



## **UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA  
LA EMPRESA MULTISERVICIOS LAOR,  
C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA  
ESTADO CARABOBO**

**Duran, Jassibeth  
Horta, Heriberto**

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



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

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA  
EMPRESA MULTISERVICIOS LAOR, C.A. UBICADA  
EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Relaciones Industriales

**Autores:** Duran, Jassibeth  
Horta, Heriberto

**Tutor:** Colmenares, Ada

San Diego, Noviembre de 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

**ACTA N° 0006-2-2017**

San Diego, 26 de Septiembre de 2017

Ciudadanos

**Heriberto José Horta Valenzuela**

C.I. 19.856.748

**Jassibeth Karina Duran Medina**

C.I. 17.193.524

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Estructura Organizacional para la empresa Multiservicios Laor, C.A ubicada en Naguanagua, Estado Carabobo.”** como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

**Dra. Belkys Suárez Montoya**  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Ada Colmenares, portador de la cédula de identidad N° 12.315.127, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanos Jassibeth Duran, portadora de la cédula de identidad N° 17.193.524 y Heriberto Horta, portador de la cédula de identidad N° 19.856.748 titulado Estructura organizacional para la empresa Multiservicios LAOR C.A., ubicada en Naguanagua Estado Carabobo, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diecinueve días del mes de Octubre del año dos mil diecisiete.

---

Ada Colmenarez  
C.I. 12.315.127

## **DEDICATORIA**

### **Heriberto José Horta Valenzuela**

Les dedico mi trabajo de grado a Dios y la Virgen por estar conmigo en todo momento, llenándome de vida y bendiciones día a día.

**A mis padres**, en especial a ti, querida y adorada madre Milagro Valenzuela, gracias por estar ahí en todo momento, ser mi apoyo y mi motivo de lucha para lograr y cumplir mi sueño, este logro es tuyo. Gracias por tus consejos, por confiar en mí y ser mi razón de vivir. Te amo mucho mamá.

**A mis hermanas**, Herimar y Maria Eugenia, agradezco a ustedes por motivarme a cumplir mi meta, en especial a ti Herimar porque sabes que más que mi hermana, eres como mi segunda mamá. Gracias por entenderme, aguantarme en mis momentos de presión y angustias con el proceso, parte de este logro también es tuyo. Las Amo a pesar de no decírselos a diario.

**A mi familia**, la Familia Ochoa Horta, Valenzuela Hernandez, Hernandez Rivas, Reinangela Michelena, Anita Naranjo, Luz Marina Royett, en especial a mis pequeños primos: Santiago Perfetti, Susej Valenzuela, Franklin Perfetti y mi pequeña ahijada Isabella Valenzuela, Gracias por ser parte de mi vida.

**A ti Ronald Jiménez**, por ser ese amigo incondicional y hermano que me regalo la vida, gracias por estar en todo momento aunque hoy en día la distancia nos separe, espero reencontrarnos pronto!

**A ustedes mis Doctores**: Médico Cirujano de tórax, Oncólogos, Radioterapeutas, al equipo de Fundamedula, en especial a mi equipo de Médicos y Enfermeras de la Unidad de Trasplante de Medula Ósea del Hospital de Clínicas Caracas, en especial a usted Dra. Mildred Borrego por ser mi Médico Oncólogo y motivarme a salir adelante confiando en mí.

**TODO ESTE ESFUERZO ES PARA USTEDES!**

## DEDICATORIA

### **Jassibeth Karina Duran**

**A Dios**, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, dedicación y paciencia para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

**A mi Hijo Diego**, por haber creído en mí como madre, esperarme esas largas horas de estudios para verme, me permitió seguir adelante en toda la carrera, palabras que me impulsaban para ser un ejemplo a seguir, fue, es y será mi inspiración, pero más que nada, por su amor.

**A mi madre Yadira Medina**, por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por sus consejos, apoyo incondicional, motivándome a ser una persona de bien, y sobre todo su amor.

**A mi padre Jaime Duran**, por haber estado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por el apoyo y motivación constante que me ha permitido seguir adelante en toda la carrera, pero más que nada, por su amor.

**A mi compañero Horta**, por creer en mí como compañera en este proceso, por el apoyo incondicional siendo parte fundamental para culminar esta meta, por depositar esperanza y cariño.

**A mis maestros**, quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

**A mis amigos**, Katherine D, Isamar P, Ginoska C. quienes fueron un gran apoyo emocional durante la carrera.

Para ellos es esta dedicatoria de trabajo de grado, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Heriberto José Horta Valenzuela**

**Primerante a Dios,** por darme la vida y una nueva oportunidad al ser paciente sobreviviente al Cáncer, Gracias a ti hoy puedo cumplir esta meta que nunca deje de visualizar en los buenos y malos momentos que me ha tocado vivir en tan corto tiempo.

**A mis padres y hermanas,** gracias a ti mamá por tu sabios consejos, por motivarme y enseñarme a ser quien soy hoy en día, al igual que a mis hermanas. Gracias por todo su apoyo en todo momento.

**A mi Abuela Lilia Valenzuela,** por cuidarme desde pequeño mientras mi mamá padres trabajaban para darnos lo mejor, al igual que a mis tíos y demás familiares.

**A mis Profesores,** gracias por compartir sus conocimientos conmigo, compañeros de clases, futuros colegas, tutora académica Lcda. Ada Colmenarez, a mí querida directora de la escuela de Relaciones Industriales Lcda. Sara Jiménez.

**Agradezco especialmente a ustedes,** mis Psicólogos Dra. María Eugenia Arteaga, Dr. Javier Méndez, a todos y cada uno que aporte su granito de Arena para que saliera exitoso de mi tratamiento oncológico y trasplante de médula ósea, ustedes saben quiénes son, me gustaría nombrarlos a cada uno pero la lista es interminable.

**A mi compañera de tesis,** Jassibeth Duran por creer y confiar en mí.

Por último y no menos importante a una persona que conocí en un salón de clases y resultamos ser familia, sabes que eres tu Prima María Valenzuela, gracias por tu apoyo en todo momento y volvernos buen equipo de trabajo. Eres especial para mí, ahora seremos colegas.

**¡A TODOS GRACIAS!**

## **AGRADECIMIENTO**

### **Jassibeth Karina Duran**

Yo agradezco primeramente a mi dios por estar presente en cada paso con tantas bendiciones, mis padres que han estado en todos los momentos difíciles dándome todo el apoyo y esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida, a mi hijo que con tanta esperas largas fue mi impulso, que con esfuerzo he logrado una de mis metas, agradezco a todos mis maestros ya que ellos me enseñaron valorar los estudios y a superarme cada día, y todos los que confiaron en mí, porque lo que ahora soy es gracias a todos ellos.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

|   | pp.  |
|---|------|
| Lista de tablas .....                                 | xi   |
| Lista de gráficos .....                               | xii  |
| Lista de figuras .....                                | xiii |
| Resumen Informativo .....                             | xiv  |
| Introducción .....                                    | 15   |
| CAPÍTULO  |      |
| I    EL PROBLEMA .....                                | 17   |
| 1.1. Planteamiento del problema .....                 | 17   |
| 1.2. Formulación del problema .....                   | 19   |
| 1.3. Objetivos .....                                  | 19   |
| 1.4. Justificación .....                              | 20   |
| II   MARCO TEÓRICO .....                              | 22   |
| 2.1. Antecedentes .....                               | 22   |
| 2.2. Bases teóricas .....                             | 27   |
| 2.2.1. Estructura Organizacional.....                 | 27   |
| 2.2.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales..... | 30   |
| 2.2.3. Organigramas.....                              | 32   |
| 2.2.4. Descripciones y Análisis de Cargo.....         | 39   |
| 2.2.5. Cultura Organizacional.....                    | 40   |
| 2.3. Definición de términos .....                     | 43   |
| III  MARCO METODOLÓGICO .....                         | 45   |
| 3.1. Tipo y diseño de la investigación .....          | 45   |
| 3.2. Fases metodológicas .....                        | 47   |

## CONTENIDO

|  | pp. |
|--|-----|
| IV RESULTADOS .....                      | 54  |
| V PROPUESTA .....                        | 69  |
| 5.1. Presentación .....                  | 69  |
| 5.2. Justificación .....                 | 70  |
| 5.3. Objetivo general .....              | 70  |
| 5.4. Objetivos específicos .....         | 70  |
| 5.5. Factibilidad .....                  | 71  |
| 5.5.1. Humana .....                      | 71  |
| 5.5.2. Material .....                    | 71  |
| 5.5.3. Técnica .....                     | 72  |
| 5.5.4. Financiera .....                  | 72  |
| 5.6. Estructura de la propuesta .....    | 72  |
| Conclusiones y Recomendaciones .....     | 109 |
| Referencias .....                        | 111 |
| Anexos .....                             | 114 |
| A. Lista de cotejo .....                 | 115 |
| B. Cuestionario.....                     | 116 |
| C. Guion de entrevista .....             | 118 |
| D. Formato de análisis de cargo .....    | 119 |
| E. Formato de descripción de cargo ..... | 121 |

## LISTA DE TABLAS

### CONTENIDO

|  | pp. |
|--|-----|
| TABLA  |     |
| 1 Resumen de técnicas e instrumentos de recolección de datos - Fase I .. | 51  |
| 2 Tabulación de la información instrumento N° 1 .....                    | 55  |
| 3 Ítem N° 01 .....   | 56  |
| 4 Ítem N° 02 .....   | 57  |
| 5 Ítem N° 03 .....   | 58  |
| 6 Ítem N° 04 .....   | 59  |
| 7 Ítem N° 05 .....   | 60  |
| 8 Ítem N° 06 .....   | 61  |
| 9 Ítem N° 07 .....   | 62  |
| 10 Ítem N° 08 .....  | 63  |
| 11 Ítem N° 09 .....  | 64  |
| 12 Ítem N° 10 .....  | 65  |

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

| GRÁFICO |                  | pp. |
|---------|------------------|-----|
| 1       | Ítem N° 01 ..... | 56  |
| 2       | Ítem N° 02 ..... | 57  |
| 3       | Ítem N° 03 ..... | 58  |
| 4       | Ítem N° 04 ..... | 59  |
| 5       | Ítem N° 05 ..... | 60  |
| 6       | Ítem N° 06 ..... | 61  |
| 7       | Ítem N° 07 ..... | 62  |
| 8       | Ítem N° 08 ..... | 63  |
| 9       | Ítem N° 09 ..... | 64  |
| 10      | Ítem N° 10 ..... | 65  |

## LISTA DE FIGURAS

### CONTENIDO

| FIGURA |   | pp. |
|--------|---|-----|
| 1      | Organigrama por en ámbito general .....                       | 35  |
| 2      | Organigrama por en ámbito específico .....                    | 35  |
| 3      | Organigrama por contenido integral .....                      | 35  |
| 4      | Organigrama por contenido funcional .....                     | 36  |
| 5      | Organigrama por contenido de puestos, plazas y unidades ..... | 36  |
| 6      | Organigrama vertical .....                                    | 37  |
| 7      | Organigrama horizontal .....                                  | 37  |
| 8      | Organigrama mixto .....                                       | 38  |
| 9      | Organigrama de bloque .....                                   | 38  |
| 10     | Organigrama circular .....                                    | 39  |
| 11     | Cómo se forman las culturas .....                             | 41  |
| 12     | Marco de los tipos de cultura .....                           | 42  |
| 13     | Diseño de investigación .....                                 | 47  |



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

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS LAOR, C.A.**

**Autores:** Duran, Jassibeth

Heriberto Horta

**Tutora:** Ada Colmenares

**Fecha:** Noviembre 2017

### **RESUMEN INFORMATIVO**

La empresa Multiservicios LAOR C.A ubicada en Naguanagua Estado Carabobo; presenta como carencia su estructuración, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general proponer la estructura organizacional para la cual fue necesario el planteamiento de tres (3) objetivos específicos, como: diagnosticar el estatus de la empresa ante su funcionamiento, relación y cargos que hoy en día contiene; determinar los requerimientos para la construcción de la estructura organizacional de la empresa y diseñar la estructura organizacional de la empresa. Se manejaron aspectos teóricos que están relacionados con la estructura organizacional y todos aquellos enfoques fundamentales para el desarrollo de la misma. Ahora bien, en el aspecto metodológico se empleó la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo, todo ello bajo la aplicación de un cuestionario de 10 ítems de opción dicótica a los trabajadores (10 personas), asimismo fue necesario realizar una entrevista al Gerente General, para ello se utilizó un listado de cinco (5) preguntas con respuesta abierta en la Entrevista. Entre los resultados más relevantes se pudo observar que un 100% de los trabajadores desconocen la misión, la visión y valores, así como también 100% afirma que no existen un organigrama ni descripciones de cargos definidos. En tanto que gracias la entrevista apporto grandes aspectos fundamentales para la realización de la propuesta, esta se logró desarrollar en base a estas consideraciones y está conformada por la Visión, Misión, Valores, Organigrama y las Descripciones de Cargos, dando respuesta a la situación problemática en espera de solventar a medio plazo las observaciones realizadas.

**Descriptorios:** Misión, Visión, Valores, Organigrama, Descripciones de Cargo.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda empresa requiere de una estructura para su crecimiento, resaltando el cambio constante en el entorno competitivo y tecnológico que exigen modificaciones continuas en diversos aspectos de una empresa. Por ende, el diseño de una estructura organizacional deberá adaptarse a los dichos cambios, procurando un mínimo impacto en el capital humano, ya que ayuda a la gerencia a identificar el talento que necesita ser incorporado en la empresa. Una planificación estructural asegura que haya diversos y necesarios puestos de trabajo en la empresa para lograr las metas establecidas, como también es de gran importancia que cada una de las responsabilidades y objetivos estén concretos. Cada persona que pertenezca a la empresa debe contar con una descripción de las funciones que desempeñara en su puesto o área de trabajo y cada trabajo cuenta con su posición en el organigrama de la empresa.

Hoy en día, aún existen organizaciones que no cuentan con sus respectivas estructuras organizacionales, como también carecen de definición a la hora de la toma de decisiones, esto bien sea por falta de instrucción o desconocimiento de la importancia que constituye su constante revisión y adaptación a los requerimientos del mundo globalizado. Ya con lo antes mencionado y la importancia del tema, esta investigación surge como un avance para la empresa Multiservicios LAOR, C.A. ubicada en Naguanagua Estado Carabobo. El estudio estará enmarcado en la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo.

Ahora bien, la estructuración del presente trabajo se visualizara en cuatro (4) capítulos tal como se detalla a continuación:

Capítulo I, denominado El Problema, en donde se describe el problema, señalando los objetivos de la investigación y se justifican las razones de la misma. Seguidamente el Capítulo II, hace referencia al Marco Teórico, como base al análisis

del problema objeto de estudio. En él se detallan los antecedentes de la investigación relacionados con el presente estudio, también se desarrollan en este capítulo las bases teóricas sobre el tema en estudio y finalmente se incorporan las definiciones de términos básicos, los cuales hacen referencia a las teorías de la investigación.

Seguidamente, se especifica el Capítulo III, comprendido por las Fases Metodológicas que se utilizaron para llevar a término la presente investigación. En tal sentido se incluyen el tipo de investigación y en las fases metodológicas, en donde se describe la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Posteriormente se presenta el Capítulo IV, Resultados; este capítulo incluye los resultados obtenidos con el apoyo y aplicación de los instrumentos y técnicas empleadas, todos ellos se presentan separados por sus respectivas fases.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

A lo largo de los años, las empresas han venido realizando nuevos desafíos para aplicarlos en la actualidad de acuerdo a la evolución y necesidades que se presentan en el entorno socio laboral. En estos casos es importante estudiar y concretar nuevas estrategias que ayuden a solucionar posibles fallas, es así como Robbins (2005:234), habla de que una Estructura Organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

Asimismo, la globalización ha generado cambios constantes en el mercado, por lo que las organizaciones se han visto obligadas a desarrollar medidas y estrategias que ayuden a cumplir las exigencias del mismo, con la finalidad de lograr un desempeño eficiente y mejorar la calidad de producción, llevándolos a mantenerse en un mercado más competitivo.

Por otro lado, las estructuras organizacionales son de gran importancia, ya que ayudan a establecer lineamientos y funciones que se deben llevar a cabo, permitiendo realizar las actividades con los recursos necesarios tales como Reseña Histórica, Visión, Misión, Valores, Objetivos, Organigrama y Descripción de Cargos, las cuales se encuentran adscritas al entorno de la gestión de Recursos Humanos. Además, es importante destacar, que con el paso del tiempo la gestión de Recursos Humanos ha

venido evolucionando a efectos de adaptarse a los cambios y desafíos en el contexto que se opere.

En otro orden de ideas, la situación actual que se presenta en Venezuela en materia económica, social y política aporta una reflexión, sobre la importancia de mejorar y mantener los niveles de producción y calidad en las empresas, ya que constituyen el nivel de desarrollo social, tecnológico y económico del país. Todo esto, lleva a que las organizaciones presenten inquietudes por sus estructuras y así no quedarse anclados en el pasado, aplicando herramientas o teorías que atenten en su contra. Es por ello, que hoy en día dichas organizaciones están abiertas a los cambios.

De igual forma, se puede decir que el triunfo de toda organización va de la mano con ciertos factores que inician en la estructura y su constitución, así como afrontar los retos, competencias, procesos sociales y económicos con el propósito de obtener una gerencia eficaz. Es de esta manera, que las organizaciones en Venezuela han tomado medidas y aplicado estrategias que llevan a crear ciertos cambios, con el propósito de obtener un desempeño eficiente en las actividades que se llevan a cabo y la mejor calidad de producción, para así mantenerse en el mercado competitivo.

Asimismo, se puede decir que la Estructura Organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel fundamental donde se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad es establecer un sistema de funciones que deben desarrollar los miembros de una entidad para trabajar de una forma óptima y alcanzar las metas planteadas. Por otro lado, es importante resaltar que cada empresa establece metas diferentes, al momento de enfocarse en la creación de su Estructura Organizacional, la cual deberá basarse en sus prioridades, necesidades, fortalezas y enfoque para así plantear y concretar las actividades adecuadas que ayuden a su buen funcionamiento.

Tal es el caso de la empresa Multiservicios LAOR, C.A. Ubicada en Naguanagua estado Carabobo, la cual se dedica a prestar el servicio de Grúas, Latonería, Pintura,

Mecánica Automotriz y Autolavado, así como también la Venta, Compra, Distribución, Importación y Exportación de repuestos en general; en la misma se están presentando una serie de irregularidades debido a la falta de lineamientos de trabajo, así como la carencia de herramientas que permitan establecer normativas y responsabilidades que le correspondan a cada miembro de la organización, además de existir descontrol en el seguimiento del servicio prestado; esto trae como consecuencia la falta de compromiso con la actividad asignada y la tardanza en la respuesta a los requerimientos del cliente.

Desde otro punto de vista, la inexistencia de una Estructura Organizacional ha llevado a la empresa a contratar personal no calificado en el área dónde se requiere, ya que no se encuentran establecidos los cargos, así como su respectiva descripción. Es así como esto lleva a que el trabajador no esté claro de cuáles son las tareas a cumplir; al mismo tiempo, crea un exceso de actividades asignadas por persona, lo que resulta en la baja productividad del trabajador e impuntualidad en el cumplimiento del contrato con el cliente, llevando a la organización a romper las metas y objetivos establecidos, aunado a la poca credibilidad que se puede crear sobre la imagen de la empresa. Cabe decir que, lo que se quiere lograr es que esta investigación le permita ejecutar el diseño de una estructura organizacional que ayude a conocer y visualizar todas las tareas trazadas de acuerdo a los objetivos establecidos y la responsabilidad con el trabajo en equipo con el fin de lograr la meta trazada.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cuáles elementos debería poseer la estructura Organizacional de la empresa Multiservicios LAOR, C.A.?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer la estructura organizacional para la empresa Multiservicios LAOR, C.A.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Û Diagnosticar el estatus de la empresa ante su funcionamiento, relaciones y cargos que hoy en día contiene Multiservicios LAOR, C.A.
- Û Determinar los requerimientos para construir la estructura organizacional de la empresa.
- Û Diseñar la estructura organizacional para la empresa Multiservicios LAOR, C.A. de acuerdo a sus necesidades.

### **1.4. Justificación**

Las organizaciones necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual poder desarrollarse y alcanzar las metas establecidas. El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de los equipos de trabajo o departamentos, en línea con las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan. Es precisamente el diseño de la estructura, lo que va a permitir organizar y materializar sus objetivos trazados en los planes, estableciendo a su vez la coordinación de esfuerzos de las personas responsables de las actividades, la división de trabajo y la jerarquía de autoridad requerida para lograr la verdadera coordinación.

Por otra parte, resulta necesario analizar que para diseñar una estructura organizacional, se deben considerar elementos fundamentales que inciden de manera directa en la empresa, como los son personas, actividades y tareas, relaciones de trabajo y autoridad, valores y cultura, así como los factores socio económicos y políticos que se viven actualmente en el país, a objeto de establecer la correspondencia de entre el individuo, grupo, ambiente y estructura, ya que representan factores significativos de la organización.

De allí, que ésta investigación pretende aprovechar las fortalezas presentes, así como minimizar las debilidades con las oportunidades de estrategias aplicables a la empresa Multiservicios LAOR, C.A., con lo cual al establecer la estructura organizacional con los factores como: Reseña Histórica, Visión, Misión, Valores, Objetivos, Organigrama y Descripciones de Cargo.

Además de los lineamientos que se necesitan para un buen desempeño, se dará a conocer cada una de las funciones según el proceso productivo del trabajador y ayudara a la empresa a construir un mejor ambiente laboral en pro al crecimiento que desea, también a que el capital humano conozca sus tareas y estas sean ejecutadas de manera eficiente, creándoles compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia para con la organización, de este modo asegurar el éxito o proyección que ambas partes (empresa-cliente) tengan, con el objetivo de evolucionar según la exigencia del día a día prestando un mejor servicio. Esta investigación podrá ser utilizada como antecedente para futuros trabajos de grados que traten del tema o guarde similitud con el mismo.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

A continuación, en el presente capítulo se dará a conocer los antecedentes y bases teóricas, los cuales están relacionados con esta investigación. Asimismo, se puede decir que los estudios encontrados han sido seleccionados de manera minuciosa y cuidadosa por el aporte de contenido, conceptos, procedimientos y manera de ejecución de tareas con la investigación en curso.

#### 2.1 Antecedentes

Para dar inicio al análisis de las investigaciones previas, se presenta la de Tovar. (2016), titulada **“Estructura Organizacional Para la Empresa Rontoca C.A. Estableciendo Métodos y Procedimientos Para su Funcionamiento Administrativo Como Mecanismo Para la Adecuación de los Procesos Internos, Ubicado en San Diego, Estado Carabobo”** presentada ante la universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Cabe destacar, que esta investigación fue realizada con el objetivo de diseñar la Estructura Organizacional, ya que la empresa carecía de la misma, trayendo como consecuencia el desconocimiento de las funciones que debía realizar cada trabajador, para orientar el buen funcionamiento de los procesos, se utilizó como técnica la Encuesta y el instrumento de recolección de datos, el Cuestionario, aplicado a una muestra de la población, con una estructura de forma Cerrada Dicotómica, donde podían seleccionar una de las dos (2) opciones como respuesta, con la finalidad de evidenciar cuales son las debilidades que la empresa posee en referencia a la estructura organizacional.

De esta manera, la propuesta planteada por Tovar permitió la planificación y organización de las actividades, de acuerdo a su función, necesidades y posibilidades de alcanzar los objetivos planteados de manera de mejoramiento de procedimientos y las condiciones de los trabajadores; haciendo posible la implantación de la propuesta conforme a la importancia que tienen las estructuras para toda organización bien sea pequeña, mediana o grande.

Ahora bien, el aporte que brinda lo antes mencionado a la investigación, es que se enfocó en realizar un mejoramiento a la distribución de las actividades laborales en la estructura organizacional, ya que así los trabajadores podrán obtener un mejor conocimiento de sus actividades , para ello se tomó en cuenta el desarrollo de la descripción de cargo en cada uno de los puestos de trabajo, aportando cada una de las funciones principales y secundarias del trabajador con el fin de mejorar los procesos dentro de la empresa.

Por su parte, González (2016), en su trabajo de grado titulado **“Estructura organizativa en la empresa Consorcio Isven C.A. ubicada en la zona industrial – municipio Valencia – Estado Carabobo”** presentada ante la Universidad José Antonio Páez para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales; tuvo como objetivo Proponer una Estructura Organizacional en la empresa Consorcio Isven C.A., con el propósito de agilizar y mejorar el desarrollo de las funciones del desempeño del personal; el estudio está enmarcado como proyecto Factible, bajo la modalidad de investigación de Campo con carácter Descriptivo y con apoyo Documental.

Para su desarrollo se extrajo una muestra constituida por diecisiete (17) personas a quienes se le aplicó un Cuestionario de cinco (5) preguntas, que permitió diagnosticar una inadecuada división del trabajo y que los niveles jerárquicos y responsabilidades no están claramente definidos, desarrollando la propuesta en tres

(3) fases, la definición de los lineamientos generales de la empresa, las descripciones y perfiles de cargos y por último el tipo de estructura para definir la cadena de mando.

En este sentido, este trabajo aporta conocimientos asociados al diagnóstico y evaluación de la situación presentada en la empresa, el método de abordaje para definir los diferentes niveles jerárquicos, a quienes reportan y a quien supervisa, permitiendo una eficiente y eficaz distribución del trabajo en el caso de una empresa de servicio, logrando así entre los empleados una mejor operatividad, ya que los mismos se sienten identificados, conocen a cabalidad cómo se realizan sus actividades y tareas.

Seguidamente, se hace alusión a Chávez, Hernández y Mendieta (2013), en su artículo titulado “**Modelo de Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales**” trabajo especial publicado en la revista científica de la Universidad Complutense de Madrid; investigación que tuvo por objetivo general el estudio de la industria del vestido, enfatizando en los procesos y prácticas organizacionales que influyen de forma directa e indirecta en desarrollo satisfactorio de la jornada laboral, además del impacto de las mismas en los métodos y técnicas de administración de personal.

Por otro lado, la investigación fue realizada bajo un diseño descriptivo presentando un análisis de datos acerca de la demanda textil y de moda en el estado de Tlaxcala - México, cuya conclusión revela que los trabajadores de esta rama de actividad se ven limitados en el ejercicio de sus derechos colectivos, constituyendo un grupo vulnerable de la fuerza productiva, por ser considerados trabajadores menos escolarizados, percibiendo menos ingresos y laborando jornadas de trabajo por encima o por debajo de la jornada legal, todo esto como consecuencia de que la actividad textil es considerada una actividad tradicional.

Asimismo, este trabajo guarda relación con el presente estudio debido a que enfatiza en que se debe mantener estructuras organizativas que permitan una distribución formal de roles y funciones, permitiendo realizar prácticas

organizacionales alineadas con los objetivos y metas tanto empresa como trabajadores, con el fin de reducir costos de producción y no en buscar mano de obra económica, razones que implican la salida e insatisfacción de muchos trabajadores, por tal motivos se logran identificar las variables estructurales como factores de riesgo psicosociales a nivel macro, por lo cual en los últimos años se ha manifestado un considerable interés por el diseño y rediseño de las organizaciones para poder afrontar las amenazas del entorno resultante de una mayor globalización, además que las mismas deben contar y mantener estructuras acorde a sus procesos productivos, con canales de comunicación definidos e integrados que puedan aportar un mejor control de los acontecimientos que se producen en el entorno de trabajo.

Por otro lado, Pertuz (2013), en su trabajo titulado “**Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos**” publicado en la revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, expresa como objetivo de investigación la necesidad que las instituciones deban ser estudiadas como organizaciones, percibiendo la estructura organizacional como un elemento integrador de las actividades que se desarrollan y configurando la forma como las personas se comportan o cómo actúan en el escenario organizacional, partiendo de ésta idea se plantea el análisis de los sub-sistemas ideológico, orgánico-estructural, tecnológico, psico-social y normativo.

La investigación se caracterizó como un estudio de tipo Descriptivo con un diseño de Campo No Experimental; cuya población de estudio estuvo constituida por un conjunto de 746 sujetos, integrada por dos (2) directores, dos (2) subdirectores académicos, dos (2) subdirectores administrativos y 740 profesores, como en los primeros casos el estrato poblacional está conformado por escasas unidades fueron asumidas como muestra en su totalidad recurriendo a un censo, para el caso del estrato poblacional de profesores, se recurrió bajo la fórmula propuesta por Sierra (2001) para poblaciones finitas, quedando definida como  $n=88$ ; utilizando como instrumento el Cuestionario de preguntas cerradas, diseñado en escala de Likert, con

cuatro alternativas de respuesta. Se concluyó que los resultados obtenidos son la manifestación clara que los subsistemas estudiados casi nunca se encuentran integrados en las instituciones estudiadas, ratificándose de esta forma una marcada tendencia negativa en la integración de los subsistemas analizados.

El aporte de esta investigación radica en la importancia de considerar a la organización como sistema abierto, el cual se encuentra en una constante interacción con su ambiente, evidenciando la necesidad de adaptabilidad de las estructuras que la conforman, para que las mismas permitan minimizar esfuerzos y maximizar el rendimiento tanto de trabajadores como de procesos, dentro de los estándares de calidad; sin olvidar que toda estructura no es el fin sino el medio para alcanzar los objetivos comunes, bajo normas lógicas y estructuradas que permitan la racionalidad y comportamiento adecuado de sus miembros.

Se hace indispensable considerar las organizaciones como sistemas totales que interactúan como sub-sistemas que integran la estructura organizacional, permitiendo que adquieran el dinamismo y eficacia que tanto necesitan en el entorno de constantes cambios en el que se encuentran inmersas, promoviendo la flexibilidad operativa del trabajo interdisciplinario y permitiendo mejoras de los patrones de comportamiento y cultura organizacional para hacerlos más acorde con la estructura y sus procesos.

De igual manera, Tovar (2012), en su trabajo de grado titulado **“Estructura Organizativa para el Desarrollo de Servicio Comunitario de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”**, presentado ante la comisión de la maestría de gerencia avanzada de educación como requisito para optar el título de Magister en educación, mención gerencia avanzada en educación, universidad de Carabobo. El estudio se ubicó en el aspecto metodológico bajo la modalidad de proyecto Factible, con apoyo en una investigación de Campo. La misma partió de la necesidad de integrar al sistema educativo una perspectiva junto con el estudio de teorías como: la funcionalista, el difusionismo y de interacción las cuales una con lleva a la otra donde el intercambio de cultura mediante el cual las personas se

relacionan con otras, he allí el objetivo de proponer una estructura organizacional para el desarrollo de Servicio Comunitario de la Facultad de Ingeniería de la universidad de Carabobo.

Por tanto, para una fuente generadora de empleo o de capital intelectual, es de suma importancia mantener una estructura organizativa capaz de alcanzar todos sus objetivos aun así, siendo una institución educativa, facultad o empresa, cada uno de sus cargos, o responsabilidades deben estar bien definidas a fin de conseguir claramente una centralización en la toma de decisiones, así lo demuestra el antecedente antes mencionado que funciona como apoyo y guía para la presente investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas son las encargadas de sustentar y orientar la investigación, formando un cúmulo de conocimientos que permitirán comprender los tópicos que darán el soporte científico a la investigación; en tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2010:60), indica que “la teoría constituye un conjunto de constructos (conceptos) vinculados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”. Así mismo, Arias (2012:107), afirma que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”; de esta manera se presenta las siguientes teorías:

### **2.2.1. Estructura Organizacional**

Toda organización en general debe estar constituida bajo un orden que le permita afrontar y mantener sus operaciones, integrando cada uno de los procesos u objeto de prestar una buena atención y ofrecer una respuesta a sus clientes. Debido a ello, toda organización se esfuerza por contar con una estructura determinada, que le

permita el cumplimiento y éxito en las metas de las demandas tanto como empresa y patrono. De esta manera Robbins (2004), define la estructura organizacional de la siguiente manera:

Es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente. La esencia básica de implantar o diseñar una estructura organizacional adecuada para una organización es definir los cargos, organizar las líneas de mando y establecer la especialización de los puestos. (p. 424)

En este mismo sentido, para Robbins y Judge (2013), la estructura organizacional se puede definir de esta forma:

Una estructura organizacional define la manera en la que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordina formalmente. Las organizaciones deben considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización. (p. 518)

Ahora bien, Barnanrd (1999), habla de la estructura organizacional de la siguiente manera:

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será el responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. (p. 127)

En este propósito, CardyBalkin y Gómez (2008), aportan lo siguiente:

La estructura organizativa hace referencia a las relaciones, formales o informales, entre las personas que forman parte de la organización. Los flujos de trabajo se refieren a la forma de organizar el trabajo para lograr los objetivos de producción y prestación de servicio. (p. 61)

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, se puede decir que la estructura organizacional se caracteriza por los objetivos de

la empresa, todo esto en busca de una mejor organización, con la oportunidad de crecimiento para la empresa como organización y los trabajadores que en ella operan, con la finalidad de que cada uno de ellos conozcan sus funciones y de cada uno de sus puestos de trabajo.

Además, abordando aspectos más concretos, Mintzberg (1979), refiere los tipos de estructuras organizacionales, en tanto que señala que son las siguientes:

- a) Estructura simple: este tipo de estructura, resulta indispensable estudiarla por diferentes razones:
  1. El tejido industrial de la mayoría de países, y la mayor parte del empleo, esta generado por este tipo de empresa.
  2. Cualquiera que vaya a ser en el futuro las características de una empresa, sus inicios suelen corresponderse con los de una empresa simple.
  3. Existen condiciones contextuales, o conjunto de factores de contingencia, a los que este tipo de empresa es la que mejor se adapta.
  4. Este tipo de empresa se adapta a, y permite el desarrollo de la fuerza empresarial.
- b) Estructura Burocrática Maquinal: es la consecuencia de la industrialización donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Elabora su administración necesitando análisis para diseñar y mantener sus sistemas y de estandarización.
- c) Estructura Organización divisional: se compone de unidades semiautónomas acopladas mediante una estructura administrativa común. Estas entidades de línea media, se denominan “las divisiones”; y el elemento administrativo que las reúne se llama sede central u oficina general. Esta forma prima sobre todo en el sector privado de la economía, y son empresas grandes o muy grandes.
- d) Estructura profesional o burocracia profesional: la idea central es la capacitación. Las actividades giran en torno de un conjunto de unidades “semiautónomas” dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan en forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión. Coordinación a través del conocimiento de los mismos profesionales. Por ello, la necesidad de que estos estén altamente entrenados en el núcleo operativo y con considerable personal de apoyo.

- e) Organización innovadora o adhocrática: esta estructura surge cuando el objeto de la empresa, es innovar. No tiene tecno estructura y staff de apoyo. Está compuesta por profesionales altamente calificados que se enfrentan a la resolución de problemas no normalizados previamente. (p. 239)

### **2.2.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales**

En cuanto a la misión, Ferrer, McGraw y Hirt, (2004:211), “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?” Por otra parte, Enrique, McGraw Hill, (2004:177), menciona acerca de la misión, que “este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”; seguidamente a Díez, García, Martín y Periañez, (2001:244), la misión o propósito “es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.” Para finalizar citamos a Fleitman (2000:283), el concepto de misión suele ser definido como “el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.”

Stanton, Etzel y Walker (2004:668), “la misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece.” Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización. Ya con lo antes expuesto, se puede decir que la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia: a qué clientes va dirigido, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, inversionistas, empleados, clientes y proveedores) a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, debe definir los principales campos de competencia de la compañía, ser motivante, enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años. Para Fleitman (2000:283), “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

Según Thompson y Strickland (2001:4), “el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Con respecto a, los valores son parte indispensable para la estrategia de toda organización; según Robbins (1995), los valores son aquellos que:

Representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de vida es preferible, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de vida contraria u opuesta.

Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. (p. 173)

Es importante resaltar que, los valores constituyen un aspecto fundamental de la organización, según Deal (1985:21), "proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario". Teniendo en cuenta lo anterior, para que una organización cumpla con su misión, los valores deben ser compartidos por sus miembros; ya que son el conjunto de principios, creencias, reglas, que regulan la gestión de la organización, constituyendo la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional; su objetivo básico es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

### **2.2.3. Organigramas**

Los organigramas, son la representación gráfica de la estructura de una empresa, debido a que estos permiten observar el cómo está estructurado y su funcionamiento, es por ello que a continuación se presenta el concepto según autores. Para Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004:243), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación".

Según Enrique (2004:78), el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"; seguidamente se cita a Fleitman (2000:246), quien define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"; para finalizar se hace mención a Andrade (2005:448), proporciona la

siguiente definición de organigrama, "Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc."

De la misma manera se hace referencia a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"): Por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica.

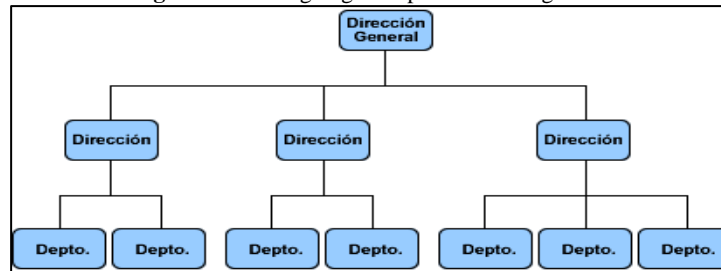
Los organigramas están divididos según la estructura que se requiera en la organización y es por ello que hacemos referencia a los siguientes:

1. **Por su naturaleza:** este se encuentra dividido en tres tipos,

unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

- b) **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
  - c) **Formal:** es definido cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
  - d) **Informal:** se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
3. **Por su ámbito:** este grupo se divide en dos(2)tipos de organigramas:
- a) **Generales:** este contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

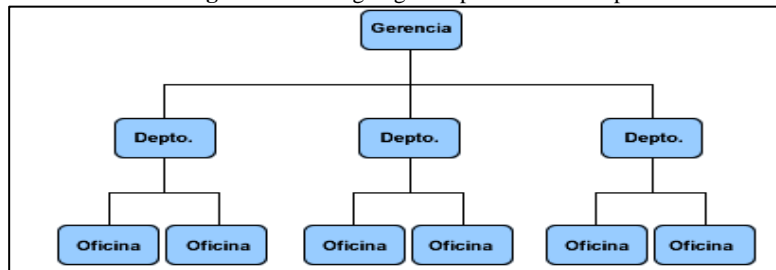
Figura No. 1: Organigrama por el ámbito general



Fuente: Enrique (2004)

- b) **Específicos:** Se muestra en forma particular la estructura de un área de la organización.

Figura No. 2: Organigrama por el ámbito específico

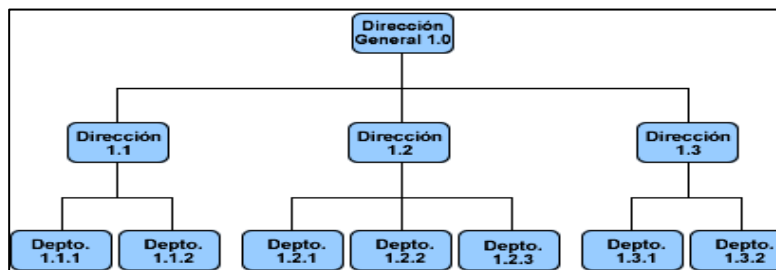


Fuente: Enrique (2004)

4. **Por su contenido:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- a) **Integrales:** se realiza con representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

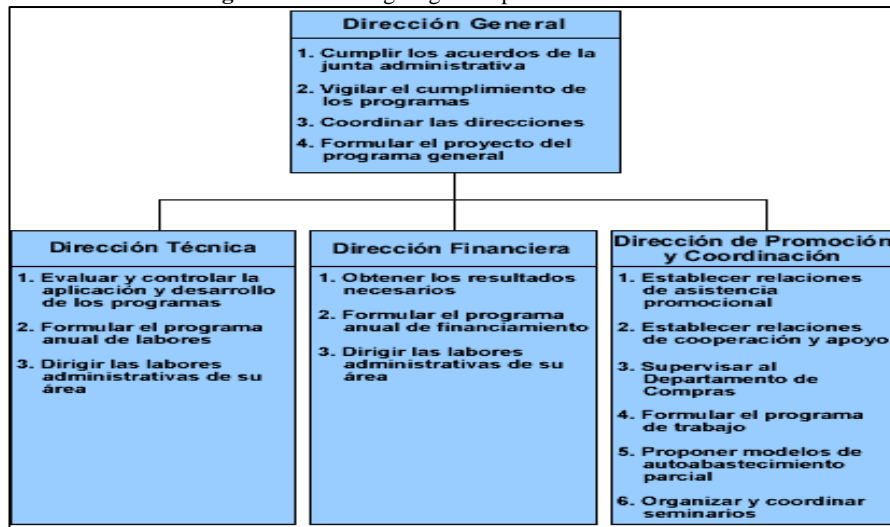
Figura No. 3: Organigrama por contenido integral



Fuente: Enrique (2004)

- b) **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Figura No. 4: Organigrama por contenido funcional



Fuente: Enrique (2004)

- c) **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Figura No. 5: Organigrama por contenido de puestos, plazas y unidades

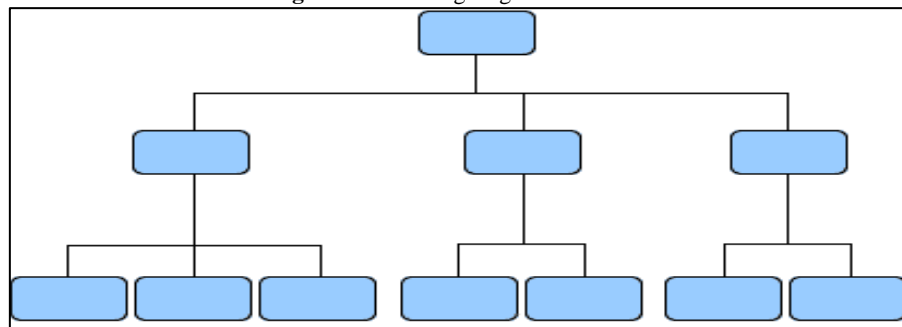


Fuente: Enrique (2004)

5. **Por su presentación o disposición gráfica:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

a) **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

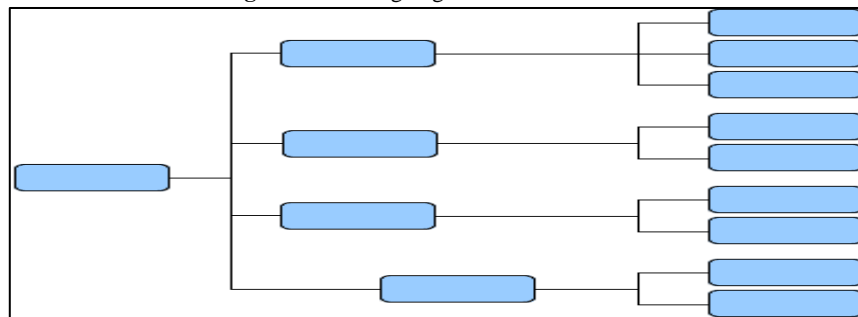
**Figura No. 6:** Organigrama vertical



**Fuente:** Enrique (2004)

b) **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

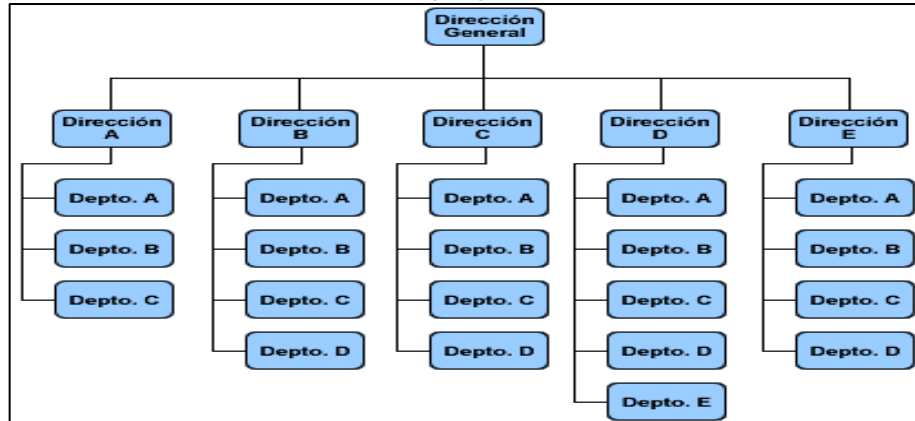
**Figura No. 7:** Organigrama horizontal



**Fuente:** Enrique (2004)

- c) **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

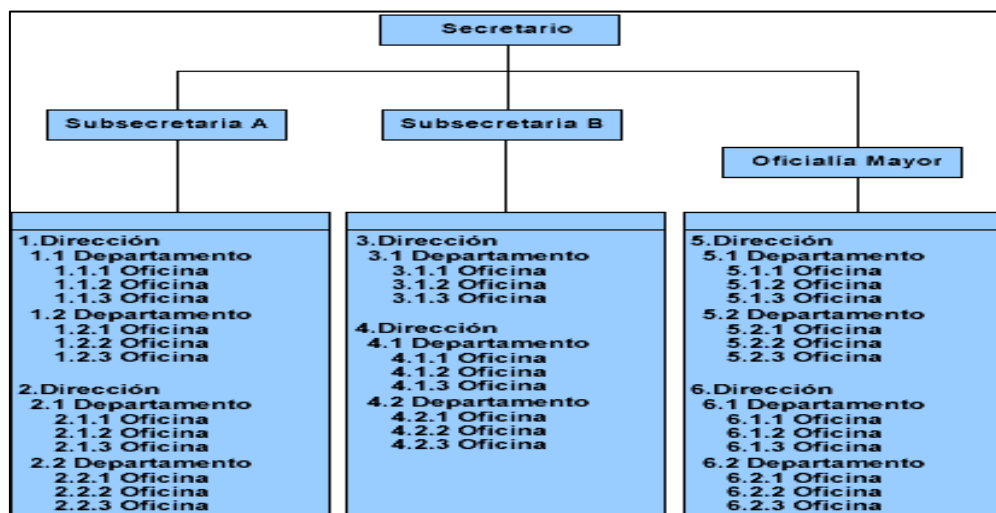
Figura No. 8: Organigrama mixto



Fuente: Enrique (2004)

- d) **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

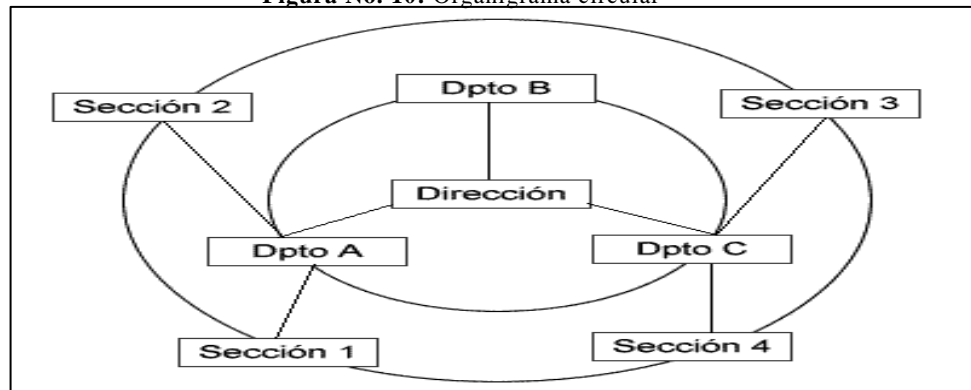
Figura No. 9: Organigrama de bloque



Fuente: Enrique (2004)

- e) **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

**Figura No. 10:** Organigrama circular



Fuente: Enrique (2004)

### 2.2.3. Descripción y Análisis de Cargos

Para el correcto análisis y descripción de cargos se requiere una clara comprensión de los requisitos que implican cada uno de los cargos existentes en la organización, de tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales, si bien es cierto que no existen reglas infalibles para el desarrollo adecuado de éstos procesos, es importante que se tome en cuenta la necesidad de que los individuos se sientan satisfechos con su trabajo y les brinde cierta independencia en la toma de decisiones, esto supone una adecuada estructura de cargos en términos de contenido, función y relaciones. Según Chiavenato (2000) la descripción de cargos consiste en:

Enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). (p. 331)

Posteriormente, Chiavenato (2000) expresa en relación al análisis de cargos que el mismo:

Pretende estudiar y determinar los requisitos de clarificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. (p. 333)

#### **2.2.4. Cultura organizacional**

La cultura organizacional implica una compleja interacción entre los sistemas formales e informales que hacen vida dentro las organizaciones, lo cual puede apoyar un comportamiento ético o uno carente de ética; la cultura de una organización no se genera de forma espontánea, es proceso sistemático y de ejemplos que debe iniciar desde la alta gerencia e ir descendiendo a los niveles intermedios y operativos, según Guizar (2004:320), “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten a aceptan los miembros de una organización”, por otra parte también se cita a Robbins (2013:512), quien expresa que la cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

Resulta oportuno resaltar que una cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta toda organización, que son en primera instancia la adaptación al exterior y la supervivencia; por otra parte la integración al interior; al respecto Slocum (2009), expresa que:

La adaptación externa y la supervivencia requieren abordar las siguientes cuestiones:

Misión y estrategia: identificar el objeto principal de la organización y elegir las estrategias para desarrollar esa misión.

Metas: establecer las metas específicas que se deben alcanzar.

Medios: determinar el camino para perseguir las metas, entre ellos elegir una estructura de organización y un sistema de recompensas.

Medición: establecer los criterios para determinar qué tan bien están logrando sus metas las personas, los equipos y los departamentos.

La integración al interior significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización y requiere que se aborden las siguientes cuestiones:

Lenguaje y conceptos: identificar los métodos para la comunicación y desarrollar un significado compartido en cuanto a los valores centrales.

Límites de los grupos y los equipos: establecer criterios para la pertenencia a grupos y equipos.

Poder y estatus: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y estatus.

Recompensas y castigos: desarrollar sistemas que propicien las conductas deseables y desalienten las indeseables. (p. 461)

Se observa claramente, que la eficacia de una organización también se ve influenciada por su cultura, por tal motivo la promoción de una cultura organizacional apropiada se hace vital para la correcta y adecuada integración del personal, dirección y control de las diferentes funciones y planeación estratégica de la organización, siendo el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten.

**Figura No. 11:** Cómo se forman las culturas

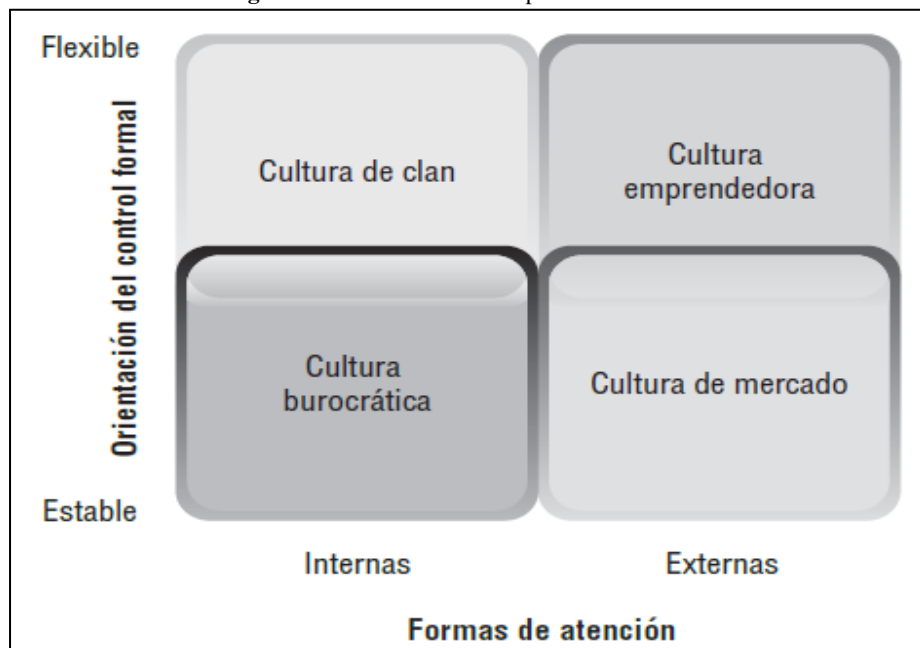


**Fuente:** Robbins (2009; 523)

En tal sentido, los elementos culturales y sus relaciones producen patrones distintivos, cumpliendo funciones fundamentales que ayudan a definir fronteras que permiten diferenciar a una organización de las demás y transmitir un sentimiento de identidad a sus miembros, generando un compromiso con algo que va más allá del mero interés individual, ayudando a la estabilidad del sistema social, mantener unida la organización y a promover estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.

Tal como ocurre con las estructuras organizacionales, diferentes culturas organizacionales pueden ser indicadas en diferentes momentos, sin la necesidad de que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones, sin embargo los empleados que trabajan en una organización que tienen una cultura que coincide con su visión personal de una cultura ideal tienden a estar comprometidos con la organización, ser más optimistas y reflejar la mejor cara de la organización.

**Figura No. 12:** Marco de los tipos de cultura



**Fuente:** Slocum (2009, p. 470)

### 2.3. Términos Básicos

**Administración:** es el proceso para producir estrategias y actuar conforme a las necesidades.

**Autoridad:** es el derecho de tomar decisiones, impartir órdenes y asignar recursos para alcanzar resultados organizacionales.

**Cargo:** es la posición jerárquica de un conjunto de tareas o atribuciones dentro de una organización formal.

**Departamentalización:** consiste en la agrupación de las funciones relacionadas en unidades manejables para lograr los objetivos de la empresa de la manera más eficiente y eficaz.

**Diagnóstico:** es aquel que tiene por objeto descubrir la cultura de la organización y después proceder a su descripción y definición de la manera más clara posible.

**División de trabajo:** grado de fragmentación de las tareas organizacionales en actividades separadas.

**Empresa:** unidad de producción de bienes o servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro.

**Funciones:** clasificación de un grupo de actividades similares dentro de una organización.

**Jerarquización:** organización o clasificación en niveles o jerarquías.

**Organización:** conjunto ordenado de recursos humanos, materiales y técnicos en busca de objetivos propuestos.

**Perfil:** descripción de las competencias, capacidades y habilidades profesionales, responsabilidades y grado de autonomía que tiene una determinada ocupación así como, la evolución de la competencia y su evolución en el proceso productivo.

**Procedimiento:** acción o modo de obrar de un proceso, es la descripción detallada de las acciones o actividades de un proceso.

**Proceso:** tratamiento de la información, serie de fases de un fenómeno.

**Puesto de trabajo:** es la parte del área de producción establecida a cada trabajador y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso productivo.

**Sistema:** es un conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo, conformado por un conjunto de entes u objetos componentes que interactúan entre sí para el logro de objetivos.

**Socialización:** es la adopción de conductas apropiadas y adecuadas a las normas y valores del grupo de trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo es el encargado de brindar la particularidad y sentido a la investigación. El mismo, permite dar respuesta a la problemática planteada; por tal motivo debe describir y analizar los aspectos relativos a materiales y métodos empleados en el estudio, por medio de procedimientos específicos diseñados bajo criterios correlacionados al tipo y diseño investigativo en el cual se enmarca el estudio.

En tal sentido, debe comprender desde la delimitación de la población como la selección de la muestra, las técnicas e instrumentos que se aplicarán para la recolección de datos, el análisis de los mismos y las fases metodológicas en las cuales se estructura la investigación. En este sentido, Balestrini (2002:126), sostiene que, “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real”.

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

Atendiendo a los propósitos, características, profundidad y alcance de la investigación, ésta se enmarca dentro de la modalidad de Proyecto Factible, debido a que está ajustada a la problemática existente en la empresa objeto de estudio, así como a los objetivos planteados, destinada a elaborar y desarrollar una propuesta que traerá beneficios a los involucrados y será viable para solucionar las necesidades que se presentan.

En este sentido, se cita a Palella y Martins (2006:107), el Proyecto Factible “consiste en elaborar una propuesta variable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”, por tal motivo el presente estudio está dirigido a la creación de una posible solución fundamentada en las necesidades detectadas y en las teorías presentadas; por otro lado se encuentra versado bajo una modalidad de diseño mixto que incluye tanto a la investigación de Campo como la investigación Documental. En este orden de ideas, se puede mencionar lo expresado en el manual de la UPEL (2006), que entiende por investigación de Campo:

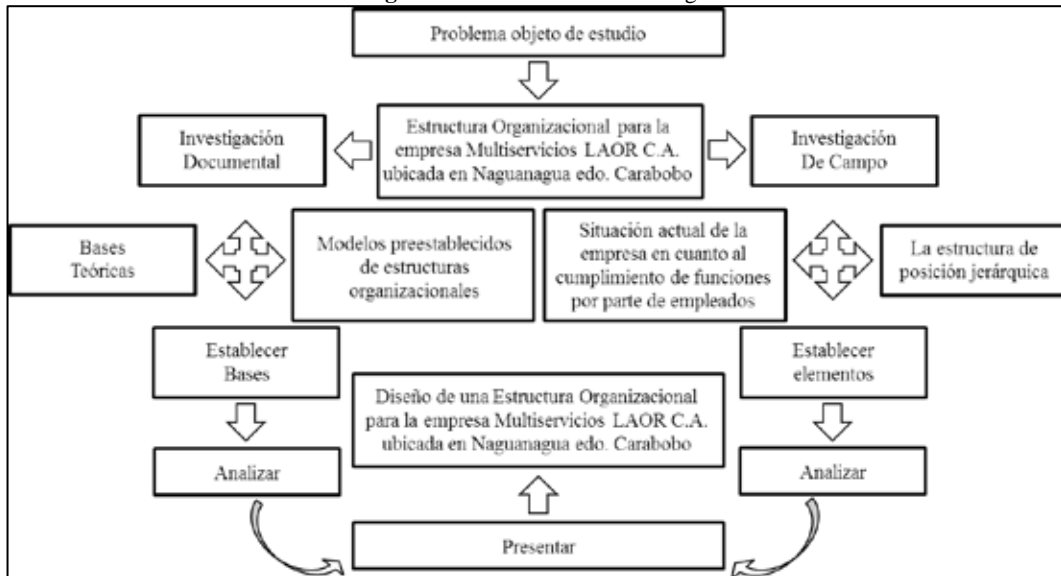
El análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o precisar su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 18).

Cabe resaltar, que la investigación contó con una estrecha relación con la empresa objeto de estudio, permitiendo obtener información esencial para llevarla a cabo; puesto que los investigadores recolectaron la información directamente en el escenario problema, a fin de obtener todos los datos acerca de los hechos reales y de primera mano; por tal motivo se inscribe dentro de la investigación de Campo.

Asimismo, se apoya en la investigación Documental que según lo mencionado en el manual de la UPEL (2006:20), es “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”. De esta manera, la investigación se complementó con el análisis de material bibliográfico que sustentó el basamento teórico necesario para su desarrollo, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte

documental o bibliográfico vinculante a la problemática, conociéndose los antecedentes y quienes han escrito sobre el tema.

**Figura No. 13: Diseño de investigación**



**Fuente:** Tomado de Méndez (2008) y adaptado por Duran, Horta (2017)

### 3.2. Fases Metodológicas

Las fases metodológicas, consisten en el conjunto de actividades que enmarcan el direccionamiento y desarrollo de la investigación, en función a la estructura de cada objetivo específico; para la realización de la presente investigación se procedió a llevar a cabo tres (3) fases:

#### 3.2.1. Fase I. Diagnosticar el estatus de la empresa ante su funcionamiento, relaciones y cargos que hoy en día contiene Multiservicios LAOR, C.A.

En esta primera fase se procedió al diagnóstico de la situación presentada en la empresa Multiservicios LAOR, C.A., parte crucial en el proceso investigativo para comprender el problema y encontrar posibles soluciones que pretendan orientar mejoras significativas, con base a las necesidades y expectativas de los trabajadores, así como de la misma organización, a través de la medición de las variables

correspondientes al esquema organizativo que presenta la empresa objeto de estudio; para lo cual fue necesario definir el área de investigación, a través de la determinación de la población.

En tal sentido, Hernández (2010:174), conceptualiza la población como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”; seguidamente se cita a Arias (2012:81), quien expresa que la población es un “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”. La población sobre la cual se basa esta investigación ésta formada por el personal que labora en la empresa Multiservicios Laor, C.A., para un total de diez (10) personas.

De esta manera, por ser una población pequeña y finita por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad y no será necesario extraer una muestra, en tal sentido para Arias (2012:82), la población finita es la “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”. En consecuencia, se podrá obtener datos de toda la población objeto de estudio, sin que se trate estrictamente de un estudio de tipo Censal.

Seguidamente, se procedió a determinar las técnicas e instrumentos de recolección de datos pertinentes para responder las interrogantes formuladas, todo en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de investigación, sin dejar de lado que los mismos permitan indagar dentro del contexto y desde la opinión de los involucrados, al respecto Arias (2012:67), expresa que “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”, del mismo modo Palella y Martins (2012:115), indican que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o maneras de obtener la

información”. De esta forma, empieza el contacto directo con la realidad objeto de la investigación para el acopio de los datos e información.

En este orden de ideas, se evidencia que la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, es decir, es la expresión operativa del diseño de investigación. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente, a dicho soporte se le denomina instrumento, que para Palella y Martins (2012:125), “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”, por su parte Arias (2012:68), indica que “es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

De esta manera, en la presente investigación se procedió a implementar las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de datos: se inicia con un análisis documental, el cual pretende realizar las operaciones de identificación y localización del documento, como una forma de conocimiento previo a la investigación, según Pérez (2002:27), “consiste en explorar, buscar la bibliografía que será utilizada para el desarrollo del tema”, para el cual se utiliza el instrumento de ficha bibliográfica y almacenaje electrónico; seguidamente se aplicó la técnica de observación directa participante, la cual procura recoger datos mediante la propia observación del investigador, permitiendo conocer de una manera directa la realidad de la ejecución de los procesos y los métodos de trabajo que emplea la empresa objeto de estudio.

Dentro de este contexto, se cita a Arias (2012:69), define Observación como “técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la

sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”, por su parte Tamayo (2003:183), enuncia como Observación Directa “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”, por su parte. Así mismo, la observación directa participante se puede clasificar como estructurada, la cual según Arias (2012:69), “es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados”.

En tal sentido, se hace preciso determinar las conductas a observar y la finalidad de ese proceso para seleccionar y diseñar el instrumento que será utilizado para registrar la observación, en este caso particular se utiliza una lista de cotejo o de chequeo, también denominada lista de control o verificación, que según Arias (2012:70), “es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, mediante éste instrumento se permitió orientar la observación mediante el uso de proposiciones o ítems a través de una escala cualitativa previamente seleccionada que permite anotar si ciertas características están o no presentes; el mismo se dividió en dos secciones las cuales se conforman por cinco (5) ítems (Ver anexo No. A), relacionados con la estructura formal de jerarquía, funciones y responsabilidades de cada cargo existente en la empresa.

Por otra parte, también se contó con la técnica de la Encuesta, que según Palella y Martins (2012:123), “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”, de igual forma Arias (2012:72), define encuesta como “técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra e sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular”, para el diagnóstico de la situación presentada en la empresa objeto se utilizó como instrumento un Cuestionario, para Arias (2012:74), “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 autoadministrativo porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador”.

Cabe agregar, que el Cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas y dicotómicas; para Arias (2012:74), el Cuestionario de preguntas cerradas “establece previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en dicotómicas cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta”; a tales efectos, el cuestionario se estructura de 10 ítems de opción “Si” o “No” (Ver anexo No. B); con este instrumento se logró cumplir con las exigencias del objetivo específico y alcanzar la meta planteada, con base en los datos suministrados por los trabajadores de la organización, obteniendo toda la información acerca del tema de estudio y la opinión de los mismos en relación a los diferentes ítems presentados.

**Tabla No. 1:** Resumen de técnicas e instrumentos de recolección de datos – Fase I

| Diseño                 | Técnica                  | Instrumento            | Fuente            |
|------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| Investigación          | Análisis                 | Fichas bibliográficas  | Libros, artículos |
| Documental             | documental               | Almacenaje electrónico | Libros, artículos |
| Investigación de campo | Observación Estructurada | Lista de cotejo        | Investigador      |
|                        | Encuesta escrita         | Cuestionario           | Trabajadores      |

Fuente: Duran, Horta (2.017)

### **3.2.2. Fase II. Determinar los Requerimientos para construir la estructura organizacional de la empresa.**

En esta fase, se procedió a determinar cuáles eran los requerimientos para conformar la estructura organizacional de la empresa Multiservicios LAOR, C.A.; la

identificación de los elementos, permiten poner en evidencia los objetivos a desarrollar en la propuesta y con ello lograr que el alcance del mismo a nivel organizacional, de tareas y operaciones sea el más eficiente, logrando así la mejoría progresiva de la situación actual; para el presente estudio se aplicó la entrevista semi-estructurada que según Hernández (2010:418), “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”.

En tal sentido, la entrevista misma fue aplicada al Sr. José Manuel Ochoa; quien explicó detalladamente cada uno de los pasos y normas a seguir para llevar a cabo los procesos y objetivos de estudio, así como las responsabilidades que compete al personal que participa en ellos. Para el levantamiento de la información fue necesario diseñar un guion de entrevista, según Palella y Martins (2012):

Es un instrumento que forma parte de técnica de la entrevista. Desde un punto de vista general, es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula las preguntas que ha incluido en el guion previamente elaborado. A partir de las respuestas, surgirán otros datos de interés. Se establece así un diálogo cara a cara, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se presenta como fuente que las proporciona (p. 127).

A tales efectos, el guion de entrevista, se conformó por 5 preguntas abiertas (Ver anexo C), cuyas respuestas fueron registradas en el mismo momento en que el entrevistado la expresa, utilizando para ello un grabador de audio, evitando así cualquier sesgo de la información. Tal como se ha visto, esta fase resulta fundamental para el proceso investigativo, ya que arroja referencias importantes de los representantes de la organización, quienes dictaran las pautas en relación a los lineamientos a seguir en cuanto al direccionamiento que se desea dar a la organización; en cuanto a la comunicación interna entre los niveles jerárquicos, definición, capacidad de control y autonomía en la ejecución de las tareas.

### **3.2.3. Fase III. Diseñar la estructura organizacional para la empresa Multiservicios LAOR, C.A. de acuerdo a sus necesidades.**

Posterior a la aplicación de las fases preliminares de la investigación, se contempla la tercera y última fase, donde se procedió a la construcción, diseño y presentación de la estructura organizacional para la empresa objeto de estudio, la misma comprende la totalidad de la propuesta para la resolución de la problemática planteada, la cual está diseñada con énfasis en las áreas medulares y necesidades de la empresa, tomando en cuenta la factibilidad económica, operativa y los recursos con que se cuenta para su aplicación, dicha propuesta viene a ser el producto, donde se utilizó la información recolectada en los instrumentos a través de los trabajadores de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente capítulo se dará a conocer cada una de las técnicas e instrumentos utilizados para las fases que desarrollamos en la búsqueda de resultados. Para iniciar, utilizamos una lista de cotejo (Ver Anexo A), esta fue dividida en dos (2) secciones, la primera (1 era) enfocada en la parte de la estructura organizacional y la segunda sección (2 da) haciendo referencia al Rol dentro de la Organización. Todo esto con el fin de realizar una observación directa y poder plasmar en este instrumento de cinco (5) preguntas por sección la respuesta marcando la opción SI o NO según lo observado y así fortalecer el presente capítulo.

En este mismo orden y dirección, partimos por la Fase I, donde se desarrollara el diagnóstico del estatus de la empresa ante su funcionamiento, utilizando la técnica de la encuesta con un instrumento basado en 10 preguntas de forma cerrada. Luego de aplicado los instrumentos y tabulada la información, fue necesario proceder a la organización de la información, para así ser presentada gráficamente por cada uno de los ítems como aspecto fundamental para lograr un análisis de acuerdo de los resultados del diagnóstico del estudio. Continuando con la secuencia, la Fase II se basa en Determinar los Requerimientos para Construir la Estructura Organizacional de la empresa, para ampliar esta fase, fue necesario apoyarnos con la técnica de la entrevista bajo cinco (5) preguntas, realizada al gerente general. En consecuencia de lo antes señalado, procedemos a presentar los resultados, comenzando en el cuadro de donde se observa la tabulación de la información, a continuación:

**4.1. Fase I. Diagnóstico del estatus de la empresa ante su funcionamiento, relaciones y cargos que hoy en día contiene Multiservicios LAOR, C.A.**

**Tabla No. 2:** Tabulación de la información instrumento N° 1

|    |   |   |    |    |     |
|----|---|---|----|----|-----|
|    |   |   |    |    |     |
| 1  | ¿Conoce los lineamientos formales de la empresa, en cuanto a misión, visión y valores organizacionales?       | 0 | 0  | 10 | 100 |
| 2  | ¿Conoce cómo está conformada la estructura organizativa de la empresa?  | 0 | 0  | 10 | 100 |
| 3  | ¿Le fueron indicadas sus funciones al momento del ingreso a la empresa?                                       | 6 | 60 | 4  | 40  |
| 4  | ¿Considera que realiza funciones que no son inherentes a su cargo?  | 5 | 50 | 5  | 50  |
| 5  | ¿En la empresa existe algún instrumento en el que se describan las funciones inherentes a su cargo?           | 0 | 0  | 10 | 100 |
| 6  | ¿Conoce de manera clara y precisa cada uno de los pasos a seguir para la correcta ejecución de sus funciones? | 6 | 60 | 4  | 40  |
| 7  | ¿Reporta usted a más de un Jefe en la empresa?  | 9 | 90 | 1  | 10  |
| 8  | ¿Conoce con exactitud quien debe brindarle lineamientos a seguir para cumplir con sus actividades?            | 3 | 30 | 7  | 70  |
| 9  | ¿Conoce las responsabilidades y funciones inherentes a su cargo?  | 6 | 60 | 4  | 40  |
| 10 | ¿Existe fluidez en las operaciones diarias dentro de la empresa?  | 5 | 50 | 5  | 50  |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

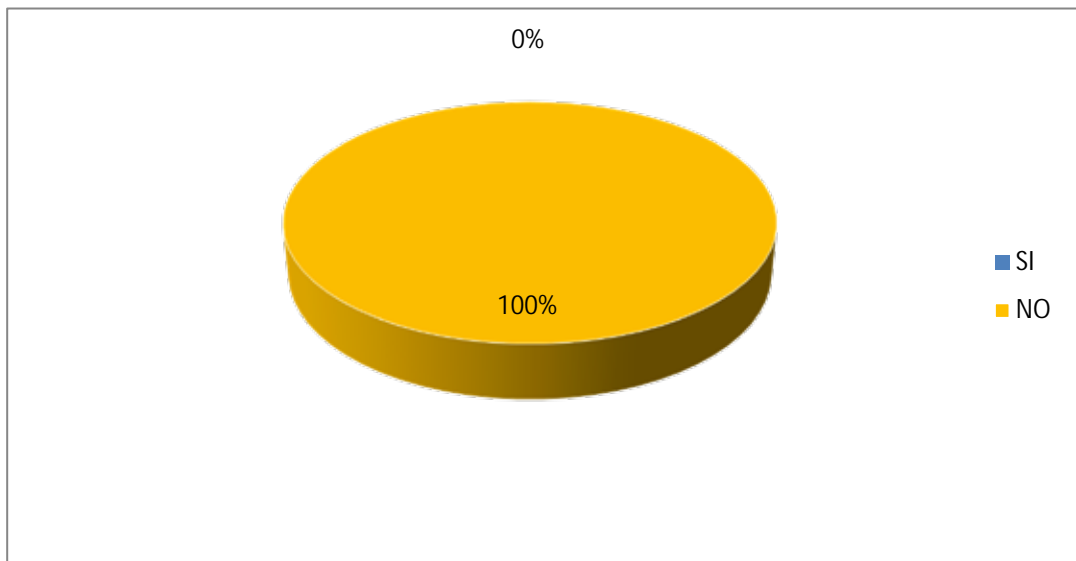
**Ítem N° 01.** ¿Conoce los lineamientos formales de la empresa, en cuanto a misión, visión y valores organizacionales?

**Tabla No. 3:** Ítem N° 01

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 0                 | 0%                |
| NO                 | 10                | 100%              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 1:** Ítem N° 01



**Fuente:** Duran, Horta (2.017)

Podemos observar, que los trabajadores no tienen conocimiento de los lineamientos de la empresa, como la misión, visión y sus valores, esto en un total de un 100% debido a que la misma no cuenta con una meta clara, es por ello que Enrique, McGraw Hill, (2004:177), menciona acerca de la misión, que “este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”

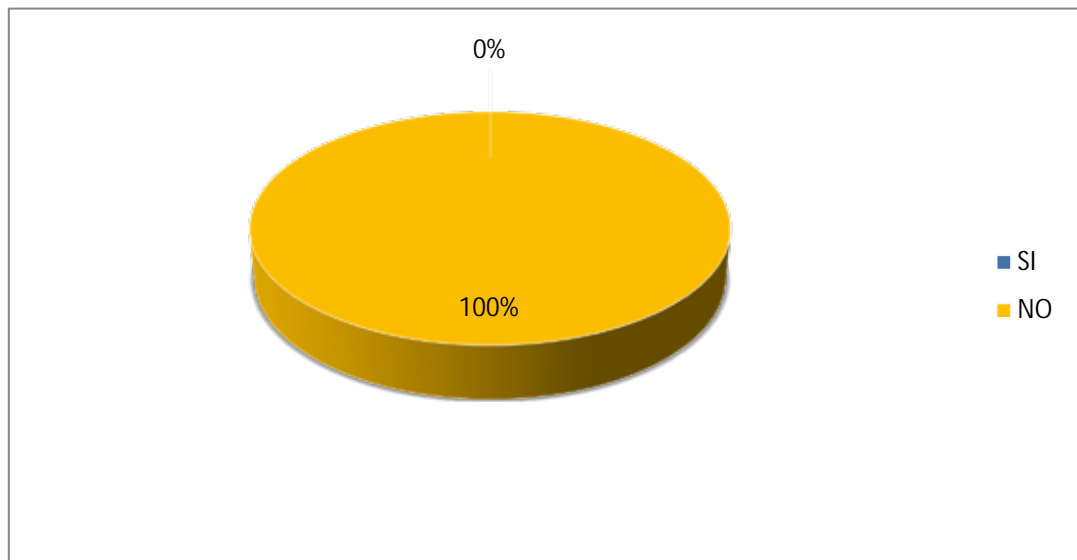
**Ítem No 02.** ¿Conoce cómo está conformada la estructura organizativa de la empresa?

**Tabla No. 4:** Ítem N° 02

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 0                 | 0%                |
| NO                 | 10                | 100%              |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 2:** Ítem N° 02



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

De igual manera, como ocurrió en el ítem anterior (Ver Gráfico No 03) un 100% desconoce la conformación de la estructura organizativa de la empresa, que es quien permite que una empresa se conforme, según Enrique (2004:78), el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

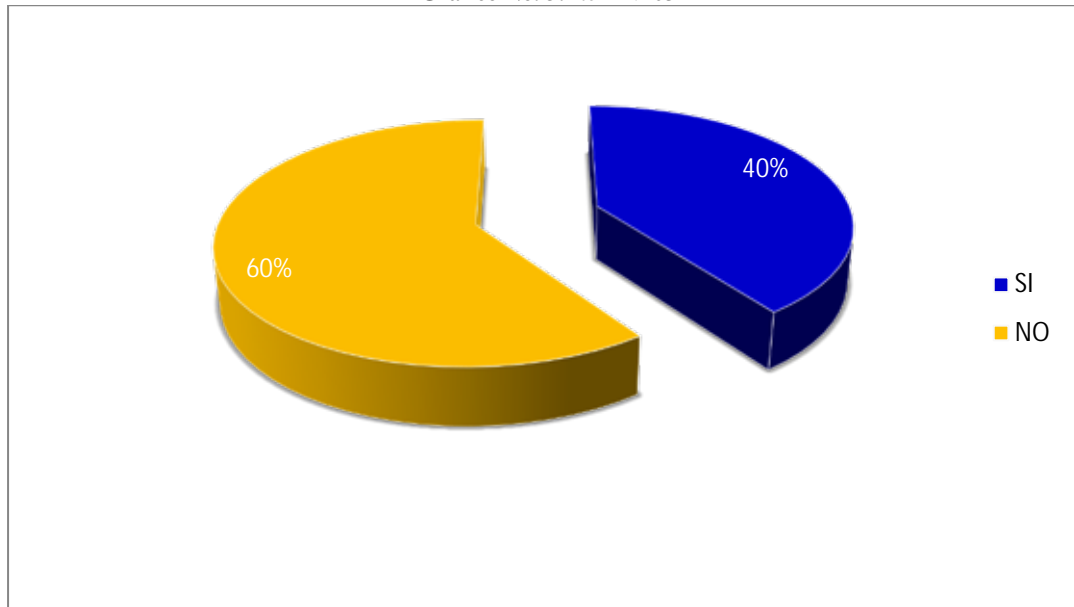
**Ítem No 03.** ¿Le fueron indicadas sus funciones al momento del ingreso a la empresa?

**Tabla No. 5:** Ítem N° 03

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 40                | 40%               |
| NO                 | 60                | 60%               |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 3:** Ítem N° 03



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

En el presente ítem podemos observar que un 60% de los trabajadores indicaron que al momento de su ingreso a la empresa no le fueron indicadas sus funciones, quedando un 40% quienes dicen que si fue indicada su función. Es importante que todos los trabajadores conozcan cuáles serán sus funciones para que la operatividad y meta de la empresa pueda cumplirse a cabalidad.

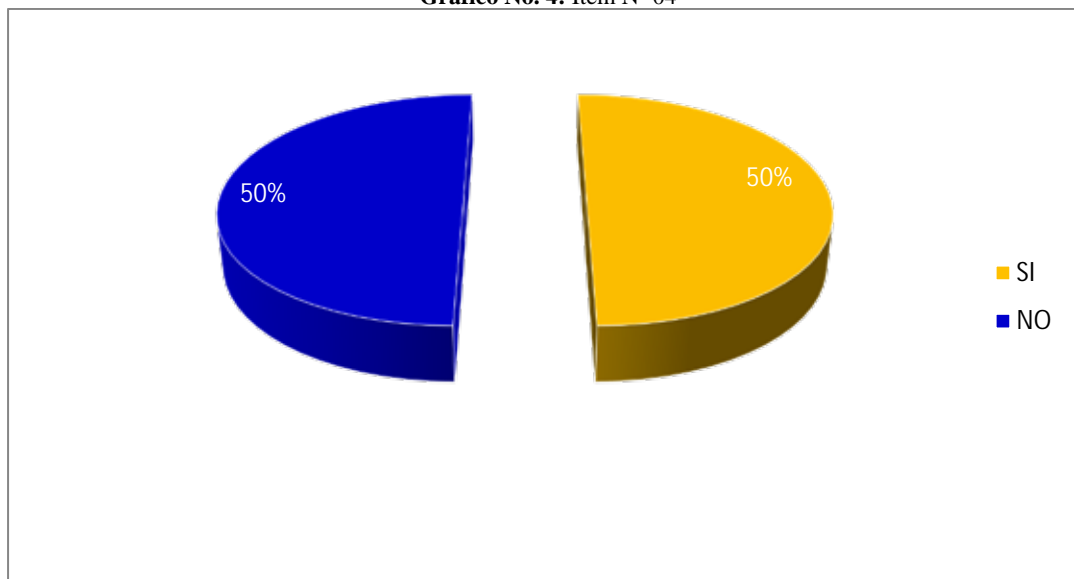
**Ítem No 04.** ¿Considera que realiza funciones que no son inherentes a su cargo?

**Tabla No. 6:** Ítem N° 04

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 5                 | 50%               |
| NO                 | 5                 | 50%               |
| TOTAL              | 10                | 100%              |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 4:** Ítem N° 04



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

En el presente gráfico, se puede visualizar que los trabajadores coincidieron por partes iguales con un 50% cada uno, aceptando que si realizan funciones que no corresponden con las que habitualmente hacen, como el otro 50% niega que realizan funciones fuera de las que diariamente cumple.

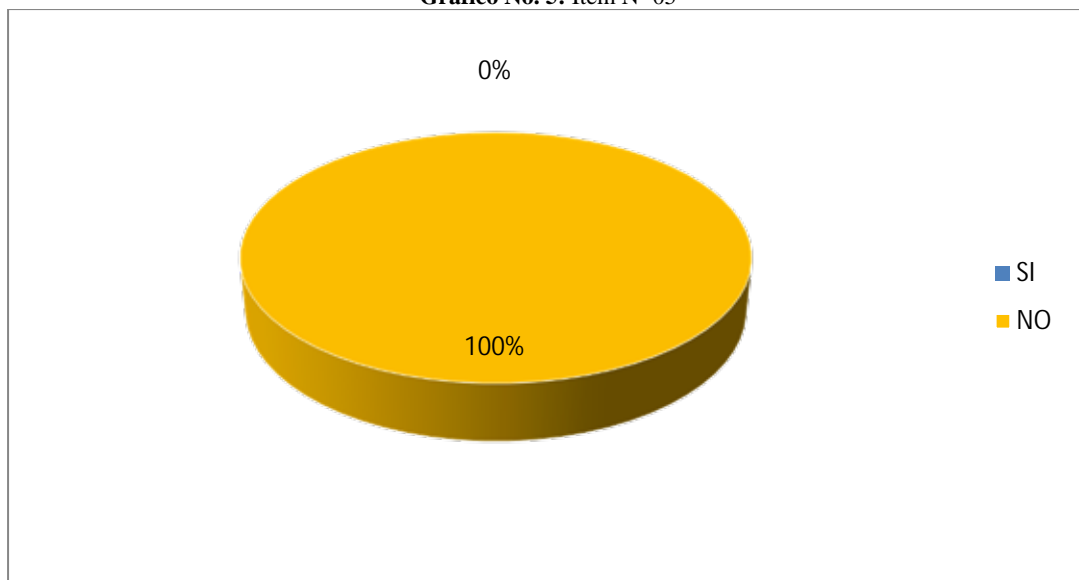
**Ítem No 05.** ¿En la empresa existe algún instrumento en el que se describan las funciones inherentes a su cargo?

**Tabla No. 7:** Ítem N° 05

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 0                 | 0%                |
| NO                 | 10                | 100%              |
| TOTAL              | 10                | 100%              |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 5:** Ítem N° 05



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

Observando el resultado del ítem mencionado, es notorio que el 100% no conoce un instrumento donde estén escritas sus funciones debido a que la empresa carece de ello, Dessler (2001:98), la descripción de cargos “explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo”. Por lo tanto, que cuando el trabajador no posee este documento, no conoce lo que debe hacer por falta de este valioso instrumento, que va más allá de un jefe inmediato o un compañero de trabajo.

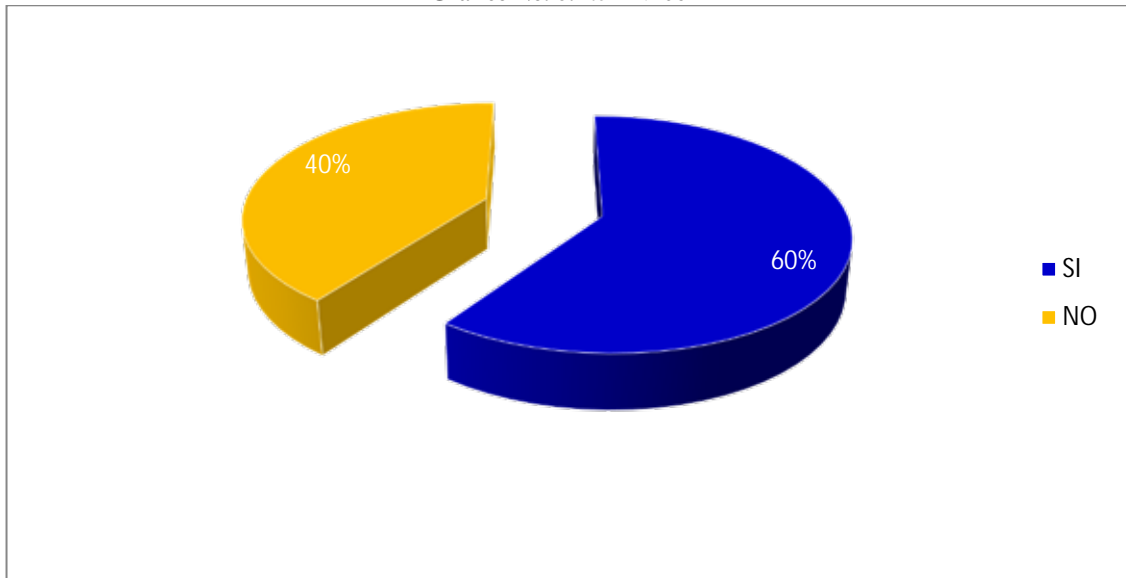
**Ítem No 06.** ¿Conoce de manera clara y precisa cada uno de los pasos a seguir para la correcta ejecución de sus funciones?

**Tabla No. 8:** Ítem N° 06

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 6                 | 60%               |
| NO                 | 4                 | 40%               |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 6:** Ítem N° 06



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

Al ver los resultados de este gráfico, se puede decir que la ejecución de las funciones no está totalmente clara y para ello es importante que tengan clara cada una de las funciones según el puesto en el que se desenvuelven diariamente.

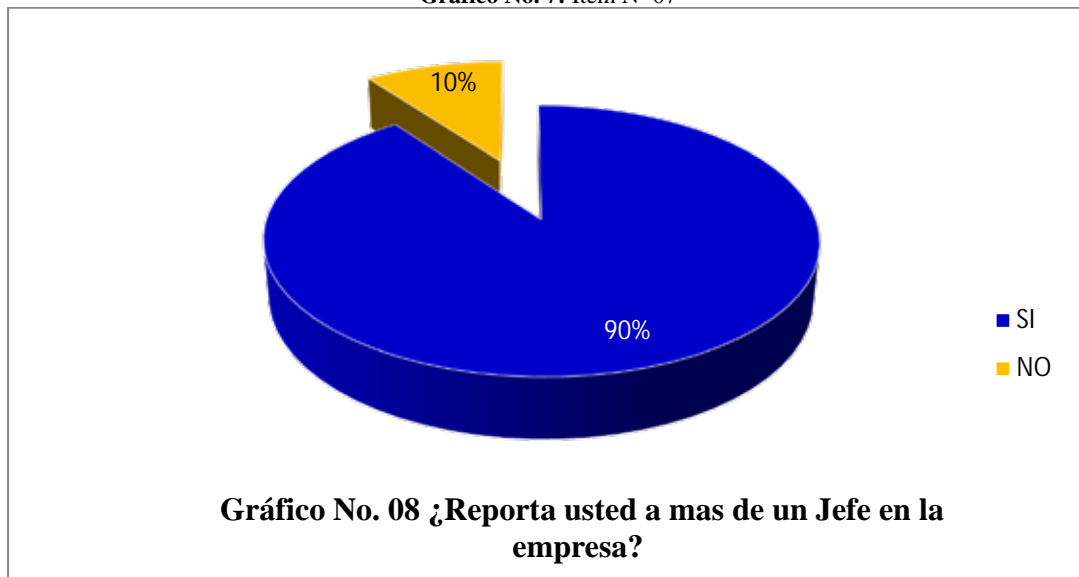
**Ítem No. 07** ¿Reporta usted a más de un Jefe en la empresa?

**Tabla No. 9:** Ítem N° 07

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 9                 | 90%               |
| NO                 | 1                 | 10%               |
| TOTAL              | 10                | 100%              |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 7:** Ítem N° 07



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

En toda organización es fundamental que exista una buena atención y comunicación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, ya que al observar el presente gráfico notamos que el 90% reporta algún requerimiento o falla a más de una persona de alto rango en la empresa y el 10% indicó que no reporta a más de uno. Dessler (2001:86), al afirmar que “los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización; es decir, cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja el puesto dentro de la organización entera”.

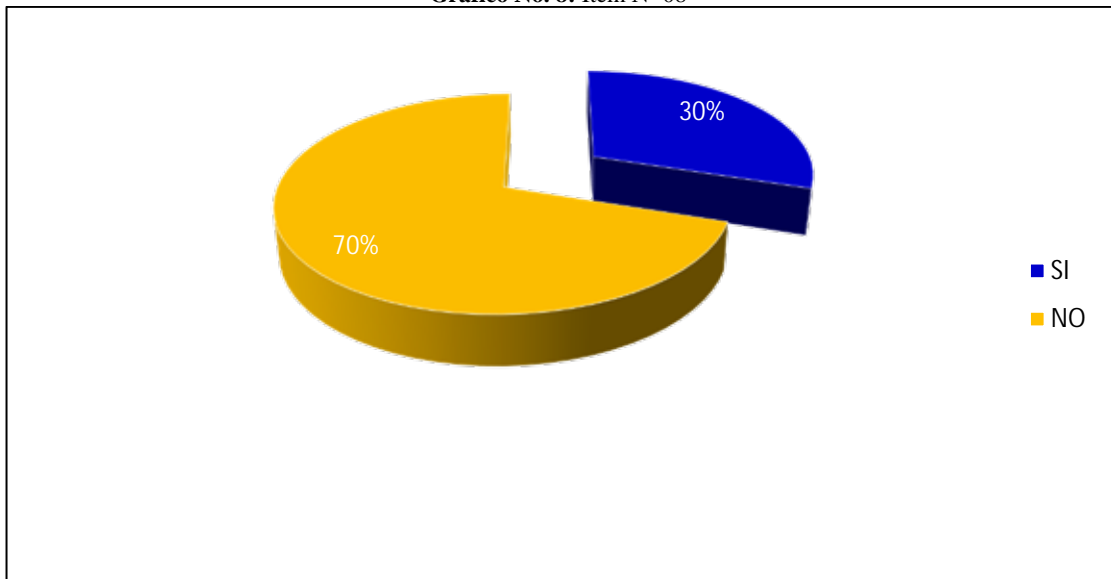
**Ítem No. 08** ¿Conoce con exactitud quien debe brindarle lineamientos a seguir para cumplir con sus actividades?

**Tabla No. 10:** Ítem N° 08

| ALTERNATIVA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------|------------|------------|
| SI          | 3          | 30%        |
| NO          | 7          | 70%        |
| TOTAL       | 10         | 100%       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 8:** Ítem N° 08



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

La consulta a través del ítem señalado indica que los trabajadores desconocen con un 70% la exactitud de quien debe brindarle los lineamientos para cumplir las actividades y un 30% afirman que conoce quien debe brindarle los lineamientos.

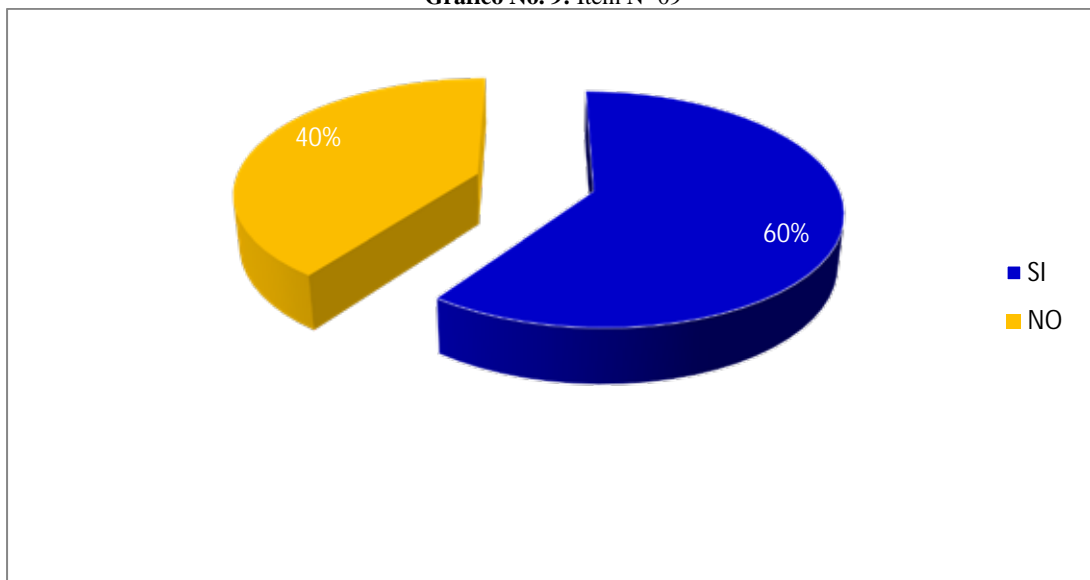
**Ítem No. 09** ¿Conoce las responsabilidades y funciones inherentes a su cargo?

**Tabla No. 11:** Ítem N° 09

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 6                 | 60%               |
| NO                 | 4                 | 40%               |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 9:** Ítem N° 09



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

En relación al presente ítem el 60% de los trabajadores afirmaron que tienen conocimiento de sus responsabilidades y el 40% negaron el conocimiento del mismo lo que nos hace pensar que es la carencia de las descripciones de cargo y valores afecta a un grupo de trabajadores, lo que hace notar que es estos instrumentos serían de gran apoyo para que cada trabajador sea responsable de sus actividades y que su cumplimiento sea efectivo para un buen funcionamiento dentro de la empresa y así brindar un mejor servicio.

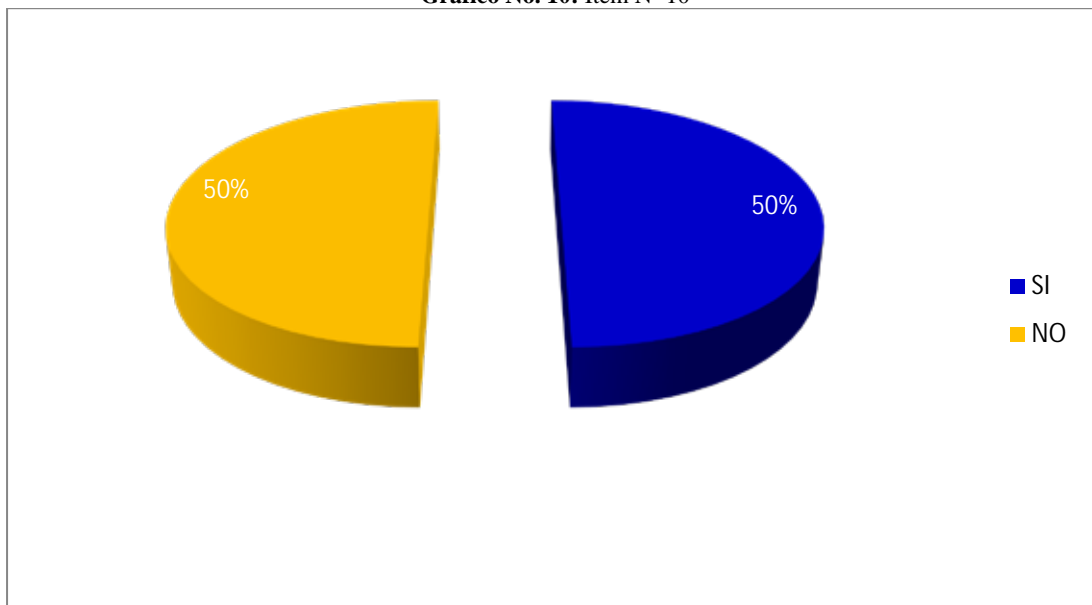
**Ítem No. 10** ¿Existe fluidez en las operaciones diarias dentro de la empresa?

**Tabla No. 12:** Ítem N° 10

| <b>ALTERNATIVA</b> | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| SI                 | 5                 | 50%               |
| NO                 | 5                 | 50%               |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Duran, Horta (2017)

**Gráfico No. 10:** Ítem N° 10



**Fuente:** Duran, Horta (2017)

Gracias a este ítem, se logró observar que el 50% de los trabajadores indican que hay si hay fluidez en las operaciones diarias dentro de la empresa y el otro 50% nos hace saber que no existe fluidez, conllevando esta situación ineficiencia organizacional, ya que no se está dando respuesta adecuada a los clientes, lo que puede estar conectado por ejemplo la carencia de una estructura organizacional que permita conocer diversos aspectos o funciones internas.

#### **4.2. Fase II. Determinar los Requerimientos para Construir la Estructura Organizacional de la empresa.**

En lo que respecta a esta segunda fase, se realizó con el apoyo de un cuestionario con cinco (5) preguntas abiertas (Ver Anexo C), el mismo fue aplicado al Gerente General de la empresa bajo una modalidad tipo entrevista. De esta manera presentamos las repuestas dadas.

##### **Pregunta N° 1:**

**¿Qué aspectos debería contener la misión, visión y valores de la empresa?**

A pesar de ser una empresa pequeña, una de las cosas que siempre he fijado en ella es un buen servicio, todo esto con el fin de garantizar al cliente la mejor atención para así acudir nuevamente cuando lo necesite, es por ello que cada uno de nuestros trabajadores deben fijarse en prestar un servicio de calidad y respeto, permitiendo dar servicios satisfactorios y lograr ser reconocidos en el sector que representamos. En referencia a los puntos y consideraciones anteriores, considero que todo en materia a cada uno de los puntos de la pregunta, deben ser enfocados al respeto, calidad y atención.

##### **Pregunta N° 2:**

**¿Considera que la estructuración jerárquica de funciones agilizaría sus funciones?**

Al momento de realizar la apertura de la empresa, no pensé que el conformar una estructura organizacional sería tan indispensable, puesto a que sin duda alguna nos ayudaría a dar una respuesta más efectivas y rápidas a nuestros clientes y trabajadores, ya que nosotros como los líderes no podemos pensar solo en prestar un servicio a los clientes, sino en el progreso de nuestros trabajadores para el crecimiento en diversos ámbitos de la empresa.

**Pregunta N° 3:**

**¿Qué lineamientos daría usted para la elaboración de las descripciones de cargo a realizarse dentro de la empresa?**

Pienso que estas pueden realizarse de una manera práctica y entendible para nuestros empleados, donde ellos tengan la facilidad de conocer el manejo de cada una de sus actividades según el puesto en el que laboren, todo ello con la educación y preparación que este amerite. Considero que el formato no debe ser tan extenso en sus páginas pero si con la información correcta y lo más completa posible. Cuentan con mi apoyo para la realización de este valioso instrumento para ver la propuesta y tengo la certeza que será un material que cumpla nuestras expectativas.

**Pregunta N° 4:**

**¿Qué elementos considera que son importantes para elaborar un organigrama?**

Considero que es importante toma en cuenta el crecimiento que una empresa debe tener a pesar de la situación económica que hoy en día vive nuestro país, pero no podemos dejar de apostar por él y es por ello que los elementos a tomar en cuenta es que cada uno de los cargos que sean requeridos sean con el propósito de un avance a no seguir viendo Multiservicios LAOR como una empresa pequeña, sino que logremos con trabajo y compromiso su crecimiento. Es importante que se forme de manera adecuada cada puesto de trabajo y nuestros trabajadores conozcan donde se encuentran ubicados dentro de nuestra empresa, sin sentirse discriminados al estar en un nivel bajo, sino que den todo por alcanzar el nivel donde ellos quieran llegar, ya que sin ellos no podríamos ser empresa.

**Pregunta N° 5:**

**¿Qué beneficios cree que traerá la estructuración jerárquica de funciones para trabajadores y empresa?**

Como lo había comentado antes, para nuestros trabajadores es fundamental conocer cuáles serán sus funciones, responsabilidades, donde se encuentran ubicados y hacia dónde quieren llegar, para la empresa será un valioso instrumento porque nos aportara lineamientos con metas fijas en pro de un crecimiento para seguir apostando a nuestro país y brindar calidad y servicio en nuestro ramo a nivel nacional.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En el presente capítulo se describen los aspectos fundamentales de la propuesta de estructura organizacional para la empresa Multiservicios LAOR, C.A., con la finalidad de optimizar la gestión de los procesos tanto administrativos como operativos permitiendo alcanzar los objetivos deseados por la empresa, esta propuesta está desarrollada para dar cumplimiento al propósito general establecido al inicio de la investigación.

#### **5.1. Presentación**

En la actualidad, se hace indispensable que toda empresa cuente con un diseño organizacional que permita dar a conocer con total claridad los objetivos, políticas a seguir, estructura y funciones, técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa, con la finalidad de llevar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que se llevan a cabo en la empresa. La efectividad de la administración depende de la coordinación balanceada entre los factores estratégicos y filosóficos propios de la organización, las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las áreas que la componen. Debido a lo anterior el diseño organizacional idóneo para cada empresa debe tomar como punto de partida por una parte, la misión y la visión previamente definidas, y por la otra, un análisis cuidadoso del contexto empresarial interno, los cuales proporcionan las bases para definir las tareas o actividades a desarrollar.

## **5.2. Justificación**

Hoy en día, un factor muy importante que incide sobre la productividad en el funcionamiento de los recursos humanos en todo tipo de empresa, es una buena estructura organizacional, de la cual la empresa Multiservicios LAOR C.A. carece; por tal motivo, se hace necesario desarrollar un sistema que permita la retroalimentación efectiva en el quehacer de sus trabajadores, con el fin de que conozcan con exactitud cuáles son sus funciones y las desempeñe correctamente, creando un sistema de trabajo que facilite procesos de evolución y desarrollo dentro de la organización.

En este sentido, el presente estudio permitió conocer los problemas estructurales y falta de fluidez en los sistemas de trabajo de la empresa Multiservicios LAOR C.A., lo que evidencio la necesidad urgente de diseñar una estructura organizativa adecuada que será el pilar para el cumplimiento de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. Por tales motivos, se considera fundamental la propuesta, ya que brinda a la empresa Multiservicios LAOR C.A., los elementos de planificación y coordinación que requiere para desarrollar sus procesos internos de manera coherente y sistemática, obtener un mejoramiento en sus métodos de trabajo y aprovechar de manera óptima los recursos disponibles, para lograr el desarrollo eficiente de sus funciones.

## **5.3. Objetivo general**

Establecer los elementos que integran la estructura organizacional idónea para la empresa Multiservicios LAOR, C.A., además de generar aspectos para la mejora del flujo de trabajo y las comunicaciones internas.

## **5.4. Objetivos específicos**

Generar los elementos filosóficos y estratégicos de la empresa Multiservicios Laor, C.A., los cuales permitan direccionar los esfuerzos de sus trabajadores.

Identificar los diferentes cargos existentes en la empresa Multiservicios Laor, C.A., con sus respectivas funciones y responsabilidades.

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

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

## **5.5. Factibilidad**

La presente propuesta tiene como finalidad brindar un diseño idóneo de estructura organizacional para la empresa Multiservicios Laor, C.A., que permita el direccionamiento adecuado de todo su personal en pro de los objetivos establecidos por la organización, en tal sentido se deben considerar aspectos relativos a su factibilidad desde el punto de vista humano, material, técnico y financiero, los mismos se detallan a continuación:

### **5.5.1. Humana**

En este aspecto la empresa Multiservicios Laor, C.A., cuenta con el talento humano requerido para el desarrollo de la propuesta, ya que la misma será implementada directamente por uno de los autores del presente Trabajo de Grado, con apoyo directo del Gerente General como gestor de la planificación del plan de trabajo a ejecutar, por tanto existe la factibilidad humana requerida para el desarrollo e implementación exitosa de la propuesta.

### **5.5.2. Material**

En lo concerniente a este aspecto, la empresa Multiservicios Laor, C.A., dispone de los recursos materiales para ejecutar la propuesta sin necesidad de solicitud de materiales adicionales ya que los mismos están en existencia dentro de su presupuesto habitual. Es de acotar, que la propuesta aprobada debe hacerse llegar a

todos los trabajadores de forma escrita o a través de talleres o reuniones breves, con el objeto que se divulgue correctamente las nuevas directrices organizacionales y cada miembro de la organización las conozca.

### **5.5.3. Técnica**

La propuesta se considera técnicamente factible debido a que la empresa Multiservicios Laor, C.A. cuenta con la infraestructura tecnológica y de comunicaciones necesarias para la implementación de la misma, por lo tanto no será indispensable la adquisición ni actualización de equipos tecnológicos ni de herramientas para el procesamiento de datos (softwares) ya que los actuales cumplen con los requerimientos necesarios para su operación.

### **5.5.4. Financiera**

La factibilidad financiera es un aspecto fundamental para la implementación de la propuesta, en tal sentido se determinó que la empresa Multiservicios Laor, C.A. no incurrirá en gastos económicos extras ya que dispone de los recursos necesarios tanto a nivel humano, material y técnico para proceder a la realización de la propuesta, ya que para la misma no se requiere de la asignación de recursos monetarios sino que implica una reorganización del tiempo e incorporación de actividades dentro del proceso de planificación, por tales motivos se evidencia que la misma es plenamente factible económicamente y apta para su correcta ejecución.

### **5.6. Estructura de la propuesta**

La presente propuesta tiene como finalidad brindar un diseño idóneo de estructura organizacional para la empresa Multiservicios Laor, C.A., que permita el direccionamiento adecuado de todo su personal en pro de los objetivos establecidos por la organización, en tal sentido se deben considerar aspectos relativos a su factibilidad desde el punto de vista humano, material, técnico y financiero, los mismos se detallan a continuación:

---

---

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

---

---

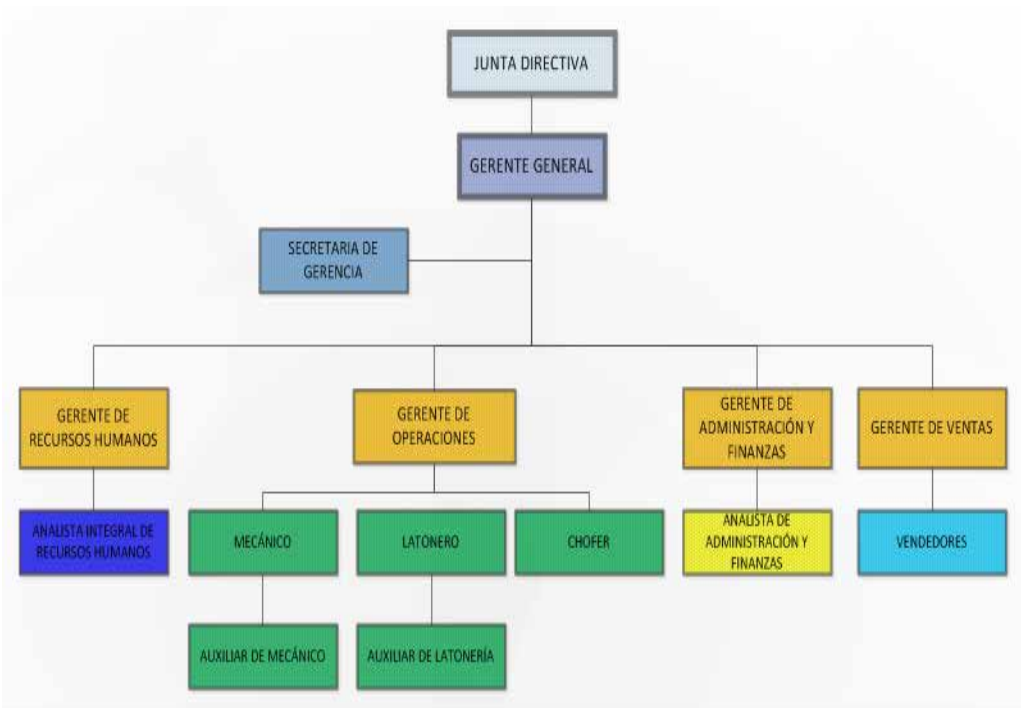
|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |



|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
|   |  |  |

---

---





|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
|   |  |  |

---

---

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |
|--|
|  |
|  |

|  |
|--|
|  |
|  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |
|--|
|  |
|  |

|  |
|--|
|  |
|  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
|--|
|  |
|  |

|  |
|--|
|  |
|  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |
|--|
|  |
|  |

|  |
|--|
|  |
|  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Multi</b> Servicios<br><small>REPRESENTACION</small><br><b>LAOR</b> S.A. |  |  |
|   |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
|   |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
|   |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En concordancia con los objetivos específicos planteados, el producto del análisis de los datos obtenidos y las fases metodológicas desarrolladas, se exponen las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **Conclusiones**

El estudio desarrollado estuvo dirigido a proponer una estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Multiservicios LAOR C.A., ubicada en Naguanagua Estado Carabobo, en ese sentido, los resultados obtenidos evidenciaron lo siguiente:

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

La empresa está dispuesta a los cambios que hayan que realizarse para la implementación de cada uno de los instrumentos que fueron diseñados de manera práctica y sencilla, con contenido preciso, para lograr todos y cada uno de los objetivos, en pro a mejorar de forma amplia y significativa la problemática que esta venía presentando, brindando una solución y así observar las mejoras lo antes posible.

### **Recomendaciones**

En base a las conclusiones anteriores, se recomienda lo siguiente:

1. Activar la propuesta planteada lo antes posible, ya que así el equipo de trabajo conocerán los diferentes instrumentos como: reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama y descripciones de cargo, ayudando a un mejor manejo y desenvolvimiento en la empresa.
2. Involucrar a todo el personal en la implementación de la estructura organizacional propuesta a través de talleres, charlas motivacionales y cursos, de modo que los empleados conozcan la nueva estructura y cada proceso que implica su adopción, con lo cual se disminuirá su resistencia al cambio.
3. Implementar la propuesta de manera cabal, gestionando los puntos adicionales que no se contemplen de manera equitativa, clara, transparente y brindando participación a todos.
4. Realizar instrumentos informativos como carteleras o pendones que contengan la reseña histórica, misión, visión, valores y organigrama. Es importante tomar en cuenta su tamaño sea adecuado para que este pueda ser apreciado y ubicarlo en un lugar estratégico donde el personal se familiarice con el contenido.
5. Diseñar un material impreso con el contenido de la reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama y la descripción de cargo que el trabajador ocupe.

## Referencias

- Arias, Fidas (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.** (6ta Edición). Editorial Episteme. Venezuela.
- Balestrini, Mirian. (2002). **Cómo elaborar un proyecto de investigación.** (6ta. Edición). Editorial BL Consultores asociados. Venezuela.
- Cardy Balkin y Gómez (2.008). **Gestión de Recursos Humanos.** Edición 5. Pearson Educación, SA, Madrid.
- Dessler, Gary (2001). **Administración de Personal.** Octava edición, Pearson Educación, México.
- Enrique, Franklin (2004). **Organización de Empresas.** Segunda Edición, Mc Graw Hill.
- Fleitman, Jack (2000). **Negocios Exitosos. Como Empezar, Administrar y Operar Eficientemente un Negocio.** México: McGraw Hill Interamericana.
- González, Arnelis (2016). **Estructura organizativa en la empresa Consorcio Isven C.A. ubicada en la zona industrial – municipio Valencia – Estado Carabobo,** Trabajo de grado Universidad José Antonio Páez, Venezuela.
- Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010). **Metodología de la investigación.** (5ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, Yasmin; Hernández, Gerardo y Mendieta Angélica (2013). **Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales.** Historia y Comunicación Social Vol. 18 N° Especial Diciembre Madrid (pp. 837-863) Disponible en: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369) Consulta: 2017, Julio 29

- Koontz, Harold (1999) (11va Edición). **Administración, una perspectiva global.** México: McGraw Hill Interamericana.
- Méndez, Carlos (2008). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.** (4ta. Edición). Editorial Limusa, México
- Mintzberg, Henry (1979). **Estructura de las Organizaciones.** Prentice Hall. México.
- Parella, Santa y Martins, Filiberto (2006). **Metodología de la investigación.** (2da. Edición). Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.
- Pérez, Alexis (2002). **Guía metodológica para anteproyectos de investigación.** (1ra. Edición). Editorial FEDUPEL, Caracas.
- Pertuz, Rafael (2013). **Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos,** Trabajo de grado publicado Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <Hhttp://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art1.pdf> Consulta: 2017, Julio 29
- Robbins, Stephen (1.995). **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial: Pretince Hall.
- Robbins, Stephen y Judge Timothy (2013). **Comportamiento Organizacional.** (15ta Edicion) Editorial Pearson Education, Inc. Mexico.
- Robbins, Stephen. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Décima Edición, Prentice Hall, México.
- Tamayo, Mario (2003). **El proceso de la investigación científica.** (4ta. Edición). Editorial Limusa. México.

- Thompson, Arthur y Strickland A. J. (2001). **Administración Estratégica Conceptos y Casos**. 11va. Edición, Mc Graw Hill.
- Tovar, Angelys (2016). **Estructura Organizacional Para la Empresa Rontoca C.A. Estableciendo Métodos y Procedimientos Para su Funcionamiento Administrativo Como Mecanismo Para la Adecuación de los Procesos Internos, Ubicado en San Diego, Estado Carabobo**, Trabajo de grado Universidad José Antonio Páez, Venezuela.
- Tovar, Zenaida (2012). **Estructura Organizativa para el Desarrollo de Servicio Comunitario de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo**, Trabajo de Maestría de Gerencia Avanzada en Educación Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL (2006). **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. (4ta. Edición). Editorial FEDUPEL. Caracas Venezuela.

## **ANEXOS**

## ANEXO A



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

### LISTA DE COTEJO

| <b>Sección 1: Estructura organizacional</b>                                  | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--|-----------|-----------|
| 1. Existen líneas de mando definidas   |           |           |
| 2. Existe claridad en la definición de las tareas de acuerdo a los objetivos |           |           |
| 3. Existen de canales formales de comunicación interna                       |           |           |
| 4. Existe autonomía en la ejecución de las tareas                            |           |           |
| 5. Existe apoyo en la ejecución de las tareas por parte de superiores        |           |           |

Otros: \_\_\_\_\_

| <b>Sección 2: Rol dentro de la organización</b>                     | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---|-----------|-----------|
| 1. Existe ambigüedad de rol   |           |           |
| 2. Existe conflicto de rol  |           |           |
| 3. Existe control sobre la carga de trabajo                         |           |           |
| 4. Se tiene claro las responsabilidades asociadas al cargo          |           |           |
| 5. Existe el cumplimiento del rol correspondiente a cada trabajador |           |           |

Otros: \_\_\_\_\_

---

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

## **ANEXO B**



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

### **CUESTIONARIO**

Tomando en cuenta su experiencia e importancia de sus actividades en la empresa Multiservicios LAOR, C.A., le solicitamos complete el siguiente cuestionario, el cual está diseñado como instrumento requerido para realizar la investigación titulada: “Estructura organizacional para la empresa Multiservicios LAOR, C.A. ubicada en Naguanagua Edo. Carabobo”, el cual forma parte para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Se le agradece la sinceridad de sus respuestas y disposición al respecto. El cuestionario es anónimo y la información suministrada tendrá carácter confidencial y será utilizada con fines eminentemente académicos.

Agradeciendo anticipadamente su apoyo y sin más que agregar, se despide:

Atentamente.

**Heriberto Horta**

---

---

Lea detenidamente las preguntas

Marque con una equis (X) la respuesta de su elección

Sea lo más sincero (a) posible en sus respuestas

---

---

Tómese el tiempo necesario

No hay respuestas correctas ni incorrectas

De la sinceridad de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación

|    |   |  |  |
|----|---|--|--|
|    |   |  |  |
| 1  | ¿Conoce los lineamientos formales de la empresa, en cuanto a misión, visión y valores organizacionales?       |  |  |
| 2  | ¿Conoce cómo está conformada la estructura organizativa de la empresa?  |  |  |
| 3  | ¿Le fueron indicadas sus funciones al momento del ingreso a la empresa?                                       |  |  |
| 4  | ¿Considera que realiza funciones que no son inherentes a su cargo?  |  |  |
| 5  | ¿En la empresa existe algún instrumento en el que se describan las funciones inherentes a su cargo?           |  |  |
| 6  | ¿Conoce de manera clara y precisa cada uno de los pasos a seguir para la correcta ejecución de sus funciones? |  |  |
| 7  | ¿Reporta usted a más de un Jefe en la empresa?  |  |  |
| 8  | ¿Conoce con exactitud quien debe brindarle lineamientos a seguir para cumplir con sus actividades?            |  |  |
| 9  | ¿Conoce las responsabilidades y funciones inherentes a su cargo?  |  |  |
| 10 | ¿Existe fluidez en las operaciones diarias dentro de la empresa?  |  |  |

## ANEXO C



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

### GUION DE ENTREVISTA


**Entrevistado:** José Manuel Ochoa Riobueno      **Fecha:** 20 /09 /2017

1. ¿Qué aspectos debería contener la misión, visión y valores de la empresa?
2. ¿Considera que la estructuración jerárquica de funciones agilizaría sus labores?
3. ¿Qué lineamientos daría usted para la elaboración de las descripciones de cargos a realizarse dentro de la empresa?
4. ¿Qué elementos considera que son importantes para elaborar un organigrama?
5. ¿Qué beneficios cree que traerá la estructuración jerárquica de funciones para trabajadores y empresa?

**Entrevistador:** Heriberto Horta

**ANEXO D**


**Formato de análisis de cargo**

|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |
|   |  |  |



ANEXO E

Formato descripción de cargo

|   |  |  |
|---|--|--|
|  |  |  |
|   |  |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
| <table border="1"><tr><td></td></tr><tr><td></td></tr><tr><td></td></tr></table> |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

