

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Estratégica
2	TÍTULO DEL PROYECTO	REVISION Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LUJOS ELECTRICOS JH DE LA CIUDAD DE CÚCUTA
3	AUTOR(es)	LUZ PAOLA CONTRERAS GUERRERO, MARITZA CONTRERAS GUERRERO
4	AÑO Y MES	Agosto de 2014
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	FELIX DAVID LOZANO MONROY
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>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.</p> <p>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.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Estructura Organizacional,
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Comercial - Autopartes
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	<p>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.</p> <p>Analizar la actual estructura organizacional de la empresa Lujos Eléctricos JH de la ciudad de Cúcuta.</p>
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Realizar una propuesta de rediseño de la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>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.</p>

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.

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.

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.

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 área 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 recomendaciones sugeridas en este trabajo por parte de la empresa.

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.

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.

Alecóy, 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.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- Munoz, J. (2008). *Una mirada a las organizaciones de multitud. Entre practicas de gestion humana y el ejercicio del poder*. *Revista Académica e Institucional de la UCPR*,(81), 39-52.
- Namakoroosh, 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.
- Jeras, 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.