

Planeación estratégica como plataforma para el Diseño Organizacional en el Sector Empresarial

Lcda. Ligia Fernández
UNESUR
Lef7799@unesur.edu.ve

Strategic Planning as a platform for Organizational Design in the Corporate Sector

Como citar/ How to cite: Fernández, L. (2022) Planeación estratégica como plataforma para el diseño organizacional en el sector empresarial. Revista Saberes a cielo, Vol. 1 núm. 5. recuperado de: <https://doi.org/10.59899/RCSACA####A1>

Recepción: 25/01/2020

Revisión: 23/03/2020

Aceptación: 02/02/2021

RESUMEN

PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica,
proceso, diseño
organizacional

La investigación tuvo como finalidad analizar la planeación estratégica como plataforma para el diseño organizacional en la Procesadora Avícola Tío Pollo, San Carlos de Zulia, municipio Colón, estado Zulia. Para este caso, se seleccionó el tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo no experimental transeccional. La población se constituyó por dos estratos poblacionales, el primero compuesto por los diez (10) sujetos pertenecientes al nivel gerencial. El segundo compuesto por los cuarenta y tres (43) trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa, recurriendo a la técnica del censo poblacional. Para medir las variables en estudio se diseñaron dos cuestionarios estructurados en base a 45 ítems. Los mismos fueron validados por tres (3) expertos, para posteriormente calcular la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa Cronbach, cuyos resultados fueron de 0,95 para el cuestionario aplicado a los trabajadores y 0.83 para los miembros del personal directivo es decir los instrumentos se consideran con elevado nivel de confiabilidad Los resultados permitieron determinar que a criterio de los trabajadores existen debilidades en la planeación estratégica, sin embargo los directivos manifiestan lo contrario. En cuanto al diseño organizacional trabajadores y directivos coinciden que prevalece el modelo de diseño de matriz.

ABSTRACT

KEYWORDS

Strategic planning, process,
organizational design.

The purpose of the research was to analyze strategic planning as a platform for organizational design in the Avicola Tío Pollo Processor, San Carlos de Zulia, Colón municipality, Zulia state. For this case, the type of descriptive research was selected, with a non-experimental transeccional field design. The population was constituted by two population strata, the first consisting of the ten (10) subjects belonging to the managerial level. The second group consists of forty-three (43) workers who work in the administrative area of the company, using the population census technique. To measure the variables under study, two structured questionnaires were designed based on 45 items. These were validated by three (3) experts, to later calculate reliability using the Alfa Cronbach coefficient, whose results were 0,95 for the questionnaire applied to the workers and 0,83 for the members of the management staff, that is, the instruments are considered with high level of reliability The results made it possible to determine that at the workers' discretion there are weaknesses in strategic planning, however, managers express the contrary. Regarding the organizational design, workers and managers agree that the matrix design model prevails.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que deseen perdurar ante los cambios políticos tecnológicos económicos y socioculturales deben desarrollar sistemas en una alineación estratégica de sus diferentes áreas de acción. Aquellas que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente obtendrán una verdadera ventaja competitiva, asumiendo una dinámica constante de cambios. Debido a esto se requiere una gerencia dotada de habilidades profesionales, capaz de asumir retos sustentados en conductas emprendedoras comprometidas con la misión, visión y objetivos de la entidad. En consecuencia, se hace necesario que las organizaciones adopten modelos de planificación para reducir el impacto de los cambios; de tal manera que la formulación de las acciones a tomar se hagan de forma proactiva, a través de un enfoque sistemático y objetivo, permitiéndoles anticiparse a los acontecimientos, previendo dificultades y disminuyendo la incertidumbre.

En virtud de esto, la planificación estratégica, representa una herramienta gerencial que permite dar una dirección a la empresa a través del establecimiento de objetivos y formulación de estrategias, basándose en la identificación de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Por ello, una vez que los gerentes formulan las estrategias, estos saben que dirección deben elegir, su responsabilidad se convierte, pues, en tomar decisiones efectivas que lleven a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, Amaru (2009) señala que “la planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar” (p.25), de acuerdo a lo citado esto puede ser posible al definir los resultados de desempeño deseados e identificar las acciones específicas, a través de las cuales se alienta a todos los administradores a pensar de manera estratégica y a centrarse en los aspectos que se orientan hacia el logro de objetivos organizacionales.

Por ello, dentro de las estrategias que se consideran para el desarrollo eficiente de toda organización, se encuentra crear y mantener un diseño organizacional que se adapte a las necesidades que se presentan dentro del entorno. Según Chiavenato (2009):

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. (p.95).

De acuerdo a lo citado, al igual que la planeación estratégica el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión, la visión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico. Por ello, el diseño organizacional debe estar planificado para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante.

En efecto, un diseño organizacional adecuado permite que se haga el mejor uso de los recursos, desde este punto de vista; se debe otorgar la debida importancia a los factores que podrían afectarlo como son el entorno, la estrategia, la tecnología, el tamaño y ciclo de vida organizacional así como también los recursos humanos, los cuales determinan la modalidad de sus departamentos, mecanismos de coordinación y sistemas de control.

En este propósito, la gerencia actual enfrenta diversas posibilidades estructurales, pues el diseño organizacional debe estar inserto en los nuevos enfoques gerenciales que le permitan, dirigir a la organización con una nueva mentalidad, en función de la eficacia y la eficiencia con que se ejecuten las tareas; con la intención de ver y aprovechar sus fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de sus debilidades y poder corregirlas, poniendo en práctica el proceso de la planeación estratégica, el cual de acuerdo a los señalamientos de Chiavenato y Arao (2011) comprende las siguientes fases: declaración de la misión, visión, diagnóstico estratégico interno, diagnóstico estratégico externo, definición de los objetivos, desempeño estratégico y evaluación estratégica.

Es por ello que, cuando no se desarrolla la planeación estratégica en la empresa se pueden originar serios problemas. En tal sentido, ante la ausencia de esta, los departamentos e individuos

podrían trabajar por fines contraproducentes, lo que evitaría que la compañía avance hacia sus logros, de la misma manera, no existiría un plan de negocios para realizar una revisión o una retroalimentación de lo sucedido con sus productos, con la competencia o simplemente hacer una revisión certera del manejo de recursos financieros, entre otros.

En el marco de las consideraciones anteriores y en concordancia con estudios realizados en Latinoamérica, como el de D' Martins (2014), quien indica la importancia de la planeación estratégica, haciendo énfasis que el objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados con los cambios. Cuando estos comprenden las transformaciones que la organización hace y por qué las hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla, convirtiéndolas en más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las que utilizan esos preceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las que no llevan a cabo actividades de planeación estratégica, pues la estrategia define la estructura y los procesos de cambios con la expectativa de que se produzcan efectos muy positivos en su desarrollo.

En este orden de ideas, Venezuela no puede permanecer aislada de los cambios empresariales generados de forma continua, bien sea por factores externos tales como como económicos, sociales, políticos entre otros, o por factores internos relacionados con los cuatro recursos fundamentales a saber, humanos, financieros, tecnológicos, y productivos. Lo cual implica elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular estos recursos, así como también servir a la misión y a los objetivos principales, por esta razón, identificar las estrategias examinarlas y evaluarlas es esencial para el éxito organizacional, en pos de garantizar el cumplimiento del proceso de la planeación estratégica y los posibles problemas derivados de diseños organizacionales no acordes a la estructura organizacional.

Al delimitar la investigación al contexto del estado Zulia, en el municipio Colón, parroquia San Carlos del estado Zulia, específicamente en la Procesadora Avícola Tío Pollo, la cual se dedicada a producir y vender aves beneficiadas, mediante un proceso productivo continuo que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, obteniendo productos de alta calidad que permita el buen funcionamiento

de la empresa. Buscando para ello proveedores que garanticen insumos de alta calidad y desarrollando un personal altamente confiable e incentivado en un ambiente socio-económico favorable.

Se puede argumentar de acuerdo con observaciones preliminares realizadas por la investigadora en visitas realizadas a la empresa, que algunas veces la planeación estratégica y el diseño organizacional no se ejecutan de acuerdo a los criterios establecidos. En tal sentido, pareciera que la gerencia considera que la planeación es innecesaria o poco importante. Igualmente, no involucran a toda la empresa en la determinación de las estrategias.

Asimismo, se observó que algunos trabajadores escasamente conocen explícitamente la visión y misión organizacional, de igual manera la gerencia en oportunidades no realiza un diagnostico estratégico interno y externo a fin de desarrollar estrategias para enfrentar los cambios que afectan a la empresa, de igual forma casi nunca evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Por otro lado, existen numerosas reglas y procedimientos para realizar los procesos, la toma de decisiones se retrasa o carece de calidad, y el desempeño de los empleados se ha visto deteriorado.

Se presume que las razones de la problemática expuesta tal vez se deban al escaso manejo del proceso de la planificación estratégica por parte del nivel gerencial. En tal sentido, no están claramente definidos el diagnostico estratégico interno y externo. Inexistencia de un método para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las estrategias. Así mismo el nivel gerencial tiene poco conocimiento sobre la formulación de objetivos organizacionales. De la misma manera, tal vez la gerencia canaliza demasiados problemas y existe sobrecarga de decisiones, la información no llega de la forma correcta, no se proporcionan metas, responsabilidades y mecanismos bien definidos.

De allí que, la escasa aplicación de una planificación estratégica podría generar grandes riesgos y mayor incertidumbre para la empresa, provocando un crecimiento desorganizado de la misma. Así mismo, podría ocurrir que los trabajadores no se sientan motivados a incrementar su rendimiento, lo cual pudiera generar escasa productividad, dualidad de funciones, pérdida de tiempo y de recursos, desconocimiento de la autoridad inmediata, confusión e incertidumbre. De

continuar esta situación, la empresa objeto de estudio se vería limitada a lograr de una manera satisfactoria sus objetivos y metas, disminuyendo su capacidad de funcionamiento, eficacia y desempeño organizacional, así como también la posibilidad de generar resultados favorables para su continuo desarrollo.

Por ello, en la búsqueda de alternativas que incidan en la solución del problema, se considera pertinente la realización de una investigación enmarcada dentro de los fundamentos que sustentan la planeación estratégica y el diseño organizacional. De acuerdo a los anteriores planteamientos, en la presente investigación se presenta como objetivo general analizar la planeación estratégica como plataforma para el diseño organizacional en la Procesadora Avícola Tío Pollo, San Carlos de Zulia, municipio Colón, estado Zulia.

Tomando en cuenta el contexto planteado, es importante mencionar la relevancia de la investigación, esto debido a que los cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las empresas y a la sociedad son producidos en general por la acción de muchos agentes que forman simultáneamente, un campo de fuerzas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas. Por eso, para realizar la planificación estratégica, los directivos deben seleccionar de entre infinidad de datos e informaciones aquellos que podrían ser relevantes y significativos para alcanzar los objetivos, igualmente; deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo alrededor.

En este orden, se debe acotar que la investigación contiene aportes teóricos, prácticos y metodológicos, por consiguiente, se manifiesta la relevancia teórica que tiene el estudio, puesto que se analizan autores diversos que refieren procesos y enfoques administrativos relacionados con la planeación estratégica y el diseño organizacional, lo cual servirá como respuesta a esa complejidad creciente de cambios por los cuales atraviesan las empresas en la actualidad. Por otra parte, desde el punto de vista práctico la investigación aportará una serie de conocimientos e informaciones con relación al tema en estudio que podrán servir como marco de referencia a posteriores investigaciones, pues permitirán realizar comparaciones y hacer seguimiento a los resultados alcanzados, a su vez tendrá aplicación práctica en cualquier entidad con características similares.

De otra manera, en cuanto al aspecto metodológico se indica la naturaleza, tipo y diseño de investigación, asimismo se aplicaran una serie de técnicas con el fin de recopilar los datos, por cuanto se asume el hecho de construir un instrumento de recolección de la información, el cual permitirá de manera efectiva compendiar los datos que caracterizan el objeto de estudio los cuales serán analizados y procesados para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Desde el punto de vista social, el estudio se considera relevante pues pretende proporcionar a la gerencia de la empresa información relevante, precisa, oportuna y realista que le sea útil para tomar decisiones estratégicas, de tal manera que se pueda determinar con precisión como opera la planificación estratégica, para lograr un manejo eficiente del diseño organizacional a fin de tomar decisiones eficaces y eficientes, que le permitan posteriormente ser competitiva, rentable y mantenerse en un mercado cambiante y competitivo.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para hacer un abordaje de la fundamentación teórica, en primer término, se revisaron algunas investigaciones previas que sirvieron de guía para el desarrollo de las principales teorías que fundamentan las variables en estudio, las cuales fueron planeación estratégica y diseño organizacional. Al respecto, el primer trabajo consultado fue el de Pedrañez (2016), intitulado Planificación Estratégica como factor de Gestión Pública en órganos responsables de la Infraestructura Local. Este antecedente contribuye con su fundamentación teórica a despejar las dudas en torno a la definición conceptual y operacional de la variable planificación estratégica, entre lo cual se destaca la argumentación teórica sobre la dimensión proceso de la planeación estratégica. De igual modo, aporta una conceptualización detallada de las diferentes tipologías, enfoques y métodos de investigación posibles de emplear durante el quehacer científico.

Otro trabajo revisado fue el de Ortega (2015), intitulado Planificación Estratégica y Gerencia del Cambio en Organizaciones de Seguridad Integral en la Banca Universal. Este antecedente constituye un excelente aporte para la construcción de las bases teóricas en torno a la definición conceptual de la variable planeación estratégica, entre lo cual se destaca la argumentación teórica sobre la necesidad de realizar los diagnósticos estratégicos externos

e internos, donde se detallan elementos como la misión, visión, y objetivos.

En relación con la variable diseño organizacional, se consultó el trabajo realizado por Márquez, (2015) intitulado *Diseño Organizacional para la Empresa Expomandato S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013*. Este antecedente, permite asociar la fundamentación teórica de la variable diseño organizacional, considerando la metodología, utilizada, así como las técnicas y resaltando la importancia que tiene el diseño y la estructura dentro de una organización.

Por último, se presenta el trabajo realizado por Medina (2017), intitulado *Diseño y Estructura Organizacional en Empresas de Ingeniería Civil*, el mencionado antecedente constituye un aporte fundamental ya que cuenta con bibliografía actualizada que actúa como guía para el desarrollo de la presente investigación. De allí, su utilidad radicará en la descripción de la fundamentación teórica.

Planificación estratégica

La planeación estratégica en palabras de Franklin y Krieger (2011) "es una técnica muy utilizada por las organizaciones para evaluar el comportamiento de su entorno y determinar las acciones que les permitirán alcanzar la misión que se han propuesto, y/o modificar sus estrategias para enfrentar los nuevos desafíos que plantea el entorno. (p.73). En este sentido, la planeación estratégica es el proceso de formulación e implementación de estrategias para alcanzar objetivos y metas.

De acuerdo con este enfoque Schermerhorn (2006), expone que "la planeación estratégica es un plan de gran alcance y que establece el rumbo y orienta la asignación de recursos para lograr metas de largo plazo" (p. 158). Por eso la esencia de la planificación estratégica consiste en mirar hacia delante, comprender el entorno, y posicionar eficazmente a la organización para el éxito competitivo en épocas de cambio.

Proceso de planificación estratégica

Las etapas de la planificación estratégica están dadas por el desarrollo de la planificación como disciplina y por las definiciones ideológicas de quien realiza o encarga la planificación. En este sentido, Bateman y Snell (2005) señalan que el proceso de planeación estratégica comprende los siguientes pasos (a)

establecimiento de misión, visión y objetivos, (b) análisis de oportunidades y amenazas externas, (c) análisis de fortalezas y debilidades internas, (d) formulación de estrategias, (e) implementación de estrategias y (f) control estratégico.

Establecimiento de la misión, visión y objetivos. Según Bateman y Snell (2005), el primer paso en la planeación estratégica consiste en establecer la misión, la visión y los objetivos de la organización. Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la planeación estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicados de manera consciente.

Análisis de oportunidades y amenazas externas. Para Bateman y Snell (ob/cit), la misión y la visión impulsan al segundo componente del proceso de administración estratégica, el análisis del ambiente externo. Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente. Las personas con intereses en la organización son grupos y personas que afectan y reciben la influencia del logro de la misión, metas y estrategias de la organización. Comprenden a los compradores, proveedores, competidores, agencias gubernamentales, organismos reguladores, grupos de empleados, sindicatos, la comunidad financiera, los propietarios, accionistas, y las asociaciones del ramo.

Diagnostico estratégico interno. A medida que se realiza el análisis externo de tiempos, se analizan las fortalezas y debilidades de las principales áreas funcionales de la organización. Bateman y Snell (ob/cit) señalan que: "El análisis interno le proporciona a los encargados de tomar de decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño general y funcional" (p.120). Sin duda, la planeación estratégica ha recibido una fuerte influencia de la concentración de esfuerzos en los recursos internos, estos constituyen elementos de entrada para la producción que se pueden acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de una empresa.

Formulación de estrategias. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por eso se orientan hacia el futuro, tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. A criterio de James y Lindsay (2008):

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes. (p.232).

Implementación de estrategias. Como con cualquier otro plan, la formulación de la estrategia adecuada no es suficiente. Los administradores estratégicos también deben garantizar que las nuevas estrategias se lleven a cabo con eficacia y eficiencia. Recientemente, las corporaciones y los consultores en estrategias han prestado más atención a la ejecución. Se han percatado de que las técnicas ingeniosas y un buen plan no garantizan el éxito.

Control estratégico. En este sentido, Bateman y Snell (2005) indican que el control estratégico es: “un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas y permite además una mejor comprensión de las crisis” (p.129). De allí que, como sucede con todos los sistemas de control, la organización debe desarrollar indicadores de desempeño.

En concordancia con los señalamientos anteriores Shermerhorm (2006) indica que el control es importante puesto que “vigila que sucedan las cosas correctas, de la forma adecuada, y en el momento oportuno. Ayuda a garantizar que los logros de desempeño en toda una organización sean congruentes unos con otros según el modelo de medios y fines” (p.182). Es decir, ayuda a garantizar que se acaten las políticas y procedimientos organizacionales.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional se puede considerar como un proceso, que busca realizar un conjunto de funciones de acuerdo con una estrategia y plantea la formulación de objetivos; mediante la asignación de responsabilidades. A partir de estos señalamientos, Chiavenato (2009) indica que el diseño organizacional se entiende como:

El proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente; hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (p.92).

De acuerdo a lo citado, puede inferirse la complejidad del diseño organizacional, debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso.

Dimensiones del diseño organizacional

La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa. Muchas personas usan el término “organización” con gran vaguedad. Según Gareth, (2008) existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño de la organización entre los cuales se mencionan la división del trabajo, la autoridad, la departamentalización, y la coordinación.

División del trabajo. Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), “La división del trabajo concierne al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total

de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas” (p.534). Las actividades definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. La teoría clásica de la organización afirma que es el proceso que consiste en poner en marcha la cantidad total de trabajo que se debe realizar y separarlo en divisiones, departamentos, grupos de trabajo, empleos y asignaciones de responsabilidades entre las personas.

Autoridad. Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. Según Amaru (2009) “la autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo, implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales (p.228). Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, como el departamento de auditoría de las empresas, una comisión de investigación, la policía o el poder judicial.

Departamentalización. Un aspecto del acto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa una sección, división o sucursal determinada de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas. La departamentalización, se refiere a combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. De acuerdo con los señalamientos de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) “es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos” (p.542).

Coordinación. Cuando se estructura una empresa y para el efecto se aplica la operación de estructuración, con el propósito de constituir el conjunto de unidades estableciendo los distintos niveles de autoridad y responsabilidad, así como delimitando las atribuciones y obligaciones del conjunto de unidades, se produce una división del trabajo que obliga a una asignación de este en forma separada a cada una de las unidades creadas.

De hecho, la coordinación es uno de los procesos más importantes de toda organización, pues no se concibe la ejecución de un plan, y la obtención de metas y objetivos sino está presente la misma. Según Barcos (2002) la coordinación “es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales),

a fin de conseguir eficientemente los fines, objetivos y metas organizacionales” (p.1).

Tipos de diseño organizacional

El diseño organizacional es clave para que la organización pueda hacer frente a la presión competitiva, a la globalización y al manejo de la tecnología de la información, razón por la cual el modelo ideal depende de la naturaleza de la empresa y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesarios y sus grupos de habilidades requeridas. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) señalan el modelo mecanicista, orgánico y de matriz o matricial.

Diseño organizacional mecanicista. La estructura mecanicista se diseña para persuadir a las personas a que se comporten de manera predecible. Según Franklin y Kreiger (2011) la organización mecanicista “se caracteriza por fundarse en reglas y disposiciones formales, centralización de la toma de decisiones, responsabilidades de puesto estrictamente definidas, y una rígida jerarquía de autoridad” (p.329). Las tareas y las funciones se coordinan por medio de la estandarización, las reglas y los procedimientos formales.

Diseño Organizacional Orgánico. Franklin y Kreiger (ob/cit) indican que “las organizaciones orgánicas se caracterizan por un uso moderado de reglas y disposiciones formales, toma de decisiones descentralizada y compartida, responsabilidades de puesto ampliamente definidas y una estructura de autoridad flexible, con menos niveles jerárquicos” (p. 330). Las estructuras orgánicas son descentralizadas para poder distribuir la toma de decisiones. La forma de realizar las funciones fomenta el desarrollo de habilidades y la especialización conjunta.

Diseño organizacional matricial. Este modelo maximiza los puntos fuertes y minimiza las debilidades de las bases funcional y de producto. En términos prácticos, la matriz de diseño combina las bases departamentales funcional y de producto. De acuerdo con los señalamientos de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006): “En esta estructura los gerentes se desempeñan como facilitadores, mentores y orientadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales, y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz” (p.548).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el abordaje metodológico que exige esta realidad en estudio sobre el análisis de la planeación estratégica como plataforma para el diseño organizacional en la Procesadora Avícola Tío Pollo, San Carlos de Zulia, municipio Colón, estado Zulia, el mismo se realizó asumiendo el paradigma positivista. Así mismo, el enfoque de investigación utilizado fue el cuantitativo. En el mismo orden de ideas, la investigación estuvo orientada hacia un estudio de tipo descriptivo, en el cual se describen los hechos tal y como se producen en el contexto de estudio, para luego analizarlos y poder ofrecer un juicio sobre las fallas que se presentan y emitir las recomendaciones pertinentes. Para Hurtado (2008) “el propósito de la investigación descriptiva es exponer el evento estudiado, haciendo una numeración detallada de sus características”. (p.101)

Considerando la naturaleza de la presente investigación, la misma se enmarca en un diseño de campo no experimental, Rosario y Camacho (2015) indican que en este tipo de diseño “la información se recolecta directamente de la fuente sin realizar ningún tipo de manipulación de variables, en donde se coleccion evidencias sobre diversos temas con el fin de cuantificar el evento de estudio y formular conclusiones al respecto” (p.105). En tal sentido, la información se recolectó directamente de la realidad, sin realizar ningún tipo de manipulación de variables, ya que las mismas fueron medidas y analizadas en sus condiciones naturales, en una sola oportunidad, sin pretender alterar su comportamiento.

Para los efectos del presente estudio la población estuvo conformada por dos estratos poblacionales, el primero compuesto por los diez (10) sujetos pertenecientes al nivel gerencial. El segundo compuesto por los cuarenta y tres (43) trabajadores que laboran en el área administrativa de la empresa. Debido a los propósitos establecidos de este estudio, se tomaron de este universo las unidades de análisis constituidas por ambos estratos es decir (53) sujetos, (según el Departamento de Talento Humano de la empresa en estudio, 2019) los cuales representaron las fuentes de información indispensables para el desarrollo de la investigación.

Con la finalidad de poder medir las variables en estudio fueron diseñados dos cuestionarios para ser aplicados al personal directivo y los trabajadores del área administrativa respectivamente, estructurados en base a la escala de Lickert, para ello se utilizaron

las siguientes alternativas de respuestas: (S) siempre, (CS) casi siempre (AV) algunas veces, (CN) casi nunca, y (N) nunca. Conformados por cuarenta y cinco (45) ítems que midieron en forma integral el comportamiento de las variables. Los mismos fueron validados por tres (3) expertos, para posteriormente calcular la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa Cronbach, cuyos resultados fueron de .093 para el cuestionario aplicado a los trabajadores y 0.83 para los miembros del personal directivo es decir los instrumentos se consideran con elevado nivel de confiabilidad para su aplicación.

Los datos que proporcionó la aplicación del cuestionario fueron objeto de análisis mediante algunos métodos de estadística descriptiva, los cuales se procesaron en el programa SPSS Statistics versión 25. Para la presentación del análisis de la información se utilizaron gráficos de barras, donde se reflejó la frecuencia relativa de cada indicador, posteriormente se realizó un análisis descriptivo para facilitar la redacción de conclusiones y formulación de recomendaciones derivadas de la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Cuadro 1. Resumen de los resultados de la dimensión Procesos

Indicadores	Siempre%		Casi Siempre%		Algunas veces%		Casi Nunca%		Nunca%	
	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.
Declaración de la misión	47,3	100	27,9	-	17	-	7,8	-	-	-
Visión	43,4	100	31	-	1,8	-	7,8	-	-	-
Definición de los objetivos	-	70	5	30	53,5	-	26,4	-	14,7	-
Análisis de oportunidades y amenazas externas	-	70	-	30	20,9	-	65,1	-	14	-
Análisis de fortalezas y debilidades internas	-	100	-	-	57,4	-	30,2	-	12,4	-
Formulación de estrategias	-	60	4,7	40	62	-	21,7	-	11,6	-
Implementación de estrategias	-	70	7,8	30	33,3	-	50,4	-	8,4	-
Control estratégico	-	70	11,6	30	68,2	-	20,2	-	-	-

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el cuadro 1 se presentan los resultados obtenidos al analizar la dimensión procesos, donde en relación al indicador declaración de la misión, 47,3% de trabajadores encuestados manifiestan que siempre en la declaración de la misión la gerencia define los servicios que la empresa ofrece, y plantea la base de la producción de los productos que ofrece. Las circunstancias anteriores, reflejan la concordancia

con la teoría señalada, pues según Chiavenato y Arao (2011) “La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de los productos y servicios que ofrece, debe considerar la integración de sus valores tales como calidad, eficiencia, transparencia, entre otros” (p.73). De manera coincidente, el personal directivo se inclinó hacia la alternativa siempre evaluándola con un porcentaje de 100%.

En relación con el indicador visión, 43,4% de los trabajadores manifestaron que siempre la gerencia difunde información acerca de la visión de la empresa, e incluye una perspectiva sobre la dirección de la empresa, igualmente un 31% manifestó que casi siempre lo hace. Estos resultados concuerdan con lo indicado por James y Lindsay (2008) “la visión articula las características básicas que dan forma a la visión del futuro de una organización, debe incluir una perspectiva sobre la dirección de la empresa, ser clara e inspiradora para sus empleados” (p.237). De manera coincidente, el personal directivo se inclinó hacia la alternativa siempre evaluándola con un porcentaje de 100%.

En cuanto al indicador definición de los objetivos 53,5% escogió la alternativa algunas veces, seguido de 26,4% el cual lo hizo en la alternativa casi nunca, es decir algunas veces el personal con función directiva orienta la planificación hacia el logro de objetivos para el mejoramiento continuo de la empresa, y mide los resultados del desempeño de la empresa a través de la posición en el mercado, Lo expuesto contradice lo señalado por Amaru (2009) “Los objetivos definen los resultados deseados para toda la empresa para su mejoramiento continuo; abarcan áreas de desempeño como posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social, competencias de los recursos humanos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros” (p.171).

Sin embargo, al analizar las respuestas emitidas por el personal directivo, se observa que estos difieren de la opinión de los trabajadores, pues 70% manifestó que siempre lo hace.

Al analizar el indicador análisis de oportunidades y amenazas externas, los trabajadores se inclinaron hacia la alternativa casi nunca evaluándola en un 65,1% seguido de 20,9% quienes lo hicieron en la alternativa algunas veces, estas tendencias en las respuestas evidencian que casi nunca el personal directivo obtiene información acerca del contexto externo de la empresa, busca las posibles

oportunidades y amenazas del contexto, así mismo casi nunca realiza un diagnóstico de los diversos sectores del entorno externo de la empresa.

Estos señalamientos podrían influir de manera negativa en la empresa, pues la misma necesita obtener ventajas de las oportunidades para poder evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Lo anterior contradice la opinión de Chiavenato y Arao (2011), quienes manifiestan que el análisis de oportunidades y amenazas externas “permite hacer el mapa del entorno externo de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones”. (p.86). No obstante, las respuestas emitidas por los gerentes difieren de lo señalado por los trabajadores pues el 70% considera que siempre realiza el análisis de oportunidades y amenazas externas, igualmente un porcentaje de 30% considera que casi siempre lo hace.

Al analizar el indicador análisis de oportunidades y amenazas externas, es posible observar las discrepancias en las respuestas de los dos estratos estudiados. En tal sentido, los trabajadores se inclinaron hacia la alternativa algunas veces con un porcentaje de 57,4% seguido de 30,2% quienes lo hicieron en la alternativa casi nunca, mientras 12,4 % lo hizo en la alternativa nunca. Lo anterior evidencia que solo algunas veces la gerencia analiza las áreas de fortalezas de la empresa, y realiza un diagnóstico sobre las áreas de debilidades existentes en la empresa. Tales circunstancias desvirtúan lo señalado por Bateman y Snell (2005) quienes manifiestan que el análisis interno “proporciona a la gerencia un inventario de las capacidades y recursos de la organización, de sus niveles de desempeño general, así como de sus activos intangibles.(p.120). Sin embargo, el personal directivo difiere de las opiniones de los trabajadores pues el 100% manifestó que siempre analiza las áreas de fortalezas de la empresa, realiza un diagnóstico sobre las áreas de debilidades existentes en la empresa, y obtiene un inventario de sus activos intangibles.

En cuanto al indicador formulación de estrategias, los dos estratos poblacionales estudiados difieren en cuanto a las opiniones emitidas. En primer lugar, los trabajadores se inclinaron hacia las respuestas con tendencia negativa pues 50,4% escogió la alternativa casi nunca, 33,3% lo hizo en la alternativa algunas veces. Lo cual permite discernir que casi nunca consideran que la gerencia asegura la asignación

de los recursos para obtener productividad, e igualmente casi nunca considera los factores externos para la formulación de estrategias corporativas.

De acuerdo con estos resultados, es posible inferir que a largo plazo la empresa podría ver afectada su prosperidad, pues la formulación de estrategias se orienta hacia el futuro, y requiere que se consideren los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta. Lo anteriormente expuesto se encuentra en contraposición a la teoría asumida por, Ordoñez (2006) quien señala que una estrategia “es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir, crecer, y obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro” (p.132). Las circunstancias señaladas anteriormente, no coinciden con lo manifestado por el personal directivo quienes manifestaron en un 60% que siempre lo hace, mientras que 40% considero que casi siempre lo hace.

Al analizar los resultados del indicador implementación de estrategias, es posible observar que, 50,4% de los trabajadores escogió la alternativa casi nunca, 33,3% lo hizo en la alternativa algunas veces. Estos señalamientos refieren que casi nunca la gerencia define la manera de realizar el trabajo para ayudar a los trabajadores a entender cómo contribuye cada uno de ellos con la empresa, así mismo casi nunca garantiza que la implementación de estrategias se lleve a cabo con eficacia y eficiencia. Estas circunstancias desvirtúan los señalamientos de James y Lindsay (2008:234) para quienes la implementación de estrategias comprende definir las tareas estratégicas para ayudar a los empleados a entender cómo contribuye cada uno de ellos a la organización. Sin embargo, al analizar las respuestas emitidas por el personal directivo, se observa que estos difieren de la opinión de los trabajadores, al señalar en un 70% que siempre implementa las estrategias, mientras un 30% señala que casi siempre lo realiza.

Al tomar en cuenta los promedios de frecuencia obtenidos por las respuestas de los trabajadores y personal directivo, en relación con el indicador control estratégico, los trabajadores seleccionaron la opción algunas veces con un porcentaje de 68,2%, la opción casi nunca con 20,2%, mientras 11,6% lo hizo en la alternativa casi siempre. Lo cual evidencia que solo algunas veces, la gerencia evalúa la efectividad en el logro de las metas económicas de la empresa, desarrolla indicadores de eficiencia y eficacia para supervisar los objetivos, así mismo algunas

veces establece medidas correctivas (sanciones y amonestaciones) para que los objetivos se cumplan de acuerdo con los planes adoptados

A partir de los señalamientos expuestos, es posible inferir las debilidades existentes en el proceso del control estratégico, lo cual difiere de la teoría expuesta por Bateman y Snell (2005) quienes indican “el control estratégico establece, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas” (p.129). No obstante, en las respuestas emitidas por el personal directivo se observa que 70% manifiesta que siempre realiza el control estratégico, mientras un 30% señala que casi siempre lo realiza.

Cuadro 2. Resumen de los resultados de la dimensión Componentes

Indicadores	Siempre%		Casi Siempre%		Algunas veces%		Casi Nunca%		Nunca%	
	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.
División del trabajo	-	40	65,1	60	30,2	-	4,7	-	-	-
Autoridad	65,1	100	34,9	-	-	-	-	-	-	-
Departamentalización	-	100	65,1	-	30,2	-	4,7	-	-	-
Coordinación	-	100	16,3	-	71,3	-	12,4	-	-	-

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el cuadro 2 se presentan los resultados de la dimensión componentes. Al respecto, en el indicador división del trabajo, los trabajadores y el personal directivo coinciden al opinar que siempre en la empresa se definen las funciones con sus correspondientes deberes en términos de descripción de las diferentes clases de cargos que existen, es decir predomina el establecimiento y control de la división del trabajo, lo cual pudiera reforzar la estructura de tareas, y responsabilidades existentes. Lo expuesto concuerda con los señalamientos de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), quienes manifiestan la división del trabajo “concierno al grado de especialización de los empleos. Los administradores dividen la tarea total de la organización en trabajos o puestos (empleos) específicos con actividades específicas, estas definen lo que va a hacer la persona que ocupa el puesto. (p.534).

Al analizar indicador autoridad, se puede observar que ambos estratos poblacionales

consideran que siempre se establecen con claridad las relaciones jerárquicas en los cargos existentes en la empresa, se asigna a cada puesto inferior la dirección estricta de otro más alto, e igualmente siempre se establecen centros de autoridad a fin de que fluya la comunicación en toda la empresa. Lo cual beneficia a la empresa en estudio, pues es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para alcanzar los planes establecidos. Tales señalamientos coinciden con lo indicado por Amaru (2009) “la autoridad (estrictamente hablando, autoridad formal) es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo, implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales (p.228).

En relación con el indicador departamentalización, los dos estratos poblacionales estudiados concuerdan al manifestar que casi siempre en la empresa se combinan las actividades en forma lógica mediante la agrupación de los trabajadores, y casi siempre se agrupan las labores de los trabajadores de acuerdo con las funciones principales desarrolladas. Lo expuesto concuerda con los señalamientos de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), quienes manifiestan que la departamentalización se refiere a “combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Constituye el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades se pueden realizar en grupos parecidos, una vez han sido divididas las tareas,” (p.542).

Por último, al analizar el indicador coordinación, el estrato poblacional perteneciente a los trabajadores se inclinó hacia la alternativa algunas veces evaluándola con 71,3%, seguido de la alternativa casi siempre con 16,3%, por último 12,4% escogió la alternativa casi nunca. Estos resultados permiten inferir que a criterio de los trabajadores la gerencia algunas veces integra los distintos departamentos de la empresa a fin de conseguir los objetivos organizacionales, de la misma manera solo algunas veces requiere un flujo de información entre los departamentos para la coordinación de las actividades de los trabajadores, y algunas veces adecua los medios para realizar la coordinación en forma eficiente.

Lo expuesto anteriormente podría obstaculizar la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Según Barcos (2002) la coordinación “es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales),

a fin de conseguir eficientemente los fines, objetivos y metas organizacionales” (p.1).

De manera diferente, el personal con función directiva escogió la alternativa siempre con un porcentaje de 100%. Pues bien, estos resultados demuestran que existen notables diferencias con respecto al componente del diseño organizacional referido a la coordinación pues el total de los directivos admiten siempre hacerlo, y sólo el 16,3% de los trabajadores en promedio coincidió con éstos.

Cuadro 3. Resumen de los resultados de la dimensión Modelo

Indicadores	Siempre%		Casi Siempre%		Algunas veces%		Casi Nunca%		Nunca%	
	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.	Trab.	Dir.
Mecanicista	-	-	-	-	62,8	-	37,2	70	-	30
Orgánico	-	53,3	-	47,6	48,8	-	30,2	-	21	-
De Matriz	49,6	100	24,8	-	14	-	11,6	-	-	-

Fuente: Elaboración propia (2019)

En el cuadro 3 se presentan los resultados de la dimensión Modelo. Al respecto, en el indicador mecanicista, 62,8% de las unidades informantes pertenecientes a los trabajadores se inclinó hacia la alternativa algunas veces, mientras que 37,2% se inclinó hacia la opción casi siempre, con la revelación de estos valores, se puede comprobar que solo algunas veces la gerencia implementa una rígida jerarquía de autoridad, establece numerosos procedimientos para la realización de las actividades de los trabajadores, y realiza la coordinación de las actividades de los trabajadores por medio de una supervisión directa.

Es decir, la empresa en estudio a criterio de los trabajadores no posee una estructura mecanicista, solo en oportunidades se vislumbran algunos aspectos de la misma, Shermerhorm (2002), indica “los modelos mecanicistas operan con una autoridad más centralizada, numerosas reglas y procedimientos, una división exacta del trabajo, tramos de control estrechos y medios formales de coordinación” (p.223). Al confrontar las respuestas con las del personal directivo se evidencia que estos optaron por la alternativa casi nunca evaluándola con un 70%, mientras un 30% lo hizo en la alternativa nunca. Situación que permite apreciar que ambos estratos poblacionales se inclinaron hacia las opciones negativas es decir coinciden que en la empresa no prevalece una estructura mecanicista.

En cuanto a los resultados obtenidos en el indicador orgánico, es posible evidenciar que los trabajadores se inclinaron hacia la alternativa algunas veces con un porcentaje de 48,8%, mientras que un porcentaje menor evidenciado en 30,2% se inclinó hacia la alternativa casi nunca. A partir de estas respuestas puede inferirse que algunas veces la gerencia realiza el proceso de toma de decisiones de manera consensuada con la participación de todos los trabajadores de la empresa, ofrece realimentación sobre el trabajo que desempeñan, así mismo solo algunas veces define las responsabilidades de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Los señalamientos anteriores propios del modelo orgánico de diseño organizacional se manejan en la empresa solo algunas veces, es decir la empresa en estudio no posee una estructura orgánica pura, solo en oportunidades se vislumbran algunos aspectos de esta, ya que, a criterio de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) este modelo se caracteriza porque “los procesos de toma de decisiones, control y fijación de metas se descentralizan y comparten en todos los niveles de la organización. Las comunicaciones fluyen por toda la empresa, no sólo por la cadena de mando” (p.547). No obstante, el personal directivo difiere de la opinión de los trabajadores pues escogió la alternativa siempre con un porcentaje de 53,3%, seguido de la opción casi siempre con 46,7%. Circunstancia que permiten inferir que estos consideran que la empresa opera con un modelo orgánico.

Por último, en relación al indicador de matriz, las unidades informantes constituidas por los trabajadores y directivos coincidieron al opinar que en la empresa prevalece una estructura matricial, pues consideran que siempre la gerencia fomenta la interacción entre los trabajadores de cada departamento, brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos y siempre se utilizan canales de comunicación para hacer llegar la información al personal en el momento debido, Según los señalamientos de Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) “En esta estructura los gerentes se desempeñan como facilitadores, mentores y orientadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales, y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz” (p.548).

CONCLUSIONES

En cuanto al primer objetivo, referido, a determinar el proceso de la planeación estratégica como plataforma fundamental para el diseño organizacional en la Procesadora Avícola Tío Pollo, el análisis de los resultados permitió concluir que, existen diferencias en las respuestas de los dos estratos poblacionales estudiados. En esta perspectiva, se encontró que en opinión de los trabajadores; existen marcadas debilidades en el proceso de planeación estratégica. Aspectos que pudieran afectar el rendimiento de la empresa, pues cada uno de estos procesos permite formular, ejecutar y evaluar futuras estrategias en forma fructífera. En tal sentido, el escaso cumplimiento de estos indicadores dificulta identificar las oportunidades más importantes en las que se debe basar la empresa para el futuro y las amenazas que se deben tratar de eludir o impedir.

Sin embargo, al analizar las respuestas en el estrato poblacional referido al personal directivo se evidencia el contraste de opiniones pues estos consideran que siempre y casi siempre cumplen con los procesos de planeación estratégica en la empresa.

Al identificar los componentes básicos del diseño organizacional presentes en la Procesadora Avícola Tío Pollo, en atención al análisis de los resultados la investigadora concluye que a criterio de los trabajadores y directivos los indicadores división del trabajo, autoridad y departamentalización siempre y casi siempre están presentes en la empresa en estudio, lo cual refuerza su estructura organizacional, pues facilita cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, y departamentos, así mismo sirve de ayuda para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. No obstante, trabajadores y directivos difieren en las respuestas del indicador coordinación, ya que los primeros consideran que solo algunas veces realizan una coordinación. Mientras el personal directivo considera que siempre lo hace.

En cuanto a caracterizar el modelo de diseño organizacional que prevalece en la Procesadora Avícola Tío Pollo, a través de los resultados es posible concluir que los dos estratos poblacionales estudiados coincidieron en opinar que prevalece el modelo de diseño organizacional de matriz, lo cual le permite a la empresa emitir una respuesta más rápida ante las condiciones competitivas, los avances tecnológicos

importantes y otras condiciones ambientales. Por ello, como una cuestión práctica en la empresa no existe un modelo puro de diseño organizacional, sino que utilizan una estructura que combina características de varios enfoques adaptados a la medida de sus necesidades estratégicas específicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARU, A. (2009).** Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. México. Pearson educación.
- BATEMAN, T Y SNELL, S. (2005).** Administración un Nuevo panorama competitivo. México. McGraw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2009).** Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- CHIAVENATO, I. Y SAPIRO A (2011).** Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana.
- D'MARTINS, K. (2014).** Creando Líderes para el siglo XXI. Universidad de Guadalajara. México.
- FRANKLIN, E. Y KRIEGER, M. (2011).** Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.
- GARETH, J. (2008).** Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. México. Pearson Educación.
- HURTADO, J. (2008).** El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Caracas. Venezuela. SYPAL.
- IVANCEVICH J., KONOPASKE R., Y MATTESON M., (2006).** Comportamiento Organizacional. Séptima edición. México. Mc Graw Hill.
- JAMES, E., Y LINDSAY, W. (2008).** Administración y control de la calidad. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V
- MÁRQUEZ, J. (2015).** Diseño Organizacional para la Empresa Expomandato S.A. del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena. Tesis de Grado. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador.
- MEDINA, C. (2017).** Diseño y Estructura Organizacional en Empresas de Ingeniería Civil. Tesis de Grado. Universidad del Zulia.
- PEDREAÑEZ, L. (2016).** Planificación Estratégica como factor de Gestión Pública en órganos responsables de la Infraestructura Local, para Tesis de Grado. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Zulia. Venezuela.
- ROSARIO, M. Y CAMACHO, C. (2015).** Apuntes de metodología de la investigación. Santa Bárbara de Zulia. Venezuela. Dirección de publicaciones UNESUR.
- SHERMERHORM (2006).** Administración. México. Editorial Limusa Wiley.