabajo según el perfil de su competencia, por otro lado, recomienda hacer un proceso evaluativo a este esquema empresarial para ver el desempeño laboral, y este se hace mediante un análisis interno y externo para aprovechar las oportunidades y mitigar riesgo si fuera el caso.

En esta perspectiva, Coloma (2017) en su trabajo de investigación *Manual de funciones que sirva como apoyo y orientación para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores en la empresa SURTIOFFICE S.A.* Metodológicamente, el tipo de investigación fue documental descriptivo, con un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por ocho (8) personas; la técnica utilizada en este estudio la encuesta, instrumento el cuestionario. La validez y la confiabilidad fueron altamente confiables.

Presenta como conclusión, se evidenció que las personas que laboran en la empresa SURTIOFFICE S.A. necesitan de manera rápida un cambio en la forma actual de trabajar debido a la carga excesiva laboral por duplicidad

de tareas que no competen a su cargo, tampoco cuenta con un manual de funciones, ni organigrama lo cual ha influido de manera negativa tanto en la toma de decisiones como en las actividades a desempeñar cada trabajador. Por tal razón, se diseñará la propuesta que es un Manual de Funciones, donde se detallará específicamente cuáles serían las funciones a cumplir cada trabajador con la finalidad de mejorar los procesos que se desarrollan, además de las conclusiones y recomendaciones del caso.

Sin embargo, recomienda, implementar el Manual orgánico estructural y funcional en la organización con el propósito de que cada trabajador cuente con los delineamientos específicos sobre las actividades a desempeñar en cada una de las funciones a los cuales han sido asignados, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral del mismo, evitar duplicidad de trabajo y el desarrollo de ineficientes actividades. Realizar evaluaciones constantes para medir el nivel de desempeño de los trabajadores, esto es para determinar si están cumpliendo a cabalidad con las funciones que se detallaron en el manual orgánico estructural y funcional y si no es el caso poder tomar las medidas correctivas. Elaborar un cronograma de capacitaciones que permita incrementar el rendimiento del trabajador dentro de la empresa, esto servirá como un valor agregado para que el mismo se vuelva más competitivo dentro del entorno laboral y la estructura organizacional que esté de acuerdo a la jerarquía y funciones según el cargo y perfil.

Este estudio tiene relevancia porque está directamente relacionado con esta investigación, confirma que la falta de este esquema influye en el desempeño de los trabajadores, dando aportes significativos desde los resultados de los datos, conclusiones y recomendaciones. En consecuencia, las empresas deben definir una estructura organizacional con términos bien definidos, funciones, roles, principios, valores y es importante hacer evaluación del proceso laboral de todo los miembros que integran dicha

organización, de esta manera se coordina y controla las actividades con la finalidad de lograr los objetivos eficaz y eficientemente.

De igual manera se realizó una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa importaciones y exportaciones Ferre-espectacular, C.A” tuvo como operaciones para la empresa importaciones y exportaciones Ferre-HVSHFWDFXODU&DWHVLVREMHWRGHHVWXGLRHXHEDVDGDHQODPRGDOLGDGGH un proyecto factible, sustentada en una investigación descriptiva mixta; un diseño documental y de campo. Una población finita fue de cinco personas, la validez fue por juicios de experto y confiabilidad fue certera y confiable.

Por otra parte, la técnica de recolección de datos fue la observación directa y la entrevista; los instrumentos fueron una lista de chequeo y la guía de entrevista, se basaron en observar la existencia de los elementos básicos de una estructura organizacional y los elementos de una estructura física esencial de una organización; lo que permitió tener una idea de los recursos con que cuenta la empresa y de los que esta carece. El resultado del diagnóstico inicial de la empresa, Importaciones y Exportaciones Ferre-Espectacular C.A, presenta problemas a la hora de llevar a cabo las operaciones básicas para lo que fue creada. La empresa carece de una estructura organizacional, organigrama, definición de áreas básicas y operaciones, descripción de puestos de trabajo con lo cual no funciona de forma eficiente. La empresa cuenta con recursos materiales subutilizados, pero no dispone de recurso humano necesario para ejercer las distintas funciones de la empresa. Por tanto recomendó, implementar la propuesta realizada para esta empresa, seguidamente implementar cambios y hacer seguimiento para verificar su ejecución de forma correcta y la adecuada inducción a los participantes de toda la organización y por último piden a la

empresa que sea flexible y receptivas a los cambios de su organización, como consecuencia de la variabilidad en el mundo económico, nacional e internacionalmente.

El trabajo de investigación anteriormente expuesto, aporta contenidos que fortalecen este estudio, afirman la importancia que tiene una estructura organizacional en una empresa, pues permite mantener un orden, control y seguimiento en su funciones laborales. De igual manera señala la deficiencia de estructura que hay con respecto a los puestos, sus funciones y no cuenta con personas suficientes, definición de tareas, entre otros, a pesar de tener una buena estructura física. En este mismo contexto, es importante que todo grupo empresarial y organizaciones cuenten con un buen equipo de recursos humanos, estos son los primeros clientes que posee la organización para salir adelante y una buena estructura organizacional que se adecue a las necesidades de la empresa, permitiendo el logro de las expectativas que la misma espera. Cabe destacar, que los elementos que conforman una estructura organizacional, todos son importantes para tener un equilibrio empresarial, además, el factor primordial es el proceso comunicativo interactivo, debe ser flexible y funcional/divisional, con puestos de trabajo definidos que ayude a optimizar la planificación para llevar a cabo el cumplimiento de todas las tareas asignadas a su cargo: además de que los trabajadores sepan a quien dirigirse de manera jerárquica.

Asimismo, Barco y Calderón (2015), en su tesis titulada “Propuesta Para La Creación e Implementación De Un Departamento De Talento”, esta investigación documental descriptiva, con un diseño de campo. Las técnicas utilizadas la observación y encuesta; el instrumento el guion de observación y el cuestionario. Los métodos utilizados en este trabajo fue no probabilístico, quiere decir, no es un muestreo tipo riguroso, teniendo una

población y muestra de veintiséis (26) personas cumplen funciones operativas clientes internos de la empresa Metales y Afines S.A. Aunado a ello, las técnicas de análisis de datos utilizadas en dicho trabajo fueron cuali-cuantitativa.

En conclusión, una vez que hicieron las investigaciones pertinente, llegaron a la terminación que la gestión de talento humano se encuentra dispersa en los distintos departamentos y de manera empírica, la empresa requiere de la creación de una sección de Talento Humano que maneje y realice debidamente las gestiones correspondientes a esa área, la sección de contabilidad está realizando funciones de Talento Humano, por lo consiguiente esta tiene una sobrecarga de trabajo que causa que no se le dé el tiempo necesario para el mantenimiento del personal, no se están realizando capacitaciones a los trabajadores; la empresa no cuenta con un sistema de seguridad y salud ocupacional y además de ellos, no cuenta con un manual de funciones para los trabajadores, mientras que las fases de reclutamiento, selección e inducción del personal no se realizan de manera uniforme, por otro lado, algunas personas son contratadas por recomendaciones internas, lo cual genera que las decisiones integradas sobre la elección de recurso humano, no sean las más adecuadas.

Entonces, Metales y Afines S.A. requiere la creación de la sección de Talento humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que permitan una adecuada planificación de este recurso, reduciendo costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Posteriormente dichos autores, recomendaron crear en la empresa una sección de Talento Humano que realice de manera organizada y eficiente las gestiones correspondientes al manejo de personal, implementar capacitaciones semestralmente a los de

ventas, a los trabajadores de la empresa, favoreciendo de manera directa a su desarrollo y crecimiento profesional.

De igual forma, se requiere de la implementación de un Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, porque en la actualidad la empresa no cuenta con dicho sistema, recomendaron a la compañía que sean aplicados los manuales de funciones, con el fin de que cada colaborador de ella conozca perfectamente sus funciones para que de esta manera puedan ser más productivos, sugirieron la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada puesto, de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que estos mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial de acuerdo a la función que realiza.

En este orden ideas, se puede decir que, la presente investigación fue de gran utilidad para este trabajo, pues permitió a la investigadora, conocer lo elemental que es tener un departamento de Talento Humano en una organización o empresa, pues se pudo observar la ausencia de dicho departamento, teniendo como resultados, las sobrecargas que poseen áreas ajenas que no tienen competencia en materia de Talento Humano y las personas que ejercen esta función no van a rendir en sus labores principales como debería ser. Posteriormente se muestra la relevancia que tiene el departamento de Talento Humano, en vista que cumple un papel fundamental que ejerza un conjunto de funciones, importantes para cada empresa, como el reclutamiento de personal, capacitación, bienestar en la salud e higiene laboral, remuneraciones de los trabajadores, entre otros. Por tanto, es indispensable contar con un área de Talento Humano pues será garante del cumplimiento de los deberes y derechos de las personas que laboran en la organización.

Por otra parte el escritor, Verenzuela (2015), expone en su trabajo de JUDGR HO VLJXLHQWH WLWXOR (VWUXFWXORALIZADQ) Definición de los Procesos Administrativos y Operativos de la Empresa Comercial LUCKY 67\$&\$ , teniendo como objetivo proponer una estructura organizacional basada en el modelo Rightsizingv, para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la Empresa Comercial LuckyStar C.A, ubicada en Maracay Estado Aragua; dicha investigación fue descriptiva y proyectiva o proyecto factible, basada en el modelo Rightsizing. Ahora bien, el diseño es campo, no experimental y transaccional, por cuanto a la recolección de datos de interés se efectuó directamente en la empresa comercial LuckyStar C.A, la muestra fue censal, por cuanto fue tomada de manera intencional el 100% de la población como informantes clave, por ser una cantidad finita y accesible de treinta y nueve (39) personas.

En este orden de ideas, las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron cualitativas y cuantitativas, teniendo como instrumentos la observación directa y el cuestionario, la validación de contenido, a través de la técnica del juicio de expertos, lo cual tuvo como resultado la corrección del mismo de manera que sus ítems fuesen coherentes con respecto a las dimensiones e indicadores definidos previamente, así como claros, sencillos y de fácil comprensión para las personas consultadas. Así mismo para apoyar la validación de contenido, se realizó el cálculo de confiabilidad del cuestionario a través del método estadístico AlphaCronbach y donde el valor arrojado fue analizado, teniendo como base el criterio de Arkin y Cotton (1995).

Como resultado del diagnóstico, la empresa estudiada carece de una adecuada división de puestos, así como también de los equipos de trabajo idóneos para ejecutar las actividades; por otro lado, desconocen las responsabilidades, tareas específicas, metas u objetivos que cada

departamento debe cumplir. Todo ello refleja que la actividad comercial de LuckyStar C.A, se está desarrollando de manera intuitiva, descoordinada y sin tomar en consideración la misión, la visión, entre otros aspectos fundamentales; además de ello, con respecto a los factores administrativos y operativos determinantes de la estructura organizacional.

Concluyó que el tamaño, la tecnología, el entorno y la naturaleza del poder, no han sido tomados en consideración de manera adecuada en el diseño organizacional actual de la organización, pues en cuanto a su tamaño y debido a su naturaleza, requiere contar con una cantidad adecuada de personas que realicen las distintas actividades administrativas, comerciales, contables, de compra-venta, entre otras; sin embargo, carece de dicho personal y su tamaño en estos términos es inadecuado. Por otro lado, en lo que respecta a la tecnología, no existe un inventario que permita conocer con certeza los aspectos asociados al conocimiento, las técnicas, métodos, maquinarias y equipos que la empresa necesita para el desarrollo cabal de sus procesos, por lo cual, los resultados obtenidos son limitados.

Sin embargo, en cuanto al entorno, se observó que no se han establecido los elementos del ambiente natural y social que rodea la empresa, por lo cual sus acciones y actividades no son congruentes con los requerimientos y exigencias de sus grupos de interés. Asimismo, en cuanto a la naturaleza de poder, se constató que el personal gerencial no cuenta con la formación necesaria para ejercer ni delegar autoridad en los grupos de trabajo, por lo que las decisiones están centralizadas en los propietarios y en los equipos que carecen de autonomía. Por otro lado, el inventario inicial, así como el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización, demostraron que no existen los elementos considerados en el modelo derightsizing, lo que evidencia la presencia de serias debilidades que deben ser atendidas.

Posterior a ello, con la importancia de las fases establecidas en el modelo de Rightsizing, así como su análisis en el contexto de la empresa Comercial LuckyStar C.A., facilitando el establecimiento específico de las debilidades existentes en la estructura organizacional, lo que a su vez permitió desarrollar la propuesta producto de esta investigación, por lo que fue posible definir los aspectos inherentes a la departamentalización, las funciones y responsabilidades, así como las líneas de autoridad y subordinación que harán viable la actividad comercial de la empresa.

De esta manera, una vez obtenido los resultados anteriores y para así dar cumplimiento al objetivo general, desarrolló la propuesta de estructura organizacional para la empresa LuckyStar, C.A., descrita como parte de los resultados de la investigación. A través de ella se definieron los resultados de división del trabajo, departamentalización, actividades, responsabilidades, autoridad, subordinación, entre otros, que permitirán conformar los equipos de trabajo requeridos, coordinar el trabajo, así como obtener los resultados idóneos, de acuerdo a la misión y visión empresarial.

En relación a las recomendaciones las clasificó como generales, sociales, económicas, donde a través de estos aspectos recomendó proponer proyectos para construir y mejorar las instalaciones para la manipulación, conservación de los productos, así como para su comercialización, de igual manera, proveer servicios básicos, educación, capacitación, diversificación de actividades productivas, con el objeto de generar nuevas fuentes de empleo para elevar el nivel de vida en los trabajadores. Aunado a ello, la conformación de un equipo multidisciplinario especialista, conformado por personal de la empresa o contratado de ser necesario, que se encargue de la capacitación del personal gerencial acerca de los elementos básicos a considerar para la permanente revisión y adaptación de la estructura.

El anterior antecedente expuesto, tiene la relevancia de lo importante que es poseer una estructura adecuada, donde se tome en cuenta todos los elementos, recursos (humanos y materiales), espacios, ambiente, entorno, tecnología, misión, visión, entre otros, para desarrollar las distintas actividades determinadas para corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, este antecedente, se toma de referencia porque implementa el modelo Rightsizing, el cual permite optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la Empresa, además, de mejorar la calidad y efectividad, por otro lado, recomienda hacer estudios exhaustivos de cada uno de los factores que inciden en la adopción de una estructura organizacional, es decir, el tamaño, la tecnología, la especialización, el entorno, entre otros, con el fin de garantizar que la empresa los considere en cada adaptación o cambio futuro que se realice; involucrar a todo el personal en la implementación de la estructura organizacional propuesta a través de talleres, cursos de modo que los empleados conozcan la nueva estructura y cada proceso que implica su adopción, gestionando los puntos adicionales que no se contemplen de manera equitativa, clara, transparente, brindando participación a todos y finalmente, considerar los lineamientos definidos para la implementación de la propuesta.

### **Bases Teóricas que sustentan la Investigación**

La estructura organizacional la columna vertebral de cualquier empresa, si no se tienen definidas el orden sobre el cual se basará la organización no se puede llegar a un resultado completamente factible; además, las empresas deben tener definidas su visión, misión, obligaciones, entre otros aspectos, pues cuando una empresa está formada, debería tener claro estos aspectos. Por tanto, es indispensable que la alta gerencia conozca cómo están conformados los puestos laborales con el fin de optimizar el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Por esta razón a continuación se presentaran las bases teóricas que permitirán obtener conocimientos confiables para sustentar el estudio, la cual es expuesta por Arias (2012), como aquella amplia de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o Por ende, las bases teóricas van a coadyuvar en la elaboración de teorías a través de las definiciones encontradas en libros, trabajos de grado, entre otros medios informativos veraces que permitan ampliar el conocimiento para de esta manera dar una explicación sustentable a la investigación objeto de estudio. Es por ello que, a continuación se presentara la construcción de teorías más resaltantes haciendo un bosquejo previo de los conceptos organización y estructura para así tener claro sobre lo que se está hablando.

### **Estructura Organizacional**

Se entiende por organización, aquellas que son conformadas por un grupo de personas, es decir, debe existir la presencia de dos o más personas quienes están dispuestas voluntariamente a trabajar directa o indirectamente, para lograr objetivos en común, lo quiere decir, es que las organizaciones no nacen por si solas, pues el elemento clave para lograr que existan es el hombre; ya que diariamente los seres humanos viven su día a día en organizaciones, sea en las iglesias, escuelas, supermercados, tiendas, entre otras. Para tal efecto, el hombre a raíz del tiempo se ha dado cuenta que trabajar en equipo trae excelentes resultados. Aunado a ello el escritor Manene (2011), expone la organización:

La organización siempre está en continua transformación, debido al entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas y a las propias presiones de la competencia. La frase los hombres crecen y se reproducen, las empresas también, indica que así

como el esqueleto humano va creciendo y amoldándose a las necesidades del propio cuerpo, así deben desarrollarse las estructuras humanas y medios materiales de las empresas. Es por esto, que los términos en continuidad y actualización periódica deben, a mi juicio, incorporarse a la definición de organización(p. 3).

En torno a lo señalado anteriormente, toda organización está sumergida a los cambios y por ello primero debe contar cada empresa con una estructura que se amolde en principio a sus necesidades, así como también esté sujeta a los cambios que puedan tener; es decir, adecuarse a cualquier tipo de situación y todo esto es posible contando con un equipo de trabajo idóneo para el estudio e implementación de la misma, para así de este modo lograr con el cometido deseado. Por otra parte este autor, indica que las palabras continuidad y actualización periódica deben incluirse al concepto organización, se está en un mundo cambiante y lleno de competencias, por tanto, las empresas deben estar siempre en continua actualización en todos sus aspectos, desde lo más mínimo como hasta lo más alto, lo que permitirá obtener frutos maravillosos que permitan crecer tanto a la empresa como a su personal.

§ UHVSHFWR 0DULVWDQ\ GHVFULEH OD RUJDQLPFLyQ TXH¶V OD actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para conseguir objetivos esSHFtILFRVS3DUDHVWDDXWRUDODVVRUJDQLPFLRQHVSurgían, a través de grupos de personas, las cuales se coordinaban, cumpliendo ciertos lineamientos, para de esta manera cumplir y lograr de manera exitosa los objetivos propuestos de la empresa, quiere decir que las organizaciones existen por los individuos que están inmersas en ella, de lo contrario no fuera posible.

En este mismo orden de ideas, la estructura en las organizaciones es elemental, porque a través de esta, se observa cómo está diseñada y de este modo los trabajadores saben de qué manera es distribuida, según sea el argumento. Por ello, se expone al escritor Rocha (2018), quien explica:

Toda empresa es creada con un **objetivo**; lo más habitual es que, para lograrlo, precise de un **equipo** de colaboradores. Para que este equipo funcione, deberá estar organizado. Aquí es donde surge la **estructura organizacional**: qué roles habrán, a quienes reportarán, con qué nivel de autonomía, etc. O sea, **la estructura determinará cómo ese equipo va a funcionar y se va a relacionar, para lograr los objetivos establecidos.** (p. 1).

En concordancia con el autor, las empresas son creadas para una finalidad pero para poder consolidar dichas finalidades, debe contar con un talento humano acorde a sus necesidades; no obstante, para alcanzar la meta deseada necesariamente tiene que existir la figura como estructura organizacional, esta permitirá distribuir cada área o departamento en las cuales estarán reflejadas las funciones de cada trabajador, dicha distribuciones van estar siempre relacionadas; es decir, cada uno tendrá distintas tareas pero todas perseguirán el mismo fin que es lograr cumplir con la meta deseada; de este modo, indicando el orden de jerarquías, estando orientado a quien tiene que informar sobre actividad realizada, depende el tipo de estructura que adecue la organización o empresa. La estructura organizacional va permitir además dar formalismo a la empresa, dejar claro los lineamientos sobre los cuales esta será regida y las obligaciones a las cuales estará sometida.

En esta perspectiva, la estructura organizacional permite separar las tareas de las empresas, agrupando las áreas o departamentos,

estableciendo la dirección, mandos (autoridad, jerarquía) que a través de la organización y coordinación persiguen alcanzarlos objetivos de las empresas. Permitiendo visualizar de forma ascendente y descendente los cargos que están por debajo del jefe de la organización. Sin embargo, para Gil (2010), la estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo (p. 235).

Según los autores, la estructura organizacional está formada por varios elementos los cuales deben ser organizados y esto es posible a través de una estructura que permita ordenar y coordinar las actividades de cada empresa, destacando que cada departamento tiene sus propias funciones (el departamento de seguridad social, departamento de administración), en vista que trabajan con un fin determinado y es proteger la organización en pro de un óptimo funcionamiento para así lograr las metas establecidas, estos se desempeña de acuerdo al conocimiento y capacidad que poseen, pero siempre con un fin en común. Por otra parte, Griffin y Ebert (2005), exponen:

Son muchos los elementos que funcionan en conjunto para determinar la estructura de una organización. Entre los más importantes se encuentran el propósito, la misión y la estrategia de la organización. Una empresa dinámica y de crecimiento rápido, por ejemplo, consiguió esa posición porque estableció un propósito y estrategias de éxito para lograrla. Una empresa así necesitara de una estructura que contribuya a su flexibilidad y crecimiento. El tamaño, la tecnología y los cambios en el ambiente de una organización también afectan su estructura. (p. 190).

En lo significativo los autores mencionados indican que toda empresa para poder surgir necesita tener un propósito, es decir, su objetivo y alcance definido, que es lo que realmente quiere lograr, a donde quiere llegar, pero todo esto debe realizarse y discutirse con un equipo altamente especialista en el área a desarrollar, quienes deben crear estrategias que permitan cumplir con lo esperado. No obstante, una vez que estos tres puntos estén claros, entra pues aquí, la estructura organizacional quien es la clave para poner en práctica todo lo establecido, pues en la misma serán distribuidas, desglosadas todas las tareas que cada departamento o área va realizar.

Entonces, la estructura va acceder saber con qué recursos, materiales y económicos cuenta, así como de talento humano; luego después de estar bien estructurados a nivel empresarial podrá de este modo reclutar y seleccionar el personal que amerite para su funcionamiento y de igual forma saber de qué manera podrá ser utilizados todos sus recursos. Una vez más resalta en la estructura organizacional que la tecnología cumple un papel trascendental por lo que es importante estar actualizando la empresa y adaptarla a los cambios, todo en pro del mejor funcionamiento y crecimiento empresarial.

En este mismo orden de ideas, la estructura organizacional es primordial, ya que permite colocar en orden las actividades, evaluación de puestos, cargos, economía, reclutamiento, selección del mejor personal que una organización o empresa requiere. Además de ello, es importante saber que toda organización debe contar con una estructura para lograr consolidarla en conjunto, alcanzando todo lo que se plantee; por tanto, conlleva a un mejor flujo positivo para el avance de la organización y además de ello, los empelados están orientados sobre en que se basa la empresa a donde deben recurrir en caso de algún acontecimiento que requieran, como solicitar permisos o cuando quisieran pedir sus vacaciones, un sinfín de

necesidades que en cualquier momento puede ocurrir en alguna organización. Por su parte, es de acotar, que aquellas organizaciones donde no exista estructura, no pueden llevar un orden, al contrario tendrán un descontrol que conlleva pérdidas tanto materiales, económicas, como de talento humano, por ello, es necesario tengan bien especificadas sus funciones, pues muchas veces, esta desorganización trae consigo incómodos problemas en el clima laboral a nivel personal, profesional e empresarial. Resulta asimismo interesante, conocer los pasos para tener una buena organización, los cuales también son descritos por las autoras Gil y Celma (2002) de la siguiente manera:

- a) Establecer la estrategia, los objetivos y la política de la empresa.
- b) Formular los objetivos secundarios, las directrices políticas y los planes de apoyo.
- c) Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzarlos.
- d) Agrupar esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y buscar la mejor manera de utilizarlos, según las circunstancias.
- e) Asignar a cada grupo de trabajo un directivo con la autoridad (delegación) necesaria para supervisar las actividades. (p. 39).

En efecto, la estructura de una empresa lo es todo, pues aquí se obtendrá el éxito o fracaso de la organización, pues como anteriormente se ha explicado las organizaciones no nacen solas y las empresas existen con un objetivos; es por ello importante que toda organización empresarial cuente siempre con objetivos claros, una planeación estratégica que permita la clasificar cada una de las tareas y ubicarlas a cada departamento especialista en el área lo que permite la división del trabajo, actividades que serán inspeccionadas por la autoridad competente asignada por la alta gerencia de una organización; asimismo es importante considerar que toda

organización empresarial debe aprovechar todos los recursos con los cuales cuenta para la implementación y ejecución de actividades lo que evita costes adicionales.

Finalmente, dicha estructura permite distribuir las actividades a cada departamento o área y a su vez el gerente encargado del departamento de talento humano, es la pieza clave en cualquier organización, se pudiera decir el más importante, pues es el área que estudia, observa, evalúa y al mismo tiempo, ayuda a mantener el orden y el cumplimiento de la estructura, es decir, velan por que se dé el funcionamiento adecuado, además de ello, hacen cumplir las tareas debidamente asignadas a cada departamento o área, visualizan y buscan alternativas para cualquier conflicto que se presente. Por otro lado, son responsables de buscar capacitar y formar a sus empleados, que contribuyan al crecimiento, adquisición de conocimiento en el área, buscando con esto un mejor desempeño, permitiendo transformar las actitudes y comportamientos ante cualquier situación, aspecto que importante para el logro de los objetivos empresariales.

### **Tipos de estructuras organizacionales**

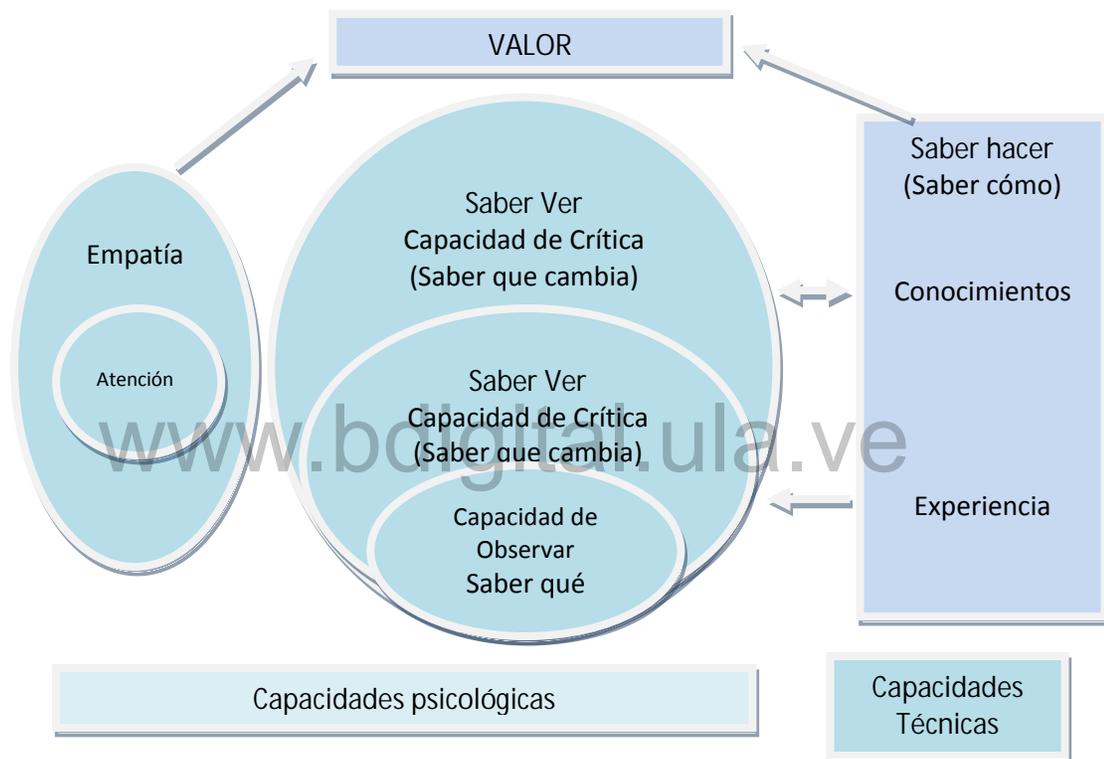
La estructura organizacional, depende del tipo de planificación y desempeño laboral de la empresa. Por tanto, se estudiaron cuatro tipos de estructura en las organizaciones, como lo es, la estructura organizacional línea, funcional, divisional y matricial cada una de ellas tiene distintos elementos para que la organización se desarrolle, dependiendo siempre de las necesidades que tenga la organización, ya que todo se debe ajustar a las necesidades, recursos económicos y financieros, capital humano, objetivos, metas que la misma quiera desarrollar.

Es importante saber que cada empresa puede tener una buena estructura y las personas que la conforman tienen muy bien encomendadas sus tareas, pero los trabajadores deben destacarse en el desarrollo de sus actividades obteniendo reconocimientos por sus labores, para evitar consecuencias que afecten a nivel empresarial; sin embargo, es importante mantener al trabajador motivado; se hace mención a este aspecto, porque en la estructura organizacional tiene que estar bien definido el departamento o área de talento humano que no solamente sea un nombre, sino que de verdad se ejecute y se cumpla realmente con la función de manera correcta, pues el gerente encargado, vela en pro de la satisfacción de las necesidades de la empresa y en pro del cumplimiento de los derechos y obligaciones de las personas que integran la organización.

En este sentido, Maristany (2007), define los recursos humanos como: [www.digital.ula.ve](http://www.digital.ula.ve) organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociología. Es una disciplina que va a evaluar las relaciones que existen entre el individuo que forma parte de una organización, con esta, es decir, la manera en la cual, se desarrolla este en la organización y el vínculo que tiene en la misma.

Del mismo modo, estudia y evalúa los cambios que pueden ocurrir en una organización o empresa, donde serán analizados el pro y el contra de las decisiones que tome un grupo empresarial. El departamento de recursos humanos, es indispensable ya que a través de este se refleja las relaciones existentes entre empleados y jefes, así como pueden afectar las decisiones de los altos ejecutivos, en donde el gerente de recursos humanos debe ser garante que las decisiones que se tomen, no vayan a afectar a los empleados y estableciendo estrategias para adaptar a los trabajadores a los nuevos

planes y enfoques que estos tengan, siempre en pro del mejor funcionamiento empresarial y del crecimiento del primer cliente de la empresa, es decir, el trabajador. Pero para esto, es fundamental conocer las capacidades individuales útiles para la gestión empresarial según Sánchez (2017) las divide en tres tipos: saber escuchar, saber ver y saber hacer. Cuantos mayores son estas capacidades, mayor es el valor del recurso humano.



**Figura 1:** Capacidades individuales para la gestión empresarial, Sánchez (2017).

Aunado a ello, el departamento de talento humano teniendo bien desarrolladas y visualizadas las capacidades de los miembros que laboran en la empresa, definidas sus actividades y funciones, vela porque la estructura organizacional se mantenga en pie y además de ello, visualiza y analiza en cada momento el estado en el cual se encuentre la empresa, para determinar, si la estructura actual que tiene aún continua siendo la más conveniente para la empresa. El gerente de talento humano evalúa todos los

factores necesarios para llegar a la conclusión final. De este modo, es importante resaltar que la estructura que se elija va depender de los fines y objetivos que busca la organización. Por esta razón se estudiaron algunos tipos de estructuras existentes.

### **Estructura organizacional lineal o jerárquica pura**

Es una estructura simple, en la cual los subalternos rinden cuenta a una sola persona; es decir, la persona la cual está en el poder o al mando de la organización. En este tipo de estructura, no es muy válida la opinión de las personas que conforman la organización, este modelo de estructura era el más utilizado tiempo atrás, pues se reflejaba la autoridad, simplemente los trabajadores hacían su trabajo según las órdenes del jefe, trabajaban y su trabajo era reconocido por ejemplo con algún pago económico. Sin embargo, este tipo de estructura convierte el entorno laboral un poco engorroso. Gil (2010), explican este tipo de estructura de la siguiente manera:

Su principal característica es la existencia de una única línea de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía hasta los niveles más bajo. Cada persona responde ante un único jefe, el cual decide sobre todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad. (p. 248).

En este contexto, se define este tipo de estructura lineal, como aquella en donde los trabajadores, responden única y exclusivamente a una sola persona; es decir, existe una comunicación descendentes parte los mandos superiores o la dirección a los empleados, es quien dirige, da órdenes de las actividades en la cuales cada uno deberá realizar, no existe la especialización, sin embargo los departamentos o áreas que se encuentran en el centro de la estructura, son aquellos que reciben presión, por parte de

la autoridad, porque están bajo su responsabilidad (subordinados), trayendo consigo que, una vez las personas que conforman el nivel medio son presionados, los mismos van hacer presión a los subordinados, mostrándose entonces una sobrecarga de actividades, pues todos en la organización deben hacer múltiples tareas.

En términos generales, es una organización lineal como vieja, pues se basa solamente en la autoridad en la cual reposan todas las decisiones de la organización, pues la opinión de los demás no es válida; este tipo de estructura se podría decir inflexible pues el factor clave en una organización son los trabajadores y si no son tomados en cuenta, vienen los inconvenientes gerenciales y además, por el cúmulo de responsabilidades llega un momento que estarán completamente cansados y no rendirán en sus labores.

### **Estructura organizacional funcional**

En cuanto a este tipo de estructura es una de la más clásica, en la cual cada trabajador tiene un observador y la empresa se organiza dependiendo de las especialidades que existan en ese momento. Los trabajadores van a responder sobre sus actividades asignadas al observador correspondiente, como por ejemplo: si se le encomienda a un grupo de empleados del departamento de proyecto, elaborar un plan que proponga diseñar un producto nuevo, las personas que integran este departamento deben responder directamente al mismo, mas no rendir cuentas a los otros departamentos. Siempre acogiéndose a las necesidades de la organización. Al respecto, López, De La Torre, Navarro y Trejo (2011), señala que la estructura organizacional funcional <sup>3</sup>consiste dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones´(p. 4).

Es relevante que en la estructura funcional, el trabajo es dividido por las especialidades colocando en orden la organización y con la finalidad que todos los que la conforman ejerzan menos funciones, de tal manera que, la estructura trae un mejor desenvolvimiento del personal, la responsabilidad no recae totalmente en el gerente general, lo que indica que delega funciones a los especialistas y esto conlleva a que no existe tanta responsabilidad sobre el gerente general y del mismo modo baja la presión del jefe hacia los trabajadores, así como también, se resaltan y planifican las tareas a desarrollarse, para evitar improvisaciones. Gil (2010), expresan:

En este tipo estructural, se proporciona autoridad a los especialistas, en las tareas que conciernen a su especialidad. Estos deciden sobre materias de su competencia haciendo, de esta forma, más fluida la estructura. Su principal características es que cada subordinado, recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular (de aquí su denominación: estructura funcional). En este caso se sacrifica en principio de unidad de mando, lo que puede dar lugar a conflictos de competencia. (p. 249).

Con lo anterior expuesto, se debe tener claro que la estructura funcional, es aquella donde la unidad de mando no está, pues se basa en darle autoridad a los especialistas en diferentes áreas, donde estos son responsables, de lo que se desarrolle en ese departamento o área, y van a responder únicamente en su competencia; de mismo modo, se indica que cada especialista tiene una función distinta, la cual deberá desarrollar con su equipo de trabajo, pero no olvidándose que todos trabajan con un fin determinado que será el logro de los objetivos de la organización. La estructura funcional permite la flexibilidad, no es tan rígida como la estructura

lineal o jerárquica pura, sin embargo, es de acotar que debe a ver un buen ambiente de trabajo y sobre todo mucha comunicación entre los especialistas de cada área o departamento, pues en algunos casos, pudieran haber roces entre jefes, ya que, quizás no esté claro quién es la autoridad a la cual cada departamento debe al final rendir cuentas, como por ejemplo: elaboración de un informe presupuestario de la empresa.

Por otro lado, cada departamento con su respectivo especialista debe dar seguimiento, control y ejecución de las actividades que sus subordinados desarrollan. Cabe destacar que al delegar funciones, el gerente debe estar supervisando permanentemente para evitar situaciones que afecten el desenvolvimiento empresarial, de esta manera se vela por el cumplimiento de las reglas de la organización. Es importante hacer énfasis que este tipo de estructura puede funcionar de manera excelente siempre y cuando se cumplan con las reglas establecidas e impere siempre una línea comunicacional, pues un punto importante para las estructuras organizacionales es mantener una buena línea comunicativa del gerente general hasta el personal que elabora en cada área o departamento. En esta perspectiva, Llanos (2005) señala la comunicación como:

La valoración de la práctica de la comunicación en todo tipo de organizaciones, lo que se requiere esfuerzos para sistematizar, actualizar y transmitir los conocimientos considerados necesarios. Por ello, en las actividades de comunicación se basan en actuaciones, puesto que influyen en la planificación, organización y funcionamiento de la empresa. Por lo que la organización debe conseguir el máximo servicio de comunicación. (p.10).

Estas razones indica, que la comunicación es indispensable porque con ella se da a conocer los productos que la organización o empresa posee;lo

que implica desarrollar hábilmente una línea comunicativa efectiva entre las personas que forman parte de la organización, en consecuencia, la gestión es la comunicación, siendo una herramienta estratégica dinámica y densidad de flujos comunicacionales de manera integral, destacando que es una necesidad ineludible y su aprehensión pasa por el conocimiento de sus técnicas y su incorporación a la actividad empresarial eficazmente.

Asimismo, De la Fuente (2019) afirma que la comunicación empresarial es una actividad sustancial en la vida de la organización: es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su soporte comunicacional. La comunicación debe asumirse por cada miembro de la organización (jefe y su equipo), lo que implica compartir y dialogar; hablar y escuchar, dar y recibir; de influencia recíproca; por otro lado, puede generar ordenes, instrucciones o sugerencias, da ocasiones de conocer las actitudes, sentimientos y respuesta que provocan reacciones psicosociales.

De igual manera, Gibson (citado por Murguía, Ocegueda y Castro 2006), explica otra manera de estudiar a una organización mediante tres características: el comportamiento, la estructura y los procesos. La lógica de Gibson según este autor, es que la gente tiene cierta conducta cuando se convierte en parte de la estructura de una organización y dentro de esta estructura participa los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación, que tienen que estar precisadas para que exista una continuidad del proceso laboral con el fin de unir esfuerzos, con criterios comunes y con una participación directa en la gestión que aporten significativamente al trabajo de la empresa.

### **Estructura organizacional divisional**

Este tipo de estructura organizacional, se refleja no por una departamentalización, pues la estructura divisional, se desarrolla por divisiones de productos, basados en funciones específicas que desempeñan los empleados, aunque esas labores sean similares. En esta estructura organizacional, resalta la autonomía y la eficacia organizativa, cada división podrá opinar sobre su producto y analizando a su vez el mercado y área geográfica. Sin embargo, es importante tener claro que a pesar de tener autonomía, deben realizar todas las funciones necesarias de manera adecuada para comercializar el producto y no desviarse del objetivo principal que espera la organización. De este modo, Navío y Moya (2022) manifiestan:

Esta estructura se organiza por tanto en divisiones, cercana a las demandas específicas de producto, mercado o clientes que conformen a la organización. Entre los problema que puede provocar este tipo de estructura divisional esta en generar ineficiencias al duplicar tareas y rivalidades, dificultades de coordinación entre las diferentes divisiones. Se requiere establecer mecanismo claras de coordinación y decisión entre las divisiones. (p. 88).

Este tipo de estructura agrupa los elementos y unidades organizativas en divisiones o unidades semiautónomas que responde a una descentralización. En ella se puede identificar el punto estratégico, al que suele acompañar un staff de apoyo y las divisiones, cada una de las cuales tiene su propia estructura, por lo que el mecanismo de coordinación es de gran importancia para la obtención de resultados; es decir, las divisiones gozan de autonomía, sin embargo cada una de esas divisiones tiene que responder con la misma finalidad, lo que significa que no importa la manera en que cada uno realice sus actividades, siempre y cuando cumplan con el fin establecido que sería llegar a la cúspide con las metas trazadas por la

organización. Es importante dejar claro en este tipo de estructura, se debe identificar bien los roles que posee cada uno de los que forman parte de la organización, no olvidar quienes son, bajo quienes están a cargo y sobre todo cuales reglas está basada la organización.

Finalmente, es de acotar que cada división será evaluada por un gerente supervisor y es quien va indicar si la división se está desarrollando en pro de las normas; del mismo modo, este supervisor podrá si lo cree necesario sustituir a los directores de cada departamento y esto surge cuando no se está cumpliendo con lo estipulado. Visto de esta forma, es trascendental decir que este tipo de estructura se encuentra descentralizada por la autoridad que tiene y suele emplearse en empresas grandes.

### **Estructura organizacional matricial**

Este tipo de estructura organizacional, se encuentra la unión o combinación de dos factores como lo son: los productos y las funciones; en la cual los trabajadores tendrán de una u otra manera dos jefes o cadena de mandos, por tanto como se puede entender, posee una combinación, y lo que indica a su vez, es que la autoridad no reposa única y exclusivamente de una sola persona. Sin embargo, es importante saber que en esa estructura debe existir una comunicación efectiva, entre las cadenas de mando y las personas que la integren, ya que será indispensable.

Por tanto, es importante una comunicación efectiva desarrollada guarda relación directa con la calidad de vida, ajuste personal y profesional, permitiendo una interacción positiva con todos los miembros, además, mantiene la integridad y el sentido del dominio en sus actuaciones y comportamientos. Al este respecto, Salas y Campa (2014), describe este tipo de estructura:

Se crean en organizaciones en que existen dos o más sectores o líneas de negocio relevantes. Al elegir una estructura matricial la organización no se ve forzada a elegir entre las dos bases de agrupación antes descritas, sino que recurre a ambas. En la estructura matricial los distintos directivos de línea son equivalentes y conjuntamente responsables de las mismas decisiones, viéndose en consecuencia obligados a reconciliar entre sí sus diferentes intereses. (p. 47).

Sin duda, la estructura matricial no es más que una combinación funcional (especialistas) y divisional (proyecto o producto), en la cual se manifiesta de esta manera la presencia de dos líneas de mando, quienes trabajan de manera organizada y en pro del cumplimiento de las metas establecidas. En efecto, las organizaciones deben trabajar equilibradamente desempeñando el rol que le corresponde a cada uno y deben resolver los inconvenientes que se presente por indiferencias ya que tienen la responsabilidad de cumplir sobre cada uno de los objetivos que le indiquen, pues es importante saber que no se debe basar tanto en el mando, lo que realmente es elemental que se enfoquen ambas partes en dar prioridad al conocimiento e información.

Finalmente, este tipo de estructura permite reorganizar las tareas en el momento que sea necesario, busca siempre la creación o el mejoramiento del producto y lograr los objetivos que se quieren; sin embargo, esto será posible con una buena planificación y organización entre los mandos, requiere que los empleados tengan disponibilidad y colaboren en equipo, de acuerdo con los requerimientos y plazos de los proyectos establecidos. En este sentido, la organización matricial plantea nuevos niveles de exigencia, tales como competencias para manejar relaciones interpersonales y comunicaciones

prácticas positivas, cooperación en equipo, gestionar resultados y foco en la clientela.

### **Principios de una estructura organizacional**

Los principios organizativos, van a reflejar cómo opera la estructura; es decir, de qué manera se va a conservar, esto implica que la organización debe establecer cuales principios ésta será regida, considerando las dimensiones: complejidad, formalización y centralización, estos elementos básicos mantiene unidas, cohesionadas a la organización. Es relevante mencionar, que los métodos, estrategias y mecanismos deben ser adecuados, pero también es necesarios la adaptación mutua, pertinencia y el compromiso con la empresa para facilitar el cumplimiento de sus objetivos. Entre ellos están:

#### **Autoridad y jerarquía:**

En una organización se puede definir autoridad, como el poder que tiene un individuo (gerente general), sobre un grupo de personas, comprendiendo que este grupo de personas, son los que forman parte de la organización. El gerente como autoridad, será quien ordena como, cuando y de qué manera se ejecuta la organización, no obstante el asigna especialistas a cada departamento o área y los mismo deben establecer estrategias, para que todo se cumpla conforme lo indica la autoridad; sin embargo, es de acotar que todo depende del tipo de estructura que posee la organización. Al respecto, Gil LQGLFD ĐXWRULGDG HV HO GHUHFKR GH tomar las decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos de la organización y el poder de exigir la realización de las acciones necesarias SDUDGDUFXP SOLPLHQWRDWOHVGHFLVLRQHVS

Vinculado con la cita, la autoridad que posee una persona en una organización o empresa, le da derecho primeramente a tomar medidas que considere pertinente; también va unido a la responsabilidad, ya que tienen capacidad de mando, deben responder de sus decisiones ante las instancias jerárquicamente superiores, y esto va a depender del estilo de dirección que se implemente en la organización. En consecuencia, la autoridad permite, tomar decisiones y hacer saber a los trabajadores que forman parte de una organización a quien le deben rendir cuentas, en donde la persona que posee este cargo, espera que las responsabilidades que este le asigna a los empleados, sean acatadas y cumplidas de manera eficiente, para así lograr los objetivos establecidos de la organización.

En tomo a la jerarquía o jerarquización permite distinguir la relación existente entre la autoridad y la línea de ejecutivos, pues se distribuye el poder dentro de la organización. Es importante que se establezca la cadena de atribución entre los integrantes, ésta permite tener mejor control sobre las tareas de la empresa, pues no se concentra el poder en una sola persona; sin embargo, es de acotar que en la jerarquía se mantiene una línea comunicacional, pues es importante lograr el objetivo siendo bien transmitido, pues en algunos casos, cuando hay muchos niveles jerárquicos o de rango, este podría desviarse; sin embargo, si existe buena línea comunicacional, esto no debería ocurrir. No obstante, Galindo y Guerrero (2020),<sup>14</sup> HV OD disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio GH0HVWDE0HFLPLHQWRGHHFQWURVGHDXWRULGDGS

En esta perspectiva, significa que la jerarquización es la existencia de un jefe identificado como tal, en el escalón que le corresponde, permite visualizar y reconocer el orden ascendente y descendente de la empresa, en la cual queda expresamente claro quién es el jefe y quien debe distribuir el

cargo que tendrá cada quien en la organización, de esta manera velar por mantener la línea de mando y así no desvirtuar el alcance que se pretende; la jerarquía coadyuva a mantener un orden, evitando de este modo desorganización, ya que, si se estuviera presente dicho escenario puede traer consecuencias que afecten las metas trazadas por la empresa. De este modo la jerarquía tiene que ver la relación que existe entre jefes, especialistas, trabajadores y personal obrero, por ello se habla de un orden jerárquico.

Una vez que la jerarquía se convierte en individual, conoce su nivel jerárquico, identifica la autoridad a obedecer, cabe destacar que la estructura organizacional está conformada por subordinados o rangos superiores que atienden la gestión de la empresa, y esto se ubican de acuerdo a la pirámide estructural establecida en la organización, con un orden y una relaciones laborales óptimas, coordinadamente en los sistemas organizativos que exige en estos tiempos mayor capacidad de respuesta, considerando la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios súbitos, logrando una mayor integración eficaz de los miembros, incrementando el rendimiento y la satisfacción del trabajo.

#### **Unidad de dirección y de mando:**

En primera parte, la unidad de dirección, es aquella que se fundamenta, cuando en una organización hay varias tareas, pero con un mismo objetivo, pero cada una de esas tareas, debe estar dirigidas por un gerente general, el cual establece ciertos lineamientos y procedimientos sobre el cual se van a desarrollar, un ejemplo de ello podría ser la elaboración de un proyecto, este proyecto tendrá una sola finalidad, y a su vez debe ser vigilado por el especialista encargado de ese proyecto planteado. En torno a este aspecto, Pérez (2015) señala:

La unidad de mando es el principio que da potestad al directivo de dirigir a su grupo de trabajo, es decir, es el poder de decisión que dispone el directivo para poder dirigir su área o departamento que consiga los objetivos fijados; lo que implica que las instrucciones o lineamientos caen en los diferentes puestos de mando que tiene asignado la estructura organizacional (p.440).

En concordancia, la empresa tiene un jefe que dirige un conjunto de personas que realizan determinadas actividades conjuntamente. Dentro de este marco, es fundamental tener un criterio único para cada actividad que dirijan a un mismo objetivo; es decir, ha de existir una unidad de dirección que favorezca la coordinación de esfuerzos y evite las contradicciones en la consecución de los objetivos.

En esta perspectiva, toda empresa tiene un fin y para que esa finalidad sea cumplida se requiere de un equipo de trabajo, al cual se le es asignada cada tarea a realizar, y donde dichas acciones deben estar vigiladas por el especialista encargado, para de esta manera se logre los objetivos planteados y no se desvirtúe el mismo. Es elemental que exista la unidad de dirección pues en ella se encuentra los objetivos, tareas; es decir, las actividades a realizar, si no existe una dirección no podría haber la presencia de una unidad de mando, pues no habrá nada que dictaminar. No obstante, la dirección viene siendo la coordinación que tiene un grupo de trabajadores que pertenecen a una organización, y quienes trabajan de manera general, para cumplir una función determinada por la organización.

Es de acotar que, la unidad de dirección posee un solo jefe, quien debe dar seguimiento al cumplimiento de las políticas para el logro del plan trazado; más sin embargo, podría presentarse el caso, donde cada grupo de trabajadores, cuenta adicional con otro jefe (especialista), quien está también

vigilando que se desarrollen las actividades de manera adecuada, para así dar la mejor respuesta al jefe o gerente general a cargo de la dirección. Pero por otro lado hay la existencia de dos jefes; es decir, principal o secundarios, va depender del tipo de estructura que posea la organización; no obstante, en la unidad de dirección como tal, solo está la presencia de un solo jefe al cual se le debe rendir cuentas, si la unidad de dirección contara con dos o más jefes, la meta que se quiere cumplir puede ser distorsionada, ya que una persona siguiendo lineamientos por dos jefes no pudiera rendir, pues puede ocurrir el caso donde ambos den ciertos lineamientos y exigencias totalmente distintas.

En conclusión, la unidad de dirección va contener operaciones y estas van a tener un objetivo, los cuales serán encaminados por un gerente general. En una organización o empresa se puede presentar distintos grupos de personas que cumplen roles diferentes, pero siempre van a trabajar en pro del beneficio de la organización; pero la unidad de dirección tiene que ser un agente motivador; es decir, estimule a los empleados para que se sientan impulsados a la realización de las tareas asignadas. Pero al gerente general le corresponde coordinar y ser supervisor de las acciones que realizan cada grupo para el logro del plan trazado.

Ahora bien, la unidad de mando, representada a través de un solo jefe, quien da órdenes a los subordinados a los que tenga a cargo, pues cuando ya está establecido el objetivo o plan en la unidad de dirección, va indicar los lineamientos y políticas sobre el cual se va a desarrollar, donde los trabajadores deben rendir cuentas al jefe encargado de esa área.. La unidad de mando, permite saber en líneas generales, la cadena de autoridad sobre la cual está basada la organización o empresa. No obstante, los departamentos, tengan los objetivos que tengan, siempre van a trabajar con

una finalidad en común, que será en pro del óptimo funcionamiento y el éxito organizacional. Al respecto, Robbins y Coulter(2005), señalan.

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos, hasta los más bajos y define quien informa a quien. Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un

Las ideas expuestas, definen la unidad de mando, como la diferencia de niveles que hay desde lo más alto a lo más bajo; es decir, se identifica el orden ascendente y descendiente de los cargos en una organización, lo que permite a los trabajadores estar informados de la jerarquía de cada especialista de área, de igual forma conoce quien es su jefe directo, y los procedimientos a seguir en caso de eventualidades. La unidad de dirección contiene puntos que deben desarrollarse para un único fin determinado y de que la misma tiene un jefe.

Sin embargo, es elemental saber, en caso que un subordinado quiera acudir al departamento de talento humano por cualquier inquietud que tenga, bien lo puede hacer, pues el departamento de talento humano no tiene que entorpecer con las actividades que desarrolla la unidad de dirección, al contrario ayuda a resolver situaciones que sean de su competencia y beneficia a la organización a evitar o resolver cualquier conflicto que pudiera ocasionarse, pues todo lo relacionado con el empleado es manejado por el departamento de talento humano; es decir, la unidad de mando refleja el orden de autoridad que existe en una organización e impulsa al trabajador a orientarse para cualquier situación o duda laboral que esté desarrollando.

#### **División del trabajo y departamentalización:**

Consiste en las tareas que tiene una organización, las cuales son distribuidas a sus trabajadores a través de sus especialistas guiadas por un diseño organizacional, la división de trabajo permite desarrollar de manera rápida las tareas que posea esta organización; quiere decir, si la finalidad de la empresa es lanzar al mercado la mejor herramienta ferretera, el gerente general, debe dividir el proyecto a distintas personas, para así lograr el objetivo, ya que, una sola persona no podría lograr por completo la ejecución de este, con la colaboración de varios especialistas se logra plantear propuesta con menos costos, entre otros aspectos; en este contexto se puede reflejar la división de trabajo para lograr la meta establecida.

Ahora bien, al tener un diseño organizacional, este proceso es más fácil y rápido, por ello, Pulgar y 5DPRV DUJXPHQWD (O GLVHxR organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia. Enfocada en lo que denominamos parte dura y parte blanda de la organización. (p. 27). En este enfoque, el diseño organizacional permite organizar y orienta a la empresa adecuando una estructura que se ajuste a las necesidades existentes de la misma, estableciendo estrategias y agrupar todas las actividades para dividir las entre los departamentos, es decir, asignar las tareas en un orden aquellas personas que tengan afinidad y especialidad en el área, asimismo, se visualizan los niveles jerárquicos así como la asignación de la máxima autoridad que como en toda organización empresarial debe existir, todo ello con la finalidad de cumplir con los objetivos o planes trazados de la organización.

Por otro lado, la organización dividida en áreas de acuerdo a la necesidad empresarial, trabajar en conjunto y estar siempre en continua comunicación permite un vínculo que es llegar a cumplir las funciones, responsabilidades específicas y todos los objetivos; por estas razones, que

ambos autores expresan una parte dura y una parte blanda en las organizaciones, pues la blanda refiere a la estructura su creación y la parte dura va de la mano con las relaciones de las personas que hacen vida en la organización; es decir, como se interrelacionan, pues es indispensable que impere la armonía.

Vinculado a lo anterior, Franco y Torrenegra (2009), define la división de las actividades por las especialidades que posea cada integrante para de esta manera lograr las tareas de una manera correcta y así las personas aumenten su eficiencia contribuyendo beneficios para la organización. De allí, que la estructura de una organización, combina los trabajos en departamentos específicos, permitiendo coordinar, organizar, articular y agrupar los mismos, con la finalidad de cumplir la obtención de los objetivos.

La departamentalización, divide las funciones y actividades en departamentos específicos, en el cual cada uno tendrá una función que desarrollar. Cabe destacar; las organizaciones que decidan hacer la departamentalización deben definir las funciones claras y precisas que cada departamento tiene, especificar la línea de autoridad que existe y quien la posee, aunado a ello, hacer saber la responsabilidad que los mismos poseen para lograr con la tarea asignada, entre otros elementos.

En consecuencia, es fundamental que la empresa estudie y analice las necesidades que poseen y adecue la departamentalización de acuerdo al tamaño que tenga. Según López (2017), el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden

de las decisiones de los gerentes generales en una empresa, para asignar las tareas jerárquicamente, resaltando que el desarrollo de las actividades por departamentos son diferentes, enfocadas en relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y el trabajo dentro de la misma.

### **Cultura organizacional**

Se entiende por cultura los valores, creencias, tradiciones que tiene cada individuo y es reflejado en la sociedad a través de la conducta humana; es cierto, el individuo posee su cultura pero no todos los individuos tienen la misma. En este orden de ideas, Bayón (2019) VHxDODØDFXOWXUDHPSUHVDULDO abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto (p.10). En este sentido, es una forma de interacción y relaciones típicas de las personas que forman parte de la organización o empresa, deben conocer y adecuarse a las costumbres sobre las cuales se basan; así como también la dinámica del grupo o las influencias del entorno de la empresa garantizando el éxito de la estrategia aplicada.

Es de acotar que, la empresa debe estar en constante innovación, dándole la importancia a todo el personal, sin importar el status o capacidad económica, capacitando, actualizando en las diversas áreas que se desempeñe en la organización, creando un grupo de profesionales, en constante desarrollo de sus habilidades y destrezas enmarcando una cultura organizacional; este proceso es fundamental el trabajo en equipo y el compañerismo, ayudando con esto a una mejor toma de decisiones enfocados en una política compartida.

### **Funciones del departamento de talento humano**

En toda organización grande o pequeña desarrollan funciones, de tal forma que las funciones son aquellas labores que desempeña los departamentos de la organización; en este contexto hablar del departamento de talento humano, el rol que cumple y cuales son específicamente algunas de sus funciones principales, como por ejemplo: reclutamiento, selección de personal, entre otras funciones que complementa la funcionalidad laboral. Sin embargo, López (2017), explica: las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, GHSHQGLHQGRGHODGLPHQVLYQGHODDFWLYLGDGDODTXHVHGHGLTXHODHQWLC (p. 20). Lo anterior expuesto, indica que no todas las empresas y organizaciones desarrollan la misma estructura ni las mismas funciones, ya que este lo componga (grande/ pequeña), porque las divisiones son diferentes en su planificación y en acciones a ejecutar. Continuado con este orden de ideas, se hace mención y explicación de algunas funciones que bien debe desarrollar el departamento de talento humano.

### **Reclutamiento y Selección:**

Todas las organizaciones deben contar con el mejor personal, para de esta manera crezca continuamente en pro de un excelente funcionamiento y del mismo modo se pueda adecuar a las nuevas innovaciones que día a día surgen en el mundo empresarial, con el fin de lograr con el objetivo planteado de la organización. Es por ello, que el reclutamiento de personal en una empresa o organización es importante y donde el gerente de talento humano, debe reclutar los mejores candidatos que participan, en la fase número dos, llamada proceso de selección, para optar al puesto o cargo, en el cual deben contener el perfil adecuado, cumpliendo con las directrices y políticas de la organización. Para Llanos (2005) describe:

El reclutamiento de personal en las organizaciones es una de las funciones más importantes en el área de recursos humanos, ya que de ellos depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales (p. 79).

En este orden de ideas, se puede decir, que el reclutamiento es elemental en una organización, y cumple un rol fundamental en las funciones del departamento de talento humano, pues es necesario que las empresas y organizaciones cuenten con los mejores perfiles para las distintas tareas que la misma desarrolle; este permite saber el nivel de conocimiento y experiencia que poseen los participantes, pues se refleja entonces una competencia entre los mismo; el que está participan do quiere sacar lo mejor de sí, para entrar al proceso evaluativo de selección. Sin embargo es de acortar, como en principio se mencionó, que el reclutamiento es previo a la selección, no obstante cada organización y empresa tiene sus propias políticas de reclutamiento.

De acuerdo con lo señalado, el reclutamiento no solo es buscar los mejores perfiles fuera de la organización, sino también, el reclutamiento interno, es decir, reclutar las personas que forman parte dentro de la organización, y son destacadas en ciertas actividades, las cuales pudieran ser útiles por sus conocimiento, destrezas, para algún cargo o puesto que requiera la empresa, pero a su vez se consideran las recomendaciones que realizan las personas que integran la organización, pues estas sugieren a ciertos participantes de su confianza, pero de igual manera, si este fuera el caso, del mismo modo, también pasarían por la fase dos del proceso de selección.

En este mismo orden de ideas, Llanos (2005), describe: este tipo de reclutamiento interno permite ahorrar tiempo, esfuerzo y faculta la posibilidad de que los buenos empleados recomienden personas para ocupar vacantes. Implica depositar la confianza para que recomiende personas aptas y capaces para participar en la organización. (p. 87). Este autor, hace referencia al reclutamiento interno, como aquel que permite reclutar vacantes pero a través de recomendaciones por parte de las personas que trabajan en la organización, pues esto, permite ahorrar tiempo, esfuerzos y dinero, luego se inicia con la búsqueda de personal, haciendo una buena publicidad, informando sobre el tipo de perfil que se requiere y cuáles son los requisitos que este debe consignar para ser candidato, lo que ocasiona costes para la empresa.

Es importante saber que, a pesar de ser recomendados, de igual manera pasan por el proceso evaluativo de selección, en el cual toma la decisión el especialista, en el área que se está necesitando, por ejemplo si están en busca de una especialista en venta, el gerente de talento humano debe pasar el candidato reclutado al especialista de venta, pues es el que tiene conocimiento, ahora bien, si fuera el caso de requerir otro especialista, donde el gerente de talento humano tenga la capacidad de realizar ambas fases, también lo pudiera hacer.

Ahora bien, una vez reclutado dichos participantes, se procede a la fase dos, llamada proceso de selección, pues esta va a escoger lo tomado por el reclutamiento, es decir la fase uno, y se asumen que deben ser los especialistas con los perfiles más acorde para el cargo o puesto que se requiere. La selección se rige por un proceso evaluativo minucioso, en el cual, se escoge él o los candidatos más adecuados, quienes cumplan con los requisitos; dichos participantes tienen como objetivo destacarse en ese proceso valorativo, pues deben demostrar todo lo plasmado en sus síntesis

curricular, así como todas las experiencias que este ha adquirido a raíz del tiempo así como demostrar, que es una persona que se ajusta a los cambios y a las nuevas estrategias que una organización pueda tener, siempre en pro del mejor funcionamiento organizacional.

En esta perspectiva, García, Hierro y Jiménez (2001), define la selección de personal, como la integración de personas las cuales están participando en algún puesto o cargo dentro la organización, y que para tomar el perfil más apropiado, se debe primero planificar como será el proceso evaluativo que se realizará, pues en los procesos de valoración se estudia, desde las características personales y psicológicas, para conocer la conducta del participante, porque a través de estas, se percibe otras cualidades de la personalidad, mostrando sus motivaciones, capacidades, autoestima, nivel de inteligencia, entre otras, revelandola aptitud de la persona emocionalmente, buscando personas estables, evitando con esto, contratar personas inseguras en puestos de trabajos que en cualquier momento abandonen la organización.

Cabe resaltar que, en las organizaciones cumple un papel importante el administrador y el economista, porque lleva financieramente la actividad económica de la empresa; sin embargo, es importante indicar que el gerente de recursos humanos, es el factor clave, relevante e importante de toda organización grande o pequeña, pues es quien tiene bajo su responsabilidad el reclutamiento de personal, una vez que este reclute, pasará la selección de candidatos a los especialistas correspondiente al área que se está necesitando. En esta perspectiva, hay que considerar los factores que influyen en el proceso de reclutamiento administrativos internos (política de

reclutamiento, tamaño de la empresa, crecimiento de costo y expansión) y externos (oferta y demanda, tasa de desempeño, mercado interno, lugar de residencia del candidato e imagen de la empresa)

Lo anterior, indica que en una organización, todos los departamentos son importantes y relevantes pero el talento humano es quien tiene la responsabilidad de reclutar, seleccionar y contratar el personal profesionalmente, midiendo su compatibilidad con la misión, visión y valores de la organización. De allí, la importancia de selección cuando deben elaborar los instrumentos para la recolección de la información (entrevistas), teniendo presente la necesidad de la vacante, basado en criterios definidos, estos son desarrollados en la planificación, en el cual tiene que realizar una programación de tiempo y de los métodos de evaluación para dicho fin.

### **Capacitación**

Hoy en día las organizaciones, requieren de una prestación de servicio de capacitación, pues cada día que pasa, aparecen nuevos sistemas a nivel empresarial y es importante mantener a los empleados capacitados y actualizados, lo que implica invertir en estrategias de formación con el propósito que los trabajadores adquieran conocimientos o habilidades, que les permita desempeñarse en sus funciones con más seguridad y convicción en las tareas y cumplir con objetivos de la organización.

En esta perspectiva, el departamento de recursos humanos tiene la decisión según las necesidades detectadas, establecer las prioridades, definir objetivos, elaborar cronograma de capacitación, iniciar dicho proceso a corto plazo, evaluar, controlar y hacer seguimiento. Dicha planificación se hace mediante un diagnóstico (DAFO) que permite planificar un plan de capacitación que fortalezca dichas debilidades, generando ventajas como

mejorar el desempeño, la motivación, mayor satisfacción y compromiso del trabajador, mejora las relaciones interpersonales (jefes/subordinados), aporta el incremento y el índice de alto nivel de productividad, entre otros aspectos. En este mismo contexto, Cota y Rivera (2017), expone lo siguiente:

El contar con una capacitación eficiente permite a la empresa tener innovación, el desarrollo de estrategias competitivas, corporativas y funcionales, apoyado en el uso de tecnologías de información, con un sentido ético y de responsabilidad social. La capacitación no debe visualizarse como una obligación, que tiene la empresa con sus empleados, porque lo manda la ley. Es una inversión que trae beneficios a la empresa y a la persona que asiste a las capacitaciones. Los resultados que se dan, es contribuir al desarrollo personal y profesional de los individuos. La capacitación al ser una actividad planeada favorece a preparar y formar al recurso humano que requiere y labora actualmente en una organización. (p. 01).

Al respecto, el autor relata la capacitación como una inversión, donde no solo gana la empresa por la actualización de todo lo nuevo innovador que pueda estar saliendo y en la cual su empresa está sumergida a los constantes cambios que pueda tener; siendo una inversión que tiene el trabajador de la organización o empresa, quien se nutre de conocimientos, habilidades, técnicas y métodos nuevos para seguir desenvolviéndose en el ramo en el cual se encuentre.

Por tal razón, las capacitaciones permite conocer más, es decir, van más allá del trabajo puntual que esta persona pueda estar desarrollando, permite tener más habilidades que podrán ser aplicadas en otras áreas y

accediendo a aumentar la productividad de la organización; por tanto, una vez que los trabajadores obtienen nuevos conocimientos, estas personas se sentirán motivadas e incentivadas y su esfuerzo por colocar en práctica las nuevas destrezas será aun más grande, reflejándose el esfuerzo, aumentando su desempeño en labores asignadas y así la organización satisfaga sus necesidades.

En este enfoque, la empresa debe planificar talleres o cursos de equipo alto desempeño, inteligencia emocional, manejo de herramientas digitales, clima y comunicación efectiva para equipos, liderazgo transformador, gestión de procesos, servicio de venta, seguridad y salud ocupacional, normativa legal y desarrollo de competencias digitales, puesto que estos tópicos contribuyen a ampliar el conocimiento, habilidades, mejor actitud y conductas de comportamientos ante su funciones y desempeño laboral. En este sentido, la empresa invierte recursos con sus trabajadores estimulando su crecimiento personal, pero por otro lado, tiene que realizar secuencia como en el contenidos de las actividades de modo de obtener un máximo resultado en la productividad de la organización. Esto permitirá que los empleados se adapten a los cambios sociales y beneficiando la gestión del personal, redundando positivamente en la calidad de vida organizacional.

### **Clima organizacional y satisfacción laboral**

En las organizaciones los gerentes deben buscar estrategias eficaces que estimulen al personal para mantenerlos satisfechos, además, de ser garantes de un ambiente o clima laboral adecuado, logrando un rendimiento en sus tareas, la importancia la tiene en la relación entre jefe y subordinados, conociendo que este tiene un grado de influencia sobre el personal, mas en la calidad de la comunicación. En este sentido, Rousseau (citado por Méndez, 2020) señala el clima FRPR ØDV SHUFHSFLRQHV TXH ORV LQGLYLGXRV

desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente RUJDQLPFLRQDOS(VWHDXtor indica, que el clima son las emociones que determina las conductas de los miembros de una organización ante sus actuaciones, como un sistema de valores e interacciones entre ellos, sin dejar a un lado el significado del ambiente y de los recursos que tiene la empresa para la cual trabaja y la opinión que tenga este en términos de estructura, cordialidad, autonomía, consideración, recompensa, apoyo y apertura. Al respecto, Méndez (2020) describe:

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmosfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además, de las actitudes, sistemas d valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales) (p.33).

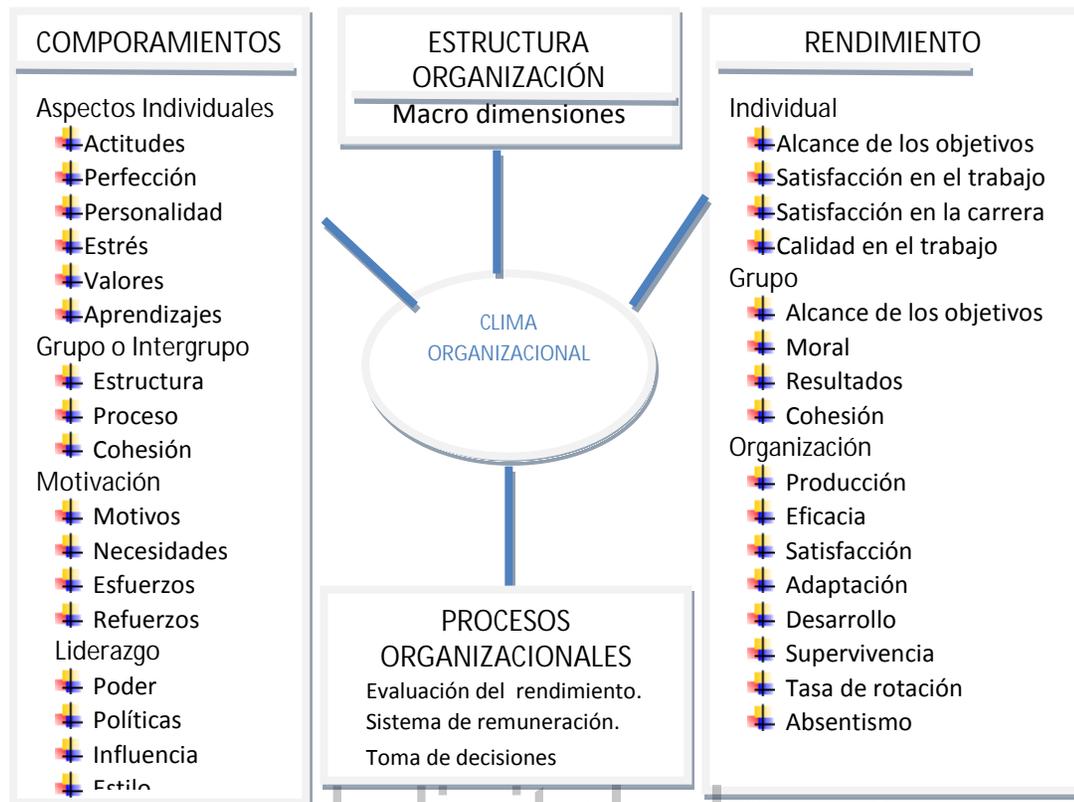
Con base a lo anterior, se puede inferir la relación persona/organización, no se proyecta solamente a nivel de los aspectos definidos en la estructura organizacional, sino que cada uno de ellos en su cargo tienen ciertos patrones al actuar antes sus compañeros, que no es más que su personalidad reflejada en los patrones de conducta (valores, normas, entre otras), además, de los sentimientos de afinidad hacia la organización, que puede ser positivo o negativo, según las estrategias de motivación que esta implemente. En este orden de ideas, el clima presenta las siguientes etapas sHJQREFLW<sup>3</sup> Identifica, componentes de la estructura del clima (percepciones, creencias, valores y comportamientos) y sus relaciones. Identifica las propiedades estructurales y características de los individuos de la organizaciónS .

Como se puede observar en las etapas, definen las características de forma integral, mostrando al mismo tiempo la importancia del ambiente de la organización, porque de acuerdo a las condiciones que se encuentre el trabajador percibe, participa, comunica, colabora, interactúa, se relaciona de manera más agradable, asumiendo una actitud positiva y siente satisfacción laboral, teniendo un nivel de eficiencia en el trabajo.

Lo anterior expuesto hace comprender que toda organización debe desarrollarse con el mejor clima laboral, lejos de roces, competitividad entre otros factores, ya que esto no permitirá en ningún modo que se obtengan los resultados esperados. Es de resaltar que los trabajadores son lo que mantiene viva la organización, y depende única y exclusivamente de su plantilla; aunado a ello el departamento de talento humano, debe velar porque al trabajador se desarrolle en el mejor ambiente de trabajo y a su vez le sea reconocida y valorada su labor.

Vinculado con lo señalado, las organizaciones estructurales se organizan jerárquicamente, el cual contiene una serie de puestos y de departamentos relacionados sistemáticamente entre sí, que representan las propiedades y dimensiones sostenibles en una empresa. Y esta consiste en el orden y la asignación de las tareas, actividades y de mandos.

En este contexto, la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos están implicadas en el clima, al respecto, Martínez (2017) esquematiza los componentes involucrados en el clima organizacional;



**Figura 2:** Componentes del Clima Organizacional, Martínez (2017).

Entonces, el clima organizacional expresa la influencia del ambiente en la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término refiere específicamente a las propiedades motivacionales del medio ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

Al respecto, 5RGUtJXH]LQGLFD#HOFOLPDRUJDQL]DFLRQDOGHSHQGH directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos´ (p.4.).

Se observa según lo citado anteriormente, que el clima organizacional está vinculado de manera directa con la personalidad de la empresa, por tal razón, influye en los factores motivacionales, pues si en una organización se encuentra la presencia de un ambiente desfavorable o poco agradable para los trabajadores, estos no van a sentirse cómodos y del mismo modo, no rendirán en sus labores. El autor expone que cuando hay un buen ambiente armónico en cada rincón del lugar de trabajo, las personas pueden satisfacer sus necesidades, pues habiendo motivación, clima organizacional y existiendo un clima positivo, habrá la presencia de satisfacción de necesidades; cada empresa desea crecer y aumentar su productividad para generar así una economía abundante; sin embargo, debe estudiar siempre cada espacio de su organización, velar porque sus empleados se desarrollen en un ambiente acorde; ya que, si se encuentra con la presencia de factores que influyan en la insatisfacción de las personas la empresa no cumpliría con su cometido y las mismas sentirán frustración. El clima organizacional está vinculado con los valores y conducta de cada persona, quiere decir que, en todo lugar de trabajo debe existir el mejor ambiente, pues esto ayuda tanto al personal en todos sus aspectos como a la organización.

Posteriormente y dando continuidad a este orden de ideas, se entra al tema de satisfacción del trabajador, la cual cumple un papel importante, ya que le ayuda a impulsarse cada vez más, para ser mejor; hacer sentir al trabajador que ha realizado su labor de acuerdo lo estipulado o que el mismo se ha esforzado más de lo que debería, alcanzando las metas de la empresa, permite al trabajador sentirse realizado. En consecuencia, lograr que un empleado se sienta de esta forma, es relevante cada objetivo que le fijen en lo adelante, será ejecutado con más esfuerzo, dedicación, esmero y entrega, pues es importante la organización reconozca y valore el desempeño de sus subordinados, así como también escuchar las propuestas, alternativas de

solución, entre otros, es fundamental darle confianza al personal y el derecho a participar en la toma de decisiones, generando nuevas oportunidades tanto para el personal como a la empresa.

En este sentido, la inteligencia emocional y la relación en el ambiente laboral forma parte de ese proceso diario a nivel empresarial, por tanto, el gerente puede planificar acciones cuando se tenga claro la definición de inteligencia como una capacidad a desarrollar, que explote el potencial que enriquezca el capital humano, optimizando el desarrollo profesional de su plantilla y su rendimiento. En consecuencia, los coaches u orientadores de la organización (Recursos humanos) son los responsables de la preparación y actualización de los trabajadores a potenciar sus inteligencias y madurar, adquirir conocimientos, habilidades, puesto que, desarrollando una serie de actividades tendrán la posibilidad de coordinar mejor los distintos equipos a su cargo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Por ello, se considera relevante y de gran valor que todas las empresas y organizaciones empiecen por prestar la mayor atención a dicha inteligencia que así como se implementan capacitaciones, recreaciones, entre otros, por otro lado, realicen formaciones sobre las emociones de cómo manejar esa inteligencia emocional que es la responsabilidad del grado de capacidad que una persona manifiesta en su manera de liderar dentro de la empresa. Según Nachtigall (2018) la inteligencia emocional abarca cuatro campos (competencias intrapersonales, interpersonales, gestión y gestión de las relaciones/habilidades sociales), que no es más que las habilidades que un líder necesita prestar atención y debe desarrollar en su trabajo con la finalidad de obtener buenos resultados en su desempeño laboral.

Por otro lado, la inteligencia emocional, tiene correlación con la satisfacción laboral, por lo que los puestos de trabajo debe ser una fuente de

satisfacción. Asimismo, se relaciona con el clima organizativo, por lo que incluye elementos que existen en el entorno laboral y a través del cual el trabajador percibe claramente la realidad organizacional en la que está inmersa. Sin embargo, hay que considerar a nivel empresarial las dimensiones más importantes de la satisfacción en el trabajo, entre ellos: los superiores, el salario, los compañeros, el funcionamiento de la empresa, las características del puesto del trabajo, con posibles medidas de satisfacción de general aceptación. Si el rendimiento laboral es alto se puede decir que en la organización hay un equilibrio y plena satisfacción.

De allí la importancia del ambiente laboral, pues si en una organización no hay, un clima laboral acorde; los resultados que la empresa quiere lograr no alcanzarán sus propósitos, pues influirá en los objetivos de la empresa, porque la satisfacción personal de sus miembros se relaciona con la motivación y ambas, a su vez, con el clima y la efectividad de la PLVPD(QHVWDSHUVSHFWLYD5XtjVHxDODHQ la estructura baja influye sobre las actitudes, las motivaciones y la satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización, se transforman en inconvenientes tanto para la RUJDQLDFLyQFRPRWDPELpQSDUDHOLQGLYLGXRS(QYLVWDDORVHxDODG por el autor, es necesario tener una estructura alta, tiende a ser más operativa, y al mismo tiempo designa básicamente, un conjunto de actitudes ante su trabajo, en consecuencia, brinda oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, siendo competente de realizar motivado y estimulado la variedad de tareas; esto evita el absentismo, la frustración y sentimientos de fracaso personal y empresarial.

### **Remuneración**

Es la atribución económica y no económica que dignifica a las personas que desarrollan ciertas actividades en una organización o empresa,

debe estar adaptado a los requerimientos especiales de la organización y a las necesidades de sus funciones. Por tal razón, IICA (2004) señala:

Los objetivos de la organización debe existir una política de remuneración, los que satisfacen a los trabajadores con la condición de atraer, retener, motivar y premiar al personal capaz, de acuerdo a las necesidades, metas y capacidad de pago de la organización. Establecer y mantener salarios justos e internamente equitativos. Tener escalas salariales que sean competitivas en el mercado de talento que la organización desea atraer y retener; proveer beneficios a los empleados es una proporción razonable a los salarios, y que sean parte de un paquete integral de la remuneración total (p.8)

En esta perspectiva, el reconocimiento del diseño organizacional constituye una condición importante abordar el tema de las compensaciones. En particular, es necesario analizar y reconocer la estrategia así como el valor del talento humano, por tanto, la empresa debe tener una muy buena política de remuneración para los trabajadores, esto los hace sentir satisfecho, por ende se desenvuelve con mas pertinencia y mejor rendimiento. Es relevante resaltar que jurídicamente también el empleado tiene sus derechos en cuanto a tener una vida en felicidad, que cubra sus necesidades básicas, salud, seguro, capacitación, entre otras.

En este orden de ideas, las organizaciones que poseen una buena retribución, permiten retener al personal. Para Vadillo (2005), HŞOLFD HQ general, el salario es indispensable para las personas que trabajan ya que VDWLVIDFHODVQHFHVLGDGHVEiVLFDVDOLPHQWRYLYLHQGDVDOXGHWFPWHUDS 9). Este autor, hace referencia que la remuneración para el trabajador es importante, pues va más allá que algo motivador. En tal sentido, recursos

humanos debe agudizar su habilidad para segmentar, ajustando sus presupuestos a corto, mediano y largo plazo; esto significa actuar de manera justa, beneficiando a todos los miembros de la organización.

En este contexto, Hidalgo (2011), señala las remuneraciones como: **WRGDVODVSHUVRQDVJXDUGDQHSHFWDWLYDVGHUHFRPSHQVDSRUORTXHKDFI** en todos los órdenes de la vida. (p. 15). Resulta claro, esta definición, ya que a modo general, indica que todas las personas esperan ser gratificadas por el trabajo que estas desarrollen, pues el factor remuneración es el pago a un servicio ejecutado de acuerdo al costo de vida para ese momento.

### **Prevención de riesgos laborales**

Todo gerente del área de talento humano debe tomar previsiones ante cualquier eventualidad que se presente con la seguridad y salud de los trabajadores; es decir, evaluar, analizar y controlar los peligros que puedan existir en la organización para con los empleados, debe prever antes de que se presente cualquier incidente y en caso de presentarse le corresponde proteger al trabajador, según lo estipulado en las políticas de la empresa y la ley vigente por la cual se rige, en este caso Venezuela. Consecuencias negativas que afectan y pueden ocasionar estrés, insatisfacción laboral, influyendo en la calidad del trabajo ejecutado, la rotación laboral y hasta el absentismo, y por ende perjudicando la evolución de la organización. Por tal razón, la prevención de riesgo laboral forma parte de las condiciones labores, y es necesario que la empresa estudie y modifique si generan riesgos. Al respecto, Fernández (2017) señala:

Los factores psicosociales como aquellas condiciones presentes en el trabajo, relacionados con la organización, el contenido y la realización del trabajo que pueden afectar tanto el bienestar y la

salud física, psíquica o social de los trabajadores como el desarrollo del trabajo así como a la productividad empresarial (p. 15).

En concordancia con el autor antes mencionado, la prevención de riesgos laborales se aplica cuando algún acontecimiento ocurre dentro de la organización, durante el horario laboral y del mismo modo, es ajustable para que las personas se desarrollen en un ambiente adecuado y propicio en el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales. Por tanto, (ob.cit:16) engloba los factores psicosociales en aspecto laboral en cuatro grupos:

1. **Los factores relativos a la tarea, a la adecuación entre el trabajo y la persona.** El trabajo que tiene asignado la persona debe tener sentido lo que realiza y ha de estar en conformidad con sus capacidades y expectativas. En este aspecto, debe tener identidad de la tarea, su contenido, el estatus y las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas.
2. **Los factores relativos a relaciones interpersonales.** Las relaciones en el trabajo son fuente de satisfacción, pero cuando no son adecuadas, pueden ser origen de conflicto, y este es factor de riesgo.
3. **Los factores organizativos.** La estructura organizativa y los procesos formales e informales son factores clave para lograr los objetivos de la empresa; así como influencia en la salud y bienestar de los empleados. Entre los factores que afectan el buen funcionamiento de este proceso son las funciones, comunicación y la participación.
4. **El tiempo de trabajo.** Este se refiere a los horarios, aunque con la situación que vive el país en estos momentos hay cambios sustanciales en ellos que conlleva a intensificación del trabajo, pausas de descanso

según lo establecido en la ley, ritmo, prolongación de la jornada, esto puede generar tensiones psicológicas en el trabajo; pero es necesario que las políticas implementadas en la organización busque las alternativas mediante mecanismo que eviten los riesgos psicosociales, y promuevan programas de intervención que mejore las condiciones de trabajo, valorando al empleado en el desempeño de sus funciones laborales.

En este contexto, Luna (2011), GHILQH HO ULHVJR ODERUDO HV OD posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del WUDEDMRS HQSRFDVSDODEUDVLQGLFDTXHHOWUDEDMDGRUHVWwH\$XHVWRD sufrir algún daño en su lugar de trabajo. En consecuencia, las organizaciones y empresas, tienen que prevenir de la mejor manera los riesgos laborales, se puede lograr minimizar las eventualidades correspondientes a riesgos laborales; además, traería tranquilidad, seguridad y bienestar a los trabajadores, pues sentirán que están siendo protegidos ante cualquier eventualidad que pueda presentarse; sin embargo, en caso de ocurrir, estarán al tanto que la empresa le reconocerá el incidente que este tenga, siempre y cuando este dentro de la jornada laboral. Es de acotar que, una organización que posea y ejerza esta función, tiene ventajas positivas, ya que, no solamente se enfoca en producir, sino también se preocupa por la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores. En este sentido, Pernía (2016) describe:

**La seguridad y la higiene se aplica en los centros de trabajo teniendo como objetivo salvaguardar la vida y preservar la salud y la integridad física de los trabajadores por medio del dictado de normas encaminadas tanto a que les proporcionen las condiciones para el trabajo, como a capacitarlos y adiestrarlos para que se eviten, dentro de lo posible, las enfermedades y los accidentes laborales. Por consiguiente,**

**son entonces el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por tanto es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad (p. 2).**

De acuerdo a lo anterior expuesto, es importante que toda empresa grande, mediana o pequeña debe ser garante del cuidado de su personal, en este aspecto el departamento de talento humano es clave para dicho cumplimiento, pues debe analizar cualquier situación de riesgo que pueda haber actualmente o estudiarla a futuro para prevenir cualquier eventualidad y tomar medidas necesarias de prevención. Aunado a ello, el gerente de talento humano es responsable y debe vigilar porque en la organización existan condiciones adecuadas para que cada trabajador desarrolle sus actividades y estos tengan los mejores espacios y equipos donde se puedan desenvolver. Es importante, que el sistema de la organización de trabajo sea exitoso, debe partir de la teoría que concibe el estímulo mediante el salario emocional como motivación del trabajo, así los miembros de la empresa tienen control de su jornada laboral, existen mayor posibilidad de aplicar sus habilidades, capacidades o conocimientos, el trabajo tiene significado, trabaja coordinado y en colectivo, convirtiendo este en un lugar de placer y felicidad, generando eficacia y productividad, ajustándose fácilmente a los cambios.

Por ello, la salud, higiene y seguridad industrial, permite a una organización tomar previsiones de accidentes futuros y debe día a día estudiar, analizar, disponer de herramientas y normativas para la conciliación de la vida laboral, existiendo un equilibrio en las labores, mediante una

parcialización donde se despojen de todo incentivo que no sea económico, y al mismo tiempo un cambio en las exigencias, en vista que los esfuerzos físicos disminuyen, pero cada día son mayores los esfuerzos mentales en el trabajo; por lo que hay que lograr en el trabajo un grado de tecnificación que libere al máximo de los riesgos que atentan con la integridad física y mental; además, es fundamental que se organice el trabajo de forma coherente con las necesidades personales y sociales de los trabajadores.

## **Estrategias**

Toda organización y empresa, debe vigilar porque esta crezca y no tenga dificultades para el desarrollo de sus actividades y sus trabajadores estén a gusto con la labor que desempeñan. Por tanto, deben contar con estrategias las cuales permitan que la estructura organizacional de una empresa fluya siempre en pro de su óptimo funcionamiento, enmarcadas en la planeación, emprendimiento, ideología de procesos de toma de decisiones que deben ser comprendidas en el contexto en el que desenvuelve y no de manera aislada.

No obstante, la estrategia va a depender de las características que posea la empresa, por lo que debe establecer nuevos procesos de adaptación de la organización a su medio ambiente y al tiempo, estar alerta a los procesos de transformación continuos que suceden por la evolución de los parámetros tecnológicos y sociales. Por otro lado, los recursos o medios, son la plataforma que sirve para desarrollar y sustentar la empresa, esto lleva a que dicha organización sea competitiva en un largo periodo de tiempo, cuya situación es de constante cambio y evolución.

Asimismo las organizaciones empresariales deben aprovechar todas las habilidades, capacidades y recursos para la implementación de las

estrategias, ya que ayudaran a determinar la rentabilidad, es decir, evitar costes de la misma, permitiendo a su vez mecanismos de cooperación, comprensión, competencia, alianzas y redes empresariales que permiten el fortalecimiento a la organización; por lo que los recursos y capacidades se traducen en actividades, procesos que puede ser positivo en el desempeño de los trabajadores, dominando la gestión estratégica teniendo control en los procesos, productos y servicios que ofrece la empresa.

En consecuencia, al aplicar estrategias adecuadas, van a contribuir al logro de la satisfacción intrínseca como extrínseca, que representa balancear los retos y oportunidades en el entorno laboral. En consecuencia, para tener éxito en la actividad empresarial según Banguero, Carrillo y Aponte (2018) se requiere: (1) La estrategia, para saber a dónde ir y como lograrlo, (2) La organización, como instrumento para llevar a cabo la estrategia de una manera eficiente y eficaz, (3). La cultura, para dinamizar la organización y hacer posible alcanzar los objetivos empresariales.



**Figura 3:** La gerencia integral. Sallenave (citado por ob,cit, ).

§UHVSHFWR2UHOODQDGHILQHWpFQLFDPHQWHXQDHWVWUDWHJLDHPSUHVDULDC

es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de OD RUJDQLDPLyQ'S (QWRQFHV WRGD HPSUHVD JUDQGH mediana o pequeña tiene un objetivo, pero para lograr este tiene que buscar métodos que coadyuven a cumplir con el plan trazado; sin embargo, el objetivo debe ser distribuido a cada trabajador según el área que cada uno ocupe en la estructura organizacional de la misma. Es importante tener en cuenta que antes de establecer estrategias, las organizaciones tiene que tener clara la visión y misión de las mismas pues esto permite tener un mejor enfoque para direccionarse hacia que se va hacer y la manera en la cual se va a desarrollar las mismas; es por ello que a continuación se trate a enfocar algunas estrategias consideradas como importantes.

## Organización [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Toda empresa debe tener un punto inicial de orden, pues lo requiere para plantear sus objetivos; es decir, antes de ser ejecutado este debe estar bien organizado y estructurado; por ello, es importante el orden dentro de la organización y aun más cuando sus estrategias planteadas sean el punto clave para lograr el cometido. Es elemental saber que la organización es una herramienta clave que permite agrupar todos los recursos con los cuales ella cuenta y de esta manera se puedan desempeñar eficazmente; aunado a ello, la organización permite ahorrar costes financieros y de talento humano cuando sus colaboradores tienen bien definidos sus roles y no solo qué función cumplen o en que jerarquización se encuentran depende el tipo de estructura, si no de que manera van a desarrollar dichas actividades. En este sentido, Gambino y Pungitore (2019) describen la organización:

Una organización es un conjunto de personas que tienen a cargo una o más funciones o tareas y que no las realizan de cualquier forma (siguiendo enteramente su propia voluntad y decisión), sino bajo un cierto orden formal, es decir un conjunto de normas, pautas, acuerdos sobre qué trabajo o tarea debe hacerse, con quién y de qué forma, como así también lo que no se debe hacer, entre otros aspectos; todo lo cual le da continuidad a las actividades de cada uno y también cierta estabilidad en el día a día. (p. 02).

Visto de este modo, la anterior definición alude a la gran importancia que tiene toda empresa grande, mediana o pequeña de poseer un orden a nivel macro; es decir, gerencial de manera completa en todo. La organización permite a través de procesos indicar de que manera serán asignadas y ejecutadas cada una de las actividades, no obstante, todas estas órdenes vienen por medio de un nivel jerárquico según sea el tipo de estructura; aunado a ello, una vez definido el orden sobre el cual se va operar, deja claro lo que debe desempeñar específicamente cada trabajador, sin dejar dudas o inquietudes.

## **Planeación**

Todas las organizaciones tienen un plan, objetivos y metas por cumplir, por ende deben planificar para saber de qué manera se tiene que desarrollar. En este mismo contexto, la organización tiene que considerar los componentes de direccionamiento estratégico para el proceso de planificación. Según ob.cit (p.20) describe los siguientes:



**Figura 4:** Alineación de los componentes básicos como direccionamiento de una estructura organizacional, Banguero, Camilo y Aponte (2018).

En este sentido, a partir de la misión (es la razón de ser la organización y representa la más alta aspiración la cual se orientan todos los esfuerzos) y el diagnóstico (este último se realiza con la matriz DOFA), luego define la visión (que es la imagen futura deseada de la empresa), el plan estratégico (son los objetivos establecidos, metas estratégicas estrategias), que no es más que el conjunto de políticas implementadas; en relación al plan operativo (se refiere al conjunto de programas y proyectos para lograr los objetivos establecidos); en referencia a la organización (es la unión del plan estratégico y el plan operativo) debe ejecutar el plan; la cultura organizacional (se refiere al capital humano organizado, el manejo de la motivación, comunicación y liderazgo); por último, presupuesto, contabilidad

y costos, en este caso la organización tiene que contar con expertos para que elabore por centros de costos, programas y proyectos.

(Q HVWH RUGHQ GH LGHDV )HUQiQGH] VHxDOD ØD GLUHFFLyQ estratégica es un proceso incluye la planificación (programas y planes de acción, los presupuestos, los sistemas de información y coQWUROS (VWR indica, que la empresa debe emprender las acciones para conseguir los fines, siguiendo una metodología, asumiendo responsabilidades, programando reuniones, elaborando estudios, entre otros aspectos que consideren necesario en la organización. Por tal razón, la planeación es una estrategia para el óptimo funcionamiento de una empresa, pues en ellas, surgen nuevos planes o proyectos, los cuales son de ayuda para lograr la consecución de los objetivos. En esta perspectiva Correa (2017), definen:

La planeación estratégica incorpora en su proceso objetivos precisos, alcanzables y medibles. Para definir el campo competitivo de la empresa la planeación estratégica incorpora el diagnóstico de quienes somos, donde estamos y en qué contexto, teniendo en cuenta también la matriz DOFA (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). (p. 22).

En concordancia con los autores, define la planeación estratégica como aquella que posee puntos específicos alcanzar y que esta de una u otra manera va permitir saber en qué estado esta la empresa; es decir, quien es, a que se dedica, las expectativas que tiene y como lograrlas; del mismo modo, también analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que esta tenga, es de resaltar que, este tipo de análisis es de suma importancia en una organización, beneficiándose de los aspectos positivos y a su vez abordar los negativos que atenten con la tranquilidad y el cumplimiento de los objetivos de la organización, dicho análisis debe ser

empleado semestral, pues siempre surgen cambios en el ambiente organizacional de cualquier organización. Por otra parte Álvarez (2006), señala la planificación de la siguiente manera:

Consiste en relacionar y ubicar a una organización en su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones. (p. 12). .

En consecuencia, la planeación cumple un rol trascendental en cualquier organización, pues la misma debe tener un enfoque emprendedor, pero este tiene que estar organizado y planificado, contener pasos que permitan ser desglosados, para el cumplimiento del mismo. Aunado a ello, la planeación estratégica permite tener un tiempo aproximado del cumplimiento de esas metas, se anticipa ante cualquier inconveniente futuro, emplea bajo qué condiciones se desarrollara ese trabajo, entre otros elementos importantes. Por ende, toda organización o empresa debe planificarse y tener una noción amplia sobre qué es, lo que quiere, para así, lograr trazar las metas deseadas.

### **Coordinación**

En toda organización trabajan un grupo de personas que realizan una labor, interactúan para compartir información y tomar decisiones, para ayudarse mutuamente en el desempeño de funciones dentro del área que le corresponde. Sin embargo, cada uno de los sistemas de la estructura de la empresa persigue mantener una interacción y una interrelación efectiva de las conductas entre ellas, de modo que el comportamiento resultante se ajuste a los planes y programas del sistema total. Pero por otro lado, la

dinámica de cada uno de ellos tiende a salirse de los límites normales establecido por la organización como un todo, provocando discrepancias en la forma de actuar. De allí, la importancia de llevar a cabo la coordinación, un mecanismo de control en lograr la internalización de los objetivos entre los miembros de cada uno, y sobre todo en los ejecutivos superiores, con el fin de trabajar en función de los intereses colectivos no individuales. En consecuencia, coordinar significa velar y evitar que no se dupliquen las tareas necesarias. O mejor aun de garantizar que las actividades sea realizadas eficientemente, por los miembros que integran la organización, de manera correcta, en el momento y en el lugar oportuno.

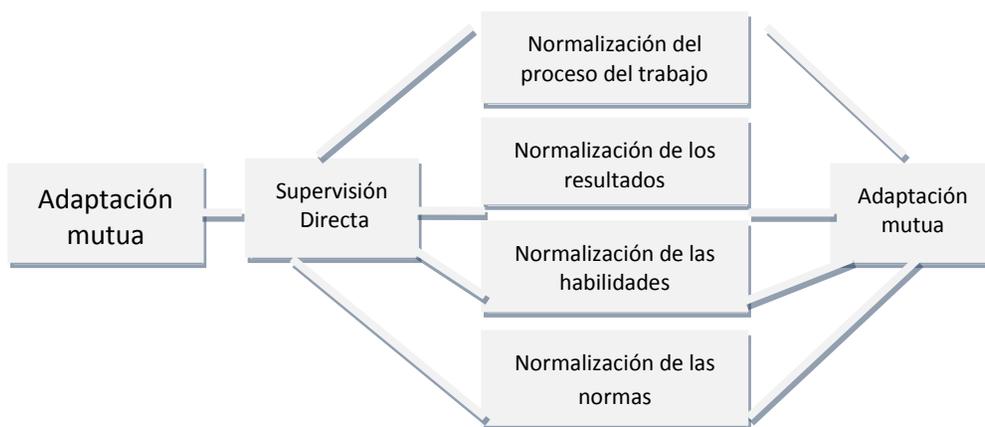
§ UHVSHFWR 5REHUWV VHxDODODFRRUGLQDFLyQVVLJQLILFDTXHODV actividades que exige la estrategia se realicen al menor coste posible y que la ejecución de la HVWUDWHJLDJHQUHHOPDRUYDORUDxDGLGRSRVLEOHS(Q efecto, la persona responsable de esta función, debe poseer las cualidades y técnicas para coordinar todos los elementos que conforma una estructura organizacional en la forma más eficiente; lo que implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de las acciones para realizar el fin común como el logro de los objetivos trazados; así como debe tomar en cuenta, que todas las estrategias implementadas contraiga el menor gasto financiero para la organización.

No obstante, Gil (2010) VHxDOD7RVPHFQQLVPRVGHFRRUGLQDFLyQVRQ los que nos ayudan aglutinar la estructura, a mantenerla unida. Estos mecanismos requieren de muchos medios que afectan tanto a la comunicación, como el control y a la propia coordinDFLyQ'S 4XLHUH decir que, una buena coordinación va permitir mantener unida la estructura organizacional de una empresa, es decir, consolidada, por tanto debe ser evaluada con continuidad, verificar que se desarrolla una buena comunicación entre las unidades de trabajo y que de la misma manera,

ambas unidades que a pesar de tener tareas distintas tienen a su vez el control de las misma, pues si no hay control sobre lo que hace, no se obtendrán resultados favorables, es importante que al delegar funciones y tareas, estas sean organizadas para así desarrollarlas.

Es de resaltar que, cuando una organización es muy grande, aumenta más la necesidad de coordinar tareas e integrarlas para así de esta manera, tener claro las labores que cada uno desarrolla y no repetirlas, así como también, accede a saber todos los esfuerzos, políticas que desarrollan, recursos y pasos a ejecutar que cada unidad o puesto de trabajo realiza con su equipo, pues mantener el orden dentro de la organización, permite tener un equilibrio dentro de la misma. Por otra parte, Mintzberg (citado por Gil, 2010), DSXQWDe existen seis mecanismo de coordinación para lograr la ejecución del trabajo en una organización, dichos mecanismo son: adaptación mutua, supervisión directa, normalización del trabajo, procesos y de la norma; cada uno de IDVFXDOHVXUJHQHPDQHGLVWLQWDS

De este modo, es importante acotar que, toda organización debe considerar los distintos mecanismos para coordinar con estilos y principios de dirección, y de control, dándole vínculos laterales que son promovidos por la visión de la empresa.



**Figura 5:** Mecanismo de Coordinación, Gil y Giner (2007).

En este mismo orden de ideas, la gerencia debe direccionar un desempeño colectivo, positivo, individual y mutuo, para lograr la meta establecida en el plan de acción; asimismo, existir sinergia, responsabilidad y desarrollo de las habilidades y competencias a plenitud. De esta manera, el coordinador reconoce que su puesto de trabajo es un punto de impacto y de respuesta desde el cual es necesario ayudar a la organización a enfrentar adecuadamente las exigencias operativas; por lo que la gestión adecuada trabaja en equipo y con relaciones humanas constructivas, aplicando nuevos estilos de liderazgo, obteniendo resultados positivos y de una forma eficiente.

Sin embargo, un coordinador tiene sus funciones, entre ellas: elaborar el plan de implementación de las unidades, conjuntamente con la alta gerencia, asistir a reuniones con la gerencia, informándose de las actividades y los cambios, para luego dirigir y reportar adecuadamente, desarrollando el papel técnico; además, de coordinar. En este sentido, Soriano(2020) señala:

El coordinador de un grupo de trabajo tiene un papel fundamental, es la persona que mantiene al grupo unido y por lo tanto, es una figura que nunca debe faltar en un equipo, sirve como brújula y orienta a cada persona para poder conseguir los objetivos propuestos y conducirlos hacia la meta (p. 8).

En este mismo enfoque, un coordinador tiene que emplear estrategias de líder y motivacionales para dirigirse a los demás, cómo saber actuar ante situaciones que se presenten, buscándole la solución a los problemas, mediando, discernir, analizar y transformando los constructos correctamente, esto hace que los miembros sientan confianza y conciencia; por otro lado, debe difundir los conocimientos y la información importante como fuente de enriquecimiento para los demás, facilitando al mismo tiempo el proceso

comunicativo.. Cabe destacar, que toda organización debe tener una forma de coordinación para la consecución del logro de los objetivos.

### **Control y seguimiento**

En una organización es importante llevar un control de las actividades asignadas y más concretamente en los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y la evolución de los objetivos fijados, esto puede minimizar los efectos negativos que puedan existir en la organización. En esta perspectiva, Muñiz (2017) describe:

El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección, tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma (p. 28).

De ahí que, el coordinador es el responsable de la toma de decisiones, a partir de un diagnóstico, con el fin de darle solución a las diversas situaciones que se presenten, permitiendo con esto reducir riesgo y contingencias en la empresa, adaptar y modificar la estructura y dimensión de la organización en función de los resultados obtenidos, siguiendo un orden integral, debe prever la evolución de los acontecimientos futuros controlando el grado de cumplimiento de los objetivos, conseguir mediante la planificación estratégica que los trabajadores estén motivados para alcanzar las metas establecidas.

## EL CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

meta, hacer los planes y dirigir al equipo, se debe hacer un control para revisar si se está cumpliendo con lo planteado. El gerente vigila, compara y FRUULJH HQ FDVR TXH OD HPSUHVD VH HVWp GHVYLDQGR GH OD PHWD'S

Analizando lo anterior expuesto, se puede comprender el control como aquel, el cual debe asegurar que, las tareas que han sido asignadas se están desarrollando de una manera adecuada; es decir, los trabajos estén cumpliendo con las metas y normas establecidas, de la misma manera, va permitir ver como se refleja ese desempeño, pudiendo obtener resultados favorables y no tan favorables, reforzando los desempeños positivos y coadyuvando las debilidades en expectativas efectivas, para así de esta manera alcanzar los objetivos trazados en la organización.

En este orden de ideas, en la organización hay un control, pero también debe existir un seguimiento del plan estratégico y operativo que se implementó. Para conseguir que los distintos niveles de la organización asuman el control y seguimiento, es necesario aplicar métodos de gestión y coordinado con objeto de evaluarle correctamente y detectar los riesgos que debe asumir el área funcional. Para esto es fundamental elaborar instrumento de valoración enmarcados en criterios e indicadores definidos por cada área funcional; con la finalidad es obtener los resultados del desempeño y el cumplimiento de sus funciones, dándole respuesta con esto a los objetivos plantados por la empresa.

Es recomendable que el proceso evaluativo sea trimestralmente, luego de tener los resultados positivos o negativos, se analizan y se redimensione la plantilla, reasignar si es necesario, adaptación de condiciones labores, redistribuir puestos, entre otros aspectos, según las particularidades observadas, haciendo los correctivos apropiados cuando la ejecución de la estrategia se desvié significativamente de su planificación.

Entonces, el control y seguimiento son dos elementos fundamentales que tienen que existir en toda organización porque de ella depende obtener cual ha sido la evolución de la empresa.

## **Organigrama**

Un organigrama puede ser diseñado de varias formas, este cumple un cumple una función fundamental en una empresa, pues su flujo de información orienta a la organización interna y externamente. Al respecto, Hernández (citado por Lirio, 2018) indica HVWDGLDJUDPDFLYQSXHGHDGDSWUDU varias formas. Puede adoptarse por un organigrama estructural-funcional (diseño vertical), o un organigrama autoritario (diseño horizontal), SULQFLSDOPHQWHS3RUWDOUDYQTXHWRGDRUJDQLPFLYQQHFHVLWDGHXQD estructura y composición de la organización, este debe ser real, compuesto de unidades organizativas y sus relaciones de autoridad; también se puede decir, que es una representación visual que ayuda a ubicar a toda la organización de manera interna y externa.

En este contexto, el organigrama permite el orden y la formalidad de una organización, hace saber qué tipo de estructura posee la empresa, así como los niveles jerárquicos, ubicación del personal, distribución de las áreas y la autoridad, funciones, visión general e integral de la organización, líneas de autoridad y responsabilidad, conduciendo el trabajo por la vía de la eficiencia y de la eficacia. Ahora bien, Pareja (2005) argumenta el organigrama:

Para que haya coordinación, es esencial la transmisión de información entre los miembros de una organización. Cada persona tiene una tarea que debe desarrollar en la organización. Recibe y da instrucciones, controla y a la vez es controlado. Este

flujo de información se representa gráficamente mediante un organigrama, en el que deben figurar los diferentes departamentos de la empresa y sus funciones, los niveles de autoridad y los canales de trasmisión de información. (p. 46).

Lo anterior citado por el autor alude que, los organigramas son de gran utilidad para cualquier empresa; es decir, permite orientarse sobre la estructura de la organización; además de ello, por grande o pequeña que sea debe contener un organigrama acorde a sus necesidades y que sea ejecutado, pues algunas organizaciones lo poseen pero no le dan el uso correspondiente. Continuando a este orden de ideas, es de señalar que, los niveles de jerarquía de cada organización o empresa, van a depender a las necesidades que las empresas posean; es decir, tamaño y tipo de organización que son divididos en tres niveles (directivo, ejecutivo y operativo).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En este contexto, al tener la empresa un organigrama muestra que existe una estructura, el cual tienen definidos los elementos que lo conforman. Tal como lo señala, Montalván (citado por Lirio, 2018):

Es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia. Dependiendo de la mayor o menor complejidad de la estructura organizacional de la empresa, el organigrama será más o menos complejo (p. 8).

Por tanto, el organigrama va permitir el orden, formalidad, describe las condiciones de trabajo interna de la organización, permitiendo un flujo continuo y eficiente de operaciones, y por ende alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico. Cabe destacar, que para que una

estructura funcione el gerente debe direccionar y delegar funciones pero al mismo tiempo, hacer seguimiento de las acciones a sus subordinados, utilizando una comunicación respetuosa y acorde a la atención o información a emitir, favoreciendo el clima y la motivación, generando actitudes positivas en beneficio de la organización. De allí la importancia, que se le debe dar a la estructura organizacional teniendo en cuenta la particularidad y el contexto de cada empresa a trabajar.

### **Bases Legales**

Los fundamentos legales que sustentan y soportan la presente investigación objeto de estudio son los siguientes: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su dispositivo técnico legal 87 expresa:

Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p. 34).

Lo anterior alude, todas las personas tienen derecho a trabajar y el deber que aquel trabajo que se desarrolla, lo hagan de acuerdo a las normas establecidas en la empresa; del mismo modo, la constitución asegura que velará para que todo trabajador y trabajadora tengan un trabajo honrado, asegurando los derechos de todo trabajador dependiente. Cada patrono o patrona debe velar para que el lugar en donde los trabajadores van a desarrollar sus actividades sea un lugar adecuado y contengan medidas de prevención, pues es importante que toda empresa se desenvuelva en el mejor espacio de trabajo y con las mejores condiciones que proporcione la seguridad, higiene y ambiente de trabajo. Esto puede ser posible con las instituciones que el Estado cree, las cuales permitan el control de esas condiciones; posteriormente la libertad que existe sobre el trabajo estará sometida única y exclusivamente a las que la ley establece.

Secundariamente, la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), en su dispositivo técnico legal 26 exponen:

Toda persona tiene el derecho al trabajo y deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. El Estado fomentara el trabajo libertador, digno, productivo, seguro y creador (p. 28).

En concordancia con lo establecido en el artículo 87 de la carta magna, explica una vez más que toda persona tiene derecho a trabajar y del mismo modo tiene el deber de cumplir con esa obligación asignada por su patrono, siempre y cuando ese trabajo que el empleador posea, sea un trabajo adecuado, honrado y honesto; además, de ello le sea retribuida esa labor de manera remunerada, pues así como tiene el deber en desarrollar las actividades que le son asignadas y cumplir con las normas que le sean

establecidas por parte del patrono, de la misma manera, debe retribuirle su trabajo, ya que, el empleado tiene necesidades las cuales satisface una vez que se le es remunerado ese trabajo que desempeña, y por el cual se le reconoce económicamente a través de esos pagos, el empleador pueda satisfacer sus necesidades básicas. El Estado va ser garante que todo empleador tenga un trabajo digno y seguro.

Por otra parte, en el dispositivo técnico legal 98 de la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), ubicado en el título III De La Justa Distribución De La Riqueza y Las Condiciones de trabajo, referente al salario en donde se dispone lo siguiente:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses.  
(p. 88).

En este mismo orden de ideas, el salario según lo establecido en la norma, es indispensable para cada trabajador y trabajadora, pues el trabajo que cada uno desempeña debe ser retribuido, pues a través del mismo se van a satisfacer las necesidades que posea cada individuo, dicho pago debe ser suficiente para lograr que cada persona pueda vivir de manera digna; por ende el Estado va ser garante del cumplimiento del salario que debe recibir cada trabajador y trabajadora, pues es obligación del patrono o patrona recompensar el trabajo que cada persona desarrolla en su entidad de trabajo. No obstante, es importante tener conocimiento que cada pago que no sea efectuado van a generar intereses a favor del empleador, esto según lo dispuesto en el artículo 98 de la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y

Trabajadoras. En este sentido, es fundamental resaltar que el salario es un elemento primordial para que el trabajador tenga una motivación emocional efectiva, permitiendo dar más allá de sus capacidades laborales.

Ahora bien, en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005), en su dispositivo técnico legal 1 ordinales 3° y 4°, ubicados en el Título I denominado Disposiciones Fundamentales en el cual se enuncia lo siguiente:

3° Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema  
GH 6HJXULGDG 6RFLDO' f1VWDEOHFHU ODV VDQFLRQHV SRU HO  
incumplimiento de la normativa. (p. 1).

Lo anterior citado, deja claro que se debe cumplir con la norma establecida en la carta magna de la mano con la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social y lo no estipulado en ellas no será válido, pues la Constitución como norma deja claro los basamentos legales sobre los cuales debe ser regida, por tanto, debe desarrollarse lo que está plasmado en la norma jurídica. Posteriormente, aquello que no se cumpla tendrá respectivas sanciones establecidas por la ley.

Del mismo modo, en el capítulo II de las disposiciones fundamentales en su dispositivo técnico legal 10, referente a la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo expresa lo siguiente:

El ministerio con competencia en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo formulara y evaluara la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la

promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, recapacitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas del tiempo libre, descanso y turismo social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos. Dicho Ministerio, a tales efectos, realizara consultas con las organizaciones representativas de los empleadores y empleadoras, trabajadores y trabajadoras, organismos técnicos y académicos, asociaciones de trabajadores y trabajadoras con discapacidad y otras organizaciones interesadas. Para el establecimiento de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo debe tener en cuenta, entre otros factores, las estadísticas de morbilidad, accidentalidad, mortalidad en el trabajo, horas laborales, tiempo libre, ingresos, estructura familiar, ofertas recreativas y turísticas, así como los estudios epidemiológicos y de patrones culturales sobre el aprovechamiento del tiempo libre, que permitan establecer prioridades para la acción de los entes públicos y privados en defensa de la seguridad y salud en el trabajo. (p. 3).

De tal modo, este artículo apunta que, el Ministerio el cual tiene competencia en Seguridad y Salud en el trabajo, enuncia y evalúa las condiciones de trabajo que poseen cada organización con la finalidad que cumplan con lo establecido en la norma; es decir, va asegurar que posean el control de las condiciones de medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo, donde cada empleado se desarrolle en el mejor ambiente y con un escenario acorde para ejecutar sus actividades, previniendo cualquier

accidente laboral que pudiera presentarse, así como también evitar que los trabajadores adquieran enfermedades ocupacionales.

Sin embargo si llega a ocurrir algún hecho que perjudique la salud y bienestar del trabajador la ley establece que se debe atender al empleado ante cualquier eventualidad. Aunado a ello el Ministerio, evaluará que se planteen programas de recreación que pudieran ser ejecutados en los tiempos libres, a su vez evaluar y dar mantenimiento a la infraestructura para de esta manera saber en qué estado y evitar cualquier daño a futuro. No obstante, el Ministerio podrá acudir a las organizaciones para realizar consultas a los trabajadores para saber si se está dando cumplimiento a lo establecido.

Por consiguiente y en este orden de ideas, se encuentra el dispositivo técnico legal 11 ubicado igualmente en el capítulo II de las disposiciones fundamentales el cual hace referencia a los siguientes RUGLQDOHV<sup>3</sup> establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social´ (p. 4).

Lo anterior expuesto, refiere toda empresa pública y privada debe aplicar las normas de seguridad y salud en el trabajo, en este aspecto, todos los trabajadores y trabajadoras sea cual sea su jornada laboral, posean tiempos libres para descansar, pues esto permite del mismo modo, la recreación de cada uno de ellos, haciendo agradable el trabajo, sintiéndose motivados, ya que es muy importante para su bienestar emocional; es elemental que las personas en sus trabajos tengan descansos entre sus jornadas laborales y que no solo, se les sea aplicado sus funciones laborales sin ningún tipo de receso para su descanso.

La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado al trabajo. (p. 4).

En virtud del anterior ordinal citado, alude que debe existir una buena educación con respecto al tema de seguridad y salud en el trabajo, pues va permitir que cada trabajador y trabajadora tenga conocimiento sobre el tema y así mismo pueden tomar previsiones en cualquier caso que pueda presentarse; es de acotar que el desarrollo de esa educación que sea impartida en cada organización o empresa debe estar basada en una buena comunicación según lo establecido en la mencionada ley. Asimismo expone, que los trabajadores y trabajadoras deben utilizar su tiempo libre permitiendo de esta manera un buen descanso y de este modo permitir una mejor calidad de vida para ellos, es importante que se estimule al personal en su trabajo favoreciendo su salud y su bienestar, es por ello que el mencionado artículo hace hincapié en formar, educar y tener una buena línea comunicacional con respecto al tema de seguridad y salud en el trabajo.

Con respecto en el numeral 5 VHUDHILHUI<sup>3</sup> amparo y la protección de los trabajadores y trabajadoras que actúen individual o colectivamente en defenVDGHVXVGHUHFKR<sup>4</sup>). En este orden de idas, la norma manifiesta que todos los trabajadores y trabajadoras están protegidos según lo estipulado en la legislación venezolana; vela por dar cumplimiento a sus derechos los cuales no pueden ser violentados ya que, como cada trabajador y trabajadora posee obligaciones; asimismo, tiene derechos y estos derechos son aquellos que les son amparados a través de la ley sin importar la

distinción del cargo o puesto que este tenga, por esta razón, todo patrono deber adoptar todas las medidas necesarias para dar cumplimiento con la protección de los trabajadores y trabajadoras ya sea individual o de manera conjunta.

9. La adopción de medidas específicas para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social en las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio. (p. 4).

Lo anterior aborda que cada patrono de empresa, organizaciones entre otras, debe incluir disposiciones que mejoren las condiciones de trabajo de cada uno de los trabajadores y trabajadoras, todo en pro de un buen funcionamiento y el bienestar de cada uno de ellos; así mismo hace referencia que cada empleado disfrute de sus tiempos libres, es por ello, que se debe implementar medidas que coadyuven a la estimulación de cada trabajador y trabajadora con recreaciones, descansos, entre otros métodos que el patrono quisiera aplicar siempre y cuando no violente lo que está plasmado en la legislación. Asimismo, refiere que, las empresas pequeñas también podrán implementar medidas adicionales que coadyuven al mejoramiento de las condiciones de medio ambiente de trabajo, todo en pro del beneficio de los trabajadores y trabajadoras.

El establecimiento de las bases y metodología de un sistema nacional automatizado de vigilancia epidemiológica, en coordinación con el Ministerio con competencia en (QFXDQWR DO QXPHUDO GHV FUEE). Lo anterior hace mención, todo establecimiento, espacio de trabajo debe adoptar medidas que ayuden a la prevención de enfermedades, del mismo modo debe estar debidamente coordinado con el

Ministerio de Salud, pues a través del mismo se puede tener un mejor seguimiento o vigilancia de las condiciones epidemiológicas que puedan afectar a cualquier trabajador o trabajadora y lo cual será posible a través de un sistema. Por otra parte, este ordinal expuesto describe que no solo es para velar por la salud de los trabajadores y trabajadoras sino también en manera global, es decir a sus patronos.

(QHVWHPLVPRVHQWLGRHQHOQXPHUDO VHxDOD2WURVTXHOHDVLJQHQ HVWD/HVX5HJODPHQWRS Finalmente, todo patrono o patrona deberá cumplir con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y con las modificaciones que esta pueda tener, así como con su reglamento y todas aquellas normas que puedan ser estipuladas con respecto al tema, todo en pro del bienestar de los trabajadores y trabajadoras.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Tabla 1**

**Operacionalización de la Variable**

**Objetivo General:** Proponer la estructura organizacional para el óptimo del talento humano en la organización ELMO, del estado Mérida.

Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems Cuestionario	Ítems Lista de Cotejo
Diagnosticar el tipo de estructura organizacional que posee actualmente la organización Representaciones ELMO.		Tipos de estructura	Lineal o jerárquica	1-2-3	1
			Funcional	4-5	2
			Divisional	6	3
			Matricial	7	4
Precisar los principios operativos para el funcionamiento de la estructura organizacional.	Estructura Organizacional	Principios.	Autoridad y jerarquía.	8-9-10	5
			Unidad de dirección y de mando.	11	6
			División de trabajo y departamentalización.	12-13	7
			Cultura organizacional.	14	8
Identificar las funciones del departamento de talento humano en la organización objeto de estudio.		Funciones	Reclutamiento y selección.	15-16-17	9
			Capacitación.		
			Clima organizacional y satisfacción.	18	10
			Remuneración.	19-20	11
Establecer estrategias para el óptimo funcionamiento del talento humano en la organización Representaciones ELMO.		Estrategias	Prevenición de riesgos.	21-22	12
				23-24	13
			Organización.	25-26	14
			Planeación.	27-28-29	15-16
			Coordinación.	30	17
			Control y seguimiento.	31-32	18
			Organigrama.	33-34	19

**Nota:** Jerarquización de las teorías, Hernández (2022).

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico indica las fases que se debe seguir para de esta manera obtener los resultados que se requieran para la solución del problema planteado a la investigación que se está realizando. No obstante, Arias (2012), HSRQH GH OD VLJXLHQWH PDQHUD OD PHWRGRORJD GH SURHFWR LQFOXH HO WLSF investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a FDER OD LQGDJDFLyQ (V HO FRPR VH UHDOLJDUD HO HVWXGLR SDUD UHVSRQGHU HO problema plantHDGRS3RUWDQWRHOPDUFRPHWRGROYJLFR. Indica los pasos a seguir en el proceso investigativo, por lo que la investigadora selecciona el tipo, paradigma, diseño, técnicas e instrumentos, población y muestra, validez y confiabilidad, análisis de las técnicas de la recolección de la recolección de la información que permitirá darle respuesta a las interrogantes y objetivos planteados.

#### Tipos de investigación

Este estudio se enfocó en un paradigma mixto, es decir, cuali-cuantitativo Según Monteiro (2021): "Investigación mixta, es una tercera vía, no para sustituir las metodologías cuantitativas o cualitativas, sino para combinar lo mejor de ambas, a fiQ GH REWHQHU UHVXOWDGRV VXSHULRUHV". De acuerdo con lo señalado por el autor, el estudio mixto incluye dos métodos, el cuantitativo se refiere a la medición numérica, hechos, entre otros, y cualitativo se basa en opiniones, calidad y subjetividad, en los cuales ambos se unifican, para estudiar, analizar un fenómeno y obtener resultados más certeros, sin perder la esencia que tiene cada uno, siguiendo con anterioridad procedimientos para deducir todo los elementos necesarios con el fin de llegar a una conclusión de toda la información

obtenida y así poder obtener un mayor entendimiento del fenómeno objeto de estudio.

Aunado a ello, la investigación se basa en un nivel tipo descriptiva, definida según Finol (2012) la investigación es proveer un buen registro de los tipos de hechos que tienen lugar. Lo que indica, que se enmarca en la descripción de hechos reales mediante el proceso de interpretación, descripción y análisis de los resultados, en este caso por ser mixto se apoyó de instrumentos que permitieron trabajar de forma cuantitativa y cualitativa, exponiendo de manera detallada por dimensión las características en estudio, de modo tal que los resultados se obtuvieron analítica y descriptivamente.

### **Diseño de Investigación**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En este aspecto se refiere al método empleado cuando los datos son recogidos de la fuente primaria, por tal razón, esta investigación se utilizó un diseño de investigación de campo, en vista que se emplearon métodos para la recolección de datos directamente de la realidad. Al respecto, Arias (2012), argumenta:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

En relación a la cita anterior, el diseño de campo se basa en informaciones de datos primarios, permite al investigador certificarse de las verdaderas

condiciones en que se han conseguido los datos, garantizando un nivel de confianza para el conjunto de información obtenida, abordando con precisión y seguridad un pequeño grupo de personas que integran la empresa objeto de estudio.

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

### **Población**

Al hablar de población, se refiere a un conjunto de elementos universales que poseen características comunes las cuales serán estudiadas y de esta manera se determina sobre qué tipo de población se trabaja, ya sea finita (se conoce el número que la conforma) o infinita (no se conoce el número). Aunado a ello, de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

En este orden de ideas, este concepto existe dos tipos de población ya sean finitas o infinitas, por ello es importante analizar y estudiar los componentes comunes que posee para determinar la base en la cual será desarrollado el trabajo objeto de estudio; por tanto, la presente investigación se refleja en un estudio con una población finita de siete (07) individuos, ya que forman parte del universo objeto de estudio en vista que tienen las mismas características, entre otros elementos que son importantes para recolectar la información necesaria para el proceso de investigación.

### **Muestra**

Es importante saber que la muestra proviene de la población, es decir, la representara de la manera más adecuada. Es importante seleccionar una muestra que se ajuste a las necesidades y que sea la adecuada para el desarrollo de la investigación, en efecto, la muestra debe ser representativa de la manera más clara a la población, para que de esta forma se pueda generalizar con certeza a la población. En este aspecto, el autor Marcelo (2004) HSRQHXPDPXHVWUDHMA parte de la población o universo a estudiar; es decir, el conjunto total de los objetos de estudio, (eventos, organizaciones, comunidades, personas, etc.) que FRPSDUWHQFLHUWDVFDUDFWHUtVWLFDVFRPXQHVS

En consecuencia, la población de esta investigación cuenta con siete (7) trabajadores divididos de la siguiente manera: un (01) Presidente, una (01) vicepresidenta, un (01) asistente administrativo y cuatro (04) vendedores, en este caso resulta conveniente y proporcionar considerar la población como muestra por ser pequeña, finita y de fácil acceso, es decir, es representativa porque se tomo el 100%, la totalidad de la población.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de investigación cumple un papel transcendental en la exploración pues la misma lleva acabo el desarrollo de los instrumentos en los cuales se utiliza todos los recursos necesarios que posee la investigación objeto de estudio para así obtener información, por tanto, la técnica contiene pasos, procedimientos que garantiza los resultados para lograr determinar la importancia estudiada en este estudio, se consideró el método mixto porque contribuye a obtenerla información pertinente y confiable. De acuerdo con lo anterior expuesto Montagud (2020), describe:

Las técnicas de investigación como los procesos e instrumentos utilizados en el abordaje y estudio de un determinado fenómeno, hecho,

persona o grupo social. Con estos métodos, los investigadores pueden recopilar, examinar, analizar y exponer la información con la que se han encontrado. Es a partir de estos procesos por los cuales las investigaciones consiguen satisfacer su principal objetivo, que es el de adquirir nuevos conocimientos y expandir la ciencia. No todas las técnicas de investigación son adecuadas para los mismos objetos de estudio. En función de sus características, será más adecuada una técnica u otra. En el momento en el que se plantea lo que se quiere estudiar, el grupo investigador decidirá escoger la técnica más adecuada, siendo esta elección un punto fundamental en todo proyecto de investigación. (p. 01).

Dentro de este marco, haciendo referencia al autor antes descrito las técnicas de investigaciones no son más que aquellos procedimientos, fases que estudian el objeto de investigación para de este modo indagar, estudiar y analizar a profundidad toda la información hallada, así como también, permite organizar las etapas de la investigación; es decir, desde la recolección de todos los datos necesarios hasta la interpretación de los mismo, lo cual coadyuva a su vez conocer la calidad de información que se está manejando, es por ello, de gran importancia seleccionar bien la técnica de investigación a implementar. Cabe considerar, en este estudio se emplearon técnicas mixtas (cuantitativas y cualitativas), entre ellas se utilizó la técnica de la encuesta y la observación.

En cuanto a la técnica de la encuesta, según Villafranca (citado por Pérez, DILUPD & RQVLVWH HQ REWHQHU LQIRUPDFLyQ RSLQLRQH V XJHUHQFLDV \ recomendaciones. Con la técnica de la encuesta la persona responde por escrito y puede hacerlo sin la presencia del encuestador (p.73). Este tipo de técnica se basa en la percepción que tiene sobre las personas encuestadas; mas sin embargo, el encuestador no debe valerse de su propia opinión si no enfocarse en todo aquello que percibe directamente de la realidad y de las respuestas obtenidas

a través de los individuos estudiados; es relevante esta técnica para la recolección de datos, además su aplicación es fácil, el investigador no necesita estar presente al momento de contestarlo.

De igual manera, se aplicó una observación estructurada mediante instrumentos donde le permite obtener a información pertinente en cuanto al tema. Al respecto, Sabino (citado por Pérez, 2012) señala que los sentidos en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema los hechos tal como suceden en la realidad con la ayuda de instrumentos cualitativos.

En efecto, los instrumentos son la herramienta que permite recolectar los datos que posteriormente sirvieron para realizar el análisis correspondiente que generaron las conclusiones y recomendaciones. En lo referente al cuestionario, Arias (2012) describe:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 74).

Con lo anterior expuesto, el cuestionario son aquellas preguntas diseñadas las cuales son facilitadas al personal de la empresa objeto de estudio para que sean plasmadas sus respuestas que serán en este caso contentivas en una hoja blanca y en donde el investigador no puede ni debe intervenir en las respuesta, aunado a ello, es importante realizar preguntas bien argumentadas de manera clara, sencillas de fácil comprensión; además, deben tener en cuenta si los encuestados pueden y quieren suministrar la información que se requiere, el encuestado tiene alternativas de selección (siempre, casi siempre, algunas veces,

casi siempre, nunca) (Anexo A) dirigido a los trabajadores de la organización Representaciones ELMO.

Por otro lado, se aplicó una lista de cotejo para cotejar las respuestas con las emitidas en el cuestionario con la finalidad de darle más veracidad a la información SRU VHU XQ HVWXGLR PLWR (Q HVWH DVSHFWR \$LDV LQGLFD TXH HV XQ instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada (p.70). En él se van a identificar una serie de aspectos a observar en una tabla para que la persona seleccione en la escala dicotómica (si/no) (Anexo B) la de su preferencia según su criterio, la misma fue respondida por el personal para verificar la coherencia, similitud o divergencia entre las respuesta, conllevando a elaborar el diagnostico respectivo.

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos**

**Validez** [www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

La validez en esta investigación es de contenido porque trata determinar hasta donde los ítems del instrumento son representativos al medir estadísticamente cada resultado dado por los encuestados. Al respecto, Sabino LQGLFDODFDSDFLGDGGHODescala para medir las cualidades para las cuales KD VLGR FRQVWUXLGD \QR RWUDV SDUHFLGDV´S (Q HVWH FRQWHWR OD investigadora se apoyó de la técnica de juicio de expertos, que consistió en entregar a tres expertos especialistas en contenido y metodológico, a ellos se le hizo entrega de una carpeta contentiva a: cuadro de operacionalización de las variables, objetivos de la investigación, instrumento, oficio para la solicitud de la colaboración para la valoración de dicho instrumento y formato de evaluación del instrumento (Anexo E), el cual calificaron de acuerdo a la redacción y pertinencia de cada uno de ellos. En este sentido la validez de contenido se dio mediante el

Coeficiente Proporción de Rango (CPR), dando como resultado 0.89%, lo que significa que el instrumento fue valido para ser aplicado (Anexo C).

### **Confiabilidad**

La confiabilidad se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma contante entre un valor y otro. Según Palella y Martins (2012), la GHILQHFRPRØDDXVHQFLDGHHUURUDOHDWRULRHQXQLQVWUXPHQ GHUHFROHFFLyQGHGDWRVUHSUHVHQWDODLQIOXHQFLDGHODPDUHQODPHGLGDS Para realizar este proceso se tabularon los resultados generados de la aplicación del instrumento seleccionados para este estudio, luego se codificaron aplicando el Alfa Cronback, que es un procedimiento estadístico el cual dio como resultado 0.74% lo que significa que el resultado es confiable (Anexo D).

### **Análisis de las técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

El análisis consta en procesar la información recopilada mediante las técnicas e instrumentos seleccionados para este proceso de investigación. En este VHQWLGR )LQRO \&DPDFKR VHxDODQ †O DQiOLVLV FRQVWLWXH XQ SURFHVR mental que consiste en desagregar en partes una totalidad, extrayendo las ideas principales y secundarias, determinando relaciones, características; todo esto con EDVHDODLQIRUPDFLyQREWHQLGDDODWpFQLFDGHDQiOLVLVS

Lo anterior expuesto alude, una vez obtenidos los datos se debe proceder con la elaboración del análisis, el cual es de gran importancia porque permite examinar y sacar conclusiones específicas que ayuden alcanzar el objetivo plateado, para ello se debe descomponer todas las ideas y sacar de allí aquellas que serán relevantes para su interpretación, será posible utilizando los datos suministrados a través de la técnica de la encuesta y la lista de cotejo. Los resultados generaron el diagnóstico, siendo representados mediante figuras que

refleja los porcentajes según cada variable y dimensión en estudio; dándole la interpretación como proceso de reflexión crítica y argumentativa, constatando con las teorías, emitiendo la investigadora los puntos de coincidencia y contradictorios, explicando las razones y dando respuestas a las interrogantes y objetivos de la investigación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN

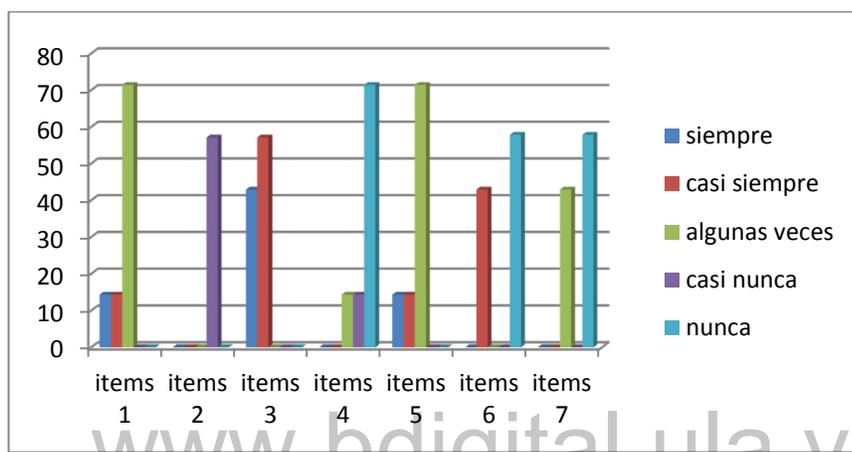
El análisis significa descomponer de un todo en sus partes constitutivas para su síntesis que consiste en relacionar entre ellas y proceder a construir I UHDOLGDG HVWXGLDGD (Q HVWH VHQWLGR )LQRO &DPDFKR VHxDOD HO DQiOLVLV constituye un proceso mental que consiste en desagregar en parte una totalidad extrayendo las ideas principales y secundarias, determinando relaciones, características; todo esto con base de la información obtenida ya la técnica de DQiOLVLVS

En concordancia con lo señalado, el proceso de análisis implica un agrupamiento de datos en unidades coherente, que a su vez son estudiadas minuciosamente para después ser sintetizada en una globalidad mayor. Lo que significa, que la investigadora destaca los factores relevantes que son interpretados de manera crítica y argumentativa; señalando los puntos coincidentes y contradictorios con a las teorías, comportamiento, percepciones, relaciones entre otros.

A continuación se presenta mediante figuras el proceso de tabulación, codificación de los resultados obtenidos de acuerdo a la operacionalización de las variables por dimensiones, expresados en porcentajes, mostrando su respetivo análisis e interpretación de tipo descriptiva desarrollada bajo el paradigma cuantitativo; quedando los numéricos tal como son reflejado según el programa estadísticos, exponiendo en forma clara y sintetizando cada enunciado.

## Análisis de la recolección de datos de la encuesta

Es importante señalar que se inicia la descripción de los datos obtenidos con la dimensión tipos de estructura enfocando los indicadores de estudio en este proceso de investigación (lineal o jerárquica, funcional, divisional y matricial) representada en la figura N° 1 que a continuación se indica:



**Figura N° 6:** Resultados de la dimensión Tipos de Estructura

De acuerdo a los resultados emitidos por los encuestados que fueron seleccionados para este estudio con respecto a la dimensión tipo de estructura se evidenció en el indicador lineal o jerárquico que corresponde al ítems 1, 2 y 3; en el primero el mayor porcentaje (71,4%) se ubicó en la alternativa algunas veces señalando que esporádicamente la estructura organizacional permite el orden y coordinación de la empresa y personas; mientras que las otras personas se colocaron en la opción siempre y casi siempre con el mismo porcentaje de (14,3%), manifestando estos datos que constante y ocasionalmente la empresa mantiene preceptos y combinación de funciones.

Continuando con el segundo ítem se observó que el mayor porcentaje (57,1%) se colocó en la opción algunas veces, indicando estos datos la organización casualmente define y divide el trabajo en tareas distintas

consiguiendo luego la coordinación de las mismas; pero posteriormente los demás se situaron en la alternativa nunca (42,9%), lo que expresa que jamás logran coordinar las tareas a nivel empresarial. Para finalizar este indicador el ítems 3 el mayor porcentaje se ubicó en la opción siempre (57,1%); seguidamente las demás personas se situaron en la alternativa casi siempre (42,9%). en consecuencia lo manifestado por los encuestado indica que los trabajadores responden única y exclusivamente a las ordenes de una sola persona.

Según los datos emitidos en la figura 6 correspondiente al indicador funcional de los ítems 4 y 5 se obtuvo el siguiente resultado: el mayor porcentaje (71,4%) se ubicó en la opción nunca, este resultado señala que el trabajo no es dividido por las especialidades de tal manera que la estructura exista un mejor desenvolvimiento del personal; posteriormente otro grupo se colocó en la alternativa casi nunca y algunas veces con el mismo porcentaje (14,3%), indicando que un grupo de personas señalan que medianamente realizan este tipo de funciones. Con respecto al ítems 5 el mayor porcentaje se situó en la opción algunas veces con un porcentaje de (71,4%); se evidencia con este resultado que la empresa muy pocas veces desarrolla una línea comunicativa entre las personas; sin embargo algunas personas se eligieron casi siempre y siempre obteniendo el mismo porcentaje (14,3 %) mostrando estos datos que en la organización existe una comunicación fluida.

Con respecto al indicador divisional que corresponde al ítems 6, los encuestados, casi la totalidad se ubicaron con el mayor porcentaje en la opción nunca (57.1%), que indica que la estructura organizacional resalta la autonomía porque se desarrolla por divisiones de productos; mientras un grupo de personas seleccionaron la alternativa casi siempre (42,9%), manifestando con esto, que la empresa casualmente cumple con una estructura organizacional. Ahora bien, con relación al indicador matricial correspondiente al ítems 7 sucede lo mismo que el ítems 6 expresado anteriormente; es decir, que nunca (57,1%) se combina la

funcionalidad y división de la estructura organizacional para lograr una estructura matriz.

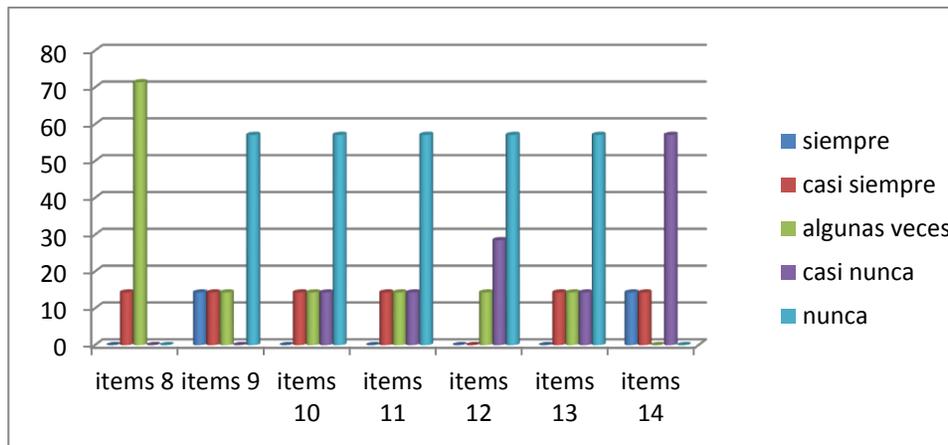
En este sentido, se puede señalar que en la empresa objeto de estudio existe una autonomía lineal, autoritaria y jerárquica, presenta debilidades en los canales comunicativos, no hay divisiones de función es ni procesos; pero sin embargo considera la estructura organizacional como la que permite el orden y organización de una empresa, carecen de definición de tareas, coordinación y funciones de la misma, ausencia de combinación funcional a nivel laboral. En esta perspectiva, Guerra (2002) explica:

El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional consisten en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y de los objetivos de la empresa, la administración del personal, la tecnología empleada y las tareas de la organización. El diseño de la estructura organizacional es más bien amplio y va desde una estructura

ŁGHDOUłJLGDDXQDWRWDOPHQWHIOHŁEOH'DGDSWDUVHFLUFXQVWDQFLDVGH

la empresa (p. 316).

En este contexto, se puede decir que toda empresa debe estar organizada desde sus inicios, definir objetivos y metas alcanzar, como la estructura funcional donde se planifique, coordine, y se desarrollen las actividades utilizando estrategias adecuadas para trabajar en equipo y unir esfuerzos que contribuyan a un fin determinado al logro de los objetivos de la organización. Por tal razón, en la empresa es necesario que se seleccione el tipo de estructura más adecuado para funcionar de manera coordinada, eficaz y eficientemente, por otro lado, cumplir con las reglas establecidas a nivel institucional, delegando funciones de acuerdo al perfil de cada trabajador e imperando siempre una línea comunicacional fluida, armónica y respetuosa entre el gerente y sus empleados.



**Figura 7: Resultados de la Dimensión Principios**

En relación con la dimensión Principios, estudiada con los indicadores: autoridad y jerarquía, unidad de dirección y de mando, división de trabajo y departamentalización y cultura organizacional se obtuvo el siguiente resultado: En cuanto al primer indicador los resultados fueron reflejados en los ítems 8, 9 y 10. En este orden de ideas, el mayor porcentaje en el ítem 8 se ubicó en la alternativa algunas veces (71,4%), estos datos muestra que la organización ocasionalmente opera estableciendo los principios y métodos que determinen el cumplimiento del objetivo de la empresa; seguidamente se colocaron las opciones en casi siempre con un mismo porcentaje (14,3%) expresando con esto que medianamente cumplen con lo señalado por sus compañeros.

Con respecto, al ítem 9, el mayor porcentaje (57,1%) se ubicó en la alternativa nunca, expresando esto que el gerente no ordena, como, cuando y de qué manera se efectuarán las estrategias de la organización; seguidamente se colocó la opción casi nunca, algunas veces y siempre con el mismo porcentaje (14,3%), lo que indica que las demás personas distribuyeron sus opiniones en estas tres alternativas, señalando que sus ideas no son compartidas, manifestando que casualmente el gerente aplica estrategias adecuadas para el

buen funcionamiento de la organización, así como otros afirmaron que lo hacen constantemente.

Continuando con la interpretación descriptiva de manera detallada del indicador Unidad de dirección y de mando manifestado los resultados en el ítem 11, es importante resaltar que este ítem obtuvo los mismos datos que el ítem anteriormente, lo que indica que mayor porcentaje se ubicó en la opción nunca (57,1%), esto hace referencia que la unidad de dirección no coordinan los esfuerzos globales de la organización a nivel operacional; sin embargo, otros se situaron en la alternativas casi siempre, algunas veces y casi nunca con el mismo resultado (14,3%); se observa que los encuestados no coinciden con las respuestas emitidas, puesto que unos manifestaron que fortuitamente trabajan coordinados operacionalmente, pero otros, expresaron que la unidad de dirección continuamente laboran de manera regularizadas la estructura organizacional.

En relación al indicador división de trabajo y departamentalización, sus resultados se reflejan mediante los ítems 12 y 13, con respecto al primero mencionado, el mayor porcentaje (57,1) se ubicó en la opción nunca, indicando estos datos que la estructura organizacional no realiza el proceso adecuado ni tampoco hace los cambios de manera continua, vinculando una de otras unidades de trabajo para el logro de los planes trazados; sin embargos, otros encuestados se colocaron en la alternativa casi nunca (28,5%), expresando este dato que eventualmente lo hace, luego se ubicó la alternativa algunas veces (14,3%), mostrando que ocasionalmente realizan acciones apropiadas para el logro de los objetivos organizacionales.

Continuando con el ítem 13, la alternativa con el mayor porcentaje fue nunca (57,1%), indicando este resultado que la organización no combinan los trabajos en departamentos que permita coordinar, organizar y agrupar los mismos con la finalidad de cumplir la obtención de los objetivos; posteriormente se

colocaron las opciones casi nunca, algunas veces y casi siempre (14,3%); señalando este dato que las ideas estuvieron compartidas, unas manifestaron que ocasionalmente articulan y vinculan el trabajos con los diversas aéreas de la estructura organizacional.

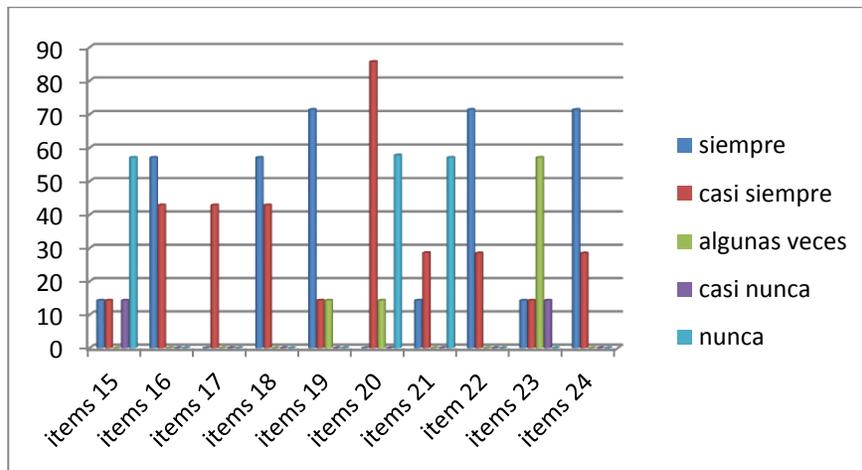
Para finalizar esta dimensión se describe el indicador cultura organizacional relacionado con el ítem 14, el mayor porcentaje se ubicó en la opción casi nunca (57,1%), indicando este resultado que medianamente la organización se basa en principios y valores múltiples aceptando la interacción como las decisiones y relaciones típicas de la misma; sin embargo, otros encuestados se eligieron la alternativa algunas veces,, casi siempre y siempre con el mismo porcentaje (14,3%), mostrando esta información respuestas contradictorias a lo expresado por la generalidad; es decir, que ocasionalmente fortalecen con acciones la cultura organizacional.

En consecuencia, se evidencia en esta dimensión que existe debilidad en cuanto a la dirección, control y seguimiento de los procesos de planeación y organización, además de ser autoritario y jerárquicos, carencia en la gerencia para realizar los proceso administrativos apropiadamente; de igual manera, presentan debilidades para trabajar basado en principios, valores, toma de decisiones y relaciones laborales, aspectos fundamentales que contribuyen a marcar el rumbo a seguir de la empresa, buscando aliviar la incomodidad que produce la incertidumbre causada por los cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales. En consecuencia, Quiroa (2020) define:

Los principios de la organización son un conjunto de principios que constituyen la base para que una empresa opere de forma adecuada y esto le ayude a que pueda alcanzar los objetivos establecidos en forma rápida y eficaz. Fundamentalmente, estos principios ayudan a la empresa a que utilice todos los recursos de la organización de una

forma adecuada y coherente para que le facilite alcanzar los objetivos se logre en el tiempo especificado, con los niveles de eficiencia y eficacia exigidos. También implica que los esfuerzos de todo el personal que forma parte de la organización se desempeñen y realicen de manera coordinada. De esta forma todos los esfuerzos se enfocan a logro eficiente de los objetivos que se orientan según la filosofía de cada empresa. (p.01).

En este contexto, la organización ágil demuestra que puede enfocarse estructuralmente para cuidar a sus trabajadores, crear liderazgo y organizarse para ejecutar procesos y proyectos en tiempos record. Por tal razón, los principios organizativos de la empresa deben estar definidos para garantizar la optimización y un adecuado funcionamiento en el desempeño de sus tareas. En efecto, las acciones tienen que estar vinculadas con las metas que se marque la empresa, ya que en ellos se establecen valores corporativos que deberá cumplir y tomar en consideración para el logro de los objetivos organizacionales.



**Figura Nº 8:** Resultado de la Dimensión Funciones

En este mismo orden de ideas, se interpreta y describe la dimensión Funciones, el cual se obtuvo los resultados mediante los indicadores reclutamiento y selección, capacitación, clima organizacional y satisfacción, remuneración y prevención de riesgo representados en los ítems 15 al 24. Iniciando este proceso descriptivo con reclutamiento y selección reflejada en los ítem 15, 16 y 17; el primero obtuvo el mayor porcentaje (57,1%) opción nunca, este resultado indica que las funciones que se desarrollan en el departamento de talento humano no varían dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedican los trabajadores; seguidamente se colocaron casi nunca, casi siempre y siempre con el mismo porcentaje (14,3%), este dato muestra que las personas encuestadas no coinciden con las respuestas; por tanto, unos manifestaron que eventualmente transforman actividades que mejoren debilidades presentes en la organización, mientras que otros dijeron que lo hacen ocasionalmente.

Con respecto al ítems 16, el mayor porcentaje (57,1%) se ubicó en la opción siempre, señalando este dato que en la empresa objeto de estudio, el reclutamiento del personal lo hacen respetando el proceso de selección para optar al puesto de trabajo según el perfil, directrices y políticas de la organización; luego se colocó casi siempre (42,5%), el resultado señala que ocasionalmente la empresa realiza el reclutamiento del personal debidamente. Continuando con el ítem 17, ubicándose en las mismas alternativas, en consecuencia el mayor porcentaje (57,1%) se situó en la opción siempre afirmando que la organización hace un compendio de planificación análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización; pero también un grupo de encuestados se colocaron en la opción casi siempre (42,9%), reflejando este dato que ocasionalmente realizan el proceso adecuadamente de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar dicho proceso para adquirir el personal calificado.

En relación con el ítem 18, el mayor porcentaje (57,1%) se situó en la opción siempre, este resultado señala que la organización capacita y brinda a los trabajadores el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales, pero hubo otro grupo que se ubicó en casi siempre (42,9%), este dato informa que casualmente actualizan y forman al personal para cubrir las necesidades laborales. En cuanto al ítem 19, se evidenció que el mayor porcentaje (71,4%) se situó en la alternativa algunas veces, indicando que pocas veces la organización promueven un clima alto y favorable, que satisfaga las necesidades personales elevando la moral de sus empleados, sin embargo, otro grupo de personas se colocaron en las opciones casi siempre y siempre obteniendo el mismo porcentaje (14,3%), mostrando este número que unos encuestados manifestaron que eventualmente y otros constantemente existe un clima organizacional fluido, armónico y satisfacción.

Con respecto al ítem 20, el mayor porcentaje (85,7%) se situó en la alternativa casi siempre, indicando que casi la totalidad de las personas señalan que el clima organizacional influye en el ambiente y en la motivación de los trabajadores afectando su conducta y desenvolvimiento en la empresa; pero otro grupo de ellos se colocó en la opción siempre (14,3%), afirmando que para el desarrollo de la empresa es primordial tener un ambiente generados por la emociones motivacionales de los miembros de la organización para desempeñarse adecuadamente en sus funciones laborales, mediante la planificación de las políticas de las empresas.

En este sentido, se muestra los resultados del indicador de remuneración, relacionados con los ítems 21 y 22; en cuanto al ítem mencionado primero, el mayor porcentaje (57,1%) se colocó en la opción nunca, señala que la remuneración generada por la empresa no retribuye al desempeño laboral en función del desarrollo de la organización, luego se ubicó la alternativa casi siempre (28,6%), lo que indica que ocasionalmente la compañía valora el ejercicio laboral

de sus trabajadores, por otro lado, un grupo de encuestados selecciono la opción algunas veces (14,3%), este dato informa que pocas personas manifestaron que eventualmente estiman el desempeño de las labores organizacionales. Con respecto al ítem 22, el mayor porcentaje se ubico en la alternativa siempre (71,4%) y posteriormente escogieron la opción casi siempre (28,5%), mostrando estos resultados que casi la totalidad de los encuestados expresaron afirmativamente que las expectativas de recompensa gratifican el trabajo que se desarrolla en la organización, aunque muy pocos de ellos señalaron que esporádicamente realizan acciones de estímulo que remuneren su trabajo.

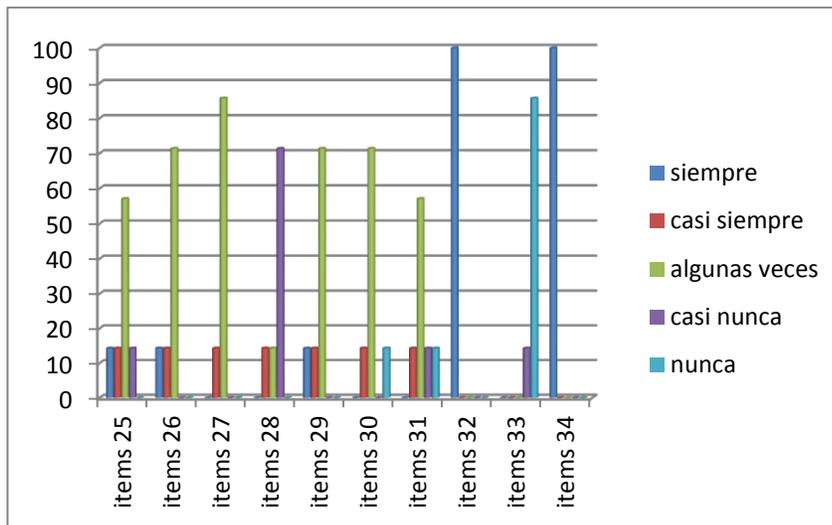
Ahora bien, el indicador prevención de riesgo, se reflejan los resultados en los 23 y 24, con respecto al primero el mayor porcentaje (57,1%), se ubico en la opción algunas veces, este dato indica que ocasionalmente la estructura organizacional estudian los factores que pueden ser de riesgo para los empleados; sin embargo, un grupo de encuestados seleccionaron la alternativa casi siempre, manifestando que casualmente lo hacen; pero también se observa que otras personas seleccionaron casi nunca y siempre obteniendo el mismo porcentaje que casi siempre; este dato en estas opciones indica que unos señalan que muy pocas veces la empresa estudia o evalúa los riesgos a nivel de la organización para evitar posible enfermedades ergonómicas.

Como se puede observar en la dimensión funciones la descripción de los resultados antes mencionados señalan que la estructura organizacional objeto de estudio, presentan debilidades en cuanto al cumplimiento de las funciones organizacionales; es decir, no varían las funciones en las aéreas de trabajo, ni promocionan estrategias motivaciones, tampoco la remuneración retribuye el desempeño laboral, asimismo, en muy pocas oportunidades ejecutan actividades de prevención de riesgo laboral; aunque realizan favorablemente el proceso de reclutamiento y selección del personal capacitado para los puestos de trabajos, así como capacitan y brindan a los empleados los conocimiento y habilidades con

respecto a sus funciones laborales. Al respecto, Lacalle, Caldas y Carrión (2012) señalan:

Actualmente, el departamento de personal o de recursos humanos desarrolla actividades de gran importancia dentro de la empresa, al encargarse de gestionar y administrar el capital humano de la misma. Con el paso del tiempo este departamento ha ido cobrando identidad propia, hasta ocupar el lugar que le corresponde dentro del organigrama de la organización. El departamento de recursos humanos es aquel que dirige, organiza, coordina, retribuye y estudia las actividades de los trabajadores de una empresa. Las funciones de un departamento de recursos humanos se desarrollan en función de la actividad y tamaño de la empresa. (p.62).

En concordancia con lo señalado por los autores, cabe resaltar que recursos humanos tiene una función importante dentro de la organización, puesto que tiene la responsabilidad del reclutamiento y selección del personal para ubicarlos en los puestos de trabajos de acuerdo al perfil, además de planificar, organizar, coordinar y evaluar el desempeño de sus trabajadores, así como capacitar, formar y actualizar en el campo laboral, esto permite que a nivel institucional se tenga un clima organizacional favorable para el desenvolvimiento de todo el personal, motivándolos y haciéndolo sentir felices para lograr los objetivos establecidos, entre otros aspectos que no dejan de ser importante.



**Figura N° 9:** Resultado de la Dimensión Estrategia

En la figura 9 se presentan los resultados de la dimensión Estrategia reflejados en los indicadores organización, planeación, coordinación, control y organigrama generados por los ítems desde el 25 hasta el 34. Iniciando la descripción interpretativa del indicador organización del ítem 25, el mayor porcentaje (57,1%) se ubicó en la opción algunas veces, este dato indica que la estructura organizacional eventualmente aplica estrategias metodológicas para alcanzar los objetivos mediante un plan de acción; sin embargo otros encuestados se colocaron en la alternativa casi siempre, casi nunca y siempre con el mismo porcentaje (14,3%); estos resultados muestra que las opiniones estuvieron compartidas entre varias opciones, señalando que unos manifestaron que en muy pocas oportunidades realizan este proceso de planificación mientras que otros dijeron que la empresa lo realizan constantemente. Seguidamente se describe el ítem 26, el mayor porcentaje (71,4%) se situó en algunas veces, indicando este dato que la organización casualmente emplea herramientas que permiten agrupar los recursos para desempeñar eficazmente los roles y la función de cada uno para desarrollar actividades planificadas; así mismo, se evidencia que otras personas se colocaron en las alternativas casi siempre y siempre con el mismo porcentaje (14,3%), revelando unos que ocasionalmente como constantemente la empresa

utiliza herramientas que contribuya al mejoramiento de los perfiles y del desempeño laboral.

En relación al indicador planeación se obtuvo el siguiente resultado mediante los ítem 27, 28 y 29, comenzando la descripción con el primero mencionado, obteniendo el mayor porcentaje (85,7%) en la opción algunas veces, este dato indica que la empresa en pocas ocasiones emplea la planeación estratégica, elemento fundamental que permite el cumplimiento de las metas; por otro lado, se evidenció que otros se colocaron en la alternativa casi siempre (14,3%) señalando que eventualmente hace este tipo de proceso administrativo. Seguidamente se menciona los resultados del ítem 28, el mayor porcentaje (71,4%) se ubico en la opción casi nunca, mostrando este dato que la empresa en algunas oportunidades incorporan el diagnóstico como herramienta fundamental para el procesos de su planificación empresarial, luego se situó la alternativa algunas veces y casi nunca con el mismo porcentaje (14,3%), señalando este porcentaje que la empresa presenta debilidades en desconocer la importancia de la realización del diagnóstico como estrategia principal para superar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que se tiene para lograr un desenvolvimiento empresarial eficaz y eficiente. Por último, se señala el resultado obtenido en el ítem 29, el mayor porcentaje (71,4%) se ubicó en la alternativa algunas veces, indicando este dato que el proceso comunicacional en pocas oportunidades se da fluidamente en las unidades de trabajo, no logrando tener el control de las mismas, obteniendo resultados poco desfavorables en las funciones y tareas asignadas, posteriormente se colocó el casi siempre y siempre con el mismo porcentaje (14,3%), señalando unos que casualmente y constantemente se da favorablemente el dialogo entre el personal de la organización.

En este mismo orden de ideas, se describe los resultados del indicador Coordinación, la información de obtuvo mediante el ítem 30, obteniendo el mayor el porcentaje (71,4%) se ubicó en algunas veces, expresando este dato que la

empresa eventualmente emplea mecanismos de coordinación como adaptación mutua, supervisión, normalización de trabajo, proceso y de la norma, pero otros encuestados se colocaron en la alternativa nunca y casi siempre (14,3%) con el mismo porcentaje, lo que señala que jamás y eventualmente la organización utilizan herramientas que contribuya al debido proceso enmarcado en los principios, valores y funciones establecidas para el logro de las metas. Según este resultado se evidencia que la empresa objeto de estudio presenta debilidades con el proceso de comunicación aspecto fundamental en el desarrollo óptimo para el funcionamiento de las actividades empresariales.

Continuando con el indicador control y seguimiento, se presentan los resultados mediante la figura 4, correspondiente a los ítems 31 y 32. Iniciando con el primero mencionado, se observa que el mayor porcentaje (57,1%) se ubicó en las opción algunas veces; este dato señala que la empresa en ocasiones observa, verifica y valida las actividades que se desenvuelven para dar cumplimiento con lo estipulado con la dirección de la unidad; sin embargo, también se evidenció que otros se colocaron en las alternativas casi nunca, nunca y casi siempre con el mismo porcentaje (14,3%), lo que indica que jamás o casualmente cumplen con este requisito valorativo y necesario en la empresa para jerarquizar al personal. Seguidamente se menciona el ítem 32, evidenciándose que la totalidad de los encuestados se colocaron en la alternativa siempre (100%), señalando este resultado que la estructura organizacional evalúa y hace seguimiento a sus trabajadores en el cumplimiento de sus actividades. como se puede observar en este indicador existe debilidad en el proceso de evaluativo pero existe contradicción con el ítem siguiente puesto que afirma hacerlo.

Finalmente se describe el resultado del indicador organigrama correspondiente a los ítems 33 y 34. En cuanto al primer ítem se evidenció el mayor porcentaje (85,7%) se ubico en la opción nunca, indicando este dato que la organización no tiene un organigrama donde muestra los niveles jerárquicos, sus

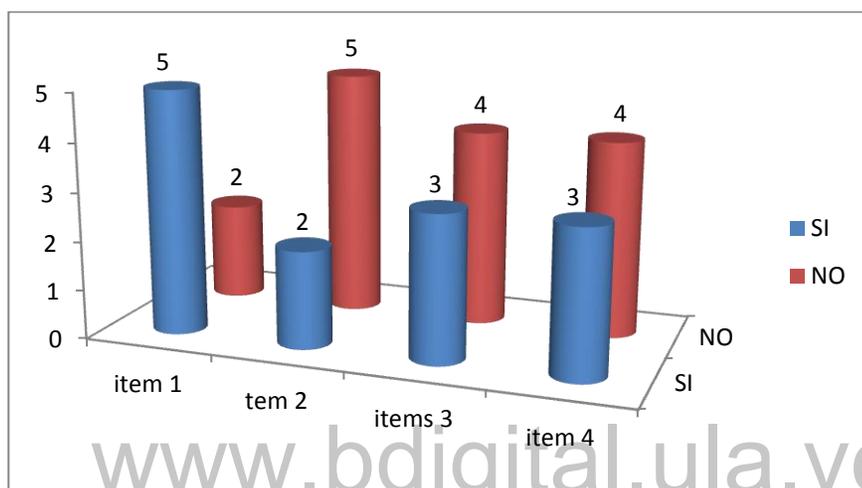
funciones y las aéreas de competencias de cada uno de los representantes de esta dependencia, luego se colocó la alternativa casi nunca (14,3%), esto señala que unos encuestados manifestaron que en ocasiones, algo contradictorio con lo expresados por sus compañeros, respuesta no coherente. En este mismo orden de ideas, se obtuvo como resultado en el ítem 34, la totalidad se ubico en la opción siempre (100%), este dato indica que todos los encuestados manifestaron que es importante que la organización posea un flujo de información donde visualice una línea de comunicación, puestos, funciones y autoridad que favorezcan el desenvolvimiento positivo de la empresa. En relación a este indicador se evidenció, la debilidad de un organigrama donde se observe todos los elementos, características, funciones y jerarquía de la empresa; por tanto, es necesario el diseño de una estructura organizacional para el optimo funcionamiento del talento humano en la empresa objeto de estudio. Este sentido, el (TXLSRHGLWRULDO VHxDODTXH8QDRUJDQLPFLyQSXHGHVHUGHILQLGDFRPR un grupo social estructurado, permanente y con una finalidad (p.8). Asimismo, Barnard(ob.cit) DUJXPHQWD TXH HV XQ VLVWHPD GH DFWLYLGDGHV R IXHUPV conscientemente (intencionalidad) coordinadas de dos o más personas (p.9). En concordancia con los autores, la estructura organizacional es una forma de distribuir el trabajo de una empresa, considerando los elementos, características y funciones que representan propiedades específicas como un conjunto integrado, la estructura es la características más importante de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución adecuada y el orden de sus partes; por lo que se debe aunar esfuerzos y conductas organizacionales para lograr objetivos planificados en beneficio de la empresa.

### **Análisis de los Resultados de la Lista de Cotejo**

Es importante mencionar, que se utilizó una lista cotejo para verificar y darle más confiabilidad como veracidad a los resultados de esta investigación, después

de un determinado lapso de tiempo de haber aplicado la encuesta, se procedió aplicar este instrumento al mismo personal, el cual se obtuvo lo siguiente:

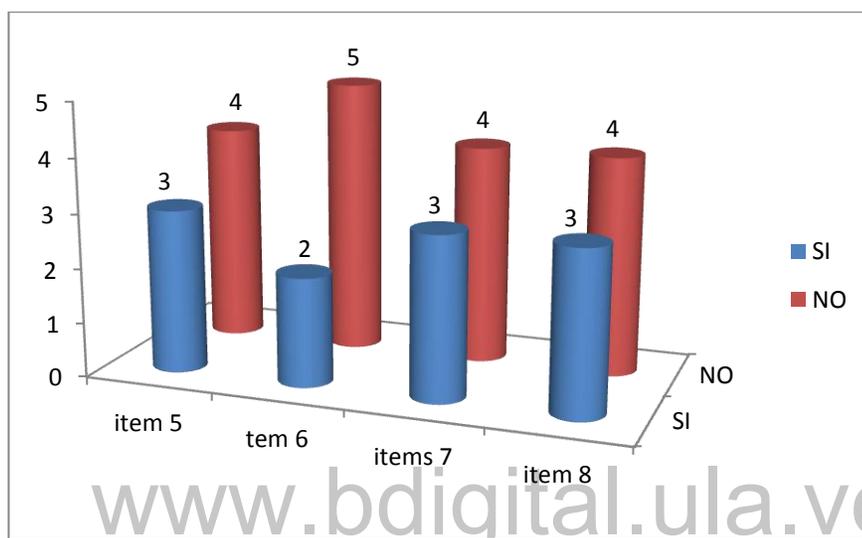
Se inicia la descripción cualitativa con la dimensión tipos de estructura organizacional que corresponde a: lineal o jerárquica, funcional, divisional, y matricial, reflejados en los ítems 1, 2, 3 y 4.



**Figura 10:** Resultados obtenidos en la lista de cotejo con respecto a la dimensión tipos de estructura.

Según la figura 10 se observa en el ítem 1, que corresponde al indicador lineal, la mayoría de los informantes se inclinaron positivamente, afirmando que la estructura organizacional de la empresa es lineal. En relación al indicador funcional relacionado con el ítem 2, el resultado fue negativo, señalando con esto que la organización objeto de estudio no divide el trabajo, ni establecen la especialización para ejecutar sus actividades en el menor número posible de funciones; a lo que respecta el ítem 3 responden negativamente no agrupan los roles. Ahora bien, con respecto al indicador Divisional, correspondiente al ítem 4, el resultado fue negativo, manifestando que la empresa no agrupa los elementos y unidades organizativas que resalte la autonomía y los roles que poseen cada uno de los empleados. Las respuestas obtenidas con este indicador muestra que el tener un tipo de estructura lineal no desarrolla ni se

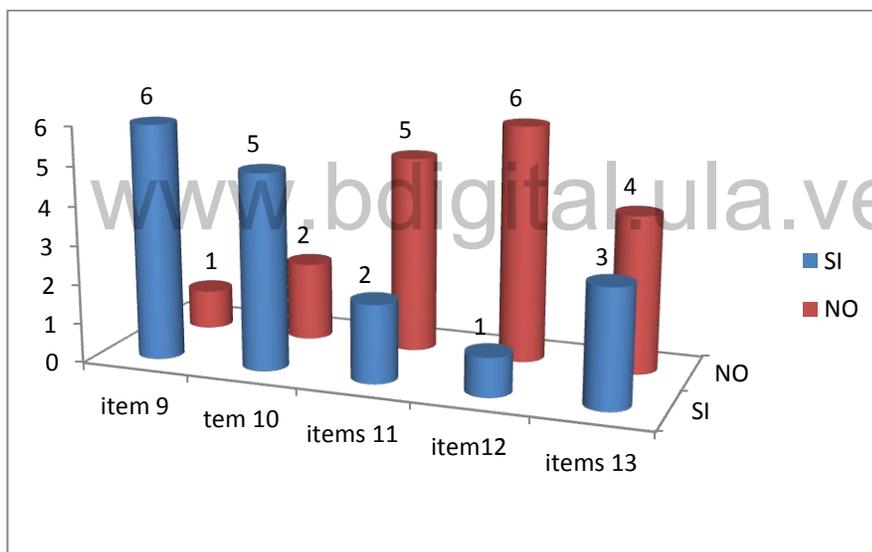
ajusta a las necesidades de la empresa, por la falta de orden trayendo como consecuencia pérdida de material, económicas como del talento humano, por tanto, es fundamental que en las organizaciones se seleccione el tipo de estructura adecuado para organizar y sistematizar el trabajo para lograr los objetivos del proceso.



**Figura 11:** Resultados obtenidos en la lista de cotejo con respecto a la dimensión Principios

A continuación se describen los resultados de la dimensión Principios, el cual se recolectó la información con los ítems 5, 6 ,7 y 8; correspondiente a los indicadores autoridad y jerárquica, unidad de dirección de mando, división de trabajo y departamentalización y cultura organizacional. Iniciando con el ítem 5, relacionado con el indicador autoridad, el resultado fue negativo, lo que indica que los informantes seleccionados expresaron que la organización no opera empleando los principios y métodos que contribuyan a determinar el cumplimiento de los objetivos de la empresa; es decir, la información en cuanto al trabajo viene directamente del gerente. Seguidamente se menciona el ítem 6, que corresponde al indicador unidad de dirección de mando, el resultado fue negativo, en consecuencia, dijeron que el gerente no emplea estrategias de dirección y mando;

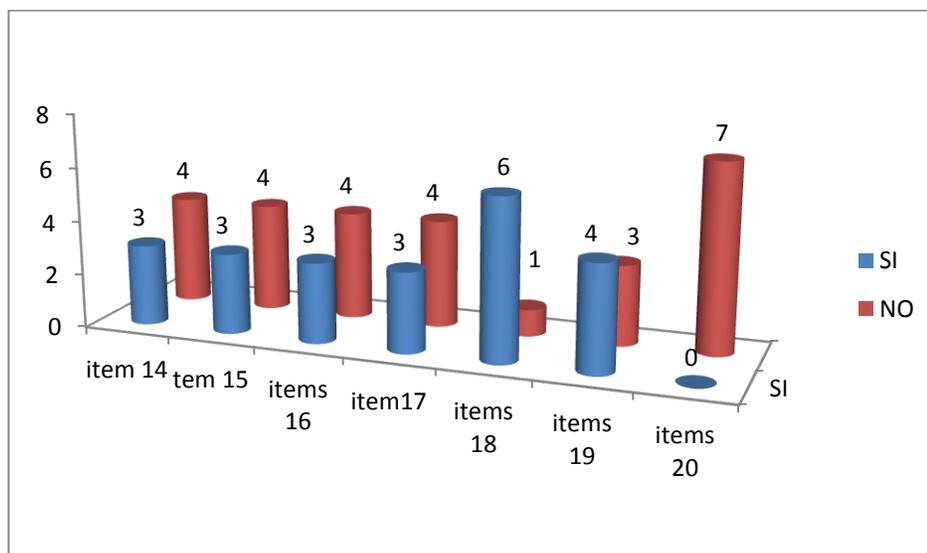
es decir, carece de lineamientos y procedimientos para desarrollar acciones empresariales. En cuanto al ítem 7, indicador división de trabajo y departamentalización, de igual manera se inclino negativamente, indicando con esto que la empresa no articula ni vincula los trabajos en las aéreas de la estructura organizacional. Para concluir esta dimensión, se presenta el indicador cultura organizacional, ítem 8, dicho resultado expresa que casi la totalidad de los informantes respondieron negativamente, indicando que en la empresa objeto de estudio no existe una cultura organizacional. En efecto, el resultado muestra que la organización no tiene definidos los principios organizacionales, generando esto carencia de operatividad en la estructura.



**Figura 12:** Resultados obtenidos en la lista de cotejo con respecto a la dimensión Funciones

En relación al indicador funciones, en la figura 12 se presentan los resultados de los indicadores reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, prevención de riesgos, relacionados cada uno con los ítems 9, 10, 11, 12 y 13. Comenzando con el primer indicador (ítem 9), casi la totalidad manifestó positivamente, indicando que el talento humano es seleccionado de

acuerdo al perfil y al cargo laboral; en relación al ítem 10 del indicador capacitación, en este aspecto las respuestas fueron positivas, señalando que la empresa realiza talleres de capacitación, formación y actualización de acuerdo las a necesidades laborales, con respecto al ítem 11, indicador clima organizacional, se observa en a la figura que resultado negativo, manifestando que en la empresa el ambiente laboral no satisface ni aumenta la productividad laboral; en cuanto el ítem 12, casi la totalidad de los trabajadores se expresaron negativamente, confirmando que la remuneración no satisface las necesidades principales desfavoreciendo el desempeño laboral. En este mismo orden de ideas, el ítems 13, las respuestas dadas fueron desfavorables (negativo), señalando que en la organización objeto de estudio no se aplican medidas de prevención laboral. Como se puede observar en este indicador existen elementos positivos en la empresa como el reclutamiento y selección del personal, así como la capacitación, mientras que los demás indicadores mencionados anteriormente presentan debilidades, lo que indica que es necesario trabajar con estrategias para mejorar los demás aspectos.



**Figura 13:** Resultados obtenidos en la lista de cotejo con respecto a la dimensión Estrategias.

Para finalizar el proceso de descripción cualitativamente según la figura 13, en relación al indicador estrategias correspondiente a los indicadores organización, planeación, coordinación, control y seguimiento y organigrama de los ítems 14, 15, 16, 17, 18 y 19. Iniciando con el ítem 14 que pertenece al indicador organización, los sujetos seleccionados respondieron negativamente, diciendo con esto que la empresa no aplica estrategias metodológicas para alcanzar los objetivos organizacionales; continuando con el ítem 15 y 16 del indicador planeación; en relación al primer ítem mencionado se observa el resultado negativo, indicando con esto que la empresa no planifica estratégicamente para tomar decisiones en pro del mejor rendimiento y funcionamiento laboral.

De igual manera, se evidenció en el ítem 16, carecen de integración de los miembros presentando dificultades para dividir y coordinar el trabajo en distintos puestos especializados. Continuando en este contexto, el indicador coordinación del ítems 17, arrojó positivamente expresando que en la empresa supervisan y evalúan el desempeño de los trabajadores. Ahora bien, el ítem 18 del indicador control y seguimiento, manifestaron positivamente; es decir, la empresa realiza este tipo de procesos estratégico para saber lo que se tiene que reforzar y corregir. Para concluir se describe los resultados del ítem 19 del indicador Organigrama, la totalidad de los informantes se ubicaron en la opción negativa, mostrando que la empresa no existe una grafica u organigrama donde direcciona la estructura organizacional.

De manera general, la dimensión estrategia según los resultados obtenidos y expresados en la figura 9, se evidencia que la mayoría de los ítems se inclinaron negativamente, esto quiere decir que la empresa presenta debilidades en cuanto al proceso de planificación, organización y la ausencia del organigrama que representa la estructura organizacional, sin embargo, se observa que realizan las

funciones de coordinación así como el control y seguimiento de las actividades como el desempeño de sus trabajadores.

En este sentido, se evidencia de manera general que según el indicador tipos de estructura, en la empresa se da de tipo lineal, es autoritaria y jerárquica, presentan debilidades en la funcionalidad y división de las tareas, carecen de cultura organizacional, el clima es débil lo que ha desfavorecido el ambiente laboral, de la igual manera, la remuneración no cubre las necesidades de los trabajadores, lo hace que pierdan el interés y la motivación por su labor, carecen de acciones de prevención de riesgos, por otro lado, escasean de estrategias para procesar la planificación, y lo más importante no hay un organigrama a nivel institución donde se visualice la dirección de información con sus respectivas funciones.

Sin embargo, se evidenció aspectos positivos como el proceso de reclutamiento y selección del talento humano lo hacen de acuerdo al perfil para optar a los puesto de trabajo, de igual manera, la empresa invierte recursos que beneficia y contribuye al desarrollo de los trabajadores a nivel personal y profesional; asimismo, coordinan los puntos principales para poder llevar de una manera eficaz el manejo de la organización actual, ejecuta el control y seguimiento demostrando que evalúan y valoran a los trabajadores en el cumplimiento de las actividades.

En conclusión; en los instrumentos (cuestionario y lista de cotejo) aplicados se observó que hubo coincidencia y divergencias en cuanto a las respuestas emitidas por la población seleccionada para la recolección de los datos en este proceso de investigación; en lo positivo concuerdan en: reconocen y aceptan que la estructura organizacional es importante porque genera orden en la empresa identificando y clasificando las acciones; asimismo, agrupan en divisiones o áreas, de igual manera ,fijan autoridades para la toma de decisiones, control y

seguimiento; por otro lado, se evidencia, que en la planeación estrategia de la empresa realizan el reclutamiento y selección del personal apto para la operatividad, por lo que se puede decir, que hacen un buen proceso técnico interno, adquiriendo el personal calificado para desempeñar sus funciones laborales en la organización. Aunado a esto, capacitan al personal con el propósito que adquieran los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para incrementar la productividad y calidad de trabajo.

Sin embargo, se demostró divergencias debido a que se ubicaron en la opción algunas veces(cuestionario) y nunca (lista de cotejo) con respecto a: carecen de divisiones de tareas laborales, presenta debilidad la línea comunicacional entre el personal por ende no hay un clima alto favorable, eventualmente realizan acciones de prevención de riesgo, poco aplican estrategias metodológicas ni mecanismo de coordinación para el desarrollo de un plan operativo.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Desde el punto de vista negativo se observó: autoritarismo y autoridad, una estructura lineal, no delegan funciones tampoco coordinan la acciones a nivel organizacional, las remuneraciones no gratifican ni cubren las necesidades, la planeación estratégica aplicada por la empresa no permite cumplir las metas establecidas y por ultimo señalan que no poseen una estructura organizacional. Este resultado permite decir, que el gerente presenta debilidades en la aplicabilidad de estrategias para la organización, planeación, coordinación, control y seguimiento de la organización por lo que fundamental el diseño de una estructura organizacional para el optimo funcionamiento del talento humano en la empresa ELMO, del estado Mérida.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación de la propuesta**

La estructura organizacional en una empresa brinda orden, seguridad y formalidad, es la columna vertebral de cualquier organización; es decir, se sostiene de la misma, ya que en la estructura se puede observar a simple vista como está conformada y se desarrolla. Asimismo, permite la jerarquización la cual define el reparto interno de roles dentro de la organización, lo que genera el aumento en la producción y el crecimiento de la misma. En consecuencia, se establece los puestos de trabajo y departamentos, responsabilidades, poderes directivos existentes, red de relaciones y funcionamiento del flujo de mando de información, todo ello basados en los principios organizacionales.

De allí, la importancia que las organizaciones cuenten con una estructura adecuada a sus necesidades, permitiendo que los trabajadores se orienten dentro de la empresa, reconozcan a sus superiores y subordinados, asimismo, comprenda el funcionamiento general de la organización. En este sentido, la estructura funcional/divisional; define los puestos de trabajo, departamentos, competencias separadas, producción, marketing (recursos humanos), asumiendo una responsabilidad clara, eficiencia de trabajo, toma de decisiones rápidas, por otro lado, se agrupa en las diferentes divisiones estratégicas, alta motivación gracias a la independencia, existiendo una mayor transparencia que permite una mejor evaluación de resultados.

Por tanto, la empresa para gozar de éxito es primordial contar con una estructura adecuada que se ajuste a los objetivos de la organización, de esta manera da inicio a ser innovadora, emprendedora en donde las jerarquías y los

modelos implementados poseen derechos y deberes que están establecidas en la ley, por lo que se tiene que tener un flujo de comunicación armónico, lo que contribuye a la satisfacción de los empleados a que se sientan seguros.

Finalmente, se considera que la estructura organizacional posee un impacto trascendental a nivel macro brindando formalidad y la unión de todos aquellos que la conforman; por esta razón y viendo la importancia que tiene este elemento organizacional se presenta un Diseño de estructura funcional por medio de organigrama para el óptimo funcionamiento de la organización Representaciones Elmo.

### **Justificación de la Propuesta**

En toda organización es importante la existencia de un diseño de organigrama el cual refleje la estructura organizacional de Representaciones Elmo, el cual brindara formalidad, orden y un buen desarrollo en las actividades. Por tal razón, se justifica esta propuesta; siendo un factor fundamental para la integración del talento humano, teniendo claro cuáles son sus funciones según las especialidades; permite a su vez evidenciar el orden jerárquico que tiene cada uno en la empresa y así de este modo evitar las incongruencias a cada departamento, ya que una vez dividido el trabajo se asignan tareas a cada especialista quienes junto a su equipo deberán ejecutarlas. Por tanto, es necesario proponer la estructura organizacional funcional/divisional que va permitir a la organización Representaciones ELMO, innovar y fortalecer todos los elementos que la componen y así evitar seguir presentando quiebres y descontrol con el personal por la desorientación de funciones y rendición de cuentas obteniendo resultados internos desfavorables para la misma, pues la falta de orden, integración, comunicación, entre otros elementos impiden que el trabajo se desarrolle de la mejor manera; es por ello que contar con una estructura organizacional como la presentada influirá positivamente a toda la empresa, ya que contribuirá a la

existencia de principios, funciones, estrategias las cuales coadyuvaran al desenvolvimiento de la misma, imperando siempre la integración, unión y comunicación de cada miembro de la misma incentivando, motivando, dando valor al trabajo de individual y colectivo, imperando el mejor clima, la cultura y las mejores condiciones laborales de trabajo para su bienestar.

### **Objetivo de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Elaborar la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la organización Representaciones ELMO, del estado Mérida.

#### **Objetivos Específicos**

Definir la estructura de acuerdo a los recursos materiales y humanos que posee actualmente la organización Representaciones ELMO.

Distribuir la departamentalización para precisar las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

Orientar a la empresa objeto de estudio para la aplicabilidad de la propuesta.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La propuesta que presenta esta investigación es viable para ser ejecutada en la empresa objeto de estudio en vista que cuenta con los recursos necesarios para tal fin.

### **Factibilidad técnica**

Se refieren a los recursos necesarios como herramientas, conocimiento, habilidades, experiencia; entre otros que son necesarios para efectuar las actividades y procesos que se requieren para esta propuesta. Sin embargo dicha empresa cuenta con este tipo de recursos y la disponibilidad que alude esta propuesta para ser implementada.

### **Factibilidad legal**

Desde el punto de vista jurídico la empresa cuenta con este recurso para realizar asesoramiento como tal enmarcado a las funciones que le compete como tal, aspectos que están reflejados en la estructura organizacional legal que se muestra posteriormente.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **Factibilidad económica y de tiempo**

La propuesta que se presenta no tiene una inversión mayor, puesto que la misma se realiza utilizando todos los recursos materiales, financiero y de talento humano que posea la empresa. En cuanto al tiempo se realiza a corto plazo con la finalidad de que la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio cuente lo antes posible con esta herramienta de información funcional/divisional para el mejor desenvolvimiento e impacto de la misma.

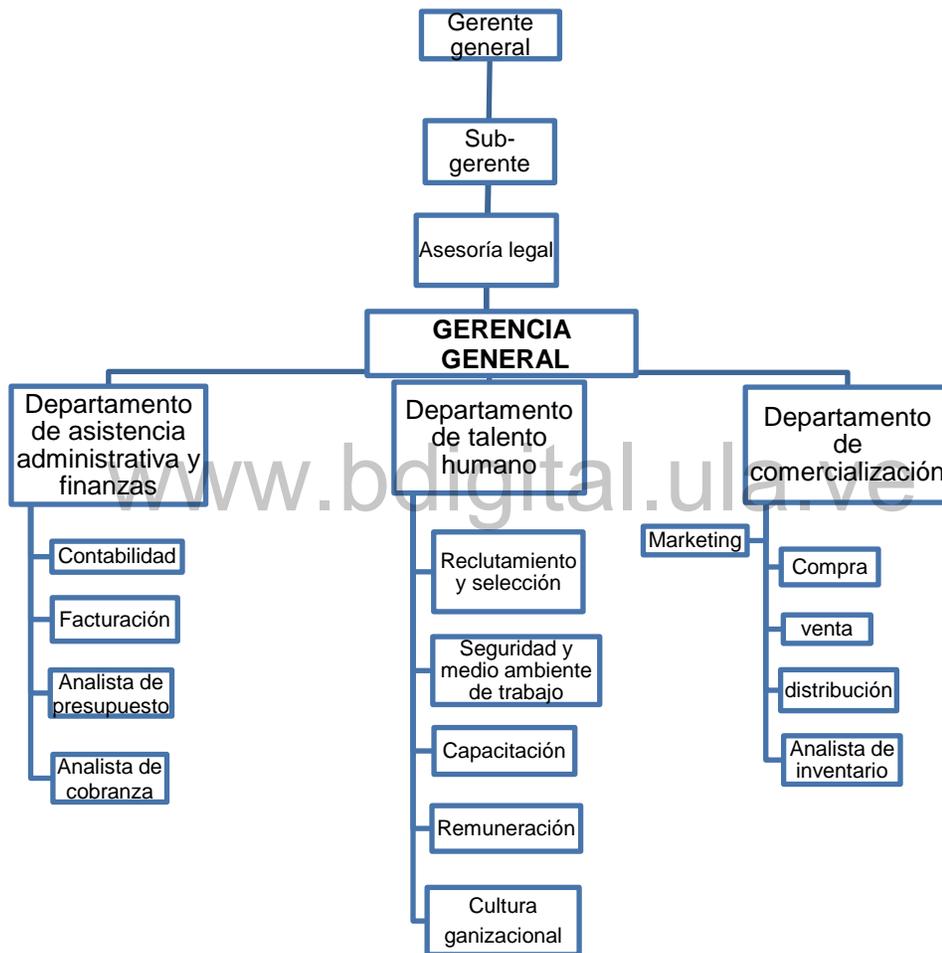
### **Factibilidad operativa**

Consiste en identificar y ordenar todos los departamentos, jerarquías, funciones que permitirán la realización de planes estratégicos para la inversión de nuevos enfoques que planteen procesos operativos para el logro de las metas y los

objetivos empresariales establecidos para ser desarrollados a corto, mediano o largo plazo.

### Estructura de la Propuesta

#### Organigrama funcional para la empresa Representaciones ELMO.

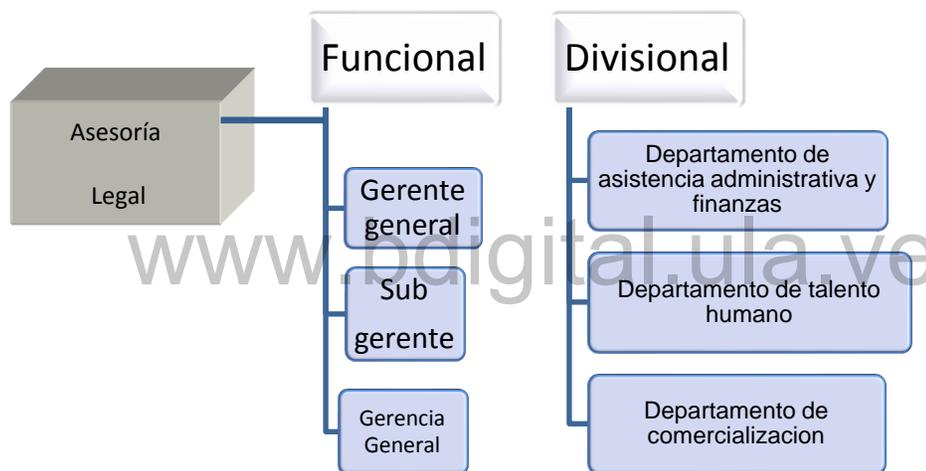


**Figura 14:** Organigrama Funcional

En el presente organigrama, se visualiza el diseño de propuesta de una estructura organizacional funcional dividida en alta gerencia y gerencia general, las cuales poseen subdivisiones importantes denominadas departamentos, en donde se refleja la especialidad de cada uno de los integrantes de Representaciones

ELMO al momento de dividir el trabajo por parte del gerente general de esta organización. En este sentido, el organigrama está diseñado de acuerdo a las necesidades de la organización, basado en el orden de jerarquías, funciones, tareas y responsabilidades que posee cada integrante de Representaciones ELMO; por consiguiente el presente diseño ha sido posible plantearlo gracias al diagnóstico realizado a la misma a través de la planeación estratégicas, utilizando sus recursos y ajustándose a la necesidad actual.

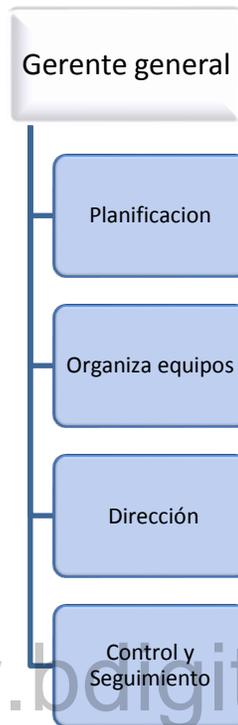
### Estructura organizacional Funcional/divisional de la empresa



**Figura 15:** Estructura organizacional Funcional/divisional

El organigrama denominado estructura organizacional Funcional/divisional expuesto en la presente figura se representan los niveles de rango y división de trabajo de la organización, compuesta por un gerente general, sub gerente, gerencia general y un asesor jurídico reflejan el orden ascendiente y descendiente de la cadena de mando de Representaciones ELMO; aunado a ello, la división del trabajo es reflejada en departamentos con cada una de sus especialidades permitiendo la agrupación de actividades que debe desarrollar cada una de las personas.

## Estructura de las Funciones del Gerente General

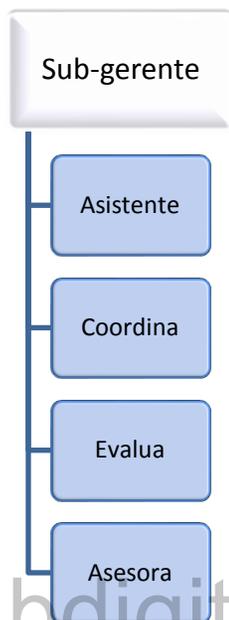


**Figura 16.** Funciones del gerente general

La siguiente figura se presenta el gerente general de Representaciones ELMO como autoridad máxima de la empresa y quien velará por el cumplimiento de todos los objetivos, obteniendo para toda la organización mayores beneficios; lo cual es posible a través de la planeación estratégica que diagnostica el estado en que se encuentra por medio de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para de esta forma establecer objetivos claros, definir su visión, misión, organizar equipos, dividiendo el trabajo en especializaciones a cada departamento, asignando tareas e indicando lineamientos de ejecución. Del mismo modo, permite indagar y conocer si las actividades asignadas están siendo

cumplidas según los parámetros establecidos por la organización lo que permitirá tener el control de la misma.

### Estructura de las Funciones del Sub-gerente



www.bdigital.ula.ve

**Figura 17:** Funciones del Sub-gerente

En concordancia con lo anterior expuesto, se presenta las funciones del el sub-gerente de esta organización Representaciones ELMO quien por medio de esta estructura funcional/divisional asistirá al gerente general ante cualquier circunstancia que le sea referida; es decir, es el segundo al mando de la organización. En este aspecto el sub-gerente debe evaluar y coordinar cada una de las actividades asignadas lo que significa que no basta solo dividir el trabajo y asignar tareas, sino evaluar cada actividad estipulada e integrar a cada miembro de los departamentos, permitiendo el cumplimiento de las actividades de manera exitosa; en este aspecto de integración sobresale la comunicación como punto clave para la consecución de los objetivos; de igual forma, su rol además será

asesorar, guiar y apoyar a cada uno de los vendedores actuales y ya existentes de esta organización.

### Estructura de las Funciones del Marco Jurídico de Representaciones ELMO

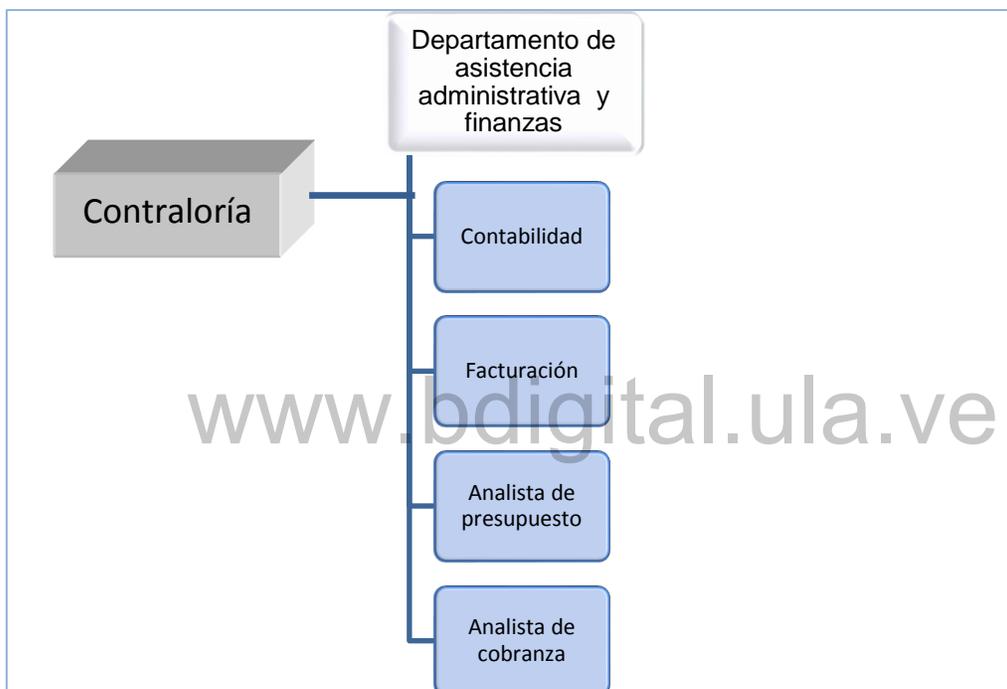


**Figura 18:** Funciones del marco jurídico de Representaciones ELMO

A este respecto, es importante que Representaciones ELMO cuente con un representante jurídico legal en la organización, quien con su experiencia y conocimiento en el área, estudiara las situaciones de toda la empresa para orientar y encaminar a que toda la organización se encuentre dentro de los parámetros jurídicos. De igual forma, ofrece apoyo a todos los trabajadores; no obstante, el asesor legal, realiza formalmente la inducción del nuevo personal, por medio de contratos, emplea los mejores métodos para la resolución de conflictos y representa formalmente a la organización ante entidades públicas y privadas según sea la índole. Este perfil tiene relación directa con el gerente general ubicándose en la línea de la gerencia general.

Bien, continuando sobre las bases de las ideas expuestas se presenta la gerencia general subdividida por los siguientes departamentos: (asistencia administrativa y finanzas; talento humano y comercialización). Visto de este modo se observa la división y función del trabajo que posee cada uno de los integrantes de Representaciones ELMO.

#### A. Estructura del Departamento de asistencia administrativa y finanzas.



**Figura 19: Funciones del departamento de asistencia administrativa y finanzas.**

El departamento señalado anteriormente, el diseño de estructura manejará las finanzas de Representaciones ELMO, en donde el especialista a cargo será garante de las ganancias de la empresa. Por medio de este departamento se conoce los recursos financieros que tienen la organización; es decir, ingresos y egreso, y estos están reflejados mediante el proceso de la facturación y de los analistas de la organización. Posteriormente, el departamento de asistencia

administrativa y finanzas debe entregar un informe mensual al gerente general para dar a conocer el estado financiero de la misma.

## B. Estructura del Departamento de talento humano

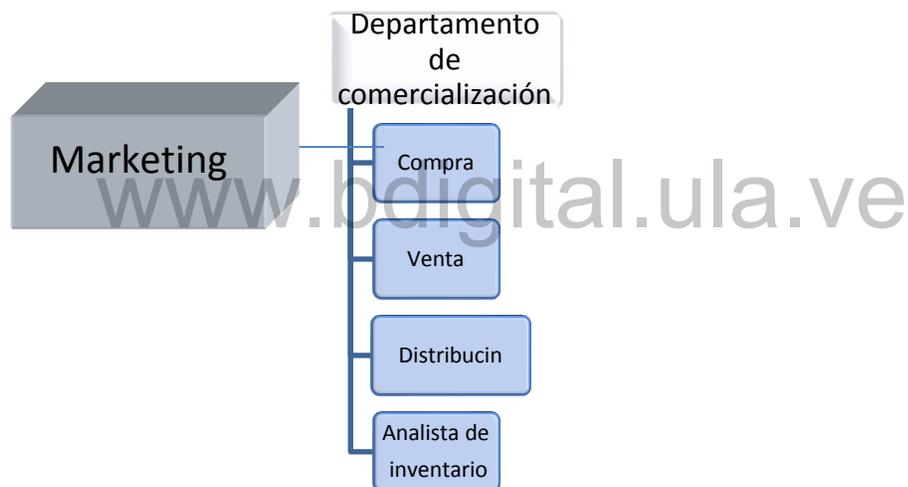


**Figura 20: Funciones del departamento de talento humano**

La subdivisión de esta categoría propuesta, tiene la responsabilidad de reclutar a los futuros candidatos a optar por el cargo y realizar las evaluaciones pertinentes para seleccionar al mejor perfil con mayor potencial para la organización presente; de igual implementa planes que coadyuven progresivamente a la actualizaciones de nuevos conocimientos, habilidades que vayan en pro del funcionamiento de la empresa y del talento humano que labora, creando nuevas experiencias conociendo las nuevas estrategias empresariales. A estos aspectos, para que Representaciones ELMO opere y funcione de manera adecuada se plantea una estrategia motivacional contenida en que el entorno

laboral sea ameno, agradable y lejos de amenazas, reconociendo siempre el trabajo realizado para de este modo obtener satisfacción, gratificación por lo desarrollado, todo ello permite tener un clima laboral excelente; no obstante, por último se encuentra en la especialidad la seguridad laboral en donde el gerente de talento humano debe guardar, la higiene, medicina y seguridad de cada uno de los miembros de esta empresa, además, de implementar estrategias que eviten los riesgos laborales, coordinar talleres de información a los trabajadores con respecto a seguridad laborar, permitiendo que cuenten con un buen sistema de salud, pues todo ello influirá al desenvolvimiento de cada unos de los trabajadores de esta empresa.

### C. Estructura del Departamento de comercialización



**Figura 21:** Funciones del departamento de comercialización

En último lugar se presenta el área de comercialización reflejada por la compra, venta y distribución de materiales de ferretería y de construcción, distribuyendo la misma a cada cliente ya sean empresas grandes medianas o pequeñas dando un impacto en la atención efectiva y eficiente de la misma, en este orden se identifica un analista de inventario responsable del abastecimiento y control del de los materiales que este posee para sí tomar buenas decisiones; por último, se toma el marketing como elemento innovador que estudia el mercado y

que a través de aplicaciones puede hacer más visible su empresa reflejando sus productos, creando publicidad, ofreciendo sus materiales a través de redes sociales, como por ejemplo. Por tanto se considera importante que Representaciones ELMO cuente con este elemento innovador de impacto social.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Después de haber realizado un proceso investigativo desde el enfoque mixto, descriptivo con carácter de campo, se presenta las siguientes conclusiones:

La empresa Representaciones Elmo posee una estructura lineal, autoritaria, es decir, el gerente general es la autoridad es quien dirige, ordena y toma la decisiones, el cual mantiene una línea interrumpida de mando, única jerarquía a quienes los trabajadores deben seguir las instrucciones por su jefe. Es decir, no hay especialización, por lo que la organización presenta debilidades en la división de los trabajos, careciendo de estrategias y métodos metodológicos que logren alcanzar los objetivos establecidos a corto o largo plazo.

De igual forma, se evidencia que la organización tiene dificultad con la aplicabilidad de los principios operativos, porque prevalece una única autoridad, quien direcciona y da la orden de mando, el cual establece los lineamientos y procedimientos que se deben ejecutar, pero este no cuenta con los especialistas como apoyo, lo que indica que existe una sola línea de mando que direcciona y coordina a nivel operacional, la interacciones entre áreas son limitadas, tampoco articulan y vinculan los trabajos; por lo que se observa falta de cultura organizacional.

En este mismo orden de ideas, en relación a las funciones se observaron aspectos positivos como negativos, en referencia al primero, en el reclutamiento y selección sus funciones las realizan de acuerdo al perfil, directrices de la empresa; de igual manera, evalúan el proceso del desempeño laboral y ejecutan talleres de

capacitación, formación y actualización de acuerdo a las necesidades existentes; sin embargo hay debilidades en cuanto al clima y motivación organizacional, remuneración y la prevención de riesgos; factores que afectan emocionalmente al trabajador y por ende a los resultados esperados por la empresa. Estos elementos forman parte de la cultura organizacional que no cumplen con las expectativas de los trabajadores para alcanzar su plena satisfacción, acumulando un cúmulo de emociones que desfavorecen el desempeño armónico y agradable de las actividades laborales.

Continuando con este mismo contexto, en relato a las estrategias aplicadas a la empresa objeto de estudio, se visualiza que en pocas oportunidades aplican mecanismos de coordinación como adaptación, supervisión, normalización del trabajo, proceso y de la norma, aunque medianamente se organizan, planifican, coordinan y controlan el funcionamiento del talento humano, dando resultados pocos óptimos en el logro de los objetivos, esto muestra que presenta carencia en la organización empresarial.

Para finalizar se confirma que la empresa Representaciones ELMO o posee una estructura organizacional que dirija los niveles jerárquicos, sus funciones y las áreas de competencia de cada uno de los representantes de esta dependencia; pero es importante resaltar que la totalidad de los miembros de esta organización considera importante el organigrama porque es un gráfico que permite el flujo de información donde se visualiza una línea de comunicación, puestos, funciones y autoridad que direcciona dicha estructura a nivel interno y externo. En vista de estos resultados se evidencia la necesidad de proponer la estructura organizacional para el óptimo funcionamiento del talento humano en la empresa Representaciones ELMO, del estado Mérida.

## Recomendaciones

Realizar diagnósticos previos sobre la empresa para definir el tipo de estructura organizacional de acuerdo a las necesidades detectadas; ya que esto permite una gestión óptima para el funcionamiento del talento humano, además enfoca esfuerzo hacia los objetivos que realmente importa.

El contar con una estructura organizacional permite mostrar la cadena de mando de manera clara, los empleados ganan seguridad y mejora la orientación laboral, pero esta debe ser trabajada mediante principio, métodos, y metodologías centralizadas en la toma de decisiones y en el futuro de la empresa.

Planificar talleres enfocados en el clima, la motivación, prevención de riesgos y satisfacción laboral; con la finalidad de fortalecer los valores y mejora del proceso de comunicación, la interacción y relaciones que determinen la organización como tal.

Distribuir la departamentalización de acuerdo a las funciones y al perfil del trabajador para que desarrolle las actividades, los procesos y las responsabilidades específicas, permitiendo cumplir con los fines propuestos de la empresa; aumentando la eficiencia y obteniendo un buen resultado de las acciones realizadas.

Diseñar estrategias innovadoras que busquen alcanzar los objetivos por medio de un plan de acción estratégico por cada área funcional de la organización; estas deben estar enmarcadas con la misión y visión de la empresa logrando de este modo un mejor enfoque para direccionar el desarrollo de las mismas.

Implementar el salario emocional que se refiere a la retribución no económica por la realización de su trabajo; aspecto importante que satisface

realmente al empleado e influenciando las decisiones de manera positiva, como lo es en las relaciones y sus comportamientos desde el punto de vista laboral. Por otro lado benefician la autonomía, pertenencia, creatividad, el disfrute, la inspiración y el sentimiento de pertenencia como el valor que le da a la empresa.

Organizar mesas de trabajo donde le den la oportunidad a los miembros de la organización participar en las tomas de decisiones así como proponer ideas que contribuyan al bienestar en general.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## REFERENCIAS

- Álvarez, M (2006). Manual de Planeación Estratégica. (1°ed.). México: Ed. Panorama.
- Arias, F (2012). El proyecto de investigación. (6° ed.). Caracas. Ed. EPISTEME, C.A.
- Banguero, H; Carrillo, L y Aponte, L (2018). Planeación y Gestión Estratégica de las Organizaciones. (2 ed.). Colombia: Ed. Programas.
- Barco, y Calderón, E (2015). Propuesta para la creación e implementación de un HSDUWDPHQWRGH7DOHQWRXPDQRHQODHPSUHVD0HWDOHV\$LQHV6\$ de la ciudad de Guayaquil. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Ecuador. Trabajo especial de grado.
- Bayón, J (2019). Cultura Organizacional. (1 ed.). España: Ed. Elearning.
- Blanco, L (2015). Diseño de una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa importaciones y exportaciones FERRE-ESPECTACULAR, C.A. Universidad Experimental Abierta, Carabobo, Venezuela.
- Coloma, V (2017). La Estructura Organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral. Ecuador: Universidad Guayaquil.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Año, CXXVII. Mes III. Caracas.
- Cota, J y Rivera L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para Mejorar el desempeño de los empleados. (vol. 16 N° 70). España. Ed. Dialnet. Universidad de la Rioja.
- Correa, E (2017). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. (1° ed.). Colombia: Ed. Universidad de Caldas.
- Cuesta, A (2019). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. (3 ed.). Bogotá: Ed. ECOE.
- De La fuente, C. (2019). Marketing interno y comunicación. (1.0 ed.). España. Ed. Elearning S.L.

- Equipo, E. (2020). Estructura y diseño organizativo. (1.0 ed.). España. Ed. Elearning S.L.
- Fernández, F (2017). Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos. (1° ed.). España: Ed. tutor formación.
- Finol, M y Camacho, H (2008).El Proceso de Investigación Científica. (1° ed.). Maracaibo, Venezuela: Ed. Ediluz.
- Franco, I y Torrenegra, R (2009). Análisis Organizacional de la Empresa CARMETALICA LTDA. Cartagena. Ed. Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.
- Galindo, F y Guerrero C. (2020). Administración 2. Serie integral por Competencias. (3° ed.). México. Ed. Patria educación, PE.
- Gambino, A. y Pungitore (2019). Técnicas administrativas. (Vol. 19. N° 3). Argentina. Ed. Universidad Nacional de Moreno.
- García, M; Hierro, E y Jiménez, J (2001). Selección de Personal, sistema integrado. (2° ed.). Madrid, España: Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Gil, M (2010). Como crear y hacer funcionar una empresa. (8° ed.).Madrid, España: Ed. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
- Gil, M y Celma, M (2002). Concepto, contenido y objeto de la administración de empresa. (1° ed.). Barcelona, España. Ed. UOC Papers.
- Gil, M y Giner, F (2007). Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa, (7 ed.). Madrid: Ed. ESIC.
- Gómez, J (2014). Principios de la administración de empresas. (1° ed.). Colombia. Ed. CESA.
- Griffin y Ebert J (2005). Negocios. (7ma ed.). México. Ed. Pearson. Educación México.
- Guerra, G (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XII. (98° ed.). Costa Rica. Ed. IICA.
- Hidalgo, B (2011). Remuneraciones Inteligentes.. (1° ed.). Buenos Aires. Ed. Granica.

- Huamán, L. y Ríos, F. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. (2ª ed). Lima. Ed. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- IICA (2014). Sistema para la determinación de Remuneraciones. Costa Rica: Serie de documentos. No. 14.
- Lacalle G, Caldas M y Carrión (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. (1º ed.). España. Ed. Editex.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de Julio de 2005.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial Ext. N° 6.076 del 07 de Mayo de 2012.
- Lirio, F (2018). Organigrama; Técnicas y Métodos. (1ed.). Perú.
- Llanos, J (2005). Integración de Recursos Humanos. (1º ed.). México: Ed. Trillas, S.A.
- López, A (2017). Diseño y Estructura Organizacional en Empresas de Ingeniería Civil. Quetzaltenago. Universidad Rafael Landívar.
- López, C; De la Torre R; Navarro, A. y Trejo M. (2011). Tipos de estructura organizacional. Recuperado el 06 de mayo 2019, de, <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Luna, F (2011). Prevención de Riesgos Laborales. (1º ed.). España: Ed. Vertice.
- Lusthaus, Ch (2002). Evaluación organizacional. (1º ed.) Washington. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Manene, L (2011). La organización empresarial. Recuperado el 11 de octubre de 2021, de, <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>.
- Salas, O y Campa, F. (2014). Manual del Controller.(1º ed.). España. Ed. Profit.
- Marcelo, M. (2004). Introducción a la Metodología de la investigación científica. (1º ed.). Argentina. Ed. Brujas.
- Maristany, J (2007). Administración de recursos humanos. (2º ed.). México: Ed. Pearson Educación S.A.

- Martínez, M (2017). Gestión Estratégica del Clima Laboral. (2 ed.). Madrid: Ed. UNED.
- Méndez, C (2020). Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. (3 ed.). Bogotá: Ed. Universidad del Rosario.
- Montagud, N. (2020). Los 12 tipos de técnicas de investigación. Características y funciones. Recuperado el 10 de Enero de 2022 de, <https://psicologiamente.com/cultura/tipos-tecnicas-investigacion>
- Monteiro, R (2021). Una teoría de la educación. (1° ed.). Portugal. Ed. Brill.
- Muñiz, L (2017). Como implementar y evaluar un sistema de control de Gestión. (1 ed.). España: Ed. Profit.
- Murguía, E; Ocegueda, V y Castro, E (2006). Teoría de las organizaciones. (2° ed.). México. Ed. Umbral.
- Nachtiggall, P (2017). Inteligencia Emocional en la Empresa. Argentina: Ed. Granica.
- Navio J. y Moya B. (2022). Fundamentos de Gestión Empresarial. (1° ed.). Madrid. Ed. Sanz y Torres.
- Orellana, P. (2019). Estrategia empresarial. Recuperado el 12 de Mayo de 2020 de, <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>.
- Parella, S y Martíns, F (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (4 ed.), Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Pareja M. (2005). Temas de empresa. (1° ed.). Madrid. Ed. Edinumen.
- Pelekais, C y Raspa, P (2011). Hacia una cultura de investigación cualitativa. (1° ed.). Maracaibo, Venezuela: Ed. Astro Data. S.A.
- Pernía, E. (2016). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, higiene y Seguridad Industrial. Recuperado el 23 de julio (2021) de, <https://erixonpernia.wordpress.com/2016/10/16/gestion-estrategica-de-los-recursos-humanos-higiene-y-seguridad-industrial/>
- Pérez, G. (2009). Guía Metodológica para anteproyectos de investigación. (3ª ed.). Caracas. Ed. Fedupel.

- Pérez, G. (2012). Guía Metodológica para anteproyectos de investigación. (4ª ed.). Caracas. Ed. Fedupel.
- Pérez, R. (2015). Administración de Establecimientos de Producción y Venta de Productos de Pastelería. (ed. 5.1). España. Ed. Elearning S.L
- Pulgar, L y Ramos, F (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. (2da ed.). Perú. Ed. Universidad peruana de ciencias aplicadas S.A.C.
- Quiroa, M (2020). Principios de la organización. Recuperado el 11 de febrero de 2022 de, <https://economipedia.com/definiciones/principios-de-la-organizacion.html>
- Raffino, M. (2020). Estructura organizacional. Recuperado el 5 de agosto de 2021, de <https://concepto.de/estructura-organizational/>
- Robbind, S y Coulter, M (2005).Administración. (8° ed.). México: Ed. Pearson Educación.
- Roberts, J (2017). La Empresa Moderna: Organización y Resultado (reimpresión 2). España: Ed. Antoni Bosh.
- Rocha, H (2018). La importancia de la estructura organizacional. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de <https://www.versat.com.py/2018/12/06/la-importancia-de-la-estructura-organizational/>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. (Vol. 1. N° 25). Carabobo. Ed. Revista educación en valores.
- Ruíz, J (2017). Sociología de las Organizaciones Complejas.Vol.45. Bizkaia, España: Universidad de Deusto.
- Sabino (2009). Guía Metodológica para anteproyectos de investigación. (3era edición). Caracas.
- Sánchez R (2017). Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones. (2 ed.). Madrid: Ed. ESIC.
- Soriano, A. (2020). Organización Empresarial y de Recursos Humanos. (1. ed.). España. Ed. ICB, editores.
- Vadillo, S (2005). Administración de Remuneraciones. (1° ed.) México: Ed. Limusa Noriega.

Verenzuela, J (2015). Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial LUCKY STAR C.A. Universidad de Carabobo, Venezuela. Trabajo especial de grado.

Zerda, E (2021). Evaluación de los procesos administrativos para el diseño estratégico en una empresa. Ecuador: Universidad de Santiago de Guayaquil.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXOS**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**ANEXO A**  
**ENCUESTA**

		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1	¿La estructura organizacional permite el orden y coordinación de la empresa y personas?					
2	¿La organización define y divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas?					
3	¿Los trabajadores responden única y exclusivamente a una sola persona?					
4	¿Se divide el trabajo por las especialidades de tal manera que la estructura exista un mejor desenvolvimiento del personal?					
5	¿La empresa desarrolla habitualmente una línea comunicativa entre las personas?					
6	¿La estructura organizacional, resalta la autonomía porque se desarrolla por divisiones de productos?					
7	¿La estructura organizacional combina lo funcional (especialista) y divisional (proyecto o producto) logrando una estructura matriz?					
8	¿La organización opera estableciendo los principios y métodos que determinan el cumplimiento del objetivo de la empresa?					
9	¿El gerente ordena, como, cuando y de qué manera se efectuaran las estrategias de la organización?					
10	¿La línea de ejecutivos distribuyen el poder dentro de la organización?					
11	¿La unidad de dirección se coordinan los esfuerzos globales de la organización a nivel operacional?					
12	La estructura organizacional realiza el proceso adecuado y hace los cambios de manera continua, vinculando una de otras unidades de trabajo para el logro de los planes trazados?					
13	¿Combinan los trabajos en departamentos permitiendo coordinar, organizar y agrupar los mismos con la finalidad de cumplir la obtención de los objetivos?					
14	¿La organización se basa en principios y valores múltiples aceptando la interacción como las decisiones y relaciones típicas de la misma?					
15	¿Las funciones que se desarrollan en el departamento de talento humano varían					

	dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedican los trabajadores?					
16	¿El reclutamiento del personal lo hacen mediante el proceso de selección para optar al puesto de trabajo según el perfil, directrices y políticas de la organización?					
17	¿La organización hace un compendio de planificación, análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización?					
18	¿La organización capacita y brinda a los trabajadores el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales?					
19	La organización promueve un clima alto y favorable, satisfaciendo las necesidades personales y elevando la moral de sus empleados?					
20	¿Considera usted que el clima organizacional influye en el ambiente y la motivación de los trabajadores afectando su conducta y desenvolvimiento?					
21	¿La remuneración generada por la empresa retribuye al desempeño laboral en función del funcionamiento de la organización?					
22	¿Las expectativas de recompensa gratifican el trabajo que se desarrolla en la organización?					
23	¿En la estructura organizacional estudian los factores que pueden ser de riesgo para los empleados?					
24	¿Los trabajadores gozan de buena salud, higiene y seguridad laboral?					
25	¿La estructura organizacional aplica estrategias metodológicas para alcanzar los objetivos por medio de un plan de acción?					
26	¿La organización utiliza herramientas que permiten agrupar los recursos para desempeñar eficazmente los roles y la función de cada uno para desarrollar las actividades planificadas?					
27	¿La planeación estratégica empleada por la empresa permite tener un tiempo aproximado del cumplimiento de las metas?					
28	¿La empresa incorpora el diagnóstico como herramienta fundamental para el proceso de su planificación empresarial?					
29	¿La comunicación es fluida entre las unidades de					

	trabajo, teniendo el control de las mismas, obteniendo resultados favorables en las funciones y tareas asignadas?					
30	¿Emplea mecanismos de coordinación como adaptación mutua, supervisión, normalización de trabajo, proceso y de la norma?					
31	¿En la empresa observan, verifican y validan las actividades que se desenvuelven para dar cumplimiento con lo estipulado con la dirección de la unidad?					
32	¿La estructura organizacional evalúa y hace seguimiento a sus trabajadores en el cumplimiento de sus actividades?					
33	¿La organización tiene un organigrama donde muestre los niveles jerárquicos, sus funciones y las áreas de competencia de cada uno de los representantes de esta dependencia?					
34	¿Considera usted importante que la organización posea un flujo de información donde visualice una línea de comunicación, puestos, funciones y autoridad que favorezcan el desenvolvimiento positivo de la empresa?					

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## ANEXO B

### LISTA DE COTEJO

		SI	NO
1	¿La estructura organizacional de la empresa es lineal o jerárquica?		
2	¿Se dividen el trabajo y establecen la especialización para ejecutarlo en el menor número posible de funciones?		
3	¿En la empresa agrupan los elementos y unidades organizativas identificando los roles que posee cada uno?		
4	¿Organizan las tareas buscando mejoramiento y logro de los objetivos que se quieren en la empresa?		
5	¿La organización opera empleando principios y métodos?		
6	¿El gerente emplea estrategias de dirección y mando?		
7	¿Articula y vincula los trabajos en las áreas de la organización de la estructura organizacional?		
8	¿Existe cultura organizacional en la empresa?		
9	¿El talento humano es seleccionado de acuerdo al perfil y al cargo laboral?		
10	¿Realizan talleres de capacitación, formación y actualización de acuerdo a las necesidades laborales?		
11	¿El ambiente laboral satisface sus necesidades y aumenta su productividad laboral?		
12	¿La remuneración satisface sus necesidades principales contribuyendo a desempeñarse mejor en su cargo?		
13	¿Aplica medidas de prevención laboral en la empresa?		
14	¿La empresa aplica estrategias metodológicas para alcanzar los objetivos organizacionales?		
15	¿La empresa planifica estratégicamente para tomar decisiones en pro del mejor rendimiento y funcionamiento laboral?		
16	¿En la empresa existe integración de los miembros que permitan dividir y coordinar el trabajo en distintos puestos especializados?		
17	¿En la empresa supervisan y evalúan el desempeño de los trabajadores?		
18	¿En la empresa realizan el control estratégico para saber lo que se tiene que reforzar y corregir?		
19	¿Existe en la empresa una grafica o organigrama donde direcciona la estructura organizacional?		

## ANEXO C

MÓDULO VI : COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO: Cvc  
(HERNÁNDEZ NIETO, GARCIA MATOS, 1994, 1995, 1996, 2000, 2012)

item juez1 juez2 juez3 projuezvaliditmerroritm

1	3	3	3	3,000	,9630	,0370
2	3	3	3	3,000	,9630	,0370
3	2	3	3	2,667	,8519	,0370
4	3	3	3	3,000	,9630	,0370
5	3	3	3	3,000	,9630	,0370
6	3	2	3	2,667	,8519	,0370
7	3	3	2	2,667	,8519	,0370
8	3	3	3	3,000	,9630	,0370
9	3	3	3	3,000	,9630	,0370
10	3	3	3	3,000	,9630	,0370
11	3	3	3	3,000	,9630	,0370
12	3	3	3	3,000	,9630	,0370
13	2	3	3	2,667	,8519	,0370
14	3	3	2	2,667	,8519	,0370
15	3	2	3	2,667	,8519	,0370
16	3	3	3	3,000	,9630	,0370
17	3	3	3	3,000	,9630	,0370
18	3	3	3	3,000	,9630	,0370
19	3	2	3	2,667	,8519	,0370
20	2	3	3	2,667	,8519	,0370
21	3	3	2	2,667	,8519	,0370
22	3	3	2	2,667	,8519	,0370
23	3	3	2	2,667	,8519	,0370
24	3	3	2	2,667	,8519	,0370
25	3	3	2	2,667	,8519	,0370
26	3	3	2	2,667	,8519	,0370
27	3	3	2	2,667	,8519	,0370
28	3	3	2	2,667	,8519	,0370
29	3	3	2	2,667	,8519	,0370
30	3	3	2	2,667	,8519	,0370
31	3	3	2	2,667	,8519	,0370
32	3	3	2	2,667	,8519	,0370
33	3	3	3	3,000	,9630	,0370
34	3	3	3	3,000	,9630	,0370

Numberof cases read: 34    Numberof cases listed: 34

CvctCvccerrort  
,8976 ,8606 ,0370

Numberof cases read: 1    Numberof cases listed: 1

## ANEXO D

### Análisis de Confiabilidad

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	7	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	7	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,740	34

#### Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
ítem1	1,43	,787	7
ítem2	1,43	,535	7
ítem3	1,43	1,272	7
ítem4	1,71	1,254	7
ítem5	1,29	,488	7
ítem6	1,71	1,496	7
ítem7	1,71	1,496	7
ítem8	1,57	1,134	7
ítem9	2,00	1,528	7
ítem10	1,43	,535	7
ítem11	1,29	,488	7
ítem12	1,57	,787	7
ítem13	1,86	,690	7
ítem14	1,71	,951	7
ítem15	1,43	,787	7
ítem16	2. 1,86	3. 1,574	4. 7
ítem17	6. 1,71	7. 1,496	8. 7
ítem18	10. 1,57	11. 1,512	12. 7
ítem19	14. 1,57	15. ,976	16. 7
ítem20	18. 1,57	19. 1,512	20. 7
ítem21	22. 1,57	23. ,787	24. 7
ítem22	26. 2,00	27. ,816	28. 7
ítem23	30. 1,57	31. ,976	32. 7
ítem24	34. 2,14	35. 1,676	36. 7
ítem25	38. 1,43	39. 1,134	40. 7
ítem26	42. 1,86	43. 1,464	44. 7
ítem27	46. 1,71	47. 1,496	48. 7
ítem28	50. 1,43	51. ,535	52. 7
ítem29	54. 1,86	55. 1,215	56. 7
ítem30	58. 1,86	59. 1,215	60. 7
ítem31	62. 1,57	63. 1,512	64. 7
ítem32	66. 1,57	67. 1,512	68. 7
ítem33	70. 1,71	71. 1,113	72. 7
ítem34	74. 1,57	75. 1,512	76. 7

## ANEXO E

### JUICIOS DE EXPERTOS

**ANEXO E**  
**JUICIOS DE EXPERTOS**

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN**

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento		X		
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores		X		
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa: FELICITACIONES POR SU INVESTIGACIÓN - EXCELENTE PROPUESTA.

Observaciones:

Validado por: Ramiro García Profesión: Licdo en Docencia.

Lugar de trabajo: Universidad Santa Bárbara

Cargo que desempeña: Profesor en Estadística, Matemática e Informática

Fecha: 27 julio 2022 Firma: [Firma]

158

### JUICIOS DE EXPERTOS

#### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación cualitativa

*Excelente trabajo de investigación*

Observaciones

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Validado por:

*Ruth Blom*

Profesión:

*Educadora*

Lugar de trabajo:

*Colgio José Félix Ron.*

Cargo que desempeña:

*Departamento de Evaluación*

Fecha:

*30/07/2022*

Firma:

*Ruth Blom*

## JUICIOS DE EXPERTOS

### INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems		X		
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			

**Apreciación cualitativa**

*Es un trabajo excelente de aplicar; en vista que en estos momentos es necesario tener propuestas que contribuyan al crecimiento social.*

**Observaciones**

---



---



---

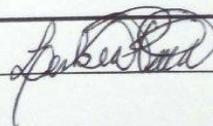
Validado por: Lidia Peña de Canas Profesión: Docente en Educación

Lugar de trabajo: Universidad Valle del Tuyú

Cargo que desempeña:

Profesora en Alto desempeño

Fecha: 30/01/2022

Firma: 

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)