

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
**INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA SoHo C.A. PARA EL DISEÑO DE SU
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

VERÓNICA A. RODRÍGUEZ L.

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor: Ricardo Petit.

Caracas, 08 de diciembre de 2014.

Dedicatoria

A ti

Porque cuando empecé esta fase de mi vida, no te esperaba ni te imaginaba...y justo cuando estaba por terminar supe de ti...

Llegaste a mi vida para llenarla de luz y alegría con tu mirada y tu sonrisa; eres mi fuerza de vivir... mi eje motivador y para demostrarlo hoy escribo esto contigo en brazos.

Pensé que como tu mamá te enseñaría muchas cosas y resulta que día a día eres tú el que me enseña a mí.

Gracias

Agradecimientos

Gracias a Dios y a la virgen milagrosa que siempre me acompaña.

Gracias a mi amor, mi amigo y mi esposo, sin ti, sin tu apoyo y sobre todo sin tu impulso esto no hubiese sido posible, te amo.

Gracias a mi mamá y a mi papá porque no importa la edad que tenga, siempre me rescatan y me ayudan en todo.

Gracias a mi hermana y a mi gordita por hacerme sentir parte de un trio perfecto.

Gracias a mi familia, que aunque separada por la distancia estamos más cerca que nunca.

Gracias a mi amiga y compañera María del Carmen Valdez, porque juntas nos reímos, nos desmotivamos y nos volvimos a motivar para terminar esta fase juntas.

Gracias al equipo de profesores que dedicaron tiempo y espacio para formarnos, en especial a la profesora Anate Albella y al profesor Ricardo Petit.

Gracias a mis amigas y compañeras de travesía, porque sin ustedes esto hubiese sido muy diferente.

Gracias a mis compañeras del Centro de Estudios en Línea de la UCAB, porque escucharon mis quejas, cuentos, anécdotas y aprendizajes durante mis tiempos de estudio.

Gracias a la Universidad Católica Andrés Bello, porque en sus campus fui licenciada, soy empleada y seré especialista, siempre al estilo Magis.

Y Gracias a ti Matías, gracias por elegirme como tu mamá.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA SoHo C.A. PARA LA CREACIÓN DE
SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

RESUMEN

Autor: Verónica Rodríguez

Asesor: Ricardo Petit

La presente propuesta tiene como fin apoyar a la organización venezolana SoHo C.A. con la creación de su estructura organizativa y de cultura. SoHo C.A. se funda a finales del año 2010 en el estado Mérida, Venezuela. Es una empresa dedicada a la venta de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil, donde los protagonistas del proceso de aprendizaje lúdico no sean sólo los niños, sino también que los padres participen activamente en el juego apoyando a sus hijos e hijas en su desarrollo evolutivo.

La investigación se plantea bajo la metodología de proyecto factible, ya que, dado el resultado del diagnóstico, se diseñó una propuesta buscando cambiar el estado actual de la organización a un estado mejorado. Como objetivo general se propone desarrollar una propuesta sobre el diseño estratégico de la estructura organizacional de la empresa SoHo C.A.; mientras que los específicos consistirán en: establecer conjuntamente con el cliente los elementos de la misión, visión y valores de SoHo C.A. y diseñar la estructura organizacional para SoHo C.A.

Haciendo énfasis en la teoría de los sistemas abiertos de French y Bell, (1996) y basando la investigación en las definiciones de estructura organizacional de Mintzberg (2002), Modelo de desempeño organizacional de Hanna (1998) e incorporando algunos elementos de la planificación estratégica, se propuso el diseño de los elementos estratégicos que forman parte de la estructura organizacional para SoHo C.A.

Palabras Clave: estructura organizacional, planificación estratégica, misión, visión, valores, organizaciones familiares.

INDICE GENERAL

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPITULO I: El Problema	
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3. Objetivos.....	8
2. CAPITULO II: Marco organizacional	
2.1. Historia organizacional.....	9
3. CAPITULO III: Marco teórico o referencial	
3.1. Antecedentes.....	11
3.2. Bases teóricas	
3.2.1. Las organizaciones.....	11
3.2.2. Tipos de organizaciones.....	12
3.2.3. Organizaciones familiares.....	15
3.2.4. Planificación estratégica.....	18
3.2.5. Cultura organizacional.....	20
3.2.6. Cambio Planeado.....	22
3.2.7. Modelo de Cambio planeado de Lewin.....	23
3.2.8. Modelo de desempeño organizacional (Hanna).....	24

3.2.9. Estructura organizacional.....	25
3.2.10. Teoría de sistemas abiertos.....	30
4. CAPITULO IV: Marco metodológico	
4.1. Tipo de investigación.....	33
4.2. Según la fuente de los datos trabajados.....	33
4.3. Por el momento en que se recogen los datos.....	33
4.4. Según los objetivos.....	34
4.5. Población y muestra	35
4.6. Técnicas e instrumentos.....	36
4.7. Procedimientos.....	37
4.8. Operacionalización de variables.....	40
5. CAPITULO V: LA PROPUESTA	
5.1 Definición de Misión, Visión y Valores.....	45
5.2 Establecimiento de objetivos.....	47
5.3 Diseño del organigrama.....	48
5.4 Descripciones de cargos.....	49
5.5. Diseño instruccional propuesta formativa.....	63
6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
8. ANEXOS.....	71

IINDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: 7 elementos básicos dentro de la estructura de cualquier organización, Mintzberg (2002).....	26
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	39
.Tabla 3. Cronograma.....	40
Tabla 4. Objetivos General y específicos de la propuesta formativa.....	61
Tabla 5. Diseño instruccional del taller “Conociendo la nueva estructura de SoHo C.A”	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Figura 1. Partes de una estructura Mintzberg (2002).....	28
Figura 2. Representación gráfica de la organización bajo la teoría de los sistemas abiertos French y Bell (1996).....	30
Figura 3. Representación gráfica del estado ideal de SoHo (C.A) según la teoría de los sistemas abiertos.....	43

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones por naturaleza son entes dinámicos y por ende, cambiantes; son sistemas que deben autoevaluarse y reinventarse constantemente para permanecer activas dentro del entorno que las rodea.

En esa búsqueda constante de mejoramiento e innovación, las organizaciones no solo buscan incorporar en sus servicios productos de última tecnología, la tendencia de mejoramiento de los últimos años, no solo radica en lo tangible de las organizaciones, también debe considerarse uno de los elementos fundamentales de cualquier organización, el recurso humano.

SoHo C.A. se funda a finales del año 2010 en el estado Mérida, Venezuela. Es una empresa dedicada únicamente a la venta de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil, donde los protagonistas del proceso de aprendizaje lúdico no sean sólo los niños, sino también que los padres participen activamente en el juego apoyando a sus hijos e hijas en su desarrollo evolutivo.

Se espera que durante el contacto inicial con la organización se pueda apreciar sus características principales, la sistematización de su estructura, valores, objetivos, mercados o estrategias, por lo que se propone investigar ¿cuál estrategia debe aplicarse para la creación de la estructura organizacional en SoHo C.A.?

Como objetivo general se propone desarrollar una propuesta sobre el diseño estratégico de la estructura organizacional de la empresa SoHo C.A; mientras que los específicos consistirán en: establecer conjuntamente con el cliente los elementos de la misión, visión y valores de SoHo C.A. y diseñar la estructura organizacional para SoHo C.A.

En el marco teórico y referencial se podrán observar diversos componentes teóricos que nos guiarán en la obtención de la respuesta a la pregunta inicial del problema. Temas como organizaciones familiares, planificación estratégica, cultura y estructura organizacional fundamentarán la presente investigación.

La recolección de los datos y el análisis de información quedarán explicados en el capítulo referido al marco metodológico. En este capítulo también se darán los detalles acerca del tipo de investigación, la técnica a utilizar, la población y muestra, los procedimientos y cronograma propuesto dentro de la investigación.

Una de las principales consideraciones éticas que se destacan, es la confidencialidad de los datos a suministrar por la organización, y la garantía del buen uso de la información suministrada en pro de la mejora del estado actual de SoHo C.A.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización está constituida por individuos cuyos aprendizajes, realidades, conocimientos y contextos son diferentes, lo que hace que, sus competencias, habilidades y capacidades también se diferencien entre sí, implicando que el actuar de cada individuo en la organización también será diferente, por tanto, las competencias, habilidades y capacidades deben ser coordinadas en función del objetivo organizacional sin disminuir el valor agregado que aporta cada individuo. Cada elemento de la estructura organizacional debe responder al camino planteado por la organización (misión y visión) y a su vez, cada parte de la estructura debe ser desarrollada por personas cuyas competencias, habilidades y capacidades respondan de manera congruente a la necesidad que rige cada área dentro de la organización.

SoHo C.A. se funda a finales del año 2010 en el estado Mérida, Venezuela. Es una empresa dedicada únicamente a la venta al mayor de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil, donde los protagonistas del proceso de aprendizaje lúdico no sean sólo los niños, sino también que los padres participen activamente en el juego apoyando a sus hijos e hijas en su desarrollo evolutivo.

Según Torres, M. (2008) la estructura organizacional se define como “el medio necesario para asegurar el funcionamiento de la institución como un sistema”; la estructura organizacional constituye el instrumento que define las responsabilidades y se compone de varios elementos como, fines, niveles, objetivos, funciones de cada dependencia, atribuciones de las diferentes personas y áreas o dependencias que forman parte de la institución y las relaciones de coordinación e integración y dependiendo del grado de interés de los directivos, se puede llegar a determinar perfiles y

puestos y manuales de procedimientos entre otros; del cual, por ejemplo, el organigrama es sólo uno de sus elementos.

De igual forma, Guerrero, O. (2007) plantea el concepto de estructura organizacional como un tanto abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos en la organización. En forma simple, la estructura organizacional se define como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Esta no puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y del comportamiento de la organización.

Es importante destacar que la estructura vista como un patrón de relaciones es diferente a los procesos. Por esta razón, concebir a la organización como un sistema, ayuda a entender la diferencia entre estructura y proceso, aunque es difícil separar conceptualmente a la estructura organizacional de sus funciones, en realidad se trata de dos fenómenos separados que, juntos, se consideran como las características básicas de la organización.

Durante el contacto inicial con la organización se pudo apreciar algunos elementos importantes como su constitución, en este apartado, sabemos que está constituida por dos empleados, quienes además, son las socias fundadoras de la organización. El nexos que las relaciona no es solo laboral, ya que se trata de madre e hija, lo que convierte a esta organización en una organización de tipo familiar.

Gon, P. (2003) define una empresa familiar como una “unidad de negocio con complejas relaciones en su interior, donde los valores familiares como la lealtad, protección se mezclan con los valores empresariales, rendimiento, resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la supervivencia de la empresa”, Gon, P. (2003).

Para el planteamiento del problema de la presente investigación se hizo uso del modelo de sistemas abiertos propuesto por French y Bell (1999). Para Chiavenato, I. (2000) los sistemas abiertos “son un conjunto de elementos dinámicamente relacionados en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía y materia unidos al ambiente que lo rodea”.

SoHo C.A. actualmente desarrolla sus principales operaciones en las ciudades de Caracas y Mérida. La empresa no posee ningún tipo de documentación acerca de su estructura, valores, objetivos, mercados o estrategias, lo que puede tornar complejo el trabajo diario, por lo que se hace un primer acercamiento a la necesidad latente, el diseño de los elementos estratégicos de su estructura organizacional, tales como, misión, visión, valores, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿ Cuál estrategia debe aplicarse para la creación de la estructura organizacional en SoHo C.A.?

1.2.- Justificación del problema

Las organizaciones, en tiempos de donde el término globalización se hace más patente que nunca, se encuentran en constante competencia. En el caso particular de Venezuela la situación económica que atraviesa nuestro país impulsa a las empresas a auto-evaluarse, a mirar hacia adentro con una mirada auto-crítica, para tomar medidas y decisiones que las hagan más competitivas en el mercado. En ocasiones, simples acciones se han convertido en decisiones trascendentales que demarcarán el futuro de la organización, su permanencia en el tiempo, rentabilidad y eficacia.

SoHo C.A no escapa a esta auto-evaluación, siendo una empresa relativamente nueva y con poca incidencia en el campo de los juguetes, es necesaria una revisión de los elementos que actualmente están ausentes y que podrían representar un cambio importante en el desarrollo organizacional y en consecuencia, expandir su nicho de mercado.

SoHo C.A es una empresa familiar, y por ende, su dinámica es distinta a la de una organización tradicional, por lo general en este tipo de empresas, las relaciones internas están caracterizadas por una fuerte carga de emociones vinculadas al lazo familiar, lo que puede hacer que la toma de decisiones importantes estén basadas en lo personal y no en lo productivo. De igual forma, SoHo C.A. denota, a través de los resultados del diagnóstico, una estructura organizacional intuitiva, no sistematizada e informal. La presente investigación se orientó en determinar aquellos elementos que deben ser ajustados a través de la sistematización de procesos y la vinculación de empleados, clientes y proveedores con la organización.

La estructura organizacional es de vital importancia para cualquier empresa, incluyendo a SoHo C.A; sin importar el tipo de organización a la que se pertenezca, una estructura organizativa expone los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, sirviendo de guía para la delimitación de los canales de comunicación, la toma de decisiones y la distribución de tareas, todo esto a través de la definición de las funciones de cada área, departamentos y cargos.

La importancia de contar con una estructura organizacional, se enfoca en sistematizar y destacar qué debe hacerse en la organización y quién debe hacerlos. La estructura es una de las bases de la organización(o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Guillermo, H (2005).

Definir la misión, visión y valores es de suma importancia ya que cada uno, desde su elemento, incide de alguna forma en las personas y los procesos que envuelven a la organización.

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica, ya que, es a partir de ésta que se formulan objetivos; la misión enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades” (Kriger, 2007).

Por su parte, la Visión es, “la descripción de la situación futura que desea tener la empresa, donde guía, controla y alenta a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización” (Davis, 1991).

Por otro lados los valores, “son uno de los pilares más importantes de cualquier organización; con ellos, en realidad, la organización se define a sí misma, porque los valores de una empresa son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes” (Guízar, 2005)

Además de lo explicado anteriormente, la definición de los elementos estratégicos de la estructura organizacional puede apoyar a SoHo C.A en: evitar confusiones al momento de desarrollar funciones dentro de la organización; permitir el conocimiento dentro y fuera de la organización de su estructura, jerarquía y distribución; servir como base para la evaluación e implementación de cambios dentro de la organización y suministrar información acerca del funcionamiento actual de la organización.

De allí que cobra gran importancia el proceso de estructurar la organización procurando aprovechar al máximo las habilidades de cada integrante del para alcanzar un óptimo desempeño.

Otro elemento importante que se debe destacar es que, más allá de aprovechar el requisito académico para la obtención del título de Especialista

en Desarrollo Organizacional, se pretende, sin costo alguno, apoyar la fuerza de ventas en la transición de ventas de mayor a detal, mediante el diseño de la estructura organizacional y la creación de valores que la identifiquen, por lo que, SoHo C.A. se verá sumamente beneficiada con la investigación.

1.3.- Objetivos

1.3.1.- Objetivo General

Desarrollar una propuesta sobre el diseño estratégico de la estructura organizacional de la empresa SoHo C.A.

1.3.2.- Objetivos Específicos

1. Establecer conjuntamente con el cliente los elementos de la misión, visión y valores de SoHo C.A.
2. Diseñar la estructura organizacional para SoHo C.A.

CAPITULO II

2. MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la organización

SoHo C.A. se funda a finales del año 2010 en el estado Mérida, Venezuela. Es una empresa dedicada a la venta de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz, cognitiva y social infantil, donde los protagonistas del proceso de aprendizaje lúdico no sean sólo los niños, sino también que los padres participen activamente en el juego apoyando a sus hijos e hijas en su desarrollo evolutivo.

La principal inspiración ha sido Jean Piaget (1956), que consideraba que “el juego formaba parte de la inteligencia del niño, porque representa la asimilación funcional o reproductiva de la realidad según cada etapa evolutiva del individuo”. Y Vygotsky (1924), quien tomaba al juego como “una necesidad de reproducir el contacto con los demás. Considerándolo parte de la naturaleza de origen y fondo del juego como fenómenos social”.

Con operaciones en las ciudades de Caracas y Mérida, SoHo cuenta con una pequeña cartera de clientes entre ambas ciudades. Su equipo directivo y fundador está constituido por dos personas, quienes además de tener una relación laboral, tienen un lazo consanguíneo pues se trata de madre e hija.

El mercado principal de SoHo C.A. son padres, madres, maestras, cuidadores y familiares con por lo menos un niño en la familia de entre 3 meses y 5 años de edad, que se sientan interesados en utilizar eficazmente el tiempo compartido con sus niños, familias en las que sea primordial la estimulación temprana del niño.

La organización actualmente no cuenta con misión, visión, valores, objetivos y estructura, estos elementos se verán constituidos y definidos en el capítulo referido a la propuesta.

CAPITULO III

3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como referencia, en primer lugar el trabajo de Tenesaca Irma y Velesaca Mercy (2010) sobre el Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa “Compoauto”. Esta investigación tiene como propósito elaborar un modelo de estructura organizacional para ser implementado en la empresa antes mencionada. Se emplearon la observación directa y la encuesta como técnicas primarias de recolección de datos, que fue posteriormente analizada haciendo uso de una matriz FODA. La información recolectada sirvió para determinar el sistema de gestión actual de la empresa Compuauto, considerando los elementos estratégicos contenidos en los procesos de estructura organizacional.

Las conclusiones de dicha investigación se resumen en:

- I. Como podemos observar COMPUAUTO se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente. Es más una estructura creada sobre la base de sus necesidades.
- II. Como resultado se obtuvo que la empresa necesita una estructura organizacional, que le permita establecer niveles de jerarquía para evitar confusiones y desorganización en las diferentes actividades que realiza teniendo como consecuencia la pérdida de tiempo.

- III. Dentro de la manera que se prestan los servicios, existen errores que se pueden corregir, dando prioridad a las orden de trabajo por fecha y hora de ingreso de los vehículos garantizando el tiempo y calidad de la entrega de los vehículos.
- IV. La empresa no cuenta con ningún tipo de planificación para fijar el tiempo de entrega del vehículo, lo que genera que en ciertos casos no puedan abastecer a sus clientes.
- V. Actualmente la empresa cuenta con una distribución de sus instalaciones que facilita las actividades de la empresa.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1. Las organizaciones

“Las organizaciones se originan por las limitaciones que tiene una sola persona para llevar a cabo, de forma fácil y eficiente, todas las tareas que se requieren para producir un bien o servicio”. Lowental, (1995). Las organizaciones han existido desde tiempos ancestrales, sin embargo, en los últimos años han cobrado protagonismo, dada la importancia de éstas dentro del sistema económico mundial.

Para Chiavenato, I. (2000):

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Una organización es un sistema de actividades conscientemente

coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructura y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización. Chiavenato, I (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ma Edición, McGraw-Hill Interamericana.

3.2.2. Tipos de Organizaciones

Dado esto los principales tipos de organizaciones pueden ser clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, a saber:

1.- Organizaciones según sus fines: es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas a su vez, se dividen en: a) Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas; b) Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Chiavenato, I (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ma Edición, McGraw-Hill Interamericana.

2.- Organizaciones según su formalidad: según tengan o no, estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. A su vez este tipo de organizaciones se dividen en: a) *Organizaciones formales*: se caracteriza por tener estructuras y

sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. Hitt, M; Black, S; Porter, L (2006) *Administración*, Pearson Educación de México S.A de C.V.

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Este tipo de organizaciones, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

a.1) *Organización Lineal*: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones. Chiavenato, I (2006)

a.2) *Organización Funcional*: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff. Chiavenato, I (2006)

a.3) *Organización Línea-Staff*: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional,

buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. Chiavenato, I (2006)

a.4) *Comités*: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se dá a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza. Chiavenato, I (2006)

b) *Organizaciones Informales*: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Hitt, M; Black, S; Porter, L (2006) *Administración*, Pearson Educación de México S.A de C.V.

3.- Organizaciones según su grado de centralización: es decir, según la medida en que se delega la autoridad. Éstas a su vez se dividen en: a) *Organizaciones centralizadas*: la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores b) *Organizaciones descentralizadas*: la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Ferrel, O; Hirt, G; Ramos, L; Adriaenséns, M; Flores, M (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, 4ta Edición, McGraw-Hill Interamericana

3.2.3. Organizaciones Familiares

Otro tipo de organización que muchos autores suelen tipificar, son las organizaciones familiares. “La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella” (Donelly, 1964). En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define como tal, no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho que, la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia. Abiti, M; Ocejo, X (2004) *La Sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos*. Tesis de maestría. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Estas fuerzas pueden tipificarse en ventajas y desventajas de las organizaciones familiares. Braidot, N; Soto, E (1997) *Las PYMES Latinoamericanas*, 2da Edición, Editorial IFEMA, México.

Ventajas:

- Compromiso: para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

- Conocimiento: La mayoría de las empresas poseen un conocimiento particular que se guarda en secreto entre los miembros de la

familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

- Flexibilidad: La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

- Planeación a largo plazo: Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.

- Confiabilidad y orgullo: El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

- Cultura estable: En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas

- Rigidez: Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

- Desafíos comerciales: Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de

producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

- Sucesión: En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.

- Conflictos emocionales: El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.

- Liderazgo y legitimidad: El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. "Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión". Goyzueúa, S. (2013) *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext

Otro punto relacionado a las organizaciones familiares es el tema de la cultura, Poza (2007) define la "cultura de la empresa familiar como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una

empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días”.

3.2.4. Planificación Estratégica

Según Francés (2006), la estrategia es:

Definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, tomando en cuenta sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y los cambios del entorno y movimientos del mercado (oportunidades y amenazas).

Por su parte, Drucker, P. (1997), argumenta que la planificación estratégica, consiste en el proceso continuo de tomar decisiones en forma sistemática y con el mayor conocimiento de sus consecuencias, es decir, “organizar en forma sistemática los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones, y medir sus resultados en comparación con lo esperado, mediante retroalimentación organizada y debidamente estructurada”; por otro lado Koontz y O'Donnell (1995), lo refieren como “el proceso de decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo, lo cual debe aparecer en todo esfuerzo efectivo de planificación”. Colmenares, R. (1999) Propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria en las fundaciones del estado Lara. Tesis de Maestría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela

Para La planificación estratégica es un proceso que toma en cuenta varios aspectos:

- La incertidumbre, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer.
- Las oportunidades y amenazas, las cuales se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa.
- Las fortalezas y debilidades, en función de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, podemos formular la estrategia. Pizano, G. (2010) Propuesta de Proyecto Factible de Diseño Organizacional para la Fundación de Educación e Industria. Tesis de especialización. UCAB, Venezuela.

Para Frances (2006), la matriz F.O.D.A, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

- Fortalezas: Estarán las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: Se ubicarán los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Debilidades: Se hallarán los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: Se colocarán aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Caldera, E. (2010) Desarrollo de un plan de negocios para el Proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción. Tesis de Especialización. UCAB. Venezuela.

3.2.5. Cultura Organizacional

Cuando se piensa en la cultura como en la forma en que se hacen las cosas, la cuestión se centra más en los comportamientos y las normas. En cambio la cultura de las empresas familiares se centra más en el cómo y por qué se hace las cosas es decir, la cuestión se centra más las creencias y los valores, como los elementos determinantes de su cultura. Niethardt, E; Recuperado el 9 de mayo de 2014http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=104238&id_edicion=7000&news=123&cli=97&accion=ampliar

Ahora bien, para Gordon (1991), la “cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que les asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente”.

Por otro lado, Robbins (1996), define a la cultura organizacional como la “percepción común que comparten los miembros de la organización. Esto

indica que es un sistema de apreciaciones compartidas por los trabajadores, que hace que la organización se distinga de otras”.

De acuerdo con Schein (1992 cp Stringer, 2001), la Cultura Organizacional es muy compleja; ya que es un concepto muy amplio, con muchas variables que cambian lentamente. Por su parte, Stringer (2001) dividió la cultura organizacional en cinco componentes:

- Valores: son las maneras en que los empleados evalúan o juzgan cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos, productivos o improductivos.
- Creencias: reflejan como los empleados entienden la manera en que la organización trabaja, y las posibles consecuencias de las acciones que ellos toman.
- Mitos: son historias o leyendas que se mantiene sobre la organización y sus líderes. Los mitos sirven para reforzar los valores y las creencias.
- Tradiciones: son eventos importantes que se repiten en la organización, estos incluyen rituales de bienvenida, celebraciones de promociones, premios especiales, fiestas de despedida y otros. Estos eventos hacen que las organizaciones sean más predecibles logrando que los valores culturales perduren.
- Normas: son las reglas informales que existen en una organización como la vestimenta, hábitos de trabajo, horarios de trabajo y códigos implícitos del comportamiento de las personas.

Otro elemento fundamental dentro de la cultura organizacional es la definición de una misión y una visión que describan a la organización. Para Serna, H. (2007):

La misión está definida como la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros

negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Mientras que la visión está definida como Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

3.2.6. Cambio Planeado

Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

3.2.7. Modelo del cambio planeado de Lewin (1985)

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, para éste propone la aplicación de 3 fases fundamentales:

1. *Descongelamiento*: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. *Cambio o movimiento*: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. *Recongelamiento*: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
- Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

3.2.7. Desempeño Organizacional (Hanna, D. 1998)

Sin importar a cual tipo de organizaciones reflejadas en páginas anteriores se clasifique SoHo C.A. se debe también mencionar el modelo de desempeño organizacional de David Hanna.

El modelo de desempeño organizacional (Hanna, D. 1998) describe un marco de referencia en el cual se encuentran cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones. Recuperado el 2 de junio de 2014. https://www.u-cursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material_docente/previsualizar?id_material=151887

El primer foco de diagnóstico sería la relación entre la situación comercial y los resultados de la empresa. La primera se refiere a las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que deben manejarse:

- Requisitos sobre cifras duras
- Exigencias de la compañía
- Expectativas sociales, políticas y legales
- Presiones competitivas
- Expectativas de los empleados en términos de oportunidades de desarrollo.

La segunda se refiere a lo que la organización ofrece ahora:

- Cifras firmes
- Grados en que se cumplen las exigencias de la compañía
- Conducta social, política y legal

- Posición en relación con la competencia
- Grado en que se cumplen las expectativas de los empleados.

El segundo foco de diagnóstico sería analizar las estrategias de negocio, la razón de ser de la organización:

- Su propósito-misión-visión
- Estrategia competitiva
- Sus objetivos y metas
- Sus valores fundamentales.

Por último, el tercer foco relacionaría el prisma de interrelaciones con la cultura. La cultura sería la manera en que la organización realmente funciona e incluye:

- Actitud hacia la estrategia y los objetivos.
- Distribución real del poder y recompensas
- Trabajo que la gente hace en realidad o no lo hace
- Otras normas que explican cómo se hacen las cosas o por qué no se hacen.

3.2.8. Estructura Organizacional

Otro elemento de mucha importancia a destacar es el tema de la estructura organizacional, definida como el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos (roles) de una organización. La estructura organizacional define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una organización. Según Chandler (1962), “el diseño de la estructura debe responder a la estrategia. De no ser así, la organización operará de manera ineficiente, y puede poner en riesgo el logro de sus objetivos”. Por su parte, Mesa, J (2009) plantea “El entorno condiciona las

estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estructura organizacional”.

Para Mintzberg (2002),

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a su vez fundamentados y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas.

Existen 7 elementos básicos dentro de la estructura de cualquier organización, a saber: Mintzberg (2002),

<i>Elementos</i>	Definición
Adaptación mutua	La coordinación del trabajo en la organización, a todos los niveles, se consigue mediante la simple comunicación informal.
Supervisión directa	La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
Normalización de procesos	Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del

	contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo.
Normalización de resultados	La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.
Normalización de habilidades	Parte de determinar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades.
Normalización de las normas	Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas,... comunes de los trabajadores
Comunicación	Nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o

mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente

Tabla N° 1: 7 elementos básicos dentro de la estructura de cualquier organización, Mintzberg (2002)

Siguiendo la teoría de Mintzberg (2002), Una estructura tiene seis partes fundamentales:¹

1. *Núcleo de operaciones*: formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, producción, ventas, etc... Son todas aquellas personas que realizan el trabajo básico directamente relacionado con a la producción de productos y servicios. Realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs para la producción
- Transforman los inputs en outputs
- Distribuyen los outputs
- Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input.

2. *El ápice estratégico*: formado por los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones:

- La supervisión directa
- Las relaciones con el entorno
- El desarrollo de la estrategia de la organización

¹Brull, E; Gil, M. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Cuaderno de Gestión, Edición 3/05/2005

3. *La línea media:* Las personas que realizan su tarea entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc. Son aquellas que tratan de entender las líneas estratégicas, implantarlas e implementarlas.

4. *La tecnoestructura:* Son analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización. Analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización. Existen 3 tipos de analistas, a saber:

- De estudios de trabajo, que normalizan procesos
- De planificación y control, que normalizan los outputs
- De personal, que normalizan las habilidades.

5. *El staff de soporte:* Son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

6. *La ideología:* Alcanza las tradiciones y creencias de la organización y le da cierta vida propia al esqueleto de la estructura.

A estas partes modernamente le podríamos añadir otra: los sistemas de información, que son los que establecerían el sistema nervioso central de toda estructura organizativa sobre la base de las tecnologías de la información y de la comunicación implantadas en la organización.

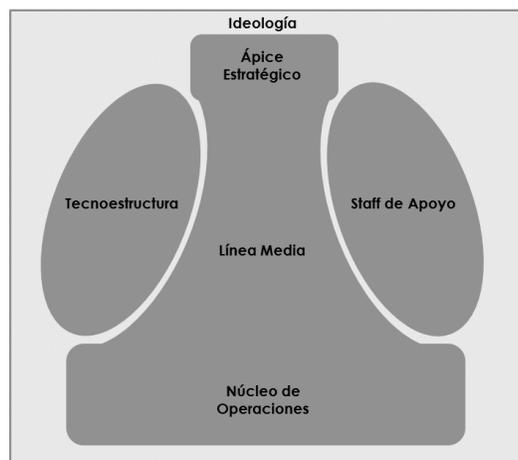


Figura 1. Partes de una estructura Mintzberg (2002)

Se puede afirmar entonces que las organizaciones se pueden definir como un grupo de personas que comparten y persiguen un objetivo en común. Lograr el éxito y alcanzar los objetivos propuestos suponen la ejecución de una cantidad de trabajo determinada. La estructura de la organización se torna, por ende, como la forma fundamental en la que se desarrolla el trabajo para lograr el objetivo propuesto y tiene dos aristas fundamentales, que son complementarias: por un lado está la división del trabajo en tareas, mientras que por el otro se encuentra la coordinación entre ellas.

3.2.9. Teoría de los Sistemas Abiertos

Otra forma de concebir las organizaciones es a través de sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell, (1996). Esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

En las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales dinámicos y abiertos. Nadler y Tushman, (1999), p. 24 cit. French y Bell.

La premisa principal de esta teoría es representar a la organización de una forma gráfica en la que se agrupen todos los aspectos de importancia dentro de la organización y se tipifiquen en los siguientes elementos:

- Insumos: Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.
- Procesos: A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno. Se clasifican a su vez en: a) Administrativos b) Tecnológicos y c) Humano-Social.
- Productos: Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente
- Entorno: Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros.
- Retroalimentación: Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

La representación gráfica de la organización bajo esta teoría se puede apreciar en la figura 2.

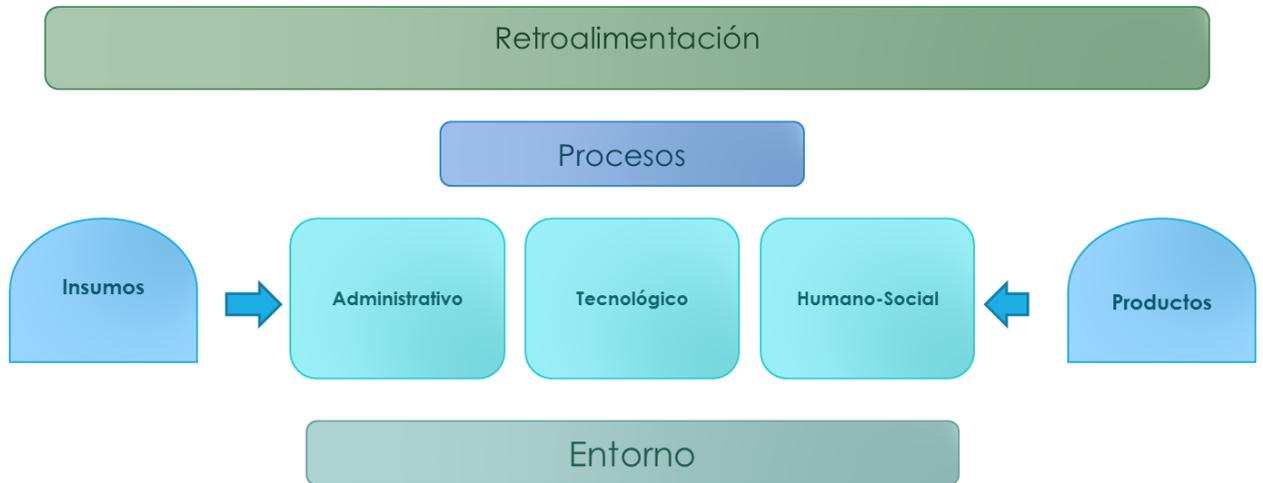


Figura 2. Representación gráfica de la organización bajo la teoría de los sistemas abiertos French y Bell (1996)

La organización adopta una estructura natural durante su funcionamiento. Si la estructura no está claramente definida y sistematizada, es más fácil visualizar la forma de trabajar, cuando los equipos de trabajo de una organización son pequeños (sobre todo si los colaboradores son autosuficientes), sin embargo, en organizaciones de mayor tamaño, se torna más complejo, ya que las relaciones y las tareas de cada uno de no suelen estar claras. En estos casos se corren 2 riesgos importantes: la descoordinación; que la estructura formada no sea capaz de adaptarse a la velocidad necesaria a los cambios del entorno, riesgos que no son nada beneficiosos para ninguna organización.

CAPITULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se intentará explicar los fundamentos metodológicos de la presente investigación.

4.1. Tipo de Investigación

Este tipo de investigación se clasifica como Investigación aplicada ya que según su finalidad para Muñoz, C. (2011)

La expresión "Investigación Aplicada" se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas.

En tal sentido la Investigación es Aplicada, puesto que busca resolver el problema planteado.

4.2. Según la fuente de los datos trabajados

Los datos para el estudio fueron obtenidos de forma directa, por lo que es entonces una investigación primaria. Para Rojas (2002) en la investigación primaria “los datos que el investigador obtiene, son el resultado de la relación directa con los problemas que estudia; para recopilar información utiliza técnicas diseñadas por él mismo”.

4.3. Por el momento que se recogen los datos

De acuerdo al momento en el que se recogerán los datos, esta investigación es transversal, ya que, según Arnau (2006) se considera transversal o sincrónicas, “las investigaciones que tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”.

4.4. Por los objetivos

Según los objetivos:

Según el objetivo de la investigación, la metodología planteada para desarrollar el proceso de intervención es de Tipo Proyecto Factible, también llamado Investigación- Desarrollo, como lo define Barrios (1998) citado por Hernández (2000):

Los Proyectos Factibles también son conocidos con el nombre de Investigación y Desarrollo y se definen como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

De igual forma Arias (2006), señala:

Se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.

Dado los elementos presentados anteriormente y haciendo un análisis de los resultados del Diagnóstico Organizacional en la empresa SoHo, c.a. para la creación de su estructura y cultura organizacional (Valdez, M. 2014) se procedió a elaborar la propuesta del Proyecto Factible, el cual se espera, satisfaga las necesidades de la organización y eleve su estado actual a un estado mejorado.

4.5. Población y muestra

La población según Balestrini (2002), se define como: “el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”, por tanto la población será finita, puesto que posee un valor limitado.

Por las características de SoHo C.A, su pequeño tamaño (número de integrantes) y tipo de organización (familiar), se propone aplicar la entrevista semiestructurada a toda la población de la organización.

En resumen se propone aplicar la entrevista a las dos socias principales, quienes con una división no sistematizada realizan y ejecutan las diversas tareas dentro de la organización. Esta muestra es de tipo intencional.

La muestra utilizada para la investigación fue una muestra de tipo no probabilística intencional.

Para Castro (2003):

La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional u opinática y muestra accidentada o sin norma.

4.6. Técnicas e instrumentos

Para obtener información que permita el desarrollo de la investigación se propone hacer uso de la técnica de entrevista. Para Bernal (2006) la entrevista

Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador. La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

La entrevista personal es una situación interpersonal cara a cara, donde una persona formula preguntas al entrevistado y registra lo que la persona responde. Las entrevistas pueden ser estructuradas, semi-estructuradas y libres, de acuerdo con el grado en que las preguntas y su secuencia, están previamente especificadas. Las entrevistas pueden ser individuales, colectivas, en profundidad, biografías, autobiografías, entre otras.

La entrevista puede ser: estructurada, la cual parte de un esquema previamente elaborado, por lo que se conoce muy bien el tema a tratar; semi-estructurada, cuya diferencia con la anterior, es la flexibilidad en el orden y los términos en los que se realiza; y la no estructurada, la cual es flexible solo se determina el tema a tratar, el resultado dependerá del

entrevistador, el contenido y la profundidad de las preguntas que se emplean. Bernal (2006)

La entrevista requiere mucho tiempo y por tanto es costosa, también necesita formación para saber entrevistar de forma adecuada y experta. “Los resultados de las entrevistas pueden analizarse a posteriori con mediciones de variables, pero para esto debe planificarse cuidadosamente con un guion previo ajustado al objetivo de la investigación”. Valarino, E. Yáber, G. y Cemborain, M. (2010) Metodología de la investigación: paso a paso. Editorial Trillas. México.

Dadas las características de la entrevista semiestructurada explicadas previamente, se propone hacer uso de éste tipo de entrevista como técnica en la presente investigación. La entrevista estará orientada a indagar sobre los aspectos medulares de la investigación: Estructura organizacional, Supervisión, Misión, Visión y Cultura.

4.7. Procedimientos

1.- Análisis de los resultados arrojados por el Diagnóstico Organizacional en la empresa SoHo, C.A. para la creación de su estructura y cultura organizacional (Valdez, M. 2014).

Los resultados obtenidos en dicho diagnóstico, responden al análisis efectuado a los datos recolectados a partir de una entrevista semi-estructurada que derivó una matriz DOFA (Anexo N° 1), la información fue proporcionada por las socias fundadoras de SoHo, C.A., considerando sus opiniones sobre la situación actual de la empresa. El foco principal de los resultados se orienta a desarrollar la necesidad de expandir el negocio, para lo cual es imprescindible ampliar la plantilla de recursos humanos que actualmente laboran en la organización.

2.- Diseño de la propuesta de mejora, creación de la estructura organizativa para SoHo C.A, la cual incluye:

- Definición de Misión y Visión.
- Definición de valores organizacionales
- Diseño de organigrama
- Creación de la descripción de cargos contemplados en el organigrama.

Para desarrollar el diseño estratégico de la estructura organizacional para SoHo C.A. se diseñó y aplicó una entrevista semi-estructurada a las dos socias principales de la organización. Esta entrevista contempla 6 grandes áreas de acción a saber: Misión, Visión, Valores, Estructura, Supervisión y Comunicación. Cada área contempla varios ítems que buscaban indagar en las particularidades que según el cliente deben ser incorporados a los elementos estratégicos que se contemplan dentro del diseño de su estructura organizacional.

Las entrevistas se aplicaron de manera individual a ambas socias de la organización. Una vez aplicada dicho instrumento se cotejaron y analizaron los datos arrojados por dichas entrevistas, lo que permitió dar inicio a la propuesta planteada en el próximo capítulo. La propuesta contempla el diseño de la misión y visión, la declaración de los valores organizacionales y el diseño estructural con sus respectivos diseños para cada uno de los cargos propuestos.

Para la construcción de la propuesta se analizaron los resultados arrojados en cada una de las áreas que contemplaba el instrumento. Al ser una entrevista semi-estructurada, las respuestas de las socias permitieron identificar diversos componentes que posteriormente fueron incorporados en el diseño de cada uno de los elementos estratégicos que contempla el diseño estructural.

3.- Validación de la propuesta con la organización.

Durante esta etapa, se contactó al cliente para revisar, verificar y validar cada uno de los elementos estratégicos incorporados en dicha propuesta. Se llevaron a cabo dos reuniones de seguimiento que permitieron además de poner de manifiesto los avances, permitió la alienación de expectativas que presentaba el cliente con los elementos que se incorporaban dentro de la propuesta de mejora.

4.- Presentación de la propuesta al cliente a través del diseño y ejecución de un taller, en el cual se hizo entrega de la nueva estructura organizativa y los elementos que la componen.

4.8. Operacionalización de las variables

Creación de la estructura organizacional y de cultura para SoHo C.A.

<i>Objetivo General</i>	Objetivos Específicos	Variable	Definiciones	Items
Desarrollar una propuesta sobre el diseño estratégico de la estructura organizacional de la empresa SoHo C.A.	Establecer conjuntamente con el cliente los elementos de la misión, visión y valores de SoHo C.A.	Misión	Formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Serna, H. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Cuál es el negocio de SoHo C.A 2. Para qué existe la organización 3. Cuáles son los productos principales que ofrecen al mercado 4. Cuáles son los objetivos organizacionales 5. Quiénes son los principales clientes de SoHo C.A 6. Cuáles son las prioridades para SoHo C.A
		Visión	Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Serna, H. (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Cómo visualiza la empresa dentro de 3 años 8. Qué logros de SoHo C.A. le gustaría recordar de aquí a 5 años 9. Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa 10. Qué avances tecnológicos crees que puedan incorporarse 11. Qué otras necesidades de los clientes se pudieran satisfacer de aquí a 5 años 12. Qué talentos humanos necesitaría

				SoHo C.A dentro de 3 años para el logro de los objetivos de la organización
		Cultura	Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo éste un conjunto de características básicas, que generan un valor a la organización. Robbins, S. (2004)	13. Cuáles son los valores que caracterizan la organización
Diseñar la estructura organizacional para SoHo C.A.	Estructura organizacional		Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas. Mintzberg (2002).	<p>14. Qué procesos clave se llevan a cabo en la posición que usted ocupa</p> <p>15. Cuáles son las actividades principales que usted requiere realizar para llevar a cabo dichos procesos de manera exitosa</p> <p>16. Qué recursos necesita para realizar las actividades antes mencionadas eficaz y eficientemente</p> <p>17. Considera usted que necesita un recurso humano adicional que le apoye en sus tareas</p> <p>18. Qué conocimientos (habilidades técnicas) considera usted que se requieren para el desarrollo exitoso de las funciones antes mencionadas</p> <p>19. Mencione 5 competencias que de acuerdo a su criterio, se requieren para el desarrollo exitoso de las actividades mencionadas.</p>

	Supervisión	Proceso mediante el cual se debe vigilar, comparar y corregir el desempeño real con las metas previamente establecidas por la organización. Robbins, S. (2008)	<p>20. Qué elementos debe incorporarse en el proceso de supervisión dentro de SoHo</p> <p>21. Cada cuánto tiempo cree usted que debe hacerse la supervisión</p>
	Comunicación	La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno, (Fernández Collado, 2002)	<p>22. Cuántos niveles de comunicación considera que deben incorporarse a la organización</p> <p>23. Cuáles son los medios que deben considerarse dentro de la comunicación interna de SoHo</p>

Tabla 2. Operacionalización de variables.

CAPÍTULO V

5. LA PROPUESTA

SoHo C.A, es una venta al mayor de juguetes educativos que buscan la estimulación psicomotriz cognitiva y social infantil. Gracias a la inspiración de Jean Piaget (1956), quien consideraba que el juego formaba parte de la inteligencia del niño, porque representa la asimilación funcional o reproductiva de la realidad según cada etapa evolutiva del individuo; Y Vygotsky (1924), que tomaba al juego como una necesidad de reproducir el contacto con los demás, considerándolo parte de la naturaleza de origen y fondo del juego como fenómenos social. SoHo C.A dedica su trabajo a la industria del sector “Juguetes Educativos”.

De acuerdo con los resultados del Diagnóstico Organizacional en la empresa SoHo, C.A. para la creación de su estructura y cultura organizacional (Valdez, M. 2014), según la matriz DOFA publicada en dicha investigación entre las oportunidades detectadas se destacan:

- Socias con conocimiento en educación, psicología especialistas en marketing
- Como fundadoras del negocio, conocen el negocio que quieren explotar
- Empresa constituida legalmente
- Productos y servicios de alta calidad
- Abarca un público en constante crecimiento, nuevos padres más interesados en la educación de sus hijos

Por otro lado las debilidades detectadas responden a la ausencia de una estructura organizacional, entre, las debilidades más importantes se encuentran:

- Comunicación informal por la falta de una estructura formal y organizada
- El proceso de toma de decisiones se ve afectado por el vínculo familiar que tienen las fundadoras
- Recursos Humanos escasos para llevar a cabo las funciones operativas
- Misión, Visión y Cultura Organizacional no estructurada

Dado esto, la propuesta de la presente investigación se fundamenta en la creación de la estructura organizacional para SoHo C.A. Basados en la teoría de los sistemas abiertos, esta teoría busca representar a la organización de una forma gráfica en la que se agrupen todos los aspectos de importancia dentro de la organización.

A través de la propuesta de cambio establecida en la presente investigación se espera que la organización pueda contar con herramientas para incorporar mejoras a su situación actual, gracias a la teoría de los sistemas abiertos de French y Bell, (1996), se espera que la representación de la organización una vez implementada la propuesta se grafique de la siguiente manera:



Figura 3. Representación gráfica del estado ideal de SoHo (C.A) según la teoría de los sistemas abiertos

5.1. Definición de Misión, Visión y Valores

Misión:

Acompañar a nuestros clientes en la tarea de estimulación temprana de sus hijos, a través de la venta de juguetes educativos, diseño de actividades y tardes de juego que enriquezcan el tiempo compartido entre padres e hijos.

Visión:

Posicionarnos en la región Capital de Venezuela, como una importante referencia en la gestión del desarrollo infantil, mediante juguetes educativos y actividades lúdicas adecuados para el esparcimiento y estimulación infantil.

Valores:

- *Calidad de servicio:* Contamos con un equipo de profesionales en materia pedagógica y ventas, dispuestos a acompañar a nuestros clientes en el proceso de crecimiento de sus hijos.
- *Responsabilidad:* Cumplimos a tiempo con el diseño y presentación de asesorías especializadas para padres, enfocadas al feliz desarrollo de los niños en su etapa inicial de aprendizaje.
- *Innovación:* Diseñamos actividades lúdicas que involucran la relación directa padres-hijos, utilizando juguetes y dinámicas basadas en las técnicas más modernas de psicología infantil.
- *Ecología:* Preocupados por los cambios climáticos que vive el mundo actual y la contaminación, nos enfocamos en la compra y venta de juguetes con materiales no tóxicos y biodegradables, a su vez, promovemos el uso de materiales reciclables como forma de juego.
- *Aprendizaje:* Somos en la medida que aprendemos, la vida es un constante aprendizaje, para SoHo, C.A. es nuestro valor más importante, acompañar a los niños y sus padres en la vivencia de las experiencias y cambios que formarán parte de su crecimiento.

5.2. Establecimiento de Objetivos

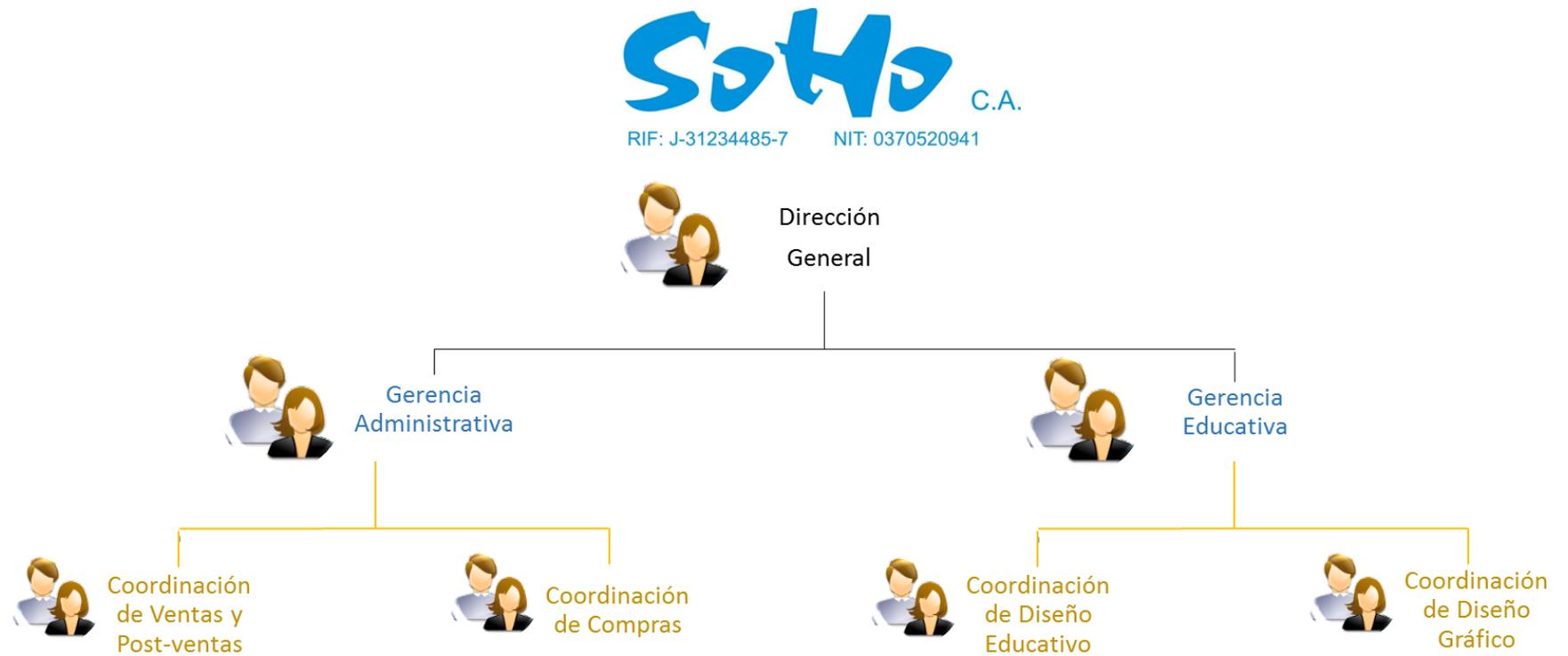
Largo Plazo:

- Ser una empresa de diseño y venta juguetes con sucursales en las más importantes ciudades de Venezuela, como Valencia, Mérida, Barquisimeto y Maracaibo.
- Aumentar la línea de productos para niños entre 8 y 12 años.
- Lanzar línea de mobiliario ecológico para bebés, niños y niñas.

Corto Plazo

- Posicionamiento de la marca en el mercado en la ciudad de Caracas.
- Abarcar mercados en las principales ciudades del país.
- Desarrollar productos y servicios que nos permitan ser sostenibles en el tiempo.
- Crear una plataforma para el conocimiento y venta de los productos y servicios online.

5.3. Diseño del organigrama



5.4. Descripciones de cargos



Descripciones de Cargos

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre: GERENTE GENERAL

2. OBJETIVO GENERAL

Gerenciar las operaciones tanto estratégicas y operativas de la organización

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Educador con Maestría en Administración de empresas

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 5 años en el área educativa, experiencia en aprendizaje lúdico.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Supervisar las operaciones diarias	(d)	(d)
2. Negociar con los proveedores de juguetes la compra de los mismos	(o)	(c)
3. Garantizar la relación sinérgica entre departamentos	(d)	(d)-(a)
4. Supervisar la dotación de productos	(m)	(c)

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol		X	
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo		X	
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa	X		
13	Integridad	X		
14	Liderazgo	X		
15	Negociación	X		
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión	X		
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas	X		
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión		X	
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores	X		
b.	Información	X		
c.	Relaciones interpersonales	X		
d.	Dirección y coordinación	X		

Descripciones de Cargos

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre: _____ GERENTE ADMINISTRATIVO _____

2. OBJETIVO GENERAL

Gerenciar las operaciones administrativas de la organización

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Contador, Administrador o afín. Especialización en el área de Contabilidad, Contaduría, Administración de Empresas, titulado.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 5 años en empresas de servicios, experiencia en aprendizaje lúdico.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Controlar la contabilidad general de la organización	(d)	(c)
2. Control de Tesorería	(d)	(c)
3. Control, elaboración y archivo de la facturación y cobranzas	(m)	(c)

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol		X	
7	Autonomía	X		
8	Creatividad			X
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa		X	
13	Integridad	X		
14	Liderazgo	X		
15	Negociación	X		
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión	X		
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas		X	
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión		X	
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores	X		
b.	Información		X	
c.	Relaciones interpersonales		X	
d.	Dirección y coordinación	X		



RIF: J-31234485-7 NIT: 0370520941

Descripciones de Cargos

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre: _____ GERENTE EDUCATIVO

2. OBJETIVO GENERAL

Gerenciar las operaciones educativas de la organización

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Educador con especialización en procesos de aprendizaje, titulado.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 5 años en empresas educativas, experiencia en aprendizaje lúdico.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Controlar las funcionalidades educativas de los juguetes	(m)	(c)
2. Apoyar el diseño pedagógico y gráfico	(d)	(a)
3. Innovar en la creación de estrategias de aprendizajes basados en el juego.	(m)	(c)

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
-----------------	------------------	--------------	---------------	-------------

PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
--------------	------------------	------------	-------------	-------------------

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol		X	
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa	X		
13	Integridad		X	
14	Liderazgo	X		
15	Negociación		X	
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión		X	
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas		X	
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión		X	
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores	X		
b.	Información		X	
c.	Relaciones interpersonales		X	
d.	Dirección y coordinación	X		

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis		X	
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		X	
8	Creatividad		X	
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa		X	
13	Integridad	X		
14	Liderazgo		X	
15	Negociación		X	
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión	X		
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas	X		
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión	X		
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores		X	
b.	Información		X	
c.	Relaciones interpersonales		X	
d.	Dirección y coordinación		X	

PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
--------------	------------------	------------	-------------	-------------------

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis		X	
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		X	
8	Creatividad		X	
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa		X	
13	Integridad	X		
14	Liderazgo		X	
15	Negociación		X	
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión	X		
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas	X		
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión	X		
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores		X	
b.	Información		X	
c.	Relaciones interpersonales		X	
d.	Dirección y coordinación		X	



Descripciones de Cargos

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre: Coordinador de diseño educativo

2. OBJETIVO GENERAL

Supervisar las incorporación de estrategias pedagógicas dentro de la aplicabilidad y uso de los juguetes

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Licenciado en Psicología, Educación o afines.

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años de experiencia en trabajo con niños entre 3 y 8 años, técnicas de aprendizaje y aprendizaje lúdico.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
1. Asesorar y evaluar el diseño de nuevos juguetes	(d)	(e)
2. Estudiar la eficacia de las actividades de desarrollo infantil	(m)	(e)
3. Diseñar y supervisar la ejecución de las tardes de juegos	(o)	(c)

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía		X	
8	Creatividad	X		
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa		X	
13	Integridad		X	
14	Liderazgo		X	
15	Negociación		X	
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión	X		
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas	X		
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión	X		
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores		X	
b.	Información		X	
c.	Relaciones interpersonales		X	
d.	Dirección y coordinación		X	

TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación		X	
2	Ambición profesional		X	
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol		X	
7	Autonomía		X	
8	Creatividad	X		
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Iniciativa		X	
13	Integridad		X	
14	Liderazgo		X	
15	Negociación		X	
16	Orientación al servicio	X		
17	Persuasión		X	
18	Planificación y Organización	X		
19	Resolución de problemas	X		
20	Toma de decisiones	X		
21	Trabajo bajo presión	X		
22	Trabajo en equipo	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores		X	
b.	Información		X	
c.	Relaciones interpersonales		X	
d.	Dirección y coordinación		X	

5.5 Diseño instruccional de la propuesta formativa

Para dar a conocer la nueva estructura dentro de la organización se propuso el diseño y ejecución de una actividad tipo taller denominada “Conociendo la nueva estructura de SoHo C.A.”

La actividad se diseñó para ser ejecutada con una duración de 4 horas, a continuación se expone el diseño instruccional que contempla la propuesta formativa.

Conociendo la nueva estructura de SoHo C.A.	
Objetivo General	Al finalizar el taller, el participante estará en capacidad de: reconocer los elementos que componen la estructura de la organización SoHo C.A.
Objetivos Específicos:	<ol style="list-style-type: none">1. Conocer la misión, visión y valores propuestos para SoHo C.A.2. Identificar la estructura organizativa y su jerarquía.3. Conocer la descripción de cada uno de los cargos propuestos en el organigrama y su importancia.
Perfil del participante:	Miembros que constituyen el equipo de SoHo C.A.
Duración:	4 horas (reloj)

Tabla 4. Objetivos General y específicos de la propuesta formativa

Diseño Instruccional para taller “Conociendo la nueva estructura de SoHo C.A.”

Tema	Objetivo	Actividades	Duración	Recursos
<i>Presentación y Bienvenida</i>	Romper el hielo entre participantes y facilitadores	<p>“Las Iniciales”</p> <p>Descripción: Con la letra inicial de cada uno de los nombres (nombre completo) se debe nombrar una característica (adjetivo o cualidad) con la misma inicial que nos describan a sí mismos.</p>	20 minutos	No Aplica.
<i>Misión, Visión y Valores</i>	Conocer la misión, visión y valores propuestos para SoHo C.A.	Lectura y discusión del cuento “El Vuelo de los gansos”	25 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuento “El vuelo de los gansos”
		Presentación de la misión, visión y valores	50 minutos	Misión, Visión y Valores de SoHo impresos.
<i>Organigrama</i>	Identificar la estructura organizativa y su jerarquía.	<p>“Armando Rompecabezas”</p> <p>Descripción: se entregará un sobre a cada participante, dentro encontrarán las diferentes partes del organigrama propuesto para SoHo C.A. El</p>	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Sobres de manila • Frases con las definiciones de misión y visión.

		objetivo es que cada participante arme el rompecabezas como considera que debe quedar la estructura en función a los cargos incorporados en los sobres. Esta actividad se debe realizar de forma individual.		
		Presentación de la misión, visión y valores	20 minutos	• Organigrama impreso.
Receso			15 minutos	Refrigerios
<i>Descripciones de Cargos</i>	Conocer la descripción de cada uno de los cargos propuestos en el organigrama y su importancia.	Presentación de la descripción de cada uno de los cargos propuestos.	60 minutos	Manual de Descripción de cargos.
<i>Cierre</i>	Conocer las impresiones de los participantes en relación al taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a dudas. • Chequeo de expectativas cumplidas • Comentarios Generales 	10 minutos	No aplica

Tabla 5. Diseño instruccional del taller “Conociendo la nueva estructura de SoHo C.A”

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cada organización pasa por diferentes estados y cada uno es superior a otro, la necesidad de constante evolución, sienta las bases de lo nuevo sustituyendo lo pasado, esto hace que en las organizaciones se plasme una realidad de cambio y más que eso un sistema en desarrollo. Partiendo de un proceso ininterrumpido que se caracteriza por el surgimiento de lo nuevo que no existe en niveles anteriores y que al ser un proceso dialéctico es movido por contradicciones internas” (Vigostky, 1984) se proponen las siguientes conclusiones:

1. La estructura organizacional se concibe como punto de partida para lograr un cambio organizacional neurálgico. La estructura debe dar formas tacitas de cómo comunicarse, además de delimitar las funciones y tareas de cada una de las personas que componen la organización.
2. Es necesario que toda organización, en tiempos de dura competencia, cuenten con estructuras sólidas y claras preparadas para los cambios que demanda el entorno.
3. Por ser una organización de tipo familiar, SoHo C.A debe cuidar que la toma de decisiones no esté caracterizada por emociones relacionadas con los lazos familiares.
4. El liderazgo debe ser delimitado, al igual que la toma de decisiones, por ende la propuesta se enfoca a delimitar cargos y su ubicación dentro del organigrama.
5. Si el presente proyecto factible se ejecuta, la fuerza de ventas dirigida a la post-venta, podría incrementar el valor productivo de la organización.

Por otra parte, a continuación se plantean una serie de recomendaciones y sugerencias para mantener la satisfacción de la organización en relación a la propuesta de intervención:

1. Diseñar un plan de formación para nuevos empleados que contemple información relacionada a la estructura, misión, visión y valores.
2. Promover la nueva estructura a través de estrategias de comunicación efectivas.
3. Revisar y actualizar constantemente las descripciones de los cargos, de acuerdo al entorno, a los nichos de mercado y a la centralización de los productos y servicios.

Para cerrar, se puede concluir, que las organizaciones son promotoras de sus propios cambios, y SoHo C.A. no es ajena a esta afirmación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abiti, M; Ocejo, X (2004) La Sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos. Tesis de maestría. Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.
- Bernal, C (2006) *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 2da. Edición. Pearson Educación
- Braidot, N; Soto, E (1997) Las PYMES Latinoamericanas, 2da Edición, Editorial IFEMA, México
- Brull, E; Gil, M. Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. Cuaderno de Gestión, Edición 3/05/2005.
- Caldera, E. (2010) Desarrollo de un plan de negocios para el Proyecto de creación de una empresa asesora de proyectos de construcción. Tesis de Especialización. UCAB. Venezuela.
- Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, I (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Colmenares, R. (1999) Propuesta de un modelo de gerencia estratégica como elemento clave en la ejecución presupuestaria en las fundaciones del estado Lara. Tesis de Maestría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto, Venezuela
- Cummings, T.; Worley, C. (2009) Desarrollo Organizacional y Cambio. 8va Edición. México DF. Cengage Learning.

- Ferrel, O; Hirt, G; Ramos, L; Adriaenséns, M; Flores, M (2004) *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, 4ta Edición, McGraw-Hill Interamericana
- Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los Recursos Humano: un estudio de campo. *Revista: Invenio*, 6 (11), 101.
- Goyzueía, S. (2013) *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 8 de mayo de 2014 de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext
- Goyzueía, S. (2013) *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Recuperado el 10 de mayo de 2014 de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S199437332013000100003&script=sci_arttext
- Guerrero, O. (2007) *Una metodología para el diagnóstico y Diseño de una estructura organizacional*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hitt, M; Black, S; Porter, L (2006) *Administración*, Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Mesa, J (2009) *Formulación de la estrategia general de comunicación interna en Celeritech Solutions*, Tesis de Especialización, UCAB, Venezuela.
- Niethardt, E; Recuperado el 9 de mayo de 2014 http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=104238&id_edicion=7000&news=123&cli=97&accion=ampliar
- Oropeza A, recuperado el 02 de diciembre de 2014. <http://doequipo13bunesr.blogspot.com/2011/01/cambio-planeado.html>

Serna, H. (2007). Gerencia Estratégica. 9na Edición. Editorial Panamericana. Colombia.

Torres, M. (2008) Desarrollo de la Estructura Organizacional de un Área Académica a nivel Posgrado, caso: Área Académica de Ciencias de la Comunicación. Tesis de Maestría Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Yáber, G. Valarino, E. (2007) Clasificación, organización y gestión de la investigación En los postgrados de administración y gerencia. Revista Informe de Investigaciones Educativas, pág. 35 – 56.

ANEXOS

ANEXO N°1

Matriz DOFA

**Resultados del Diagnóstico Organizacional en la empresa SoHo, C.A.
para la creación de su estructura y cultura organizacional (Valdez, M.
2014)**

MATRIZ DOFA - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	
SoHo C.A.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Involucrar a los padres en el desarrollo inicial de los hijos	Situación económica actual del país
Innovación en el mercado de juguetes educativos	Escasez de productos para cubrir demanda
Diversificación en el mercado de niños	Escasez divisas para importación de productos
Productos de fácil manejo para adultos y niños	La competencia en este mercado es casi inexistente
Productos y servicios dirigidos a un público nuevo, ávido de este tipo de recursos	Aumento de precios en los productos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Socias con conocimiento en educación, psicología especialistas en marketing	Comunicación informal por la falta de una estructura formal y organizada
Como fundadoras del negocio, conocen el negocio que quieren explotar	El proceso de toma de decisiones se ve afectado por el vínculo familiar que tienen las fundadoras
Empresa constituida legalmente	Recursos Humanos escasos para llevar a cabo las funciones operativas
Productos y servicios de alta calidad	Misión, Visión y Cultura Organizacional no estructurada
Abarca un público en constante crecimiento, nuevos padres más interesados en la educación de sus hijos	

ANEXO N°2

GUIÓN ENTREVISTA

PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Guion de entrevista

Diseño de estructura organizacional para SoHo C.A.

1. Cuál es el negocio de SoHo C.A
2. Para qué existe la organización
3. Cuáles son los productos principales que ofrecen al mercado
4. Cuáles son los objetivos organizacionales
5. Quiénes son los principales clientes de SoHo C.A
6. Cuáles son las prioridades para SoHo C.A
7. Cómo visualiza la empresa dentro de 3 años
8. Qué logros de SoHo C.A. le gustaría recordar de aquí a 5 años
9. Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa
10. Qué avances tecnológicos crees que puedan incorporarse
11. Qué otras necesidades de los clientes se pudieran satisfacer de aquí a 5 años
12. Qué talentos humanos necesitaría SoHo C.A dentro de 3 años para el logro de los objetivos de la organización
13. Cuáles son los valores que caracterizan la organización
14. Qué procesos clave se llevan a cabo en la posición que usted ocupa
15. Cuáles son las actividades principales que usted requiere realizar para llevar a cabo dichos procesos de manera exitosa

16. Qué recursos necesita para realizar las actividades antes mencionadas eficaz y eficientemente
17. Considera usted que necesita un recurso humano adicional que le apoye en sus tareas
18. Qué conocimientos (habilidades técnicas) considera usted que se requieren para el desarrollo exitoso de las funciones antes mencionadas
19. Mencione 5 competencias que de acuerdo a su criterio, se requieren para el desarrollo exitoso de las actividades mencionadas.
20. Qué elementos debe incorporarse en el proceso de supervisión dentro de SoHo?
21. ¿Cada cuánto tiempo cree usted que debe hacerse la supervisión?
22. ¿Cuántos niveles de comunicación considera que deben incorporarse a la organización?
23. ¿Cuáles son los medios que deben considerarse dentro de la comunicación interna de SoHo?

ANEXO N°3

“CUENTO EL VUELO DE LOS GANSOS”

RECURSO PARA EL TALLER

CONOCIENDO LA NUEVA ESTRUCTURA DE SOHO C.A.

El próximo otoño cuando veas los gansos dirigiéndose hacia el sur para el invierno, fíjate que vuelan formando una "V". Es bien interesante que sepas lo que la ciencia ha descubierto acerca de por qué algunas aves vuelan de esta forma. Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en "V" la bandada completa aumenta por lo menos un 71% su poder, más allá de lo que lograría cada pájaro si volara solo. Está demostrado que las personas que se unen y comparten una dirección común con sentido de comunidad, llegan más rápido y más fácil a donde desean porque se apoyan y se fortalecen mutuamente.

Cada vez que un ganso se sale de la formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a la formación para beneficiarse del poder de los compañeros que van adelante y ayudar a los que van detrás. Si nosotros actuáramos con la inteligencia de los gansos, haríamos todo lo posible por superar las diferencias, compartir una misma dirección y servir con lo mejor de nosotros mismos.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar. Siempre obtenemos mejores resultados si tomamos turnos haciendo los trabajos más difíciles en lugar de permitir que el peso lo lleven unos pocos o uno solo. Los biólogos han observado que los gansos que van detrás producen un sonido propio de ellos para alentar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de aliento produce grandes beneficios. El estímulo motiva reconforta.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar ó hasta que muera y, solo entonces, los dos

acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo. Si nosotros aprendemos de los gansos, como solidarios con quien nos necesita y nos mantenemos uno al lado del otro acompañándonos y apoyándonos.