

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**REVISION Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE  
LUJOS ELECTRICOS JH DE LA CIUDAD DE CÚCUTA**

**LUZ PAOLA CONTRERAS GUERRERO.**

**C.C. 37'276.555**

**MARITZA CONTRERAS GUERRERO**

**C.C. 37'270.397**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA  
2014**

**REVISION Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE  
LUJOS ELECTRICOS JH DE LA CIUDAD DE CÚCUTA**

**LUZ PAOLA CONTRERAS GUERRERO.**

**C.C. 37'276.555**

**MARITZA CONTRERAS GUERRERO**

**C.C. 37'270.397**

**Proyecto presentado como requisito para optar el título de Especialista  
en Gerencia Estratégica.**

**Tutor**

**Dr. FELIX DAVID LOZANO MONROY**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA  
2014**



Imagen 1. Fachada de la Empresa Lujos Eléctricos JH con domicilio en la ciudad de Cúcuta  
Fuente: Elaboración propia

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>8</b>
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>10</b>
1.1. Descripción del problema	10
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Justificación y delimitación del problema	12
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	15
<b>3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO</b>	<b>16</b>
3.1. Marco teórico	16
3.1.1. La estructura organizacional y modelos	16
3.1.2. El talento humano y modelos para su gestión	19
3.1.3. El direccionamiento estratégico de la organización	23
3.2. Marco legal	27
3.3. Marco Conceptual.	27
<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>30</b>
4.1. Tipo de estudio	30
4.2. Población y muestra	30
4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	31
4.4. Variables de análisis	31
4.5. Procedimiento de la investigación	32

<b>5. RESULTADOS</b>	<b>33</b>
5.1. Análisis de la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta	<b>33</b>
5.1.1. Direccionamiento estratégico y conceptualización del negocio	<b>33</b>
5.1.2. Estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos J.H.	<b>36</b>
5.1.3. Plan Estratégico de la Empresa Lujos Eléctricos J.H.	<b>37</b>
5.1.4. Estructura Organizacional de la Empresa Lujos Eléctricos J.H.	<b>40</b>
5.1.5. DOFA	<b>48</b>
5.2. Propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la empresa	<b>51</b>
5.3. Perfiles, competencias y funciones de cada una de los cargos requeridos para la estructura organizacional propuesta	<b>56</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE CUADROS

- Cuadro 1. Tipos de estructuras organizacionales
- Cuadro 2. Funciones del departamento del talento humano
- Cuadro 3. Principales funciones de los directivos respecto del talento humano de las organizaciones
- Cuadro 4. Categorías y variables de análisis
- Cuadro 5. Conceptualización del negocio Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta
- Cuadro 6. Descripción de las áreas y cargos de la empresa Lujos Eléctricos J.H.
- Cuadro 7. Resultados de la entrevista semiestructurada a los trabajadores

## **LISTA DE GRÁFICOS**

- Gráfico 1. Estrategia, estructura, objetivos y sistemas
- Gráfico 2. Organigrama actual de la empresa Lujos Eléctricos JH
- Gráfico 3. Organigrama propuesto para la empresa Lujos Eléctricos JH

## **LISTA DE IMÁGENES**

- Imagen 1. Fachada de la Empresa Lujos Eléctricos JH con domicilio en la ciudad de Cúcuta
- Imagen 2. Servicio Eléctrico Empresa Lujos Eléctricos JH
- Imagen 3. Área Comercial Empresa Lujos Eléctricos JH
- Imagen 4. Gerencia General Empresa Lujos Eléctricos JH
- Imagen 5. Actividades comerciales de la Empresa Lujos Eléctricos JH



## INTRODUCCION

El nuevo siglo XXI ha traído consigo un mundo cada vez más complejo y dinámico, traducido en el aumento exponencial del comercio, el uso de las tecnologías y las comunicaciones, modelos organizacionales, y otros factores que no pueden ser desconocidos por las empresas. De este modo, la postmodernidad incentiva y obliga a las empresas de cualquier tamaño a la mejora de sus procesos a través de la innovación, la creatividad y la redefinición de sus negocios. Un aspecto importante en esta tarea por el sostenimiento en el mercado es el esquema organizacional de la empresa, el cual permite el cumplimiento del direccionamiento estratégico así como de los objetivos planteados por la gerencia. En la medida que la empresa acierte con modelos organizacionales flexibles, dinámicos e idóneos a su objeto social, los resultados pueden ser mejores satisfaciendo la demanda de la sociedad y los requerimientos de los clientes tanto externos como internos.

En este sentido, la gestión y administración del talento humano debe enfocarse no solo en la atribución de funciones y responsabilidades, o en la creación de puestos o áreas, sino en toda una cultura entendida como saberes, prácticas y actitudes ligadas con las actividades de la organización. Por tanto, el análisis y reconocimiento de esta cultura, y su reconfiguración a partir de estrategias concretas y abarcadoras, deben estar dirigidas hacia la potencialización del desempeño de los trabajadores. Y en este sentido, la estructura organizacional juega un papel muy importante, la cual debe adaptarse a los cambios permanentes conforme a las exigencias del micro y macro contexto, al igual que con la estrategia establecida. Autores como Fernández, *et al.* (2001, p. 29) explican que la “estructura y estrategia se complementan y, adecuadamente alineados, contribuyen a un mayor rendimiento de la empresa”.

En este orden de ideas, el siguiente estudio aborda el tema de la estructura organizacional aplicado a la empresa denominada Lujos Eléctricos JH, organización con domicilio en la ciudad de Cúcuta (Norte de Santander) que se encuentra en proceso de evaluación y rediseño en cada uno de sus procesos, lo que infiere un cambio en su esquema organizacional con el propósito de hacerla más eficiente y efectiva lo que se traduciría en mejores rendimientos y utilidades, mayor calidad y aumento en los niveles de

satisfacción del cliente. Esta labor investigativa surge de la necesidad de explorar, analizar y ajustar el esquema organizacional de la empresa en cuanto a los cargos, dirección, gestión y todos aquellos factores que implican la transformación en términos de organizacionales. Así las cosas, la tarea se traduce en un análisis de la organización tanto interno como externo, así como de los cargos, perfiles y las relaciones que subyacen de la actividad, además de los procesos misionales que permiten el cumplimiento del objeto social.

El objetivo central de este proyecto es analizar y rediseñar la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta, lo cual se logra a través del cumplimiento de los siguientes objetivos: (i) análisis de la actual estructura organizacional con fines de diagnóstico, (ii) definición de una propuesta de esquema organizacional acorde y (iii) descripción de perfiles, competencias y funciones por cada cargo. En el primer capítulo del estudio se aborda el problema de la investigación en cuanto a su descripción, definición y justificación. El segundo capítulo corresponde a los objetivos del estudio. El tercer capítulo incluye el marco de referencia que permitió el análisis de los marcos teórico, legal y conceptual, y que sirvieron para la redefinición de la estructura organizacional. El cuarto capítulo está integrado por la metodología del estudio y en donde se describe el tipo de investigación, la población y muestra seleccionada, los instrumentos para la recolección de la información y la forma en que se analizó la misma. Por último, el quinto capítulo recoge los resultados del estudio y el análisis e interpretación de la información, que sirvieron en el análisis de la empresa y su estructura, la propuesta construida para su redefinición y el diseño de los perfiles, las competencias y funciones con el fin de hacer viable la propuesta de estructura organizacional.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción del problema

El presente estudio tiene como objeto el análisis y propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta, empresa familiar con más de una década en el mercado y que busca mejorar sus procesos y gestión para un mayor crecimiento. Nunca antes se le había dado tanta atención al tema de la estructura organizacional como hasta ahora. En los últimos años, diversos autores y expertos han dedicado esfuerzos a fin de determinar la naturaleza de la estructura organizacional, su impacto y las relaciones que subyacen entre los modelos organizacionales y el crecimiento de la empresa, el rendimiento, la innovación y la mejora de los procesos.

Por ejemplo, Louffat (2003) describe que existen factores condicionantes y componentes dentro de la estructura organizacional. En el caso de los condicionantes se encuentran las variables macro-organizacionales como lo son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura de los individuos que componen la empresa. Y las variables asociadas a los componentes de naturaleza micro-organizacional son la departamentalización de la empresa, la descripción de sus actividades */staff*, la cadena de jerarquía, la centralización y descentralización de poder, la comunicación y la capacidad de decisión. A estas variables condicionantes y estructurantes se pueden sumar otras de diversa índole de acuerdo a otros autores, teorías o modelos. En resumen, la estructura organizacional como objeto de estudio aún no ha sido definido de forma homogénea entre los expertos y, por tanto, sigue su construcción permanente desde el campo científico: “El verdadero estudio de la economía, la organización y la gestión acaba de empezar” (Milgrom y Roberts, 1993).

Lo anterior se debe a que las organizaciones y sus actividades resultan complejas por la dinámica y sus interrelaciones y ello conduce a que no todos los modelos sean aplicables a las organizaciones, por lo que se requiere análisis, exploración y valoración de la forma como se organiza la

empresa y las relaciones que se dependen de los procesos misionales y de apoyo. Como lo explica Riascos (2006, p. 33) frente a la:

*“[...] complejidad de las organizaciones y sus interrelaciones, se vuelve necesario revisar y aplicar una visión sistemática de la organización la cual explique la organización como un todo que busca la obtención de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente”.*

De este modo, lo que sí referencian los estudios tanto teóricos como empíricos es la relevancia que tiene una estructura organizacional pertinente, flexible y dinámica en función del sostenimiento de la organización y la mejora de la eficiencia y la eficacia de la empresa. En esta labor práctica resulta relevante el análisis integral de la empresa, el cual está delimitado por las prácticas, los saberes y la percepción de los trabajadores, en otras palabras, por toda la cultura, incluyendo la comunicación, el liderazgo y las capacidades profesionales. Ahora bien, una empresa que no cuente con una estructura organizacional adecuada conduce a que los procesos internos y externos no tengan los resultados esperados, al quiebre de la relaciones entre los actores y las áreas de la empresa, y en consecuencia, al incumplimiento de los objetivos de la organización y la insatisfacción del cliente (Riascos, 2006, p. 40).

Y son precisamente estas dificultades las que se han evidenciado en la empresa Lujos Eléctricos JH, la cual ha tenido deficiencias y contratiempos por una estructura organizacional poco definida. En este espectro se observa que no hay una definición clara de los cargos, los perfiles, las competencias y las interrelaciones entre los individuos que componen la organización. Por tanto, el direccionamiento estratégico ha sido afectado por cuanto no se avanza en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Esta empresa, Lujos Eléctricos JH, es una pequeña empresa de tipo familiar con domicilio en la ciudad de Cúcuta y fundada en el año 1997. Solo hasta el año 2012 la empresa define el cargo de Gerente General y con el ello el direccionamiento estratégico de la empresa como una fórmula para su crecimiento y expansión. Sin embargo, la estructura organizacional diseñada e implementada no ha permitido avances significativos en cuanto a los impactos esperados. Es posible, por tanto, que con la redefinición de la estructura organizacional, previo análisis de la misma desde una perspectiva holística, las actividades y procesos de la empresa permitan un mayor avance en términos de objetivos estratégicos.

## 1.2. Planteamiento del problema

Martínez (2000, p. 119) explica que dentro de las teorías de las organizaciones, se ha avanzado en la definición y construcción de modelos organizacionales que propenden por el análisis de las estructuras desde tres enfoques: “un análisis centrado en las decisiones y compromisos de grupo, un análisis basado en el enfoque sistémico y por último el enfoque sistémico complejo”. Estos constituyen diversos tipos de estructuras organizacionales que pueden ser aplicados a una empresa dependiendo de sus características. Por otro lado, Riascos (2006, p. 36-38) describe tres enfoques de estructuras organizacionales: la visión funcional, la visión por procesos y la visión sistémica de la organización. Cada uno de ellos trae consigo particularidades que los diferencia de otros modelos y que pueden ser aplicados dependiendo de las necesidades y características de la organización. Por tanto, se observan múltiples enfoques y modelos que pueden servir en la redefinición de la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH, razón por la que el planteamiento del problema se sintetiza en la siguiente pregunta:

*¿Cuál es la estructura organizacional pertinente para la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta en coherencia y correspondencia con las metas de la organización y su direccionamiento estratégico?*

## 1.3. Justificación y delimitación del problema

En los últimos cincuenta años se ha evidenciado una transformación en la manera de concebir las personas dentro de las organizaciones y con ello la teoría también ha cambiado conforme a nuevas perspectivas o enfoques. Saldarriaga (2008, p. 137) expresa que “la gestión humana [...] hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos”. De este modo, los cambios impulsan el origen y desarrollo de diversos modelos para gestionar el talento humano que integra una empresa y la función de los mismos es mejorar la productividad, propender por el crecimiento de la organización y crear un ambiente más favorable para el trabajo. Sin embargo, muchos de estos propósitos dependen de una estructura organizacional coherente que se centre en los trabajadores y sus

cualidades, así como en las exigencias y requerimientos de los clientes. De lo contrario, así se cuente con individuos competentes y hábiles, la organización no logrará poner en funcionamiento unos procesos que permita el alcance de sus objetivos.

A pesar de existir un gran avance en los estudios y las concepciones o perspectivas del talento humano, muchas organizaciones se encuentran aun sumidas en ideas ortodoxas, propias de la administración clásica, en donde sobresalen principios, reglas y normas de obligatorio cumplimiento en un sistema vertical de mando en donde no se dispone de una cultura dirigida hacia la satisfacción de los clientes internos y externos. Las personas dentro de las empresas tomaron un giro para convertirse en el centro de las organizaciones (capital intangible) dejando en el pasado la perspectiva utilitarista y materialista de los recursos humanos. Para Muñoz (2008) la investigación jugó un rol muy importante en la construcción de esta nueva perspectiva, la cual es posible por el reconocimiento del desarrollo humano como enfoque significativo para el siglo XXI.

En este sentido, se pasó de considerar y tratar a los trabajadores como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones a ser parte de lo que se ha denominado talento humano, es decir "han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización" (Cabarca, 2006). Esta nueva perspectiva sobre los trabajadores ha permitido la creación de varias tendencias que recogen visiones y perspectivas sobre el cómo debe ser potenciado un trabajador y la estructura idónea para ese fin.

En resumen, una organización que busque su crecimiento y posicionamiento en el mercado requiere de un talento humano idóneo, capaz y competente, una estructura organizacional que permita potenciar ese talento humano y los procesos misionales o claves que hacen parte de la empresa, y un direccionamiento estratégico claro y preciso que ofrezca un horizonte y una guía de progreso. Estos tres elementos se encuentran interrelacionados y ello conduce a que una redefinición de la estructura organizacional solo sea posible si todos los factores son reconocidos, asumidos y valorados desde un enfoque holístico. Por estas razones el estudio se justifica, lo cual

permitiría a la empresa Lujos Eléctricos JH posicionarse y diferenciarse de sus competidores. Como describe Chiaveneto (2002):

*“La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano”.*

En cuanto a la delimitación del problema, el estudio se encuentra centrado en la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta y en sus once trabajadores, los cuales ocupan diversos cargos y desempeñan diferentes funciones. La redefinición de la estructura organizacional comprende los límites conceptuales dados por las categorías estructura organizacional, talento humano y direccionamiento estratégico, exigiendo el análisis de cada uno de estos aspectos para el cumplimiento de los objetivos. El primer semestre del 2014 corresponde a la delimitación temporal para el desarrollo de este estudio, el cual solo tiene como alcance la formulación de la propuesta de rediseño en cuanto a la estructura organizacional dejando en libertad a la dirección para su implementación con posterioridad.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar y rediseñar la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta en coherencia y correspondencia con las metas de la organización y su direccionamiento estratégico.

### **2.2. Objetivos específicos**

Analizar la actual estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta.

Realizar una propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la empresa.

Definir los perfiles, las competencias y las funciones de cada una de los cargos requeridos por la empresa la implementación de la estructura organizacional propuesta.



### 3. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

#### 3.1. Marco teórico

##### 3.1.1. La estructura organizacional y modelos

Schvarstein (1998) describe que las organizaciones deben ser analizadas como un verdadero sistema de organización que cumple con unas etapas evolutivas: gestación, desarrollo y crecimiento. En la primera etapa de esta evolución (gestación) se define el direccionamiento de la empresa en cuanto a su horizonte y planificación. La segunda etapa está dada por la adaptación de la organización al medio, es decir, al mercado, implementando las primeras acciones y planes en busca del posicionamiento y el reconocimiento. La tercera y última parte corresponde a la expansión y consolidación del negocio, en donde se puede propender por la estabilidad y el sostenimiento, o su quiebre y disolución por la ruptura de las relaciones y los lazos entre los sujetos que la integran. Con el objetivo de evitar el fin de la empresa, esta debe en su etapa de desarrollo y crecimiento impulsar cambios y transformaciones, algunos de ellos dirigidos hacia la reestructuración organizacional.

Una estructura organizacional corresponde a un concepto ligado a la jerarquía y subordinación entre dependencias y sujetos que integran la empresa. Por tanto, cada empresa puede organizarse o estructurarse con diversos estilos o enfoques atendiendo a los objetivos definidos, el contexto en el que se desenvuelve la empresa y los recursos con los que cuenta para llevar a cabo su objeto social. En este mismo espectro se definen las responsabilidades y funciones de cada una de las personas organizadas, ubicándose en un área específica en coherencia con su desempeño y los procesos misionales o claves de la empresa. Para Argüelles (2007) la estructura organizacional es “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 el comportamiento de la organización.

Una estructura organizacional puede ser definida de múltiples formas y por ello la literatura dispuesta describe el concepto como un modelo, un método

o una coordinación entre sujetos organizados. Por ejemplo Daft (2007) señala que una estructura organizacional corresponde a un modelo que permite la coordinación entre los empleados y que como tal puede ser representada a través de un organigrama. Así mismo, advierte que la estructura organizacional más acorde es aquella de naturaleza horizontal. Por tanto, distinguimos en estas líneas una primera tipología de estructuras organizacionales: vertical y horizontal, la cual está determinada por la línea de mando, la distribución del poder y la capacidad de decisión entre los sujetos que integran la empresa (cuadro 1).

Por otro lado, González (1999) señalan que una estructura organizacional es un método que busca describir de forma concreta y sencilla las reglas de la interacción entre los individuos, convirtiéndose en un modelo formal que tiene como fin último la eficiencia y la eficacia de los procesos de la empresa. En este sentido, eficiencia y eficacia son dos factores sobresalientes dentro de la teoría administrativa lo cual sugiere el cumplimiento de los objetivos y el menor desgaste por parte de la empresa en función de alcanzar dichas metas. Así las cosas, una estructura organizacional requiere de la división del trabajo en términos de tareas y coordinación entre las mismas, además de la distribución de la autoridad (Mintzberg, 2000; Ackoff, 1996).

Cuadro 1.  
Tipos de estructuras organizacionales  
Fuente: Elaboración propia

<b>Criterio de clasificación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Características</b>
Según la capacidad de decisión entre los sujetos	Verticales	Las órdenes provienen de la jerarquía más alta. La decisión se centra en las jerarquías más altas. Supervisión de tareas y funciones.
	Horizontales	La capacidad de decisión se disuelve entre los trabajadores. Menos vigilancia y más trabajo en equipo.
Según la formalidad	Formal	Centrada en una sola autoridad formal. Reglamentación de las actividades y división exacta de

		las funciones.
	Informal	Centrada en las relaciones de los sujetos. Mayor flexibilidad en la división del trabajo.
	Real	Relaciones entre lo formal y lo informal, aprovechando lo mejor de cada una.
Según el organigrama que lo representa	Lineal o simple	Para pequeñas empresas. La subordinación se encuentra centrada en una sola persona. Hay poca especialización entre los trabajadores.
	Matricial	Para el desarrollo de proyectos. Tareas muy especializadas.
	Departamentalización: - Funcional: por funciones. - Por productos o servicios.	División de funciones por departamentos. Asignación de jefes de departamento. Se divide de acuerdo a los productos o servicios de la empresa.
	Circulares	Círculos concéntricos que delimitan la autoridad. Se extienden varios círculos alrededor para indicar las relaciones de poder.

Por otro lado, Argüelles (2007) describe otra clasificación de las estructuras organizacionales: estable - mecanicista y flexibles (adaptable-orgánica). La primera se caracteriza por ser una estructura relativamente cerrada que busca minimizar el impacto de las fuerzas externas (reducir incertidumbre), basada en la estructura, los departamentos y las funciones de una forma excluyente. Además de lo anterior, la autoridad es concentrada y jerárquica, la toma de decisiones es centralizada, y la interacción entre los puestos y cargos y puestos son claramente definidos, así como los organigramas. En cuanto a las estructuras flexibles el autor señala que se trata de organizaciones abiertas, idóneas para adaptarse al medio y la incertidumbre, con actividades sobrepuestas, la autoridad se diluye y se descentraliza, las relaciones son poco definidas y modificadas de acuerdo a las circunstancias y expectativas. Como se evidencia, las exigencias del mercado y de la actual sociedad requieren de empresas que se transformen conforme a las nuevas

dinámicas y exigencias, aún más aquellas que se encuentran en zonas de frontera debido a las fuerzas externas las cuales son mayores.

### 3.1.2. El talento humano y modelos para su gestión

Abarcar el tema de la gestión del talento humano implica una rápida revisión de lo que significa el talento humano o los recursos humanos para la administración moderna. De acuerdo a un documento de la Alcaldía Municipal de Galapa (2008) el talento humano es “el activo más importante de una organización, pues mejoran y perfeccionan el empleo y el diseño de recursos materiales y técnicos [...] siendo vital para el buen funcionamiento de cualquier organización; [...] y un punto neurálgico [...]”. Por lo tanto, el talento humano de las organizaciones forman el conjunto de los llamados factores críticos del éxito por cuanto su descuido conduciría irremediablemente a la empresa hacia el fracaso.

Por otro lado, Veras y Cuello (2005) consideran que el concepto de talento humano está conformado por un gran número de elementos que hacen del trabajador una pieza clave para el éxito de la empresa:

:

*“Incluye todo el esfuerzo humano desplegado dentro del entorno organizacional y las potencialidades, así como todos los factores que cualifican este esfuerzo y potencialidades, como lo son los conocimientos técnicos y profesionales, las experiencias, las habilidades, la motivación, los intereses vocacionales, la salud, las aptitudes, las actitudes y la cultura general”.*

Para evitar el declive de la organización, se ha construido un amplio marco teórico a fin de determinar como el talento humano permite impulsar la organización hacia su crecimiento, permanencia en el mercado y adaptación en los escenarios difíciles propios de las crisis económicas del sistema capitalista. En esta misma línea lo describe Alecoy (2008) quien expresa que el conocimiento que ostentan las personas le permite a la organización anteponerse a los cambios o bien provocarlos en un mercado donde la innovación es lo más importante:

*“El desarrollo individual siempre tiene como resultado un crecimiento personal y a la vez profesional que lleva al individuo a un mayor nivel de competencia y competitividad en el mercado laboral, por ello que el*

*desarrollo individual implica siempre un crecimiento en la movilidad y en la empleabilidad de las personas” (Alecroy, 2008).*

Sobre el talento humano de las personas existen dos formas que explican su posesión y desarrollo. La primera tesis corresponde aquella que afirma que el talento humano es innato y que conforma *“la personalidad del individuo, y por ello, no se podría desarrollar, ni mucho menos generalizarse”* (Alecroy, 2008). La segunda tesis explica que el talento humano es adquirido, formado y desarrollado: *“es una combinación de competencias, capacidades, por lo tanto serian desarrollable”* (Alecroy, 2008). En la actualidad, las prácticas se han inclinado hacia la perspectiva de considerar el talento humano como un factor que es posible desarrollar de acuerdo a las estrategias que ejecute las empresas a fin de alcanzar este objetivo.

Para el logro de esta meta, los departamentos de recursos humanos que antes *“asumían fundamentalmente funciones de administración de persona”* (Delgado y Ventura, 2008), ahora son responsables de la gestión del personal como se especifica en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.**

**Funciones del departamento del talento humano**

Fuente: Delgado y Ventura (2008)

<b>Funciones relacionadas con la gestión del personal</b>	<b>Funciones relacionadas con la administración del personal</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación de plantillas.</li> <li>2. Descripción del puesto de trabajo.</li> <li>3. Reclutamiento y selección del personal.</li> <li>4. Acogida de nuevos trabajadores.</li> <li>5. Valoración del puesto de trabajo y retribución.</li> <li>6. Evaluación y desempeño.</li> <li>7. Formación y desarrollo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de nóminas.</li> <li>2. Tramites de seguridad social y hacienda.</li> <li>3. Control de absentismo.</li> <li>4. Trámites relacionados con infracciones y sanciones.</li> <li>5. Tramites de contratación.</li> <li>6. Trámites relacionados con la finalización de la relación laboral.</li> <li>7. Información.</li> </ol>

Los modelos de gestión de personas en las empresas son muy variados. No sólo se han desarrollado modelos desde la aparición de la teoría administrativa en el siglo XIX sino que en la actualidad se intenta fortalecer este nivel a través de la creación de otros modelos que permitan fortalecer

los conocimientos, los valores, las competencias y las destrezas de los trabajadores. Haciendo un recorrido histórico por lo que comprenden los modelos de gestión del talento humano utilizados, se encuentran los enfocados en Taylor, en Fayol y otras tendencias (Pino, *et. al.* 2008):

- *Taylorismo*: Basado en los aportes de Federich W. Taylor, los cuales se centraban en “el aumento del rendimiento empresarial, para lo cual hace hincapié en el método de trabajo, de forma que exista buena compenetración entre el ser humano y las maquinas que use” (Pino, *et. al.* 2008). Como parte de la estrategia sugiere la selección de los trabajadores y relacionar la producción con el salario.
- *Aportaciones de Fayol*: Esta corriente está centrada en el manejo de los recursos humanos conforme a objetivos estratégicos planteados por la organización. Como parte de la estrategia se admite “la unidad de mando y una organización del personal de mayor a menor categoría, de tal forma que las categorías inferiores acaten las órdenes de las categorías superiores” (Pino, *et. al.* 2008).
- *Otras tendencias*: Las nuevas tendencias centran su atención en el individuo y busca “un mayor conocimiento de las inquietudes, necesidades y expectativas de las personas que forman parte de la organización empresarial” (Pino, *et. al.* 2008).

González (2006) expone una de los últimos modelos de gestión de personas denominado gestión por competencias. Este es un “modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye a ésta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva”. Los beneficios de la gestión por competencias son variadas y en ella se encuentran: “definición de perfiles profesionales, desarrollo de equipos con competencias necesarias para las funciones, identificación de puntos débiles, establecimiento de objetivos medibles, aumento de la productividad y optimización de resultados, entre otros” (González, 2006).

Cuadro 3.

Principales funciones de los directivos respecto del talento humano de las organizaciones

Fuente: Calderón (2006) citado por Saldarriaga (2008)

<b>Autores</b>	<b>Fuentes</b>
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización de mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) Y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias

	Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico
--	--

De acuerdo al cuadro expuesto, se puede resaltar varios aspectos que integran los actuales modelos para la gestión de las personas al interior de las organizaciones:

:

- El fomento de escenarios internos y externos apropiados para la mejora de los niveles de los trabajadores.
- Dirección del talento humano hacia la satisfacción de los clientes.
- Defensa y apoyo a los trabajadores.
- Responsabilidad social como respuesta a las necesidades de los grupos de interés.

### 3.1.3. El direccionamiento estratégico de la organización

El término estrategia deriva de un vocablo militar y viene del latín *strategia* que a su vez proviene del griego *στρατηγία* (*strategos*), cuyo significado según la RAE (2001) es “arte de dirigir las operaciones militares”, “arte, traza para dirigir un asunto” o “conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento en un proceso regulable”. Describe Mintzberg, *et. al.* (1999) que la:

*“[...] creación de estrategia no sólo se basa en valores y visión, capacidades y aptitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social”.*

Su aplicación se ha extendido al campo de la administración y la gerencia, aunque no existe una definición homogénea (Prieto, 2012), y corresponde al líder de la misma el diseño, junto con sus colaboradores, de la estrategia y su ejecución: “la creación de estrategia es considerada la parte más importante de la actividad directiva” (Mintzberg, *et. al.* 1999). Goodstein, *et. al.* (2001) afirman que la gerencia estratégica posibilita que los directores de las organizaciones enfoquen la energía de la empresa hacia una visión compartida y tengan la convicción de que es posible alcanzarla. Drucker



(1980) ha establecido que el término estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro. Por su parte Kaplan y Norton (2004) mencionan que la estrategia de una empresa “describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos”. Estos aportes son tomados recientemente por Porter y Kramer (2011) en su teoría de creación de valor compartido la que describen como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”.

La estrategia desde las diversas perspectivas de los autores resulta de la evaluación inicial de la organización para imaginar un futuro en donde se cumpla con las exigencias de todos los grupos de interés o *stakeholders*. La creación de valor para cada uno de los actores relacionados directa o indirectamente con la empresa es el fin último. La pregunta siempre será *cómo se logrará*.

Gráfico 1.  
Estrategia, estructura, objetivos y sistemas  
Fuente: Prieto (2012)



Varios autores han desarrollado el concepto de gestión como Kaplan y Norton (2004) quienes establecen que la gestión de una empresa es el conjunto de procesos puestos en marcha, orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de la empresa. Dicha gestión agrupa un conjunto de factores de naturaleza diversa: “una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad” (Aubert y Gaulejeac, 1993). Para Chiavenato (2002) la gestión tiene relación con la

*“[...] supervivencia de las empresas [la cual depende] del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos”.*

La gestión estratégica constituye un instrumento para administrar las transformaciones del entorno y establecer metas precisas sobre la manera en que se va a adaptar la organización y la manera como alcanzará los objetivos trazados. Menciona David (2003) que la gestión estratégica es ante todo un proceso en donde se “formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos”. De acuerdo a los aportes de Montenegro (2005), la gestión estratégica es

*“[...] la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante o una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. Esto como una sucesión de pasos lógicos para alcanzar una meta u objetivo determinado, proyectándose al futuro, definiendo un curso de acción a seguir tomando en cuenta los recursos disponibles”.*

La gestión estratégica o planificación estratégica no debe confundirse con la planificación normativa. Entre las dos existen diferentes diferencias que es menester destacar. Por ejemplo, la planeación estratégica parte de personas y de los problemas detectados de forma global, se busca su realización, se enfoca en lo posible, atiende a los grupos de interés, es coherente con el entorno, integra los niveles directivos y operacionales, existe un control de la planificación. Por su parte la planeación incluye un problema técnico local, se enfoca en la formulación de planes sobre lo deseable, los objetivos son prácticamente el diagnóstico, intenta cumplir con las normas, tiene su origen en una sola persona y esta ejerce el monopolio de aplicación.

La gestión estratégica incluye para Wheelen y Hunger (2009) tres instrumentos que permiten concretar su funcionalidad:

- Marco Estratégico (Largo plazo): También llamado direccionamiento estratégico el cual incluye la misión, visión, los principios, los valores y las políticas de la organización.
- Planificación Estratégica (Mediano plazo): Es el establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo, las estrategias, los compromisos y los planes de acción. La planificación se debe actualizar anualmente y evaluarse permanentemente.
- Planificación Operativa (Corto plazo): la planificación operativa se traduce en el desarrollo de las actividades ajustadas a la planificación estratégica y al marco estratégico.

De acuerdo a Manes (2005) la planificación estratégica tiene varios elementos que permiten construir su diseño. Sin embargo, es necesario contar con la información primaria y secundaria, y los elementos vitales de la misma son la evaluación del entorno, la visión, la misión, las metas y objetivos, las estrategias y las acciones, la organización y el sistema de control:

- a) La evaluación del entorno: Para la evaluación del entorno se pueden utilizar diferentes metodologías. Una de las más utilizadas es la matriz de análisis DOFA.
- b) La visión: Se trata de una percepción posible, deseable enmarcada en la realidad de un futuro. Aquí es importante el liderazgo directivo sustentado en el desafío, la inspiración y la motivación propia y que puede ocasionar en el resto de trabajadores.
- c) La misión: Es el estado básico de la existencia y los objetivos de la organización. Está expresada en las actividades misionales de la empresa, los principios y valores que sustentan las actividades. Esta debe estar revisada y evaluada de tal suerte que siempre responda a las circunstancias del momento.
- d) Las metas y objetivos: Son enunciados cuantificables, con un plazo y un responsable para su cumplimiento. El desarrollo de y los objetivos deben responder a metas claras y consensuadas. Los objetivos se relacionan con las áreas clave de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión para quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos.

- e) Las estrategias y acciones: La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos organizacionales más efectivos.

### 3.2. Marco legal

En el contexto colombiano, existen múltiples normas relacionadas con el trabajo, la organización de las empresas y el desarrollo de los objetos sociales de las organizaciones. En algunos de los casos las normas definen la estructura o tipo de cargos que se deben definir, sin embargo, es una excepción. En efecto, en materia de estructura organizacional las empresas tienen libertad para llevar a cabo este proceso siempre en el marco del cumplimiento de la Ley, en especial las disposiciones de los convenios y tratados internacionales, la Constitución Política de 1991, el Código Sustantivo del Trabajo, el Código de Comercio Colombiano, y otro tipo de normas reglamentarias relacionadas de forma indirecta con el tema objeto de estudio. Así mismo, parte de las disposiciones que deben considerarse se refiere a los pronunciamientos de los altos tribunales como la Corte Suprema de Justicia y la Corte Constitucional. Finalmente, es pertinente la revisión de las normas técnicas dadas sobre el tema del sector eléctrico o la prestación de servicios en esta área.

### 3.3 Marco Conceptual.

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL:** Es el conjunto de condicionamientos y límites que impone el ámbito externo a la empresa y que puede en determinado momento afectar o incidir en las operaciones de la organización.

**ATRIBUCIÓN:** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo y que se encuentran predefinidas en un manual o protocolo. Esta atribución se relaciona con el direccionamiento estratégico de la organización y con las competencias y habilidades del trabajador.

**AUTORIDAD:** Corresponde a las relaciones de poder dentro de una organización, las cuales se encuentran ligadas a los cargos que se han

definido dentro de la estructura organizacional y tiene como objetivo ejercer un control sobre las actividades y las dependencias.

**CARGO:** Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el departamento, el superior jerárquico y los subordinados.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** Es el conjunto de lineamientos, principios, valores y objetivos que le ofrecen a la organización una ruta para alcanzar mejores niveles de crecimiento. Este direccionamiento estratégico se concreta en la cultura organizacional, es decir, las prácticas, conocimientos y saberes que gestionan los trabajadores.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Se trata de un concepto abstracto que aborda el tema de las relaciones entre los componentes o partes de la organización, el cual está ligado a las actividades, funciones, operaciones y dinámica de la organización.

**FUNCIÓN:** Es un conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por meses).

**MISIÓN:** Se puede definir como la guía de navegación, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

**ORGANIZACIÓN:** Comprende la coordinación de un conjunto de actividades efectuadas por diferentes individuos con el fin de obtener la mayor eficiencia en los recursos dispuestos para el desarrollo de un fin u objeto social.

**PLANEACIÓN:** Corresponde a un proceso efectuado por los directivos de una organización con la intención de examinar, priorizar problemas / necesidades y establecer estrategias, metas, objetivos, planes e iniciativas.

**RECURSO HUMANO:** Representa el conjunto de trabajadores que se encuentran vinculados a la organización de forma directa o indirecta, y que ejecutan las actividades propias del objeto social de la empresa.

**TALENTO HUMANO:** Hace referencia al conjunto de habilidades, competencias y aptitudes de los trabajadores requeridas y valoradas por la

organización y que puede darle a la misma una oferta de valor para los clientes externos.

**TAREA:** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.

**VISIÓN:** Corresponde a los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa a través de metas y objetivos abarcadores en el marco de sus principios, valores y política.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo exploratoria-descriptiva. Los estudios exploratorios de acuerdo a Namakforoosh (2005, p. 72) tienen como propósito la obtención de un conocimiento amplio con relación al problema que se ha planteado en el estudio. En este sentido, la investigación que se desarrolló tuvo como objeto el rediseño de la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH lo cual implicaba una revisión de su estado actual en cuanto a prácticas como normalización de las mismas. Por otro lado, los estudios descriptivos abordan un fenómeno a fin de encontrar sus principales características y sobre ello construir interpretaciones. Tamayo (2005) menciona que a la investigación descriptiva le “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” y que el enfoque se realiza, entre otros, sobre personas o grupos, para presentar una interpretación correcta. En este caso el fenómeno o realidad es la empresa Lujos Eléctricos JH y su estructura organizacional, la cual busca analizarse para proponer un nuevo esquema que integre la dinámica de la organización de manera detallada y predefinida.

Esta investigación hace uso de técnicas e instrumentos de naturaleza cualitativa, esto significa que los datos son recolectados a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y la observación directa, lo cual infiere el método de investigación.

### 4.2. Población y muestra

La población estará constituida por ochotrabajadores que actualmente ocupan los cargos en la empresa Lujos Eléctricos JH. Así, la muestra está conformada por la totalidad de la población y de la cual se extraerá la información primaria a través de los instrumentos y técnicas diseñados para este fin.

#### 4.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Según los objetivos definidos en el estudio, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la ejecución de la investigación fueron:

Entrevista semiestructurada (anexo 1): aplicada a la población seleccionada con la finalidad de profundizar en cada una de las categorías de análisis descritas en el cuadro 4: estructura organizacional, talento humano y direccionamiento estratégico. El análisis de esta técnica se realizará a través del enfoque fenomenológico-interpretativo con el objetivo de abordar el fenómeno desde las perspectivas, las prácticas y experiencias de los sujetos.

Grupo focal (anexo 2): aplicada a cinco trabajadores de la empresa, quienes se reunirán en dos ocasiones a fin de discutir sobre la estructura organizacional y cada una de las variables que allí se consignan. De esta información se extraerá los aspectos más importantes y relevantes.

Revisión documental: la revisión documental permitirá verificar la existencia de manuales que especifique de forma clara las funciones, perfiles y/o roles de los cargos, así como adopción de un direccionamiento estratégico claro, preciso y compartido por la organización.

#### 4.4. Variables de análisis

Cuadro 4.  
Categorías y variables de análisis  
Fuente: Elaboración propia

<b>Categorías</b>	<b>Variables</b>	<b>Técnicas o instrumentos</b>
Estructura organizacional	Fuente de autoridad	Entrevista semiestructurada
	Estructura de autoridad	
	Funciones, tareas y roles compartidos	Grupo focal
	Coordinación entre departamentos y cargos	
Toma de decisiones	Revisión documental	
Talento humano	Capacitación y formación	Entrevista semiestructurada
	Ambiente laboral	



	Espacios y canales de comunicación	
	Evaluación del desempeño	
Direccionamiento estratégico	Apropiación del direccionamiento	Entrevista semiestructurada
	Formulación de la misión, visión y principios	Revisión documental
	Diagnóstico interno y externo	Revisión documental Grupo focal
	Formulación de objetivos estratégicos	Revisión documental

#### 4.5. Procedimiento de la investigación

En este estudio se parte de la necesidad de rediseñar la estructura organizacional de la Empresa Lujos Eléctricos JH. Para lo anterior se adopta el modelo de las estructuras funcionales, la cual parte de la identificación de funciones básicas atendiendo al objeto social de la organización. Con ello, los trabajadores se especializan a través del aprendizaje colectivo y por tanto, un mayor control se genera entre los mismos trabajadores. Para el logro de este objetivo se realiza en una primera etapa el diagnóstico de la institución, lo cual comprende la conceptualización del negocio, la definición de los factores críticos del éxito, el análisis del perfil competitivo, el análisis interno y externo, y la construcción de los objetivos estratégicos. En una segunda etapa, se analiza la estructura organizacional actual de la empresa y se realiza la propuesta de la misma atendiendo al diagnóstico y requerimientos de la organización. La tercera etapa comprende la definición de los perfiles, las funciones y las competencias de los cargos.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Análisis de la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta

#### 5.1.1. *Direccionamiento estratégico y conceptualización del negocio*

Lujos Eléctricos JH es una empresa familiar que nació en la ciudad de Cúcuta en el año 1997, y sólo 15 años después con la creación del cargo de Gerente General se establece la misión y visión de la empresa por primera vez en el 2012, creando con ello el primer levantamiento de los cargos existentes y la creación de otros que necesitaba la empresa para poder crecer. La empresa tiene por misión *“la importación, comercialización y distribución de partes eléctricas y lujos para vehículos pesados, automóviles y maquinaria, de las principales marcas automotrices, ofreciendo confianza, asesoría, buen servicio, precios competitivos y respaldo posventa, por medio de nuestro personal calificado y especializado, proyectando una empresa seria y cumplidora de nuestros compromisos”*. Como se observa, se observan tres actividades diferenciales: importación, comercialización y distribución. A su vez, la misión permite identificar parte de la oferta de valor la cual se concentra en los precios competitivos y el respaldo postventa, además de un conjunto de valores y principios que cimientan la cultura organizacional y las actividades del talento humano: confianza, asesoría y buen servicio. En cuanto a la visión de la empresa, la organización ha dispuesto lo siguiente: *“Ser en el 2016 una empresa líder en la comercialización de partes eléctricas lujos para vehículos pesados y automóviles en Cúcuta y Norte de Santander con un portafolio amplio en productos y precios competitivos, enfocado en las necesidades de nuestros clientes”*.

Por otro lado, si bien la empresa cuenta con una misión y visión que es compartida por la mayoría de los trabajadores y la dirección, la organización no cuenta aún con un conjunto de políticas que le permita articular sus acciones, así como tampoco existe un conjunto de objetivos estratégicos que movilicen el direccionamiento estratégico hacia un terreno concreto. Por tanto, sería viable que la organización en su totalidad abordara los posibles

objetivos estratégicos partiendo de un diagnóstico serio sobre el actual estado de la empresa en sus diversos componentes: financiero y económico, talento humano, procesos, tecnologías y comunicaciones, y clientes. Por otro lado, los resultados de una entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores evidencian que en el actual direccionamiento estratégico, el 75% de los mismos participaron en la formulación de la misión y la visión, mientras que un 25% afirmó haber participado de forma parcial. Por otro lado, el mismo porcentaje de trabajadores se mantiene al momento de relacionar el conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico: el 75% afirma conocer la misión, visión y los principios, y un 25% señala conocer el mismo de forma parcial.

Ahora bien, un análisis del direccionamiento debe completarse con las características más relevantes de la empresa objeto de estudio y por ello a través de la técnica de grupo focal, se indagó por las principales cualidades de la empresa Lujos Eléctricos J.H., y estos resultados se consignan en el cuadro 5. La información recolectada permite evidenciar un fuerte posicionamiento de la empresa, la cual ha superado la esfera local hacia otros espacios geográficos que incluye municipios cercanos a la ciudad de Cúcuta y otras ciudades de Venezuela. A su vez, la empresa ha definido tres grupos de clientes específicos sobre los cuales a futuro puede elaborar acciones específicas para mejorar sus procesos y atención. La organización cuenta con una oferta de valor amplia en la que destaca los precios, la variedad de productos y la buena atención. Los canales de comunicación y venta son algo restringidos y poco variables, primando en estas actividades la venta directa. También el tema de las tecnologías es un ámbito poco adelantado por la empresa, por lo que debe analizar el tipo de tecnologías requeridas para mejorar los procesos y la atención del cliente partiendo de la diferenciación de los tres grupos de clientes. Un punto central de esta conceptualización del negocio lograda con el grupo focal corresponde a la definición de los procesos misionales de la empresa: comercialización, distribución e importación. Estos procesos son fundamentales para la tarea de crear una estructura organizacional alterna para la empresa Lujos Eléctricos J.H.

Cuadro 5.

Conceptualización del negocio Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO		
No	COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
1	MERCADOS ATENDIDOS	<i>Cúcuta, Los Patios, Villa del Rosario, Ocaña, Tibú y Toledo en Colombia. Ureña, San Antonio y San Cristóbal en Venezuela.</i>
2	CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER	<i>Hay tres grupos definidos de clientes: personas con vehículos particulares, técnicos electricistas automotrices, y empresas con flotas de transporte.</i>
3	PROBLEMAS A RESOLVER O NECESIDADES A ATENDER O SATISFACER	<i>Créditos para ampliar el negocio. Ampliar la infraestructura del negocio. Problemas de atención al cliente por el espacio. Poca diversidad en los medios de comunicación con los clientes.</i>
4	OFERTA O PROPUESTA DE VALOR	<i>Precios cómodos y bajos para los clientes respecto a los de la competencia. Variedad de productos y servicios. Agilidad y buena atención al cliente.</i>
5	CANALES DE COMUNICACIÓN DISTRIBUCIÓN Y VENTA	<i>Venta en mostrador. Distribución hacia ciudades como Tibú, Ocaña y Toledo en el Norte de Santander.</i>
6	RELACIONES CON LOS CLIENTES	<i>No hay una relación o comunicación formal con los clientes. Por lo general, la comunicación con los clientes se realiza de forma directa y personal, espacios en los que se conocen sus necesidades y requerimientos.</i>
7	FUENTES DE INGRESOS	<i>Son fuentes de los ingresos: las ventas por comercialización de los productos ofertados, los servicios prestados en el taller eléctrico, y el arriendo de un taller eléctrico.</i>
8	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	<i>Autopartes especializada en electricidad, lujos y accesorios para automóviles.</i>
9	TECNOLOGÍAS UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN O SERVICIÓN QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO	<i>Equipos para la entrega de los productos (probar el buen estado de los mismos). Telefonía fija y celular para la atención de los clientes. Maquinaria para los servicios de taller eléctrico.</i>
10	RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR	<i>Las capacitaciones son esporádicas. No cuenta la organización con otros recursos o capacidades.</i>
11	ACTIVIDADES PROCESOS PRIVADOS O MISIONALES	<i>Comercialización Distribución Importación</i>

12	FUNCIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MIIONALES EN OUTSOURCING	<i>Servicio eléctrico o mecánica con un taller especializado con el cual se tiene una alianza.</i>
13	ESTRUCTURA DE COTOS	<i>Nomina: 20% Costos de productos: 55% Servicios: 10% Otros (papelería y seguridad): 5% Servicios públicos: 10%</i>
14	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO.	<i>Precios adecuados Calidad de los productos Variedad de los productos Atención al cliente Seguridad en los productos y servicio postventa</i>

### 5.1.2. *Objetivos estratégicos de la empresa Lujos Eléctricos J.H.*

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos, los objetivos estratégicos de la organización para el periodo 2014-2019 son:

- a. Ampliar y diversificar el portafolio de productos de la organización para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
- b. Diseñar un portafolio de servicios alternativos para los clientes de la organización como parte del valor agregado de la organización.
- c. Fortalecer el servicio postventa de la empresa para la mejora de la satisfacción de los clientes.
- d. Conquistar nuevos segmentos de clientes que incrementen la rentabilidad de la organización.
- e. Mejorar la eficacia de los procesos misionales de la organización a través de un talento humano gestionado y capacitado.
- f. Ampliar el uso de tecnologías de la información y la comunicación para dinamizar los procesos misionales de la empresa y fidelizar clientes.
- g. Mejorar las capacidades de los trabajadores de la organización a través de procesos claros y concretos de selección, capacitación y adaptación.

5.1.3. Plan estratégico de la empresa Lujos Eléctricos J.H.

OBJETIVOS	META	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COMPROMETIDO	RECURSOS
Ampliar y diversificar el portafolio de productos de la organización para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.	Satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar encuesta de satisfacción del cliente.</li> <li>- Aprovechar las oportunidades de la competencia para ofrecer al cliente un servicio más completo.</li> <li>- Mantener un stock de productos acorde al flujo de bodega.</li> <li>- Explorar el mercado de nuevos productos referentes al mercado.</li> <li>- Trabajar en aras de que un cliente nunca se vaya sin lo que necesita.</li> </ul>	Gerente general y gerente administrativo y financiero	Trabajadores de todas las áreas	\$200.000
Diseñar un portafolio de servicios alternativos para los clientes de la organización como parte del valor agregado de la organización.	Construir un servicio integral de venta de producto y servicio de mantenimiento, reparación u otros de lo adquirido con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar de forma directa con el área del taller.</li> <li>- Adquirir herramientas y equipos propios para el mantenimiento de los productos ofrecidos.</li> <li>- Capacitar al personal.</li> <li>- Brindar asesoría para la elección más conveniente al requerimiento y expectativa del cliente.</li> </ul>	Gerente general y gerente administrativo y financiero	Trabajadores de todas las áreas	\$1'000.000

<p>Fortalecer el servicio postventa de la empresa para la mejora de la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Estar en la mente del cliente antes de la compra. Estar asesorando al cliente durante de la compra. Estar sirviendo al cliente después de la compra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los empleados del área de ventas en el uso correcto, manejo y posibles fallas de los productos más vendidos de eléctricos JH.</li> <li>- Establecer plazos cortos de respuesta a las inquietudes y requerimientos postventa de los clientes.</li> <li>- Prestar servicio de mantenimiento y taller a domicilio.</li> </ul>	<p>Gerente general y gerente administrativo y financiero, área de ventas, área de taller.</p>	<p>Gerente general y gerente administrativo y financiero, área de ventas, área de taller.</p>	<p>\$200.000</p>
<p>Conquistar nuevos segmentos de clientes que incrementen la rentabilidad de la organización.</p>	<p>Ampliar el portafolio de clientes de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explorar dentro del mercado las necesidades insatisfechas de los clientes del sector, para trabajar en aras de prestar servicios únicos y eficaces.</li> </ul>	<p>Gerente administrativo y financiero</p>	<p>Gerente administrativo y financiero</p>	<p>\$100.000</p>
<p>Mejorar la eficacia de los procesos misionales de la organización a través de un talento humano gestionado y capacitado.</p>	<p>Contar personal altamente calificado para ejecutar los procesos tanto internos como externos de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar personal profesional para áreas de servicio específicas.</li> <li>- Programar capacitaciones que permitan a los empleados refrescar y actualizar sus conocimientos.</li> <li>- Abrir espacios de integración, diversión y relajación para los empleados.</li> </ul>	<p>Gerente general y gerente administrativo y financiero</p>	<p>Gerente administrativo y financiero</p>	<p>\$500.000</p>

<p>Ampliar el uso de tecnologías de la información y la comunicación para dinamizar los procesos misionales de la empresa y fidelizar clientes.</p>	<p>Posicionar la marca a través de la redes sociales, brindándole la posibilidad a los clientes de hacer consultas, pagos y solicitar servicios a través de la web.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una base de seguidores en facebook, twitter y youtube con los clientes que mantienen conexión continua a internet.</li> <li>- Informar de promociones nuevos servicios y demás a los clientes a través de las redes sociales y correo electrónico.</li> <li>- Crear una página web que permita al cliente conocer la empresa, los productos y los servicios.</li> <li>- Permitir que el cliente pueda realizar transacciones y compras a través de internet.</li> <li>- Solución de dudas, inquietudes y PQRS vía web.</li> </ul>	<p>Área comercial, secretaria y contabilidad, gerente general y gerente administrativo y financiero</p>	<p>Área comercial, secretaria y contabilidad, gerente general y gerente administrativo y financiero</p>	<p>\$1'200.000</p>
---	---	--	---	---	--------------------

Uno de los aspectos característicos de la estructura organizacional propuesta para Lujos Eléctricos JH, es crear un ritmo cíclico que puede desembocar o iniciar en el cliente, dependiendo de cómo se vea o cual sea el proceso que se analice. La razón de esta estructura es convertir al cliente en la razón de ser de la empresa, pues tanto la misión como la visión tienen como centro desarrollar la empresa en base a la satisfacción de quienes adquieren productos con la organización. Por esto mismo, el plan estratégico se construye en base a aprovechar las oportunidades del entorno para acrecentar el número de fortalezas, disminuir las debilidades y sortear las amenazas que el entorno donde la empresa se desarrolla actualmente.



Partiendo de cinco objetivos estratégicos se espera que con la implementación de este plan la empresa Lujos Eléctricos JH consiga satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes a través de un servicio integral que permita estar en la mente del cliente antes de la compra, estar asesorando al cliente durante de la compra y estar sirviendo al cliente después de la compra. Otro de los fines trazados en el plan es ampliar el portafolio de clientes de la organización; contar personal altamente calificado para ejecutar los procesos tanto internos como externos de la organización; y, posicionar la marca a través de la redes sociales, brindándole la posibilidad a los clientes de hacer consultas, pagos y solicitar servicios a través de la web. Cada una de las metas están enmarcadas en un conjunto de acciones concretas que permiten que los objetivos planteados se cumplan y los aspectos débiles de la organización se fortalezcan.

#### 5.1.4. Estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos J.H.

La empresa Lujos Eléctricos J.H. tiene una estructura básica de tipo vertical y lineal caracterizada por ocho áreas o departamentos. A la cabeza se encuentra la *Gerencia General* y asiste a la misma el área de *Secretaria y Contabilidad*. Seguido se encuentra la *Gerencia Administrativa y Financiera*, la cual está subordinada a la *Gerencia General*. Apoya a la *Gerencia Administrativa y Financiera* el área de *Caja y Cartera*. Del área de *Gerencia Administrativa y Financiera* se desprenden el *área comercial*, el *área de bodega* y el *área de compras*. Al mismo nivel de estas áreas se encuentra relacionada de forma indirecta el *Servicio de Taller*.



Imagen 2. Servicio Eléctrico Empresa Lujos Eléctricos JH  
Fuente: Elaboración propia

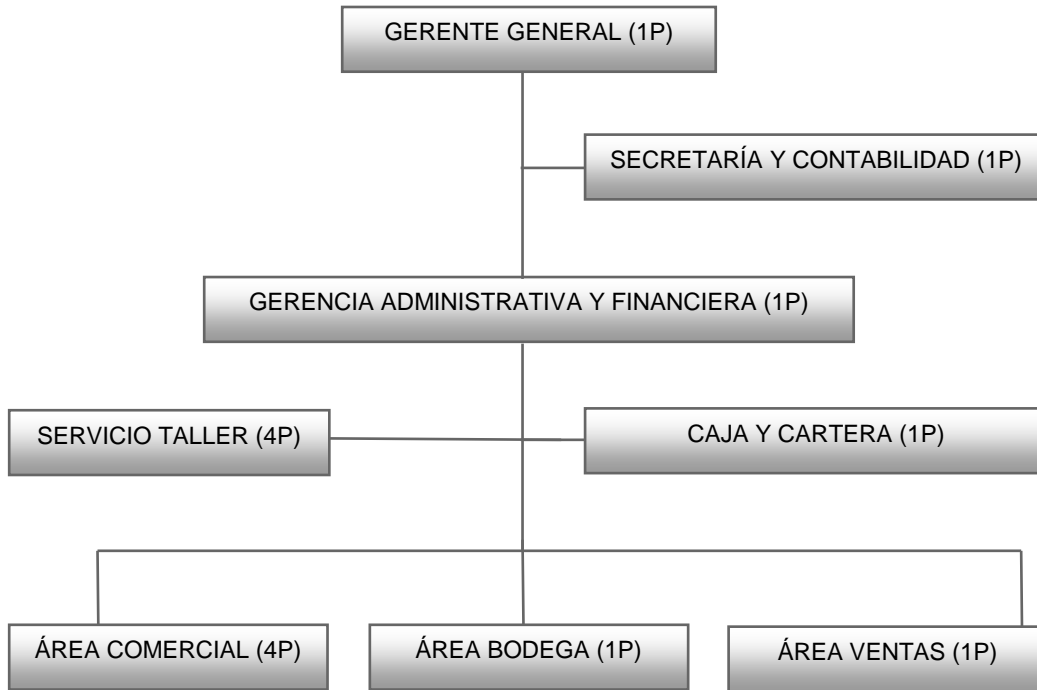


Imagen 3. Área Comercial Empresa Lujos Eléctricos JH  
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.

Organigrama actual de la empresa Lujos Eléctricos JH

Fuente: Empresa Lujos Eléctricos J.H.



En el cuadro 6 se amplía la descripción de las áreas y los cargos con los que cuenta la organización Lujos Eléctricos J.H. en la actualidad. En orden de jerarquía se presentan cada uno de estos niveles y cargos con cada una de sus descripciones.

Cuadro 6.

Descripción de las áreas y cargos de la empresa Lujos Eléctricos J.H.

Fuente: Elaboración propia

ÁREA /CARGO	DESCRIPCIÓN
Gerencia General	Está en cabeza del fundador, propietario y representante legal de la empresa. La autoridad se centraliza en esta persona, es quien toma las decisiones finales. Su enfoque de crecimiento se dirige a través de mayores ventas.
Secretaría y Contabilidad	Tiene como función principal generar soportes y registros contables (libros) de la compra y venta de productos. Encargada de liquidar facturas y programar los pagos, junto con el gerente general.

	Así como también de consolidar la información financiera para la toma de decisiones.
Gerencia Administrativa y Financiera	Encargada de velar por el buen funcionamiento de la empresa, a través del control y guía de todos los trabajadores. Toma de decisiones para el éxito de la empresa en consenso con la Gerencia General. Vigila y controla el área de ventas y compras. Su enfoque es hacia el cambio, la organización, la estructura y la planificación de la empresa. Crea estrategias de mercado y planes financieros a mediano plazo y largo plazo para que la empresa se fortalezca y se consolide competitivamente en el sector regional de autopartes.
Caja y Cartera	Encargada de administrar el dinero diario que ingresa de las ventas, controlar la cartera de clientes que compran a crédito y revisar que estén al día. Esta persona es autónoma en sus decisiones respecto al cobro de cartera.
Área de Ventas (Comercial)	<p>A esta área pertenecen los asesores comerciales, quienes hacen la gestión de ventas, asesoran, velan por la excelente atención y la satisfacción del cliente. Cada uno se encuentra encargado de limpiar, organizar, surtir e informar agotados de un área específica del mostrador. También se encargan de las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ambientación:</i> se encarga de la adecuación y organización de la mercancía e implementos de trabajo y exhibición.</li> <li>- <i>Mantenimiento de baterías:</i> brinda asesoría a los clientes acerca de la batería que necesitan según el vehículo. Se encarga de la instalación, mantenimiento, control de garantías por averías, y el manejo de la chatarra.</li> <li>- <i>Pedidos:</i> verificar y hacer el inventario de la mercancía agotada, consolida la información de las demás zonas de trabajo para llevar el pedido al área de compras.</li> </ul>
Área de Bodegaje y Pedido	Recibe y guarda el producto que ingresa, donde se verifica que este completo, en buen estado, realiza el proceso de verificación de la mercancía que ingresa según factura, registra el ingreso de los pedidos y los organiza en la bodega o mostrador. Reporta a la gerencia general cuando haya inconsistencias en los pedidos recibidos, devoluciones, averías o cuando ya no hay

	existencias.
Área de Compras	Recoge la información de la persona de pedido, y toma la decisión junto con el gerente general para realizar los pedidos.
Servicio de Taller Eléctrico	Suministrado por la empresa para los clientes que necesiten este servicio. Los eléctricos no hacen parte directa de la empresa, solo se les arrienda el espacio.

Actualmente, la empresa Lujos Eléctricos J.H. no cuenta con un *Manual de Cargos* ni con un *Manual de Funciones* que le facilite reclutar y seleccionar adecuadamente su recurso humano. Las contrataciones se hacen sin conocer realmente que tareas, deberes y responsabilidades tendrá el



empleado dentro de la organización se terminan definiendo a medida que van surgiendo nuevas

Imagen 4. Gerencia General Empresa Lujos Y Eléctricos JH  
Fuente: Elaboración propia

necesidades en el cargo. Esto hace que la empresa pierda competitividad en el mercado ya que subutiliza el talento que posee. Este fenómeno afecta de forma negativa la motivación de los empleados, ya que impide realizar una identificación de las competencias y habilidades que requiere para mejorar su desempeño y desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa. Esta necesidad justifica el presente proyecto, ya que una revisión y un rediseño de la estructura organizacional le permitiría alinearse a los objetivos estratégicos para lograr optimizar el desempeño de sus empleados, además de revisar, analizar y ajustar los cargos (cantidad y clasificación por niveles ocupacionales) y hacer las descripciones pertinentes (perfiles y funciones) para responder a la misión, visión y las nuevas exigencias del mercado.

A través de la entrevista semiestructurada aplicada a los trabajadores se indagó por la estructura organizacional y cada uno de los elementos relevantes que configuran este constructo. Dentro de las variables analizadas se encuentran: *fuerza de autoridad, estructura de autoridad, perfiles definidos*

*y adoptados, funciones y tareas, coordinación y toma de decisiones.* Conforme a los resultados que se describen en el cuadro 7, se puede inferir:

- La fuente de autoridad es concentrada y jerárquica para el 87,5% de los trabajadores.
- La estructura de autoridad en la organización es percibida de dos maneras y por tanto no es clara. Para el 50% es eminentemente jerárquica y clara, y para otro 50% está inmersa en la interacción humana de cada uno de sus miembros.
- Las funciones, roles y tareas de los trabajadores se encuentran ya definidas, bien por las prácticas diarias bien por la incorporación de los mismos en documentos. El 100% de los trabajadores conocen las funciones y roles, y han sido adoptados.
- El trabajo en equipo es generalizado (87,5%) aunque existen procesos o momentos en los que los trabajadores no comparten sus funciones como una organización integrada. Por tanto, en ocasiones la coordinación a veces se pierde en la empresa.
- Las decisiones se encuentran concentradas en la cabeza de la organización. El 100% de los trabajadores consideran que las decisiones se desprenden de una sola persona y ello, en consecuencia, genera que la fuente de autoridad sea concentrada y jerárquica (vertical).

Del mismo modo, con la entrevista semiestructurada se analizaron los aspectos relacionados con el talento humano. Esto se debe a que ninguna estructura organizacional será adecuada si no se cuenta con un recurso humano idóneo, capacitado y con prácticas caracterizadas por el trabajo en equipo, la solidaridad, la coordinación, etc. Esta categoría de análisis que se observa en el cuadro 7 de resultados, explora las variables de *capacitación, ambiente laboral, espacios y canales de comunicación, y evaluación del desempeño*. La interpretación de los resultados permite concluir:

- La organización no ejecuta un programa de capacitaciones acorde y con impacto que permita gestionar el talento humano de la organización. Un 50% señala que hay algunas capacitaciones y un

25% indica que no hay capacitaciones para la gestión del talento humano. Estas personas aclaran que las capacitaciones recibidas buscan prepararlos en pro de un desempeño ágil y eficaz en las labores del cargo que ocupan.

- El ambiente laboral en la organización es bueno o muy bueno según la percepción de los trabajadores. Los empleados explican que el trato entre compañeros de trabajo, trabajadores y patrones, y personal y clientes es cordial, basada en el respeto y la tolerancia. Algunos afirman que el trabajo en grupo permite evidenciar el apoyo y el buen entendimiento que el grupo de compañeros ha forjado.
- Existen algunos espacios y canales de comunicación en la organización, concretadas en reuniones según la opinión del 62,5% de los trabajadores. A través de estas, los empleados comparten y definen estrategias en aras de una constante mejora del ambiente laboral y del servicio.
- La organización efectúa esporádicamente evaluaciones sobre el desempeño de sus trabajadores (87,5%). Según lo expuesto por ellos mismos, la empresa Lujos Eléctricos JH recientemente ha comenzado a implementar un sistema de evaluación periódica con el fin de conocer, calificar y proponer métodos de mejora en el desempeño de los trabajadores de las diferentes áreas de la organización. Quizá, por ser una novedad, el 12,5% restante considera que solo algunas veces son evaluados en cuanto a su desempeño y sus competencias.

Cuadro 7.

Resultados de la entrevista semiestructurada a los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

<b>CATEGORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b><i>¿Cuál es la fuente de autoridad dentro de la organización?</i></b>		
Concentrada, jerárquica	7	87,5
Dispersa, repartida	1	12,5
<b><i>¿Cómo es la estructura de autoridad de la organización?</i></b>		
Eminentemente jerárquica y con procedimientos claros	4	50

Interacción humana entre todos los trabajadores	4	50
<b>¿Las funciones, tareas y roles de los trabajadores se encuentran previamente definidas en documentos?</b>		
Si	7	87,5
No	1	12,5
Algunas Veces	-	-
<b>¿Las funciones, tareas y roles de los trabajadores son conocidos y adoptados por todos los trabajadores?</b>		
Si	8	100
No	-	-
Algunas Veces	-	-
<b>¿Las funciones, tareas y roles de los trabajadores son compartidos por los trabajadores a través de prácticas de trabajo en equipo?</b>		
Si	7	87,5
No	-	-
Algunas Veces	1	12,5
<b>¿Existe una coordinación entre los departamentos o cargos de la empresa?</b>		
Si	7	87,5
No	-	-
Algunas Veces	1	12,5
<b>¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?</b>		
De forma concentrada, un persona decide	8	100
De forma desconcentrada, varias personas tienen la posibilidad	-	-
<b>CATEGORÍA: TALENTO HUMANO</b>		
<b>¿La organización realiza o gestiona procesos de capacitación y formación para sus trabajadores? En caso afirmativo, ¿qué tipo de capacitaciones o formaciones?</b>		
Si	2	25
No	2	25
No de forma completa	4	50
<b>¿Cómo calificaría el ambiente laboral? Indica las razones</b>		
Muy bueno	6	75
Bueno	2	25
Regular	-	-
Malo	-	-
<b>¿La organización ofrece espacios y canales para la comunicación entre los trabajadores, los diferentes cargos y departamentos?</b>		
Si	5	62,5
No	2	25
Algunas veces	1	12,5

<b>¿La organización evalúa de forma periódica el desempeño de los trabajadores y sus competencias? En caso de ser afirmativo, ¿A través de qué medios?</b>		
Si	7	87,5
No	-	-
Algunas veces	1	12,5

En cuanto a los resultados del grupo focal realizado con los trabajadores, se logró inferir lo siguiente:

- Todos los trabajadores convergen en que es necesario especializar cada uno de los cargos que se encuentran en la organización. Describen los trabajadores que “cada uno tendría sus funciones específicas, el trabajo en equipo sería más fluido y la responsabilidad sería específica a determinada área”.
- Todos los trabajadores señalan que la nueva estructura organizacional debe permitir “que cada una de las secciones de la empresa estén encaminadas a la satisfacción del cliente, crear la conciencia que en Eléctricos J.H. todo se consigue”.
- Existe consenso en cuanto al posicionamiento de la empresa en el sector. Para los trabajadores la organización ha crecido de forma significativa y es muy reconocida por sus ofertas y servicios.
- Los trabajadores cuentan con todas las prestaciones y garantías laborales, lo cual observan los empleados como un elemento clave para la mejora de la satisfacción de los clientes internos.
- Es necesario que algunas necesidades de los trabajadores sean atendidas por la gerencia y solucionadas a través de acciones sencillas.
- El poder de decisión se encuentra concentrado en una sola cabeza y pocas oportunidades se dan para empoderar cada uno de los trabajadores.
- El proceso de selección de los trabajadores es muy básico. Se examinan hojas de vida y se busca que la experiencia de los trabajadores sea acorde con las funciones y tareas requeridas por la



empresa. No hay aplicación de pruebas o procesos de capacitación inicial.

### 5.1.5. DOFA

Cuadro 8.

Matriz DOFA de la empresa Lujos Eléctricos JH

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1.No hay una estructura organizacional sólida que parta de funciones o competencias debidamente definidas y apropiadas.	O1.Capacitaciones en aspectos administrativos y comerciales para los empleados del área de secretaria y contabilidad y caja y cartera en convenio con el SENA u otras instituciones de formación.
D2.La organización no cuenta con objetivos estratégicos que cimienten las prácticas y procesos de los trabajadores y la organización en general.	O2.Capacitaciones en servicio al cliente y gestión de la calidad en servicio para los empleados de las áreas de bodega, comercial y de ventas con el SENA u otras instituciones de formación.
D3.La organización no cuenta con manuales de perfiles y/o funciones.	O3.Mayor flexibilidad frente a otras organizaciones gracias a la estructura de pequeña empresa le permite.
D4.Existen pocos canales de comunicación o espacios de participación.	O4.Desprendimiento de la economía cucuteña de la economía de venezolana.
D5.La autoridad se encuentra concentrada en el gerente y poco se expande el poder de decisión.	O5.Facilidad para créditos empresariales con entidades financieras.
D6.La estructura organizacional es vertical y poco flexible.	O6.Ampliación del portafolio de clientes y crecimiento de las áreas al servicio del mismo.
D7.Inexistencia de un plan de capacitaciones para la gestión del talento humano.	O7.Exigencia del mercado de nuevos productos.
D8. La falta de organización afecta el desarrollo adecuado de los procesos internos y externos de la empresa.	O8.Requerimiento de servicio integral al cliente (asesoría + venta + respaldo

	<p>postventa).</p> <p>O8.Aprovechar la experiencia en el sector para mejorar el posicionamiento de la empresa.</p> <p>O9.Incursionar en el mundo digital a través del uso de las redes sociales como facebook, twitter y youtube.</p> <p>O10.Diseño e implementación de página web interactiva.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>F1.Los trabajadores de la empresa han servido en la conquista de clientes.</p> <p>F2.Los clientes muestran una satisfacción general por el negocio.</p> <p>F3.Productos exclusivos de gran calidad y de las mejores marcas.</p> <p>F4.La empresa tiene un reconocimiento importante en el sector, es decir, tienen un posicionamiento destacable.</p> <p>F5.Los trabajadores cuentan con las prestaciones y garantías de Ley.</p> <p>F6.Existe un direccionamiento estratégico definido, generalmente compartido por todos los miembros de la organización.</p> <p>F7.El ambiente laboral es propicio para las actividades cotidianas, observándose el cumplimiento de los principios y valores consignados en el direccionamiento estratégico.</p> <p>F8.Personal académicamente preparado</p>	<p>A1.El auge de empresas del mismo sector.</p> <p>A2.La disminución del potencial del mercado venezolano para la empresa.</p> <p>A3.El temor al cambio y al desarrollo de nuevas ideas o estrategias.</p> <p>A4.Lentitud en los procesos internos.</p> <p>A5.Lentitud en los procesos externos.</p>

y calificado para brindar asesoría a clientes según sus requerimientos.	
F9. Trayectoria en el mercado.	

La matriz DOFA de la empresa Lujos Eléctricos JH permite evidenciar las fallas que la actual estructura organizacional posee. Las debilidades más notorias de la empresa radican en la falta de flexibilidad que posee el orden jerárquico. Esto, por ende, trae consigo fallas en el desarrollo adecuado y pertinente de los procesos tanto internos como externos, además de lineamientos negativos que impiden a los empleados generar aportes valiosos en la búsqueda del cumplimiento de la misión y el alcance de la visión.

Las fortalezas de la empresa no resultan algo destacable más allá de que cumplen con los requisitos de ley para su buen funcionamiento y que día a día se esmeran por buscar la satisfacción del cliente, sin embargo, al explorar el apartado de oportunidades de la organización, resulta claro deducir las múltiples circunstancias que el entorno le ofrece a Lujos Eléctricos JH para aumentar sus fortalezas, derrocar sus debilidades y afrontar las amenazas.

Son variados los aspectos que la administración de la empresa ha desaprovechado para no solo fortalecer su estructura sino para favorecer su crecimiento, expansión y desarrollo. Lujos Eléctricos JH es una compañía que por varios años ha trabajado en el mercado del sector de los repuestos y autopartes eléctricas y lujos para automóviles, por lo que promoviendo un cambio en su estructura organizacional y abarcando aspectos de tipo tecnológico, capacitación y algunos económicos, se encaminará a la modernización y vigorización de su imagen corporativa, solidificara su presencia entre los clientes y la competencia, y acrecentará su posicionamiento.

## 5.2. Propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la empresa

La estructura organizacional propuesta para la empresa Lujos Eléctricos J.H. se ha construido de tal forma que las diferentes áreas se desempeñen y atiendan los tres procesos misionales de la organización tal como afirma Argüelles (2007). La nueva estructura organizacional de la



empresa Lujos Eléctricos J.H. establece las relaciones entre los componentes o partes de la

Imagen 5. Actividades comerciales de la Empresa Lujos Eléctricos JH  
Fuente: Elaboración propia

organización, sus operaciones reales y el comportamiento de cada uno de sus departamentos. El tipo de estructura propuesto como se observa en el organigrama de Lujos Eléctricos J.H. es horizontal, ya que la capacidad de decisión no está centrada en uno solo como se venía manejando, sino la eficiencia y la eficacia de los procesos de la empresa es resultado del trabajo en equipo durante el desarrollo de cada uno de los procesos tal como lo exponen Mintzberg (2000) y Ackoff (1996).

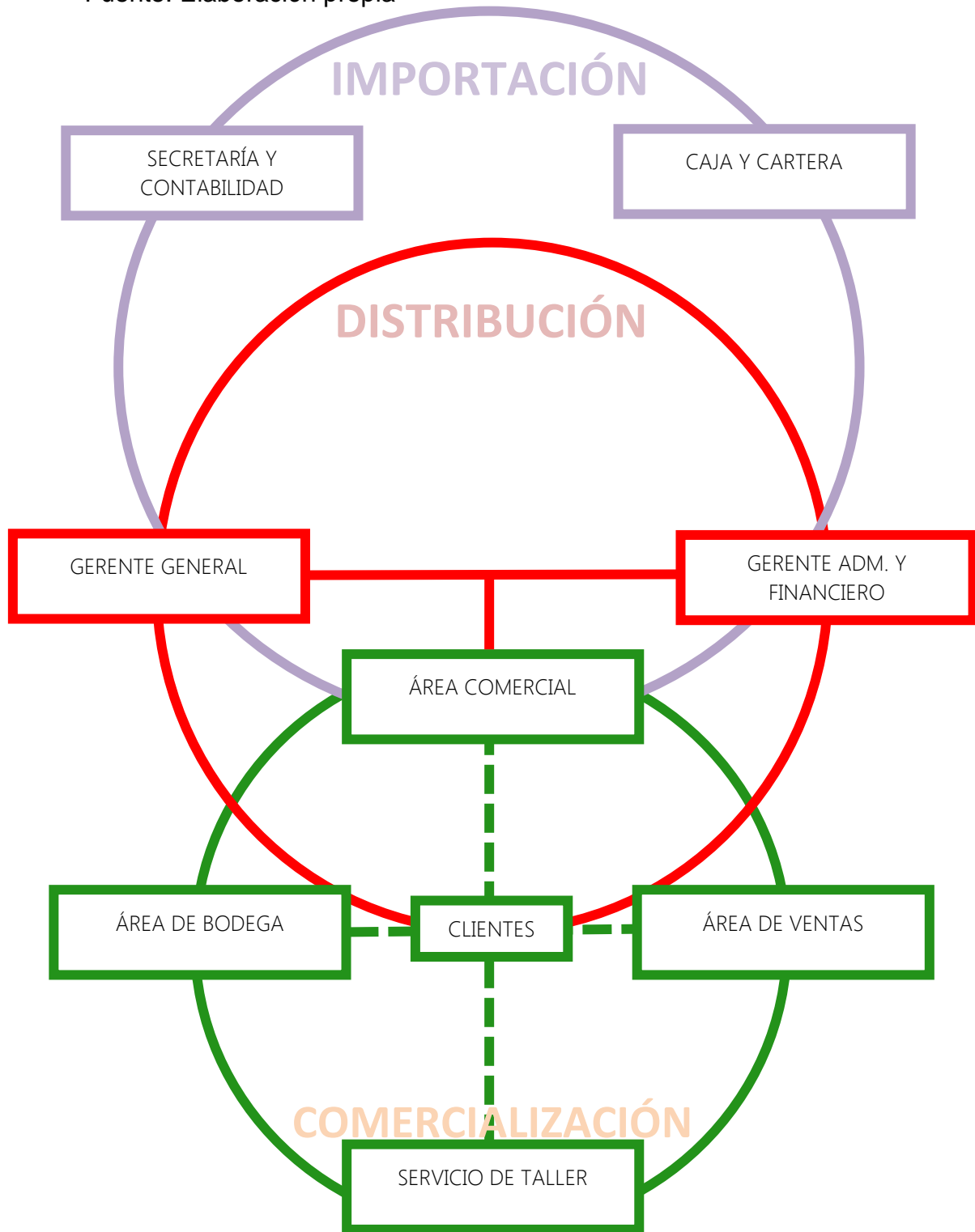
A fin de explicar el organigrama propuesto para la organización (gráfico 3), se hacen las siguientes aclaraciones en torno a los procesos que gira la estructura propuesta:

- El color amarillo encierra el proceso de importación de productos, donde el gerente general y el gerente administrativo y financiero en compañía de los departamentos de secretaría y contabilidad, y caja y cartera, se encargan de adquirir la mercancía para surtir la demanda y exigencia del público objetivo de la empresa.
- El siguiente proceso encerrado en color rojo corresponde a la distribución donde el gerente general y el gerente administrativo y financiero organizan todo para que el área de bodega y el área

comercial, los cuales ejecuten el proceso de comercialización, que se encierra en color verde.

- El proceso de comercialización que se desprende directamente de las dos gerencias de la organización, forja un trabajo conjunto de las áreas de bodega, comercial y de ventas, quienes llevan el producto al cliente. Este último proceso crea una relación indirecta con el servicio de taller, un área *outsourcing* ligado a las áreas de bodega y ventas, encargada de brindar servicios postventa de mantenimiento, reparación o instalación de los productos adquiridos en Lujos Eléctricos J.H.

Gráfico 3.  
 Organigrama propuesto para la empresa Lujos Eléctricos J.H.  
 Fuente: Elaboración propia



La estructura organizacional de una empresa como Lujos Eléctricos JH, dedicada al comercio de materiales, debe estar enfocada principalmente en la satisfacción de sus clientes. El cliente se convierte en el principio, nudo y desenlace de todos los procesos que se den dentro de la empresa. Por eso, cada acción debe estar tendiente a crear una memoria agradable de la experiencia con Lujos Eléctricos JH. Los clientes, son quienes permiten el crecimiento y fortalecimiento de la organización dentro del sector. De su abundancia se determinan muchas de las capacidades de la empresa para expandirse, ofrecer nuevos servicios y demás. Por esto, la estructura organizacional propuesta trabaja en aras de que los tres grandes procesos que se dan dentro de Lujos Eléctricos JH desemboquen en la prestación de un servicio eficiente, sin contratiempos, sin decepciones y abarque y sobrepase todas las expectativas que una persona pueda tener a la hora de elegir a la organización para solucionar sus requerimientos.

Se ha diseñado una estructura organizacional que fluye a través de tres grandes procesos que fomentan incansablemente el trabajo en grupo de todas las áreas que conforman la empresa, interconectándose unas con otras. El primero es “importación”. Este proceso nace de las necesidades del cliente en base a la misión de la organización. En la importación, el gerente general y el gerente administrativo financiero, en un trabajo conjunto con las áreas comercial, secretaria y contabilidad, caja y cartera, atienden los requerimientos de las áreas de ventas y bodega para cumplir con el inventario necesario para forjar experiencias positivas de las personas al requerir a Lujos Eléctricos JH. La segunda es “distribución”. En este proceso el gerente general y el gerente administrativo y financiero a través del área comercial, surten el área de bodega para que el área de ventas pueda responder efectivamente a las exigencias de quienes confían en Lujos Eléctricos JH.

Por último estaría la “comercialización”. En este caso ser el último no significa ser el final, en realidad, este proceso resulta ser el más importante. Es la interacción con el cliente, que hipotéticamente es la base de la empresa. Allí es donde la empresa comparte, satisface, llena, realiza, consulta, asesora y da solución a cada una de las necesidades de las personas. Todos los requerimientos encuentran su solución allí o se retornan al proceso de importación con tal de que los clientes resulten cien por ciento satisfechos, respondiendo a la visión de la organización. Durante el desarrollo de estos tres procesos, pueden verse realizados y consumados

todos los objetivos estratégicos planteados para el mejoramiento de la estructura organizacional de Lujos Eléctricos JH.

Sin embargo, para lograr que la nueva estructura organizacional tenga éxito en términos prácticos, es fundamental que se tenga en consideración las siguientes acciones por parte de la empresa:

- Diseño de un plan de capacitaciones que permita a los trabajadores incorporar en sus prácticas las funciones, roles y tareas requeridas para cada cargo. A su vez, esto debe fundamentarse en un direccionamiento estratégico colectivo e integral, pero que además se sustente en una misión y visión particular para cada uno de los procesos: comercialización, distribución e importación.
- Diseño de un conjunto de objetivos estratégicos por cada uno de los procesos que integra la empresa y que signifique una serie de iniciativas por cada área.
- Es fundamental que dentro de los objetivos estratégicos y las iniciativas diseñadas se genere un proceso de empoderamiento de las áreas y sus respectivos trabajadores. Esto con el propósito de fortalecer las áreas en cuanto a la toma de decisiones y diversificar la fuente de autoridad.
- Es necesario diversificar los canales y espacios de comunicación con el objetivo de evaluar de forma permanente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las iniciativas, las funciones y tareas.
- Es perentorio la formulación de un conjunto de perfiles, competencias y funciones con la participación de cada una de las áreas. Estas deben ser apropiadas por todos los trabajadores.
- En cuanto a talento humano es necesario reconocer las necesidades y requerimientos de los trabajadores a fin de brindar mejoras en el ambiente laboral y en los beneficios al recurso humano, por ejemplo, el tiempo de receso para almuerzo o el contar con un microondas para calentar los alimentos.



- También es necesario que se generen procesos y pruebas específicas para la selección del personal con el objetivo de aprovechar el potencial del recurso humano que integra la organización.

### 5.3. Perfiles, competencias y funciones de cada una de los cargos requeridos para la estructura organizacional propuesta

En el anexo 3 del presente trabajo se incorporan los perfiles, competencias y funciones para cada uno de los cargos de la estructura organizacional propuesta para la empresa Lujos Eléctricos JH. La elaboración de estos perfiles se realizó teniendo en cuenta las necesidades de la nueva estructura organizacional; una línea consecutiva de funciones donde prima el trabajo en equipo sin abandonar las responsabilidades consignadas y establecidas para cada área. Los perfiles están organizados en cuadros, donde uno a uno se plasma las características personales, profesionales, actitudinales y emocionales que deben destacarse en una persona para el desempeño idóneo de la labor. Las competencias y funciones específicas para cada cargo fueron diseñadas teniendo en cuenta los parámetros y normas establecidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones del Observatorio Laboral y Ocupacional (2012) del Servicio Nacional de Aprendizaje. Cabe aclarar que dichos perfiles no son definitivos, están diseñados atendiendo la propuesta organizacional de este trabajo, sin embargo, pueden ser adoptados, modificados o replanteados según sean las necesidades de la empresa Lujos Eléctricos JH.

## CONCLUSIONES

El estudio tuvo como objeto el análisis y rediseño de la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH en coherencia con las metas de la organización y su direccionamiento estratégico. Esta organización con 17 años de experiencia, es la empresa mejor posicionada dentro del sector de venta de autopartes, lujos y elementos eléctricos para autos en el espacio de la ciudad conocido como La Merced. Sin embargo, los resultados obtenidos indicaron que había fallas dentro de la estructura organizacional. Los resultados del análisis permitieron evidenciar que la organización no tiene formulados objetivos estratégicos ni políticas que articulen acciones para el desarrollo de la misión y la visión. Aunque los trabajadores las conocen, el direccionamiento de la empresa no está encaminado hacia su desarrollo ni ha contemplado la estructura organizacional como un medio para el alcance de sus objetivos a mediano y largo plazo. Pese a esto, Lujos Eléctricos J.H. ha conseguido expandir su campo de acción a sectores aledaños al área metropolitana de Cúcuta gracias a sus precios competitivos, experiencia en el mercado de las autopartes, rotación de inventario, búsqueda de soluciones integrales y servicio al cliente. En síntesis, los hallazgos permitieron afirmar que la empresa Lujos Eléctricos JH requiere de una nueva estructura organizacional que le permita ponerla al frente de la modernidad y el actual mercado competitivo. Esta búsqueda se traducía en un análisis completo de los cargos, las experiencias y opiniones de los trabajadores, la exploración de los diferentes documentos de la empresa, entre otros.

La nueva estructura organizacional cumple con varias de las características exigidas a las actuales empresas: horizontalidad, flexibilidad, conexión e integralidad, sistematicidad y claridad en cuanto a las funciones y responsabilidades. Por tanto, la labor ejecutada sirve de insumo para la empresa para que se analice en conjunto y se ponga en práctica. En un futuro, por tanto, es perentorio que se realicen nuevos estudios que verifiquen los resultados obtenidos de la implementación, sirviendo la experiencia como un punto de referencia para otras investigaciones u otras misiones de igual talante.

La carencia de manuales de funciones, perfiles de cargo y responsabilidades de los trabajadores en las distintas áreas de Eléctricos JH, hacía que la empresa perdiera competitividad y desaprovechara las capacidades del capital humano. En el anexo 3 se definen el cargo, sus competencias y labores específicas en aras de un mejor desempeño. De esta forma el trabajo en equipo sería más fluido y la responsabilidad sería específica a determinada área. En los resultados los trabajadores describieron una línea recta de mando donde poca o ninguna participación se les daba, y sin embargo, resaltaron lo cómodos y seguros que se sentían de estar vinculados a esta organización. Por otra parte, los empleados de Lujos Eléctricos J.H. expusieron que no se les capacita con frecuencia, que son pocos los espacios de intercambios de ideas o solución de conflictos y a la fecha no cuentan con un sistema de evaluación de funciones en cada una de las áreas.

Al rediseñar la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos J.H. se consiguió mezclar todos los agentes que intervienen en los distintos procesos que se efectúan en las transacciones realizadas dentro de la empresa. Se eliminó la barrera lineal y se creó un conjunto de trabajo en equipo donde el cliente, su satisfacción y agradecimiento por el servicio recibido, sean el producto de todos los procesos. De esta forma, se encaminan la visión y la misión a brindar un servicio idóneo y de calidad. Esta estructura exalta los procesos cíclicos, el trabajo en equipo, la interacción y coordinación de los procesos, la descentralización del poder de decisión, la participación activa de cada una de las áreas y la diversificación de los niveles jerárquicos.

Los perfiles, competencias y funciones de los cargos son un esfuerzo por sistematizar y enmarcar la actividad de la empresa sobre un esquema particular, colectivo y flexible. En este proceso fue de gran ayuda la Clasificación Nacional de Ocupaciones del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), y esto se debe a que en el país se ha realizado una actividad tendiente a sistematizar y definir los tipos de competencias requeridas para aumentar la competitividad de cada uno de los sectores económicos partiendo de las exigencias actuales de las empresas. Por tanto, el producto de este estudio constituye un insumo para que la empresa Lujos Eléctricos J.H., a través de sus trabajadores y directivos, puedan crear espacios de reflexión y revisión, a fin de adoptar los perfiles, competencias y

responsabilidades que resulten más idóneos para la organización, sus metas y requerimientos.

Por último, es importante que se atiendan a las recomendaciones que se han realizado a lo largo del documento. El estudio corresponde a un trabajo exploratorio y descriptivo que requiere de revisiones por parte de la organización objeto. En efecto, una nueva estructura organizacional con componentes básicos, relaciones integrales, perfiles y competencias definidas, no bastan para generar cambios de fondo. En este orden de ideas se espera que la organización adopte como temas de investigación las sugerencias hechas en el documento, además de las siguientes recomendaciones. La persona encargada de implementar y evaluar la propuesta presentada debe ser el Gerente Administrativo y Financiero de la organización lujos eléctricos, quien tiene participación en todos los procesos misionales de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- A través de instituciones como el SENA se debe buscar capacitar a los trabajadores para desarrollar aún más sus capacidades para promover un mayor rendimiento en el cumplimiento de sus funciones y en todo lo referente a sus labores.
- Se deben acordar fechas recurrentes para que los empleados a través de reuniones de todo el personal, puedan debatir sus ideas, hacer sus propuestas, ser escuchados y tenidos en cuenta dentro de la toma de decisiones para la mejora del competitividad y servicio de la organización.
- Es necesario implementar un sistema de evaluación que permita medir el desempeño de cada uno de los empleados en las diferentes áreas, para de esta forma trabajar en el mejoramiento continuo a través de planes de acción encaminados a corregir las posibles falencias y errores detectados en la evaluación.
- Los trabajadores exponen requerimientos que asumen harían su ambiente laboral más confortable, por ejemplo, mayor tiempo para descansar y almorzar al medio día, horno microondas para poder acceder a alimentos frescos y agradables al paladar. Estos pequeños cambios generarían un impacto positivo en el desempeño de las funciones de todos los trabajadores de la empresa.
- El gerente general y el gerente administrativo, como fuentes de autoridad predeterminadas por el viejo deben apropiarse de nuevo direccionamiento estratégico de Lujos Eléctricos JH, entenderlo, transmitirlo y forjar en los empleados la necesidad de trabajar en conjunto para a simplificación y ejecución correcta y exitosa de los procesos.
- Los empleados de todas las áreas deben ser capacitados para entender de forma correcta la misión, visión y objetivos estratégicos, y

así, apropiarse de su contenido. Esto facilitaría que la organización se encamine a través del trabajo conjunto al alcance de sus metas.

- Ejecutar el plan estratégico para derrocar debilidades y extinguir las amenazas sobre las cuales Lujos Eléctricos JH trabaja actualmente.
- Ampliar y diversificar el portafolio de productos de la organización para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
- Diseñar un portafolio de servicios alternativos para los clientes de la organización como parte del valor agregado de la organización.
- Fortalecer el servicio postventa de la empresa para la mejora de la satisfacción de los clientes.
- Conquistar nuevos segmentos de clientes que incrementen la rentabilidad de la organización.
- Mejorar la eficacia de los procesos misionales de la organización a través de un talento humano gestionado y capacitado.
- Ampliar el uso de tecnologías de la información y la comunicación para dinamizar los procesos misionales de la empresa y fidelizar clientes.
- Mejorar las capacidades de los trabajadores de la organización a través de procesos claros y concretos de selección, capacitación y adaptación.
- En aras de que la implementación del plan estratégico sea efectiva, deben desarrollarse las iniciativas allí descritas bajo la supervisión y coordinación de los gerente general y administrativo de la organización, haciendo partícipes a los entes comprometidos de otras áreas para fomentar el trabajo en conjunto y permitir los aportes de cada uno de los integrantes de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, L. (1996). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Alcaldía Municipal de Galapa (2008). *Manual de desarrollo del talento humano*. Galapa: Alcaldía Municipal de Galapa.
- Alecoy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Mis Autopublicaciones..
- Argüelles, O. (2007). *Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de México, México D.F., México.
- Aubert, N. y Gaulejeac, V. (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Cavarca, N. (2006). Gestión del Talento Humano. *Hospital Universitario del Caribe*, Cartagena, Colombia. Recuperado el 21/05/2014 de:  
<http://www.hucaribe.gov.co/publicaciones>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- David, R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Delgado, S. y Ventura, B. (2008). *Recursos humanos: administración y finanzas*. Madrid: Paraninfo.
- Drucker, P. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harpers.
- Fernández, M.; Sánchez, J.; y Rico, R.(2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13 (1), 29-39.

Goodstein, L., Nolan, T. y Preiffer, J. (2001). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.

González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Universidad del Norte.

González, H. (1999). *Administración de empresas*. México: Julio.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Louffat, J. (2003). Estructura organizacional em red (EOR): explorando sus bases teóricas. *XXVII Encuentro de la ANPAD*. São Paulo, Brasil.

Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.

Martínez, C. (2000). Arquitectura y rediseño organizacional. *Innovar*, (16), 119-132.

Milgrom, P. y Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel.

Mintzberg, H. (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Ateneo.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B., Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.

Muñoz, J. (2008). Una mirada a las organizaciones de multitud. Entre prácticas de gestión humana y el ejercicio del poder. *Revista Académica e Institucional de la UCPR*, (81), 39-52.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.

Pino, M.; Pino, M. y Sánchez. M. (2008). *Recursos humanos*. Madrid: Editex.



Porter, M. y Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January – February.

Prieto, J. (Edit.). (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE.

Riascos, J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14 (15), 33-42.

Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24 (107), 137-159.

Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Buenos Aires: Paidós.

Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.

Veras, M. y Cuello, C. (2006). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana, 2005*. Santo Domingo: Intec.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2009). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Prentice Hall.

**ANEXO 1**  
**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA A LOS TRABAJADORES**  
**DE LA EMPRESA LUJOS ELÉCTRICOS JH**

**Investigadores:** Luz Paola Contreras Guerrero / Maritza Contreras Guerrero

**Objetivo:** Analizar y rediseñar la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta en coherencia y correspondencia con las metas de la organización y su direccionamiento estratégico.

*Muy buen día. Agradecemos el desarrollo de esta entrevista. En la misma tienen espacios para ampliar sus respuestas, las cuales resultarían muy útiles para los objetivos propuestos.*

**CATEGORÍA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

1. ¿La empresa ha formulado su misión, visión y principios a partir de la participación de todos los trabajadores?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
No de forma completa \_\_\_\_\_
  
2. ¿Conoce la misión, visión y principios de la empresa?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
No de forma completa \_\_\_\_\_

**CATEGORÍA: TALENTO HUMANO**

3. ¿La organización realiza o gestiona procesos de capacitación y formación para sus trabajadores? En caso afirmativo, ¿qué tipo de capacitaciones o formaciones?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
No de forma completa \_\_\_\_\_  
Cuáles: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
4. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral? Indica las razones.  
Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_  
Razón: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿La organización ofrece espacios y canales para la comunicación entre los trabajadores, los diferentes cargos y departamentos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas \_\_\_\_\_

Cuáles: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿La organización evalúa de forma periódica el desempeño de los trabajadores y sus competencias? En caso de ser afirmativo, ¿a través de qué medios?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

¿A través de qué medios?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### CATEGORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7. ¿Cuál es la fuente de autoridad dentro de la organización?

Concentrada, jerárquica \_\_\_\_\_

Dispersa, repartida \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo es la estructura de autoridad de la organización?

Eminentemente jerárquica y con procedimientos claros \_\_\_\_\_

Interacción humana entre todos los trabajadores \_\_\_\_\_

Otra: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Las funciones, tareas y roles de los trabajadores se encuentran previamente definidas en documentos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Las funciones, tareas y roles de los trabajadores son conocidos y adoptados por todos los trabajadores?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Las funciones, tareas y roles de los trabajadores son compartidos por los trabajadores a través de prácticas de trabajo en equipo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

---

---

---

12. ¿Existe una coordinación entre los departamentos o cargos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Algunas veces \_\_\_\_\_

---

---

---

13. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa?

De forma concentrada, una persona decide \_\_\_\_\_

De forma desconcentrada, varias personas tienen la posibilidad \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

---

---

---

**ANEXO 2**  
**GRUPO FOCAL APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA**  
**LUJOS ELÉCTRICOS JH**

**Investigadores:** Luz Paola Contreras Guerrero / Maritza Contreras Guerrero

**Objetivo:** Analizar y rediseñar la estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta en coherencia y correspondencia con las metas de la organización y su direccionamiento estratégico.

**CATEGORÍA: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

1. Trabajar sobre el siguiente cuadro:

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO		
No	COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
1	MERCADOS ATENDIDOS (PLAZAS O GEOGRÁFICAS CUBIERTAS, LUGARES DONDE SE COMERCIALIZAN OS BIENES O SE PRESTAN LOS SERVICIOS)	
2	CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN PRECISA DE OS CLIENTES O SEGMENTOS (Edad, Estrato, Ubicación en el hogar, Actividad laboral, Género, Religión, Raza, Grado de Escolaridad, Profesión, etc.)	
3	PROBLEMAS A RESOLVER O NECESIDADES A ATENDER O SATISFACER (Educación, salud, recreación, información, alimentación, transporte, belleza, decoración, comodidad, elegancia, aseo, comunicación, seguridad)	
4	OFERTA O PROPUESTA DE VALOR Conjunto e Productos, Servicios y Valores Agregados que entregamos al segmento de clientes seleccionado (Precio, Producto, Calidad, Servicio, Personal Idóneo, Disponibilidad, Información y Comunicación, Selección, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca, Responsabilidad Social, Instalaciones)	
5	CANALES DE COMUNICACIÓN DISTRIBUCIÓN Y VENTA (La interface Necesaria para entregar la propuesta de valor al cliente)	
6	RELACIONES CON LOS CLIENTES (Permiten fortalecer las relaciones con los clientes y conocer sus necesidades, expectativas, preferencias y gustos de los clientes o usuarios. Asistencia Personal, Asistencia Especializada, Autoservicio, Servicios Automatizados)	
7	FUENTES DE INGRESOS (VENTAS, SUSCRIPCIONES, ARRIENDOS, CUOTAS POR USO, PRIMAS,	

	CONCESIONES, LICENCIAS, OTROS)	
8	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS (PRODUCIDOS O COMERCIALIZADOS) Líneas de Productos, Clasificación Presentación, Tamaño, Composición, Empaque, Marcas, Innovación.	
9	TECNOLOGIAS UTILIZADA EN LA PRODUCCIÓN O SERVUCCIÓN QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO (Tales como materiales componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades, etc.)	
10	RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR (Económicos y Financieros, Competitivos, Procesos Internos, humanos y capacidades organizacionales, información y TIC's)	
11	ACTIVIDADES PROCESOS PRIVADOS O MISIONALES (CADENA DE VALOR) Procesos que identifican al negocio en su razón de ser, producción, sevucción, venta, comercialización, logística, servicios, posventa, innovación, diseño, construcción, procesamiento.	
12	FUNCIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MIIONALES EN OUTSOURCING Procesos misionales de la cadena de valor que se tienen contratados en forma externa o tercerizada, pero contribuyen a la satisfacción directa del cliente.	
13	ESTRUCTURA DE COTOS (PRINCIPALES, COSTOS DE RECURSOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO, ENTREGA Y RELACIONAMINTO DE LA PROPUESTA DE VALOR)	
14	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables para el éxito del negocio.	

2. ¿Cuáles consideran que son los factores críticos del éxito de la empresa?
3. Atendiendo a los factores críticos del éxito, ¿Cuáles es el perfil competitivo de la empresa frente a otros competidores?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y deficiencias de la empresa en las dimensiones financiera, procesos, talento humano, TIC y clientes-mercado?
5. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa en las dimensiones financiera, procesos, talento humano, TIC y clientes-mercado?
6. Atendiendo a los factores críticos del éxito y el análisis interno y externo, ¿cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa?

## CATEGORÍA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7. ¿Cómo es el proceso de selección, inducción y evaluación de los trabajadores de la empresa?
8. ¿En dónde radica la fuente de autoridad de la empresa? ¿Es centralizada o es descentralizada entre los trabajadores?
9. ¿Cómo es la estructura de autoridad en la organización? ¿Se basa en las interrelaciones de los sujetos o depende de la jerarquía implementada en la empresa?
10. ¿Cómo se establecen, socializan, apropian y controlan las funciones, tareas y roles de los empleados? ¿Estas funciones y tareas se comparten entre los trabajadores?
11. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en la empresa? ¿Cuáles son los procedimientos que se realizan para ello?
12. ¿Qué problemas o deficiencias se presentan en la aplicación y funcionamiento de la estructura organizacional actual de la empresa?
13. ¿De qué manera se debería rediseñar la estructura organizacional de la empresa a fin de hacerla más funcional?

### ANEXO 3

## PERFILES, COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LUJOS ELÉCTRICOS JH

### SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE

#### PERFIL

Este cargo pertenece al departamento “secretaría y contabilidad” de la empresa Lujos Eléctricos JH. Quien aspire o se desempeñe en este cargo debe destacarse por ser ágil, responsable, dinámica y puntual. Debe mostrar capacidad para comunicarse clara y fluidamente, para entablar y mantener excelentes relaciones interpersonales con sus compañeros y para fomentar el trabajo en equipo. Debe ser una persona con iniciativa, creatividad y prudencia, siempre presta a brindar calidez en su servicio.

En cuanto a su formación profesional debe ser técnico en secretaría administrativa y contable, secretaria auxiliar contable o auxiliar contable de cualquier instituto para el trabajo y desarrollo humano o centro de formación técnico o tecnológico en Colombia; bachilleres técnicos en secretaría o bachillerato técnico comercial. También son aptas para desempeñar el cargo persona que cursen cuarto semestre o más de formación profesional en cualquier carrera del área administrativa, económica o financiera. No es necesaria experiencia en cargos iguales o similares.

Entre sus capacidades deben resaltarse su habilidad para manejar herramientas ofimáticas, tener conocimientos actualizados en contabilidad y tributaria, hacer un manejo adecuado y consciente de los útiles y herramientas de oficina, conocer y manejar de forma correcta paquetes contables y mostrar sentido de pertenencia con Lujos Eléctricos JH.

#### COMPETENCIAS

- Tener capacidad para redactar documentos, cartas, o correspondencia de las distintas áreas de la organización.
- Tener la documentación de la empresa organizada y a la mano.
- Producir documentos que se originen de los diferentes procesos que se dan dentro de la Eléctricos JH.
- Tener capacidad de organización de eventos, reuniones, juntas y demás programas sociales de tipo administrativo o laboral.
- Recepciona, atender y resolver PQRS de tipo administrativo.
- Llevar de manera organizada el sistema contable de la empresa.

#### FUNCIONES ESPECIFICAS



- Escribir, recepcionar y archivar correspondencia de diferentes índoles referentes a las diferentes áreas de Eléctricos JH.
- Coordinar el flujo de información interna y externa entre las diferentes áreas de Eléctricos JH y otras organizaciones.
- Estar al tanto de que los procesos legales y administrativos en los que Eléctricos JH deban incurrir se realicen de forma adecuada.
- Programar las agendas de los gerentes generales, administrativo y financiero.
- Mantener actualizado los archivos contables físicos y computarizados.
- Tener lista la correspondencia diaria.
- Atender de forma amena y servil las llamadas telefónicas.
- Confirmar y programar reuniones recurrentes.
- Tomar dictado.
- Elaborar registros contables, cotizaciones, facturas, manejar adecuadamente la caja menor, liquidar nómina y otras transacciones de tipo contable dentro de la empresa.

## **CAJERO**

### **PERFIL**

Este cargo pertenece al departamento “caja y cartera” de la empresa Lujos Eléctricos JH. Quien aspire o se desempeñe en este cargo debe destacarse por ser ágil, responsable, dinámico y puntual. Debe mostrar prudencia, discreción y suma organización.

En cuanto a su formación profesional debe ser técnico administrativo contable o auxiliar contable de cualquier instituto para el trabajo y desarrollo humano o centro de formación técnico o tecnológico en Colombia, bachiller comercial, o bachiller técnico contable. También son aptas para desempeñar el cargo personas que cursen cuarto semestre o más de formación profesional en áreas afines a la economía. El mínimo de experiencia es de 1 año en cargos iguales o similares.

Entre sus capacidades deben resaltarse la habilidad para administrar el almacén como un punto de venta de producto de lujos para autos y coordinar las actividades de los trabajadores de las siguientes ocupaciones: vendedores de autopartes, asesores e impulsores de autolujos, bodegueros y servicio técnico.

### **COMPETENCIAS**

- Manejar los diferentes flujos de caja diario, semanal, quincenal o mensual existiendo la concordancia entre los inventarios, existencia y dinero.
- Ser coadyuvante en el correcto flujo de la fuerza de venta representada en las áreas de bodega, comercial y compras de Eléctricos JH.
- Conocer los diferentes productos ofrecidos en Eléctricos JH.
- Coordinar el desarrollo de planes de mercadeo.
- Clasificar los clientes detal y mayoristas y brindar la mejor atención a todo público.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Coordinar y administrar el personal del área de compras
- Recibir dineros, cheques, vales, vouchers y demás formas de pago de los productos.
- Autorizar pagos y cambios de mercancía según sean los motivos (garantías, defectos, cambios y reparaciones).
- Cobrar cuentas.
- Atender problemas de facturación, cobros erróneos o cualquier otra queja de clientes.
- Elaborar informes de ventas, cantidad de mercancías y asuntos relacionados con el flujo de caja.
- Entrenar personal.

## **GERENTE GENERAL**

### **PERFIL**

Este cargo se asume como la cabeza principal de Eléctricos JH y quien toma las decisiones más importantes dentro de la misma. La gerencia general está a cargo de uno de los dueños y fundadores de la organización. La persona en este puesto debe destacarse por poseer un espíritu emprendedor, por saber tomar decisiones y tener habilidad para enfrentarse a los cambios. Debe ser inteligente, acertado, creativo e innovador. Debe poseer gran capacidad de comunicación, mostrarse humano y empatizar con toda clase de personas.

En cuanto a su formación académica debe ser profesional, especialista o superior en áreas afines a la administración.

Entre sus capacidades deben resaltarse su habilidad para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de las diferentes áreas que conforman Eléctricos JH. El gerente general debe promover la competitividad y mostrarse comprometido con el progreso personal de quienes están empleados dentro de la empresa y de toda la organización como tal.

### **COMPETENCIAS**

- Administrar de forma consciente y organizada el talento humano de las distintas áreas de Eléctricos JH, guiando la fuerza de venta de la empresa según la misión y la visión institucional.
- Ejecutar planes y proyectos encaminados a mejorar la competitividad dentro del sector.
- Coordinar planes de mercadeo.
- Evaluar el desempeño de los empleados vinculados a Eléctricos JH.
- Forjar planes de mejoramiento en cuanto a la atención y el desempeño de los empleados en las distintas áreas.
- Conocer el mercado y las tendencias del mismo.
- Planear y ejecutar actividades que respondan a mejoras y acrecimiento de las expectativas de los clientes.
- Impulsar la apertura de nuevos mercados, consorcios, negocios y demás formas de negocio que brinden a Eléctricos JH una expansión de su campo de acción.
- Llevar a cabo programas de mercadeo, teniendo en cuenta las características y necesidades de los clientes objetivo.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Organizar y dirigir el equipo de venta.
- Desarrollar estrategias de distribución de los productos y servicios ofertados en Eléctricos JH.
- Realizar estudios del comportamiento del sector y elaborar planes de acción o mejoramiento en base a los resultados.
- Atender las peticiones, necesidades y recursos de grandes clientes.
- Trabajar en pro de la mejora de la imagen corporativa.
- Dirigir el desarrollo de las actividades de cada uno de los empleados de los

diferentes departamentos de Eléctricos JH.

- Mantener relaciones cordiales con otras empresas dentro del sector, proveedores, y demás asociados comerciales directos e indirectos.

## **GERENTE ADMINISTRATIVO**

### **PERFIL**

Este cargo pertenece al departamento “gerencia administrativa y financiera” de la empresa Lujos Eléctricos JH. Este cargo se asume como el segundo más importante dentro de la empresa. Participa en la toma las decisiones más importantes. La gerencia administrativa está a cargo de uno de los dueños y fundadores de la organización. La persona en este puesto debe destacarse por poseer un espíritu emprendedor, por saber tomar decisiones y administrar su desarrollo para un fin exitoso; debe tener habilidad para enfrentarse a los cambios, ser inteligente, acertado, creativo e innovador. Debe poseer gran capacidad de comunicación, mostrarse humano y empatizar con toda clase de personas.

En cuanto a su formación académica debe ser profesional, especialista o superior en áreas afines a la administración.

Entre sus capacidades deben resaltarse la habilidad para proyectar, emprender, dirigir y vigilarlos empleados encargados de los registros administrativos, inventarios, servicios de seguridad, admisiones y demás. Es el responsable de las finanzas, recursos humanos, compras, sistemas y servicios administrativos de Lujos Eléctricos JH.

### **COMPETENCIAS**

- Atender las necesidades y requerimientos de las distintas áreas.
- Establecer relaciones comerciales y administrativas con proveedores, distribuidores, compradores al mayor, entre otros.
- Elaborar planes logísticos para la expansión de la organización dentro del sector.
- Administrar el talento humano y evaluar su capacidad y su desempeño.
- Seleccionar personas aptas para ocupar los diferentes cargos disponibles en la empresa.
- Documentar procesos que se llevan a cabo en la organización.
- Establecer las cadenas de distribución física nacional de mercancías y productos.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Dirigir y controlar el funcionamiento adecuado de las diferentes áreas de Eléctricos JH, en especial las que ofrecen servicios administrativos.
- Manejar inventarios, pedidos, compras y ventas al mayor.
- Dirigir el estado financiero de la organización.
- Administrar el presupuesto.
- Realización de contratos.
- Preparación de informes administrativos.
- Entrenamiento de persona.
- Coordinación de las políticas y conductos regulares dentro de la organización.
- Vigilar y fiscalizar gastos.
- Usar adecuadamente los recursos administrativos y financieros de la organización.

## **BODEGUERO**

### **PERFIL**

Este cargo pertenece al departamento “área de bodega” de la empresa Lujos Eléctricos JH. Quien aspire o se desempeñe en este cargo debe destacarse por ser ágil, responsable, dinámico y puntual. Sus condiciones de salud deben ser óptimas por eso es necesario realizar exámenes médicos que permitan constatar que se encuentran aptos para desempeñar el cargo. Las mercancías a almacenar en las bodegas de Eléctricos JH no son de pesos elevados, sin embargo, las pruebas motrices a los aspirantes deben arrojar un excelente resultado. Además, deben estar acompañadas de pruebas psicológicas que brinden la seguridad que es una persona de gran retentiva y memoria. Preferiblemente debe tener experiencia mínima de dos años en cargos iguales o similares, y saber manejar aparatos de carga liviana.

En cuanto a su formación profesional debe ser técnico operario de carga y descarga de materiales, técnico de almacén o de bodega, de cualquier instituto para el trabajo y desarrollo humano o centro de formación técnico o tecnológico en Colombia; bachiller técnico en áreas afines.

Entre sus capacidades deben resaltarse su habilidad para manipular, mover, cargar y descargar materiales, autopartes y lujos eléctricos en forma manual o con ayuda de equipos de fácil manipulación.

## **COMPETENCIAS**

- Recepcionar y almacenar materiales, equipos y autopartes.
- Mantener inventarios actualizados.
- Registrar salidas, entradas, faltantes, devoluciones, cambios, entre otros aspectos que signifiquen transacciones con la mercancía.

## **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Recepción de pedidos.
- Actualización de inventarios.
- Levantamiento de cargas.
- Almacenamiento de equipos, productos y autopartes.
- Ordenamiento y clasificación de productos almacenados en bodega.
- Mantenimiento del buen estado de los productos.
- Verificación de garantías.
- Despacho de pedidos.
- Existencia de inventario.
- Registro de ingresos y salidas de productos.

## **ASESOR COMERCIAL**

### **PERFIL**

Este cargo pertenece al departamento “área comercial” de la empresa Lujos Eléctricos JH. Quien aspire o se desempeñe en este cargo debe destacarse por ser una persona amable y servil, con capacidad para comunicar sus ideas con claridad y fluidez; que siempre esté presto a brindar una información adecuada, oportuna y ofrecer una solución a las necesidades de los clientes. La principal función del asesor comercial es brindar una ayuda idónea a los compradores de Eléctricos JH para no solo adquirir el producto que necesitan sino el más conveniente para su comodidad y satisfacción.

En cuanto a su formación profesional debe ser técnico asesores comerciales o asesores en ventas de cualquier instituto para el trabajo y desarrollo humano o centro de formación técnico o tecnológico en Colombia. La experiencia mínima para desempeñarse en este cargo debe ser de un año en labores iguales o similares

Entre sus capacidades deben resaltar el poder expresar ideas con facilidad, sonar convincente y acertado, ser idóneo, y servir a los intereses de quien le consulta. Tener facilidad para conectarse con los pensamientos del cliente para ofrecerle una solución práctica a sus requerimientos. Su forma de ser debe ser amable, respetuosa, educada, de buen léxico y excelente expresión oral y corporal.

### **COMPETENCIAS**

Establecer una comunicación asertiva, dinámica, respetuosa y coherente con los clientes.

Conocer la carta de ofertas, posibilidades, garantías y manejo de cada autoparte en inventario en Lujos Eléctricos JH.

Verificar la satisfacción del cliente y brindar asesoría postventa para medir la satisfacción del cliente con el servicio brindado.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Conocer el inventario de productos de la empresa.
- Saber cuáles son las funciones, pros y contras de las autopartes ofrecidas en Lujos Eléctricos según el cliente requiera.
- Da a conocer al cliente la mejor opción teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el mismo.
- Informar todo lo referente al producto.
- Tener conocimientos de la manipulación de las autopartes sobre las cuales asesora.
- Monitorear el nivel de satisfacción del cliente.
- Llevar a cabo asesoramiento postventa, de manera periódica y dependiendo de la importancia del cliente se deben realizar visitas.
- Recepción de pedidos.
- Conocer en su mayoría la gama de productos, autopartes y autolujos distribuidos en Eléctricos JH para poder enfocar la necesidad del cliente al producto requerido.
- Siempre brindar una solución a los requerimientos de los compradores.

## **VENDEDOR**

### **PERFIL**

Este cargo pertenece al departamento “área de ventas” de la empresa Lujos Eléctricos JH. Quien aspire o se desempeñe en este cargo debe destacarse por ser amable, ético, de buenas expresiones y atento. El vendedor es el último eslabón en la cadena de ventas de la organización, por esto mismo debe dejar la mejor impresión a quienes adquieren productos con la empresa.

En cuanto a su formación profesional debe ser técnico auxiliar en ventas, asesor comercial, asesor en ventas de cualquier instituto para el trabajo y desarrollo humano o centro de formación técnico o tecnológico en Colombia. También son aptas para desempeñar el cargo persona que cursen cuarto semestre o más de formación profesional en carreras del área financiera. La experiencia debe ser mínimo de 1 año en cargos iguales o similares.

Sus capacidades deben resaltarse la habilidad para concretar un negocio, tener claro el concepto y uso de cada producto vendido, y la amabilidad y cordialidad en el trato con los compradores de Eléctricos JH..

#### **COMPETENCIAS**

- Establecer un vínculo entre el cliente y la organización.
- Capacidad para prestar un excelente servicio al cliente.
- Prestar servicios o asesorías postventas en cuanto a la manipulación o correcta utilización de los productos.

#### **FUNCIONES ESPECIFICAS**

- Comunicar al cliente los procesos, promociones y demás valores añadidos que un producto adquirido con Eléctricos JH tiene.
- Indicar a los clientes cual es la forma más correcta o conveniente de utilizar el producto adquirido.
- Establecer un canal de comunicación cliente-empresa en busca de mejorar aspectos que los clientes consideren necesarios para su comodidad y satisfacción de sus necesidades.
- Conocer en su mayoría la gama de productos y servicios ofrecidos por Lujos Eléctricos JH.
- Hacer sentir al cliente parte de la organización, brindarle importancia y trabajar en aras de su satisfacción.
- Ponerse en disposición de atender cualquier requerimiento, petición o demás recursos de un cliente.



**ANEXO 4.  
ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA Y ORGANIGRAMA  
PROPUESTO COMO PRODUCTO DE LA CONSULTORIA**

