

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



TESIS

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA SELVASUR S&S EIRL DEL CUSCO – PERIODO
2022**

PRESENTADO POR:

Br. ROGELIO MENDOZA QUISPE

Br. JHOSSEP YEPEZ HUILLCAS

**PARA OPTAR AL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

Dr. TEOFILO JORDAN PALOMINO

CUSCO – PERÚ

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

- APARTADO POSTAL
N° 921 - Cusco - Perú
- FAX: 238156 - 238173 - 222512
- RECTORADO
Calle Tigre N° 127
Teléfonos: 222271 - 224891 - 224181 - 254398

- CIUDAD UNIVERSITARIA
Av. De la Cultura N° 733 - Teléfonos: 228661 - 222512 - 232370 - 232375 - 252210
- CENTRAL TELEFÓNICA: 232398 - 252210
243835 - 243836 - 243837 - 243838
- LOCAL CENTRAL
Plaza de Armas s/n
Teléfonos: 222271 - 224881 - 25398

- MUSEO INKA
Cuesta del Almirante N° 103 - Teléfono: 237380
- CENTRO AGRONÓMICO DE K'AYRA
San Jerónimo s/n Cusco - Teléfonos: 277145 - 277246
- COLEGIO "FORTUNATO L. HERRERA"
Av. de la Cultura N° 721
"Estadio Universitario" - Teléfono: 227192

VICE RECTORADO DE INVESTIGACIÓN

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe asesor del trabajo de investigación/tesis titulado: **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SELVASUR S&S EIRL DEL CUSCO – PERIODO 2022.**

Presentado por **ROGELIO MENDOZA QUISPE**, identificado con D.N.I. N°47202673, y con código universitario Nro. **144368**; y **JHOSSEP YEPEZ HUILLCAS**, identificado con D.N.I. N°70676658, con código universitario Nro. **140425**; para optar al Título Profesional de **Licenciado en Administración**. Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión en 02 (dos) veces, mediante el software antiplagio Turnitin, conforme al Artículo 6° del reglamento para *Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC*, y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de: **10 % (Diez Por Ciento)**.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a Grado Académico o Título Profesional, tesis.

Porcentaje	Evaluación y acciones.	Marque con una X
Del 1 al 10 %	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30%	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayores a 31 %	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto la primera hoja del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 08 de febrero del 2024.

Firma

Post Firma: **Dr. Teofilo Jordan Palomino**

Nro. de DNI: 23805495

ORCID ID del Asesor Nro. **0000-0001-9238-4635**

Se adjunta:

1. Reporte Generado por el sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio:

<https://unsaac.turnitin.com/viewer/submissions/oid:27259:327015634?locale=es-MX>

NOMBRE DEL TRABAJO

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SELVASUR S&S EIRL DEL CUSCO - PERIODO 2022
(2

AUTOR

ROGELIO MENDOZA QUISPE JHOSSEP Y EPEZ HUILLCAS

RECUENTO DE PALABRAS

33279 Words

RECUENTO DE CARACTERES

195037 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

125 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.6MB

FECHA DE ENTREGA

Feb 8, 2024 12:41 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Feb 8, 2024 12:43 PM GMT-5

● 10% de similitud general

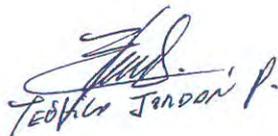
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Base de datos de trabajos entregados
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)
- Material bibliográfico
- Material citado

V° B°


Rogelio Mendoza Quispe Jhossep y Epez Huillcas

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres Eloy y Carmen ya que gracias a ellos he logrado concluir mi carrera, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

*A mis hermanas Deysi y Erica por sus palabras y su apoyo que me dieron para lograr un objetivo más en la vida, a mi sobrino Heller por tanto amor hacia su tío tan querido.
A mis abuelos por sus palabras y confianza, y por brindarme su tiempo necesario cuando era niño.*

A mis amigos y compañeros, y todas a aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Rogelio

Dedico mi tesis principalmente a mis padres, Jony y José Luis, por acompañarme en cada paso que di desde el día en el que nací. Guiándome en la búsqueda de ser un buen hijo para ellos, ser mejor persona para la sociedad y llegar a ser el profesional que requiere mi lugar de origen.

A mis hermanos, José Luis y Alejandra Mariana, por acompañarme desde el primer día que estuvimos juntos y que a pesar de la distancia que ahora nos toca vivir para alcanzar nuestros objetivos; aún estamos unidos y siempre lo estaremos.

A mis abuelos, por acompañarme en los primeros años de mi vida cuidándome y velando por mi bienestar cuando mis padres no estaban por cuestiones laborales, siempre estarán conmigo. De igual manera a mi abuela Consuelo Farfán de Yépez, que estuvo conmigo desde mi primer día como universitario y se fue cuando ya cursaba mi última materia universitaria, esto va para el cielo por ti. Y más que nada, mi última abuela que aún está conmigo hasta hoy, Alejandrina Serrano Solar, que me vio crecer cuidando de mí y que hoy en día aún seguimos juntos.

Jhossep

AGRADECIMIENTO

En principal a mis padres y familiares, que con su demostración ejemplar me han enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Mi agradecimiento especial a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente.

A mis profesores por sus diferentes formas de enseñar, quienes me incentivaron en muchos sentidos para seguir adelante.

A todos mis amigos y a amigas que estuvieron apoyándome en las buenas y en las malas.

Rogelio

El principal agradecimiento a mi familia que me ha guiado y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia Yopez Farfan, que en mi estadía en la ciudad del Cusco formándome como profesional velaron por mí mientras yo estaba lejos de casa.

Y gracias a todas las amistades que forje en la ciudad del Cusco, que por sus ánimos, buenas charlas y sincera amistad me dieron un poco de tranquilidad a la hora de realizar este trabajo.

Jhossep

PRESENTACIÓN

Dr. Manrique Borda Pilinco

Decano de la Facultad de Administración y Turismo.

Señores Dictaminantes:

En base a lo estipulado y de acuerdo con en el Reglamento de Grados y Títulos vigentes de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos ante ustedes el trabajo de tesis titulado: "Propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – periodo 2022", el trabajo de tesis en mención fue aprobado por Resolución N°D-019-2022-EPCA/FAT/UNSAAC. y es presentado por los bachilleres Rogelio Mendoza Quispe y Jhossep Yopez Huillcas, con el fin de optar al Título Profesional de Licenciados en Administración.

En la actualidad se evidencian varias investigaciones respecto a la estructura organizacional y su relevancia en las organizaciones, debido a que este incide en muchos aspectos vitales de una empresa, y de ello depende su éxito o fracaso. Hablar de estructura organizacional implica puntos resaltantes y fundamentales, que van más allá de solo desarrollar un organigrama; debido a que hoy en día para su desarrollo aparte de solo enfocarse en el entorno interno, se debe hacer lo propio en el entorno local, nacional e internacional; adecuándose a los requerimientos y a las tendencias actuales.

En base a lo mencionado anteriormente es que se plantea el presente trabajo de investigación, mismo que se desarrolló bajo el objetivo de proponer un modelo de estructura organizacional para la administración de procesos y actividades de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

Los tesistas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRAC	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Delimitación del problema.....	5
1.2.1. Delimitación temporal	5
1.2.2. Delimitación geográfica.....	5
1.3. Formulación del problema.....	5
1.3.1. Problema general	5
1.3.2. Problemas específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación	5
1.4.1. Justificación teórica	5
1.4.2. Justificación práctica.....	6
1.4.3. Justificación metodológica	6
1.4.4. Relevancia social.....	6
1.5. Objetivos de la investigación.....	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	8
2.1. Estado del arte de la investigación	8
2.1.1. A nivel internacional.....	8
2.1.2. A nivel nacional	10
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. La teoría organizacional.....	13
2.2.2. Estructura organizacional.....	15
2.2.2.1. Dimensiones de la estructura organizacional	17
2.2.2.2. Importancia de la estructura organizacional	21

2.2.2.3.	Aspectos a considerar para el diseño organizacional.....	22
2.2.2.4.	Tipos de estructuras organizacionales	23
2.2.2.5.	Elementos de la estructura organizacional	28
2.2.2.6.	Nuevas tendencias en las estructuras organizacionales	29
2.2.2.7.	Manual y reglamento de organización y funciones	30
2.2.2.8.	Diseño organizacional	32
2.2.2.9.	Organigramas organizacionales	32
2.3.	Marco conceptual	34
CAPÍTULO III.....		39
HIPÓTESIS Y VARIABLES		39
3.1.	Hipótesis de la investigación	39
3.2.	Variable de estudio.....	39
3.3.	Operacionalización de la variable	40
CAPÍTULO IV		42
METODOLOGÍA.....		42
4.1.	Tipo de investigación.....	42
4.2.	Alcance de la investigación	42
4.3.	Diseño de investigación	42
4.4.	Enfoque de la investigación	43
4.5.	Unidad de análisis	43
4.6.	Criterios de inclusión y exclusión.....	43
4.7.	Población y muestra	44
4.7.1.	Población	44
4.7.2.	Muestra.....	45
4.7.3.	Técnicas de selección de muestra.....	46
4.8.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
4.8.1.	Técnica.....	46
4.8.2.	Instrumentos	46
4.9.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	47
CAPÍTULO V		51
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		51
5.1.	Procesamiento, análisis, interpretación de resultados cuantitativos	51
5.1.1.	Descriptivos de la variable estructura organizacional (análisis interno).....	51
5.1.2.	Descriptivos de la variable estructura organizacional (análisis externo).....	58
5.2.	Análisis e interpretación de los resultados cualitativos	64
5.2.1.	Análisis de la entrevista (análisis interno)	64
5.2.2.	Análisis de la lista de cotejo (análisis interno)	66

5.3. Presentación de hallazgos	70
5.4. Discusión de resultados	72
CAPÍTULO VI	74
PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL	74
6.1. Fundamentación	74
6.2. Objetivos.....	75
6.2.1. Objetivo general	75
6.2.2. Objetivos específicos	75
6.3. Metodología	75
6.4. Análisis de los factores internos y externos de la empresa Selvasur S&S	75
6.5. Estructura organizacional funcional	76
6.5.1. Propuesta de estructura organizacional funcional	77
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Resumen de los tipos de estructura organizacional	26
Tabla 2. Operacionalización de la variable estructura organizacional (Análisis interno y externo).....	40
Tabla 3. Población de colaboradores de la empresa Selvasur S&S.....	44
Tabla 4. Población de clientes de la empresa Selvasur S&S.....	44
Tabla 5. Documentos de la empresa Selvasur S&S.....	45
Tabla 6. Muestra de los colaboradores de la empresa Selvasur S&S	45
Tabla 7. Muestra de los clientes de la empresa Selvasur S&S	45
Tabla 8. Muestra de documentos de la empresa Selvasur S&S	46
Tabla 9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
Tabla 10. Baremos de la variable estructura organizacional	48
Tabla 11. Baremos de la dimensión coordinación.....	49
Tabla 12. Baremos de la dimensión especialización	49
Tabla 13. Baremos de la dimensión coordinación formalización	49
Tabla 14. Baremos de la dimensión tamaño.....	50
Tabla 15. Baremos de la dimensión toma de decisiones	50
Tabla 16. Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	51
Tabla 17. Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	52
Tabla 18. Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	53
Tabla 19. Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	54
Tabla 20. Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	55
Tabla 21. Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	57
Tabla 22. Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	58

Tabla 23. Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).....	59
Tabla 24. Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	60
Tabla 25. Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	61
Tabla 26. Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).....	62
Tabla 27. Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	63
Tabla 28. Resumen de la guía de entrevista respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S.....	64
Tabla 29. La empresa cuenta con un organigrama funcional.....	66
Tabla 30. Diferenciación de las funciones o tareas de cada trabajador.....	66
Tabla 31. Ruta de trabajo para el personal.....	66
Tabla 32. Ahorros para financiar sus actividades económicas.....	67
Tabla 33. Especificación de las funciones del personal.....	67
Tabla 34. Dosificación de las metas con tareas del personal.....	67
Tabla 35. Reglas y procedimientos en el trabajo.....	68
Tabla 36. Plan de control de productividad laboral del personal.....	68
Tabla 37. Definición del responsable de la empresa.....	68
Tabla 38. Determinación de la jerarquía organizacional.....	69
Tabla 39. Descentralización de las funciones de cada unidad.....	69
Tabla 40. Ahorros para financiar sus actividades económicas.....	69
Tabla 41. Matriz FODA de la empresa Selvasur S&S.....	76
Tabla 42. Cuadro de asignación y remuneración del personal de la empresa SelvaSur S&S - 2023.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Configuración organizativa de la empresa	16
Figura 2. Elementos estructura organizativa.....	16
Figura 3. Modelo de Mixto Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) del estudio	43
Figura 4. Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis interno). ..	51
Figura 5. Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	52
Figura 6. Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	53
Figura 7. Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	55
Figura 8. Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	56
Figura 9. Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).	57
Figura 10. Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis externo). .	58
Figura 11. Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	59
Figura 12. Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	60
Figura 13. Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	61
Figura 14. Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	62
Figura 15. Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).	63
Figura 16. Propuesta del organigrama funcional para la empresa Selvasur S&S	77

RESUMEN

Con frecuencia, las pequeñas empresas concentran sus esfuerzos en el desarrollo y comercialización de productos para ganar participación en el mercado y aumentar sus beneficios económicos. Este crecimiento, sin embargo, a menudo ocurre de manera desordenada, sin una estructura organizativa clara. En este contexto, se vuelve crucial la implementación de una estructura organizacional funcional en Selvasur S&S EIRL, prestando atención a aspectos como coordinación, especialización, formalización, tamaño y toma de decisiones. Para abordar esta necesidad, el estudio adoptó un enfoque mixto, descriptivo, de naturaleza aplicada. El análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados permitió diagnosticar la situación actual de la empresa y proponer soluciones ajustadas a sus necesidades. La unidad de análisis incluyó a la gerencia, colaboradores, clientes, proveedores y documentos de gestión de la empresa. Se seleccionó una muestra representativa mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, involucrando a 93 personas. Donde se concluyó que Selvasur S&S EIRL carece de una estructura organizacional formal, ya que los directivos basan su administración en la experiencia y conocimientos prácticos de compra y reventa de productos. Aunque este enfoque inicialmente llevó a la empresa a obtener una participación destacada en el mercado y un crecimiento acelerado, también resultó en una falta de orden y estructura organizacional.

En base a los hallazgos y conclusiones se propuso un modelo de estructura organizacional donde se propone, establecer funciones y responsables para cada puesto de trabajo de la empresa Selvasur S&S EIRL; fijar las retribuciones económicas para cada puesto de trabajo según la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S EIRL, capacitar al personal acorde a sus funciones y así estos mejoren su atención al cliente y estos reciban un buen servicio.

Palabras clave: *Esquema organizativo, estructura empresarial*

ABSTRAC

Small businesses often focus their efforts on developing and marketing products to gain market share and increase their bottom line. This growth, however, often occurs in a haphazard manner, without a clear organizational structure. In this context, the implementation of a functional organizational structure in Selvasur S&S EIRL becomes crucial, paying attention to aspects such as coordination, specialization, formalization, size and decision making. To address this need, the study adopted a mixed, descriptive, applied approach. The qualitative and quantitative analysis of the results made it possible to diagnose the current situation of the company and propose solutions tailored to its needs. The unit of analysis included management, collaborators, clients, suppliers and company management documents. A representative sample was selected through non-probabilistic convenience sampling, involving 93 people. Where it was concluded that Selvasur S&S EIRL lacks a formal organizational structure, since managers base their administration on experience and practical knowledge of purchasing and reselling products. Although this approach initially led to the company gaining prominent market share and accelerated growth, it also resulted in a lack of order and organizational structure.

Based on the findings and conclusions, an organizational structure model was proposed where it is proposed to establish functions and responsible persons for each job of the company Selvasur S&S EIRL; set the economic remuneration for each job position according to the organizational structure of the company Selvasur S&S EIRL, train the staff according to their functions so that they improve their customer service and they receive good service.

Key words: *Organizational scheme, business structure.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente evidencian un avance vertiginoso en muchos aspectos que las conciernen, esto a consecuencia de la globalización y las constantes innovaciones tecnológicas. Dentro de las empresas, su estructura organizacional cobra un rol esencial ya que a ella está sujeta su funcionamiento, por tanto, el logro de sus objetivos.

La estructura organizacional engloba todas las actividades y funciones que deben llevar a cabo los colaboradores, es aquí donde se resalta su importancia ya que se centra en una adecuada división del trabajo, misma que pueda responder a los fines organizacionales, apoyando y beneficiando en la coordinación de las funciones que asume cada empleado en concordancia a las funciones establecidas con el rendimiento esperado.

Dentro de las empresas una apropiada estructura organizacional, da espacio a una toma de decisiones acertada respecto a la división de las asignaciones dando lugar a la diferenciación y procedimientos establecidos que coadyuban a la formalización de la organización, permitiendo una administración más eficiente y eficaz del talento humano, con el propósito de alcanzar los fines trazados.

En este entender el presente trabajo de tesis se desarrolló y estructuró en base al Esquema y Reglamento de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco; es por ello que el estudio cuenta con los capítulos siguientes:

Capítulo I. Planteamiento del problema

En el Capítulo I del presente estudio se muestra la situación problemática, donde se desarrolla el problema de estudio identificado, además de la delimitación del mismo; con ello se formuló el problema estudio, general y específicos, de igual forma se planteó el objetivo general y específicos, considerándose también la justificación del estudio.

Capítulo II. Marco teórico conceptual

En el presente capítulo se desarrolló el estado de arte del estudio, tanto a nivel internacional como nacional, seguidamente se desarrollaron las bases teóricas que sustentan y respaldan a la variable en estudio, finalmente se muestra el marco conceptual.

Capítulo III. Hipótesis y variables

Se detalló en este capítulo la explicación respectiva del porque no se plantearon y formularon las hipótesis de investigación respectivas, se consideró además la identificación de la variable estudiada, con su respectiva operacionalización.

Capítulo IV. Metodología

En este capítulo se muestra el tipo, nivel, diseño y enfoque de la investigación, dándose a conocer la unidad de análisis, además de los criterios de inclusión y exclusión respectivos, la población, muestra y muestreo empleado; se muestra también las técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento y análisis de datos.

Capítulo V. Resultados y discusión

Se muestra en este capítulo la presentación, análisis e interpretación de los resultados, producto de la aplicación de los instrumentos, se desarrolla además la prueba de hipótesis respectiva y finalmente la discusión de resultados.

Capítulo VI. Propuesta

Se desarrollo en este capítulo la fundamentación, situación problemática, objetivos, y la selección de personal, además del desarrollo de la propuesta planteada por los tesistas.

Finalmente se desarrollaron las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo de tesis.

Los tesistas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En los últimos años, ha surgido un interés creciente en torno a la gestión efectiva de las empresas, siendo la estructura organizacional un tema destacado. Esta adquiere una relevancia crucial debido a su papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas y en el correcto funcionamiento de la empresa en su conjunto. Por ende, resulta esencial que los empresarios presten especial atención a la configuración de la estructura organizacional en sus compañías. Más allá de ser simplemente el reflejo gráfico en un organigrama, la estructura organizacional tiene una dimensión más profunda; su comprensión óptima permite una visión integral y detallada del funcionamiento de la empresa.

Por lo que se reconoce la importancia de la estructura organizacional, debido a que por medio de esta se fundamenta en una adecuada división del trabajo que responde a los objetivos y metas de la organización. Este enfoque favorece la coordinación de los roles de cada individuo, alineándolos con las funciones establecidas y el rendimiento esperado. Una estructura organizacional bien diseñada facilita la toma de decisiones más precisa en la asignación de tareas, generando diferenciación y estableciendo procedimientos que promueven la formalización en la organización. Esto, a su vez, permite una gestión más eficiente y efectiva del recurso humano, con el objetivo último de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En la década de los 80, a nivel internacional, las organizaciones eran conceptualizadas como entidades aisladas, independientes de su entorno local e internacional. En este periodo, no se consideraban factores externos que pudieran influir en el funcionamiento de las empresas, debido a políticas proteccionistas adoptadas por los estados o países, caracterizados por una postura cerrada hacia el comercio exterior. En este contexto, las organizaciones se veían obligadas a ajustar su estructura organizacional principalmente al entorno interno, sin prestar atención significativa al entorno local e internacional.

Sin embargo, con el tiempo, se ha reconocido la importancia de considerar tanto el entorno local como el internacional en la configuración de la estructura organizacional. Las empresas deben adaptarse no solo a las dinámicas internas, sino también a las exigencias y tendencias emergentes en los contextos local e internacional. Este ajuste se convierte en una necesidad imperante para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes y

para evolucionar más allá de un enfoque organizacional mecanicista. Esta evolución, según Parra y Liz (2009) implica una adaptación proactiva a las necesidades y expectativas de los clientes, marcando así un cambio significativo en el paradigma organizacional.

Por lo que, dentro del marco de la teoría organizacional, se plantean tres criterios fundamentales: el diseño organizacional, la estructura organizacional y la gestión. Estos criterios son sensibles a las transformaciones económicas y sociales, así como al desarrollo tecnológico y comunicativo que caracteriza al siglo XXI. En este contexto, la conceptualización de la estructura organizacional implica comprenderla como un conjunto de relaciones internas entre las diversas dependencias de la organización, abarcando los niveles táctico, estratégico y operativo. Además, se considera la distribución del trabajo en estos niveles, las tareas o funciones específicas y los medios para coordinar eficientemente las actividades dentro de la organización.

Por lo tanto, es crucial considerar elementos básicos de la estructura organizacional, como la integración y diferenciación. La diferenciación implica el desglose del trabajo en una serie de tareas, dividiendo la organización en unidades distintas, pero con un objetivo común. Por otro lado, la integración se presenta como un proceso de coordinación necesario entre las diferentes tareas para asegurar el logro de las metas organizacionales. Estos componentes fundamentales contribuyen a la comprensión más profunda y al manejo efectivo de la estructura organizacional en el contexto de la evolución constante de las condiciones económicas, sociales y tecnológicas.

En el ámbito nacional, resulta evidente que las empresas en Perú no son indiferentes a esta cuestión. En los últimos años, se ha observado un aumento significativo en la creación de empresas y microempresas, convirtiéndose en una de las principales contribuyentes al Producto Bruto Interno (PBI) del país. En este contexto, es imperativo que estas entidades dispongan de una estructura organizacional sólida para potenciar el rendimiento de sus operaciones y, por ende, mejorar sus ingresos. Este fenómeno no solo refleja el crecimiento del tejido empresarial en Perú, sino que también destaca la importancia económica que estas empresas han adquirido en el país. En consecuencia, la implementación de una estructura organizacional eficiente se posiciona como una estrategia fundamental para maximizar la productividad y la rentabilidad de estas entidades en un escenario empresarial cada vez más competitivo.

No obstante, es relevante señalar que, durante el año 2020, diversas empresas se vieron afectadas como resultado de la implementación de medidas preventivas para contener la propagación del virus. Entre estas medidas, se destacó la suspensión de las labores presenciales, un cambio significativo que impactó a más del 55% de las empresas

en Perú. Este escenario condujo a modificaciones sustanciales en sus estructuras organizacionales, principalmente debido a la notoria disminución de personal. La transformación se hizo evidente, ya que muchas de las tareas que anteriormente se realizaban de forma presencial fueron reemplazadas por el teletrabajo. En consecuencia, surgió la necesidad imperante de contar con equipos de trabajo que posean habilidades digitales más avanzadas, permitiendo a los empleados adaptarse eficazmente a un nuevo modelo laboral, caracterizado principalmente por el trabajo remoto. Además, se reconoció la importancia de implementar incentivos de compensación y remuneración que respalden y motiven a los trabajadores en este nuevo entorno laboral. La adaptabilidad y resiliencia se convirtieron en factores clave para el éxito en un contexto donde la flexibilidad y la innovación son esenciales para la continuidad y el progreso empresarial.

En el ámbito local, la investigación se focalizará en la Empresa SelvaSur S&S, la cual está legalmente constituida y posee personería jurídica registrada en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). Con alrededor de 5 años de existencia, la empresa se encuentra en una etapa de desarrollo y se dedica principalmente a la distribución de abarrotes en general, golosinas y productos de aseo personal. Gestionando un inventario que oscila entre 550 y 600 productos, la empresa utiliza el sistema PRISMA para llevar el registro de la entrada y salida de productos en su logística. En lo referente a la administración de recursos humanos, Selvasur S&S enfrenta desafíos en la distribución de productos a los clientes, manifestando saldos negativos en ocasiones. Por ejemplo, al distribuir productos valorizados en mil soles en un día, al hacer el arqueo de caja, se detecta una diferencia negativa que varía entre 50 y 100 soles. La gestión financiera recae en el propietario, quien también ejerce el rol de gerente. La contabilidad de la empresa es tercerizada debido a la falta de tareas y funciones claramente definidas, así como de la asignación de responsabilidades en situaciones problemáticas. Estas deficiencias resultan en la aplicación de descuentos o despidos arbitrarios, especialmente en el personal encargado de la distribución de productos.

En contraste, el personal dedicado a la promoción y captación de clientes recibe incentivos basados en la cantidad de nuevos clientes captados. Sin embargo, tampoco cuentan con funciones debidamente establecidas, generando tensiones con el resto del personal que no accede a incentivos. El gerente de la empresa adopta un enfoque mayormente empírico, basando sus decisiones y la delegación de tareas en su experiencia laboral y en las circunstancias que se presentan. Estas prácticas actuales plantean desafíos en la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos en Selvasur S&S.

Habiendo realizado una entrevista previa con el dueño y gerente de la Empresa Selvasur S&S EIRL, es evidente que no cuenta con un organigrama y mucho menos con una estructura organizacional, que diferencie e integre las tareas o funciones del personal, lo cual hace suponer que las funciones que el gerente o dueño delega es confusa o se repite, de manera que la comunicación se hace poco eficiente, cada persona desarrolla sus actividades de acuerdo a su criterio o entendimiento, lo cual no hace posible la medición del desempeño laboral en términos cuantitativos tales como el coste, capacidad laboral, plazos de las tareas por realizar, o cualitativos, por ejemplo la calidad del servicio y la innovación, la naturaleza de orientación, es decir, las habilidades y capacitaciones que debe poseer para desempeñar una función y la relación con los demás puestos.

Basándonos en la experiencia de los investigadores que actualmente trabajan en la empresa, y con el permiso correspondiente para analizar y estudiar su realidad empresarial, se observa una falta de integración o diversificación de servicios. La integración parece ser meramente empírica, existiendo como una idea que se plasma en documentos para recordar al personal sobre la integración vertical entre la empresa y el cliente. Sin embargo, no se puede afirmar la existencia de una división del trabajo adecuada, una organización clara de roles, tareas o funciones, ni una coordinación a través de reglas o normas de trabajo en la empresa. Este escenario sugiere que la empresa podría no alcanzar la madurez empresarial, obteniendo solo ganancias poco representativas y experimentando un crecimiento gradual e inseguro, con una capacidad de reacción limitada frente a sus competidores. Es relevante mencionar que no fue posible acceder a la revisión de los aspectos financieros de la empresa debido a razones de confidencialidad.

En una primera etapa la investigación se centrara en realizar el análisis y diagnóstico de las funciones y tareas del personal que viene laborando en la Empresa Selvasur S&S. Teniendo en cuenta el diagnóstico de la empresa, se realizará una propuesta de modelo organizativo funcional, con el fin de que la empresa cumpla con sus objetivo y metas, evitando los problemas ya mencionados, con una mejor capacidad de respuesta a las exigencias de sus clientes y demostrando a los competidores su fortaleza y generar solidez en el manejo de los recursos humanos, propiciando una mejor satisfacción o experiencia del cliente al momento de hacer uso de los servicios de la empresa.

A partir de la estructura organizacional es posible mejorar la calidad del servicio, lo cual está orientado a generar satisfacción en los clientes, generando en ellos confianza y fidelización. El hecho de mejorar la satisfacción del cliente, la reducción del tiempo de ciclo de la entrega de los productos y la reducción de defectos por parte de la empresa SelvaSur

S&S, demostrará su capacidad de respuesta para generar un nivel de satisfacción del cliente y fundamentada en lograr un servicio de calidad. Por lo que es esencial efectuar un análisis interno y externo para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades económicas de las empresas.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se desarrolló durante el periodo del año 2022.

1.2.2. Delimitación geográfica

El trabajo de investigación se desarrolló en la Empresa Selvasur S&S E.I.R.L. el cual se ubica en la Mza. A lote. 11, Apv. Huayrancalle (puente rojo del penal, cerca de Petroperú) distrito de San Jerónimo, provincia y región del Cusco.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es el modelo de estructura organizacional que se adecua a los procesos y actividades de la administración de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son los elementos de la estructura organizacional que presenta la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?
- b) ¿Cuáles son las características que presenta el entorno externo de la organización con el fin de responder a las demandas del contexto en la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?
- c) ¿Cuáles son las características que presenta la estructura organizacional informal de compartir espacios y tareas comunes que viene realizando la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Esta investigación cuenta con una justificación desde una perspectiva teórica, ya que busca ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la importancia de que una empresa disponga de una estructura organizacional adecuada, esto facilita la realización efectiva de procesos y actividades de administración.

1.4.2. Justificación práctica

Este estudio, cuenta con justificación práctica el cual está dirigido a la Empresa Selvasur S&S y empresas afines, justifica su relevancia al abordar la necesidad crítica de contar con una estructura organizacional eficiente, la falta de una estructura adecuada puede llevar a problemas que afectan la competitividad y la estabilidad financiera, como la pérdida de cuota de mercado y el riesgo de quiebra, el estudio propone diseñar una estructura organizacional adaptada a las necesidades de Selvasur S&S, buscando mejorar la administración y solucionar problemas como la falta de funciones definidas y la presencia inadecuada de personal, además de ofrecer soluciones prácticas, este estudio se presenta como un recurso de referencia para investigaciones futuras sobre estructuras organizacionales y gestión empresarial, contribuyendo al avance del conocimiento en este campo.

1.4.3. Justificación metodológica

El estudio se respaldó con una justificación metodológica al seguir rigurosamente las técnicas y procedimientos establecidos por el reglamento universitario para la realización de trabajos de investigación, se implementó un marco metodológico que incorporó las aportaciones de diversos autores, abordando aspectos como el tipo, método, enfoque, diseño, técnica, instrumentos y procedimientos estadísticos, entre otros, cabe destacar que para llevar a cabo la investigación se emplearon un cuestionario, una guía de entrevista y una lista de cotejo, elementos esenciales para su desarrollo, estas herramientas también se han considerado en investigaciones similares, destacando su relevancia en la metodología del estudio.

1.4.4. Relevancia social

El estudio permitirá mejorar la administración de procesos y actividades que actualmente viene realizando la Empresa Selvasur S&S, de esta forma se propiciará la satisfacción del cliente, a través de la elaboración de una propuesta de estructura organizacional, considerando las dimensiones: coordinación entre puestos de trabajo, especialización de las tareas, formalización de las funciones, tamaño del tramo de autoridad y toma de decisiones en la empresa.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Proponer un modelo de estructura organizacional para la administración de procesos y actividades de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Describir las características de los elementos de la estructura organizacional de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.
- b) Identificar las características presentes en el entorno externo de la organización con el fin de responder a las demandas del contexto en la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.
- c) Describir las características que presenta la estructura organizacional informal de compartir espacios y tareas comunes que viene ejecutando la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Estado del arte de la investigación

2.1.1.A nivel internacional

Morales (2023) realizaron un estudio titulado “Propuesta de la Estructura Organizacional para la Empresa distribuidora de Huevos Albert Adrián Álvarez Ramos ubicada en Santiago de Cali”; el cual fue presentado para obtener el Título de Administrador de Empresas, en el Facultad de Ciencias Empresariales de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, con sede en la ciudad de Cali, Colombia.

El estudio tuvo como objetivo “Proponer la estructura organizacional de la microempresa Distribuidora Albert Adrián Álvarez Ramos ubicada en Santiago de Cali, a partir del análisis de la actual organización de la misma” (p.17). El trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque de investigación “*cuantitativo*”, de tipo “*descriptivo*”. La población de estudio estuvo constituida por el total de personas de la “*Empresa Comercializadora R&G de Oriente*”. Para el recojo de datos el estudio se apoyó en la técnica de la “*encuesta*” y en su respectivo instrumento que es el “*cuestionario*”, mismo que fue aplicada a la población establecida.

Del estudio se concluyó que, realizada la propuesta de un organigrama formal para la distribuidora en mención, donde se observa la disposición de cargos en forma jerárquica caracterizado por la adecuada gestión de los procesos, funciones, estructura y recursos facilitando el establecimiento de líneas de mando, niveles de autoridad, tareas para cada área funcional, la comunicación interdepartamental organización interna. Todo esto favorece el crecimiento y desarrollo de la empresa en cuestión garantizando su participación en el mercado y la satisfacción de sus clientes.

Reyes y Lozano (2021) realizaron un estudio titulado “Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga 2021”, el cual fue presentado para obtener el Título de Administrador de Empresas, en el Programa Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, con sede en la ciudad de Bogotá, Colombia.

El estudio tuvo como objetivo “elaborar la propuesta de diseño organizacional con el fin de obtener en el primer año un crecimiento y una evolución interna como externa, con todos los procesos teóricos que se deben adecuar a la empresa”. El

estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, la población de estudio estuvo constituida por el total de personas de la empresa, para el recojo de datos el estudio se apoyó en la técnica de la encuesta y en su respectivo instrumento que es el cuestionario

Se concluye de estudio que la empresa presenta deficiencias en su estructura organizacional, especialmente en la falta de procesos internos definidos, afectando estrategias y objetivos, la encuesta revela falencias en áreas administrativas y funcionales, indicando la necesidad de fortalecer la organización mediante el diseño organizacional, la entrevista confirma la insuficiencia de procesos administrativos y la carencia de un manual de funciones, la propuesta de diseño organizacional incluye un plan estratégico para clarificar la razón de ser y mejorar la productividad al especificar actividades según áreas de trabajo, el objetivo es dotar a la Comercializadora R&G de Oriente de objetivos claros y una estructura detallada, accesible para todos los miembros”.

Salcedo (2016) realizó un estudio titulado “Propuesta de estructura organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.”; la investigación fue presentada para obtener el Grado de Ingeniera Comercial en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, con sede en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

El objetivo del estudio fue “diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permita el mejorar el desarrollo empresarial” (p.22). Esta investigación utilizó el enfoque “*cualitativo*”, apoyado en el “*método analítico*”. La población de estudio estuvo conformada por directivos y empleados que comprende un total de 20 personas. Para el recojo de datos se empleó como técnicas la “*entrevista, observación, archivo y la técnica bibliográfica*”, mismas que fueron aplicadas en la unidad de análisis.

Se concluyo que la empresa que la empresa, presenta carencias en su estructura organizacional y la ausencia de un manual de funciones, lo que ha obstaculizado su desarrollo y posicionamiento eficiente como empresa pequeña, esta falta de organización ha afectado su eficiencia y aprovechamiento del talento humano, además, la empresa carece de un entendimiento adecuado del comportamiento organizacional, su impacto en el cambio, cultura y clima organizacional, aspectos cruciales para el desempeño diario y el rendimiento de los miembros, ante esto, la empresa busca mejorar su desarrollo y calidad, reconociendo

la necesidad de considerar el desarrollo organizacional como una fuente esencial para la dirección, innovación y cambio, fundamental para su crecimiento.

Valencia (2016) realizó un estudio intitulado “Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos”; la cual fue presentada para obtener el Título de Administrador de Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables de la Universidad Cooperativa de Colombia, con sede en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia.

El objetivo del estudio fue “realizar una propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos” (p.15). El estudio se desarrolló con un tipo de investigación “*descriptivo explicativo*”, juntamente con el método de investigación “*inductivo*”. Como población de estudio se consideró a todos los colaboradores de la “*Empresa Casa Club Créditos*”. Para el recojo de datos se empleó la “*entrevista*”, para el diseño de estructura organizacional y administrativa se utilizó teorías, documentos y bibliografía.

De la investigación se concluye que la empresa enfrenta desafíos administrativos que han impactado negativamente su desarrollo y crecimiento financiero, manteniéndose en constante inestabilidad e incertidumbre, para abordar estos problemas, se propone una nueva estructura organizacional basada en teorías tradicionales de administración, alineada con el direccionamiento estratégico que incluye misión, visión y objetivos, aunque se ha delineado la estructura y estrategia, se destaca la necesidad de un compromiso integral con el cambio, no solo por parte de los directivos, sino de todo el personal, se sugiere implementar capacitaciones y actividades motivacionales para fomentar el trabajo en equipo y la adaptación a los cambios, además, se enfatiza la importancia de asesorarse para realizar estudios de mercado que guíen la expansión y aprovechen nuevas oportunidades de negocio, contribuyendo así al desarrollo, expansión y competitividad de la empresa.

2.1.2. A nivel nacional

Orbegoso y Xie (2019) realizaron un estudio intitulado “Diseño de una estructura organizacional para la empresa Chong Wha, Trujillo 2019”; la cual fue presentada para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración en la Facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte, con sede en la ciudad de Trujillo.

El objetivo del estudio fue “proponer un diseño de estructura organizacional para la empresa Chong Wha en la ciudad de Trujillo” (p.11). Para este estudio se utilizó un enfoque “*cuantitativo*”, apoyado en el tipo de investigación “*aplicada*” de

alcance *“descriptivo”*, además el estudio se desarrolló bajo un diseño *“no experimental-transversal”*. La población de análisis lo integraron todos los colaboradores de la *“Empresa Chong Wha”*. Para la recolección de la información se empleó como técnicas la *“observación directa, encuestas y entrevista”*.

Se concluye del estudio que se ha desarrollado una propuesta de diseño de estructura organizacional con el objetivo de facilitar una planificación estratégica efectiva y proporcionar claridad en la jerarquía de la empresa, donde se crearon políticas y manuales administrativos para optimizar su funcionamiento, se identificó una falta de especialización en el área de salón, generando duplicidad de funciones y retrasos en la atención, mientras que en el área de cocina se observó una especialización eficiente, la empresa sigue una estructura funcional según su organigrama, aunque este no está visible para la mayoría de los colaboradores, la misma carece de líneas de autoridad claras, y los colaboradores tienden a reportar tareas directamente al administrador en lugar de a sus encargados de área, donde el tramo de control es amplio, ya que el administrador supervisa a todo el personal operativo, además las decisiones operativas se toman de forma centralizada, sin otorgar libertad a los colaboradores para decisiones en sus áreas específicas.

Valcárcel (2017) realizó un estudio titulado *“Nuevo diseño organizacional para la actividad agroindustrial: Caso Alimentos del Sur”*; la cual fue presentada para obtener el Grado de Doctor en Ciencias con Mención en Economía y Gestión en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de San Agustín, con sede en la ciudad de Arequipa.

El objetivo del estudio fue *“proponer un diseño organizacional pertinente a la actividad agroindustrial, para mejorar la gestión empresarial”* (p.5). Este estudio se desarrolló por el *“método deductivo y científico”*. Como unidad de análisis se consideró íntegramente a la *“Empresa Agroindustrial Alimentos del Sur”*. Para el proceso de recolección de datos se empleó las técnicas del *“fichaje, investigación documental, la observación y la entrevista”*.

Del estudio se concluye que la restricción de cualquier empresa radica en su capacidad para definir un diseño organizacional apropiado y alcanzar sus objetivos, para gestionar eficientemente los recursos, es crucial crear un ambiente organizacional que fomente la integración de todas las áreas, las organizaciones inteligentes buscan la eficiencia mediante la reducción de costos, el control a través de la adquisición de información, y la potenciación de la creatividad e innovación, estas organizaciones se caracterizan por un aplanamiento jerárquico total, basando

la autoridad más en el conocimiento que en la posición, la tendencia actual en las instituciones apunta hacia la creación de nuevos grupos de mejora en diversos ámbitos, señalando un cambio cultural y el reconocimiento de nuevas formas de trabajo, al establecer nuevas formas organizativas, es esencial aprovechar el conocimiento de las estructuras existentes para desarrollar enfoques innovadores que rompan con paradigmas establecidos y eviten errores pasados, estas nuevas estructuras deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse al entorno en el que operan.

Parimango (2016) realizó un estudio intitulado “Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014”; misma que fue presentada para obtener el Título de Licenciado en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, con sede en la ciudad de Trujillo.

El objetivo del estudio fue “elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo- 2014” (p.7). Para este estudio se empleó la investigación “*descriptiva*” como diseño. La muestra del estudio estuvo conformada por 60 personas que son colaboradores de la empresa “Inversiones Mishel S.A.C.”. Se empleo la “*encuesta, análisis documental y el cuestionario*” como técnicas para el recojo de datos.

De la investigación se concluye que la empresa Inversiones Mishel SAC enfrenta problemas como la falta de una estructura organizacional y manuales formales, lo cual afecta la eficiencia del personal, la investigación identificó cargos y puestos de trabajo sin descripciones formales, generando confusiones y duplicidades de funciones, la carencia de un manual de organización y funciones dificulta la claridad en las labores del personal, un diseño organizacional adecuado es esencial para mejorar la eficiencia del área de personal, la propuesta de un diseño organizacional, que incluye una estructura formal, un manual de funciones y un reglamento interno, busca subsanar estas deficiencias y mejorar la eficiencia del personal de la empresa.

Leon (2016) realizó un estudio titulado “Propuesta de estructura organizacional para mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes y turismo caso: IAN Tours SAC”; misma que fue presentada para obtener el Grado Académico de Magister en Ciencias Contables y Financieras en la Universidad Nacional se San Agustín, con sede en la ciudad de Arequipa.

El objetivo del estudio fue “proponer una estructura organizacional para mejorar la rentabilidad en las Agencias de Viajes y Turismo Caso: IAN Tours SAC” (p.14). El estudio se basó en un tipo investigación “*aplicada, descriptiva y explicativa*”, con un diseño “*no experimental*”. La población de estudio lo integro los colaboradores de la “*Agencia de Viajes y Turismo IAN Tours SAC*”. Se hizo uso de técnicas como la “*observación, encuesta, acervo documentario y la entrevista*” para lo que es el proceso de recojo de datos.

Se concluye que la empresa enfrenta diversos desafíos según el análisis de los instrumentos de recolección de información, estos desafíos incluyen carencias en la organización, proyección, profesionalización y especialización, se destacan problemas como la falta de alianzas, escasa diversificación, descuido en el servicio al turista, conocimiento limitado del mercado y ausencia de especialización en segmentos de clientes debido a una gestión empírica, aunque el Gerente Administrativo obtuvo una evaluación favorable con una puntuación de 84 sobre 100, se señala la carencia de instrumentos de gestión y protocolos escritos, lo que genera labores descoordinadas y afecta la rentabilidad, la falta de documentos formales sobre funciones y responsabilidades se atribuye al reciente establecimiento de la empresa, indicando la necesidad de una mayor formalización

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La teoría organizacional

En base a la perspectiva de Morejón (2016) respecto a la teoría organizacional indica que se enfoca en el análisis de las estructuras organizativas de entidades y su forma. De sí mismo, la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias hacen comprensión al análisis comparativo. De igual modo, hace eje en la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las organizaciones, de forma más sencilla este de enfoca en el estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración.

Las organizaciones tienen presente muchos elementos los cuales son: personas, tecnología y proceso, ya sean de mayor o menor desarrollo de los mismos, y estas al estar compuestas por estos mismos es imperativo no dejar de lado la expresión de estos determinados elementos, ya que sin ellos sería casi difícil lograr, hasta el nombre de la organización. Así mismo, las corrientes históricas que se asemejan con el aspecto administrativo, las cuales influyen en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de puestos

de trabajo conjunto con otras actividades de vital importancia en las organizaciones, deben ser expuestos al menos en un aspecto global y genérico.

En conclusión, en la práctica muchas teorías y escuelas se han sostenido una con otra, y varias de estas cambiando su contenido es por eso que ninguna es excluyente de las otras, tienen grado de similitud.

- **Teoría organizacional clásica**

Frederick Taylor (1911), Max Weber y Henry Fayol (1917) originaron las teorías organizacionales clásicas en tres corrientes de pensamiento las cuales surgieron durante el auge industrial. Estos tienen como eje conceptos formales relacionados con la gestión y eficiencia laboral.

La primera de las teorías organizacionales clásicas se atribuye al enfoque de la gestión científica de Taylor. Sienta como base de todos los procesos administrativos a la división del trabajo, la selección y capacitación al personal, esto mismo hace eje en el incremento de la productividad a través de confianza compartida entre la gerencia y los empleados.

Otra teoría clásica que explica la relevancia de la jerarquía, normas, procedimientos y la toma de decisiones imparciales sobre el personal se atribuye al enfoque burocrático de Weber. Por otra parte, los principios como la especialización de las tareas, la unidad de mando, equidad, remuneración justa, comités de trabajo y demás, es planteada la teoría administrativa de Fayol.

- **Teoría organizacional neoclásica**

La relevancia de todos los integrantes de la organización, reconocer la importancia del comportamiento individual y colectivo en los ambientes laborales dando interés a las relaciones humanas es atribución de las teorías neoclásicas.

La utilización de los trabajadores como una herramienta funcional de la organización sin contemplar la naturaleza humana e individualidades hace que la visión neoclásica surja para contestar los esquemas duros basados en procesos de las teorías organizacionales clásicas.

Los experimentos de Hawthorne Works (en los años 30 y 40) los cuales fueron realizados en las instalaciones de la empresa Western Electric hacen énfasis en los elementos sociales de los trabajadores en sus áreas de trabajo, este es la partida base de la Teoría Neoclásica. Los estudios dan a entender que la productividad se incrementa a consecuencia de una moral más alta en los trabajadores.

Desarrollar la gestión participativa y las “fases sociales del trabajo” dentro de la organización se consigue a través del reconocimiento del rendimiento del trabajador.

- **Teorías organizacionales modernas**

Las teorías modernas se basan en la imagen de una organización como un sistema que se acomoda a un entorno organizacional cambiante, todo esto en base a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Este pensamiento moderno, hace énfasis en el enfoque de sistemas (años 70), enfoque socio técnico (años 80) y en enfoque por contingencias (años 60 y 70). Los estudios de las teorías clásicas y neoclásicas son unificados por las teorías modernas de la organización.

2.2.2. Estructura organizacional

La distribución formal de los empleos dentro de una organización, el cual hace un rol fundamental implicando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un compuesto de unidades, factores materiales y funciones con visión a la obtención de metas y objetivos parte desde la perspectiva de estructura organizativa según Robbins (2011).

Del mismo modo Chiavenato (2010) hace mención y determina que la estructura organizativa de una empresa es el modo en la que esta misma va a gestionarse. Las cuales se diferencian en tres partes:

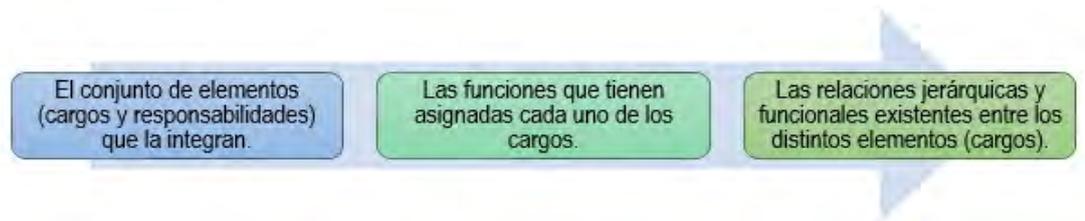
- El conjunto de relaciones explícitas por la dirección que son relaciones deliberadas son las que se basa la estructura organizativa formal.
- Las necesidades que entran en contacto el trabajo las cuales no fueron definidas de forma clara es el conjunto de relaciones que trae la estructura organizativa informal.
- Todo el conjunto de relaciones formales e informales se basa en la estructura real de la organización

La organización de puestos y responsabilidades que debe cumplir cada integrante es la estructura organizacional de una empresa, el cual es un sistema de tareas que han de realizar empleados para trabajar en equipo, con una forma ideal y lograr las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

Pone en conocimiento de forma específica la división, agrupación y coordinación de todas las tareas, relaciones entre directivos y empleados, así como cada uno entre sí, así es como se debe organizar toda actividad de una empresa. De igual modo, el autor hace mención que la estructura organizativa está conformada por:

Figura 1

Configuración organizativa de la empresa

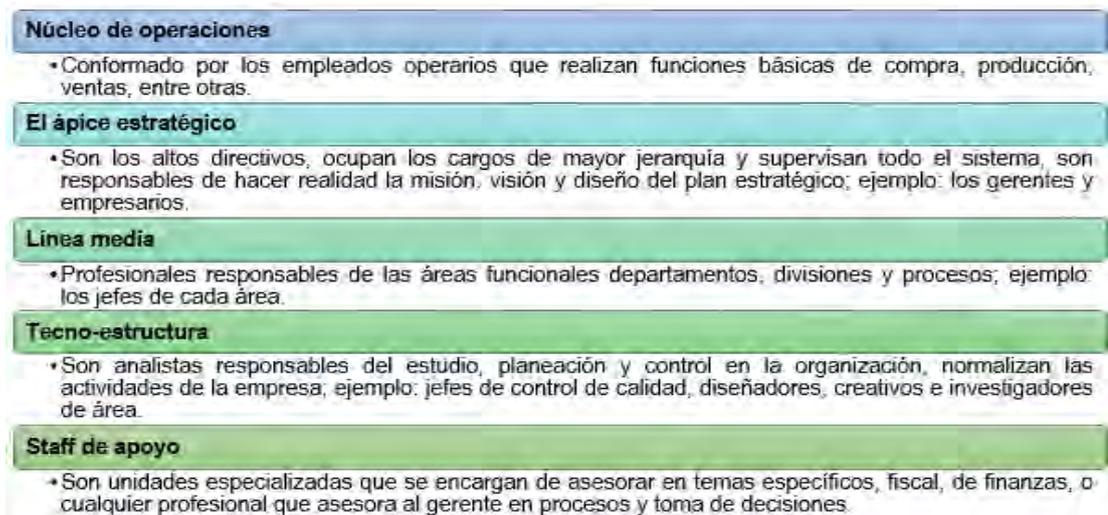


Nota. La figura muestra la configuración organizativa de la empresa, planteada por Chiavenato (2010).

De igual modo, el autor menciona que las partes fundamentales que deben integrar la estructura organizacional son:

Figura 2

Elementos estructura organizativa



Nota. La figura muestra los elementos estructura organizativa propuesta por Chiavenato (2010).

León y Hall (1983) para la obtención de objetivos, la estructura organizacional es el escenario en el desarrolla esta misma, puesto que las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas. Desde un punto más general, engloba tanto la estructura formal (todo lo previsto en la organización), la estructura informal (la interacción entre los miembros de la organización con el aspecto externo a ella), la cual da espacio a la estructura real de la organización. La manera en la que se divide el trabajo puede partir como punto de inicio para definir la estructura organizacional,

puesto que así se lograra la coordinación de la misma caminar hacia el cumplimiento y logro de los objetivos. La relación entre gerentes y empleados de acuerdo a la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan todas sus actividades hacen referencia a una estructura organizacional. Las áreas de una organización se pueden formular en tres formas principales: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

La estructura y diseño organizacional son factores primordiales que contribuyen en el comportamiento de los miembros y equipos de las organizaciones. Por otra parte, los gerentes y administrativos pueden elegir cual es la mejor alternativa de lograr las metas y objetivos de la organización a través de la estructura, del mismo modo el diseño da referencia la manera en que como los empleados realicen su trabajo. (Arbaiza, 2010).

Stoner et al. (2006) afirman que es esta es una forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

2.2.2.1. Dimensiones de la estructura organizacional

Hoy en día la estructura organizacional interna en las empresas y organizaciones debe tomar en cuenta los cambios del entorno, en tal sentido, en la empresa considerando a Blanco et al. (2020) se toma en cuenta los componentes de coordinación, especialización, formalización, tamaño y toma de decisiones, iniciando desde las necesidades estructurales con el objetivo de atribuir las funciones y responsabilidades para lograr los objetivos planteados, continuamente se avanza cada uno de estos componentes que para afectos del estudio planteamos como dimensiones de estudio.

a) Coordinación

Poner en práctica todos los medios adecuados para que todos los colaboradores de una empresa tengan una misma dirección es la esencia de la coordinación dentro de las organizaciones, puesto que de este modo todos cooperaran entre si concurriendo en una misma actividad y esta misma no repercuta en la seguridad y salud de los colaboradores.

El proceso de unir todos los aspectos es en sí la coordinación dentro de la administración. La naturaleza del problema principal, las circunstancias y la disponibilidad de todos los recursos para así alcanzar el objetivo final dan origen a la coordinación. El administrador tiene que hacer frente a todas las fuerzas físicas, sociales, políticas y económicas. Para producir un efecto total unificado e

integrado es necesaria la coordinación para así armonizar todos los factores y fuerzas en toda la diversidad de las relaciones. Y para lograr esto se requieren esfuerzos deliberados.

Por lo tanto, es viable decir que la coordinación en la administración es la herramienta que logra integrar las funciones independientes de todas las áreas de la empresa. Para así, conseguir eficientemente las metas establecidas. La información se debe manejar de forma propicia para lograr un trabajo cooperativo y esto es gracias a un proceso muy importante que es la coordinación. Una persona realiza un trabajo diferente dentro de la empresa, y estas tareas se deben relacionar de forma eficiente si se quieren lograr los resultados planteados.

Al unir todas las tareas y acciones de cada persona, es más sencillo el proceso de trabajo y lograr los resultados. Dado esto, la coordinación es pieza fundamental en cualquier organización como proceso. De este mismo recae el éxito o el fiasco en el logro de toda meta trazada.

Para este estudio, Blanco et al. (2020) se consideran como indicadores a las medidas de integración, complejidad organizacional por medio de la diferenciación horizontal, vertical y espacial dentro de las dimensiones de coordinación.

b) Especialización

Cada área de trabajo apunta a la especialización dentro de las organizaciones, que es la atribución de diferentes tareas y actividades de un proceso productivo siendo estas actividades asignadas a diferentes personas o grupos de trabajo dentro de sus características, habilidades o recursos para realizar dichas tareas. La dirección estratégica de empresas estudia el concepto de especialización del trabajo. El trabajo especializado da origen a un organigrama donde cada tarea es realizada por un personal capacitado, hoy en día las empresas optan por este sistema de trabajo.

Un proceso, realizado por una persona u organización la cual se centra y destaca en una tarea o actividad en particular, ya sea esta por habilidad o conocimiento intelectual es la especialización según la economía. Del mismo modo, la especialización consiste en distribuir las tareas de una organización de manera específica y determinada entre todo el personal capacitado para determinadas tareas, esto según la especialización en el trabajo.

El crecimiento económico de las empresas, otorgando mejores resultados de producción es mera atribución de la especialización, puesto que esta trae beneficios que permiten que la económica crezca y se mantenga firme.

Hoy en día las empresas logran un mejor desempeño y producción y esto es gracias a la especialización que es sumamente importante. Cuando existe un grado de especialización en una organización esta permitirá eficiente mejores resultados y calidad en sus productos. Entonces, a pesar de que la especialización representa un mayor sueldo para el colaborador, en la actualidad esta es una de las labores que más se desempeñan dentro de la organización puesto que da mejores resultados lo cual trae consigo mayores beneficios.

En la presente investigación, de acuerdo con Blanco et al. (2020) para la dimensión de especialización, se considerarán como indicadores a la estandarización del trabajo y la racionalización de la tarea.

c) Formalización

La técnica organizacional de ordenar como, cuando, con que elementos, quien, y en que determinado plazo debe realizar las tareas, todo esto es la formalización. La formalización es poder manejar las contingencias las cuales surgen en la organización y esto se resuelve a través de normas, instructivos y procedimientos los cuales son diseñados en la organización. La formalización es una pieza clave dentro de la estructura organizacional la cual repercute en el individuo, puesto que su comportamiento se verá establecido y afectado por la intensidad o grado que muestre la formalización.

El cómo estén homogeneizadas las tareas tanto como la toma de decisiones es un indicio del grado de formalización que tiene una empresa, ya sea que tengan un alto o bajo grado de definición previo. Quienes tengan mayor competencia para decidir tienen tareas y actividades con menor grado de formalización. Por otro lado, si las actividades y tareas tienen procedimientos que trazan el comportamiento de los trabajadores la formalización será alta y la potestad de decidir por sí solo se verá más limitada. El nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones difiere según la formalización a los puestos de trabajo.

Claramente, existen tareas que deberían estar normalizadas en gran magnitud, ya sean estas productivas o administrativas, pero existen otras que necesitan aplicaciones de criterios de decisión instantaneos.

La magnitud en la que se encuentran estandarizados los puestos de una organización tiene que ver con la formalización que esta posea. Si existe una cantidad mínima de libertad para lo que se realice, cuando se haga y como se ejecute significa que el puesto está muy formalizado. Se fomenta que los empleados manejen las llegadas de trabajo de forma igual, lo que da como consecuencia una producción consistente y uniforme. Cuando existe mucha formalización se exponen muchas reglas organizacionales y procedimientos los cuales están definidos con claridad puesto que cubren todos los procesos de trabajo en las organizaciones.

Para efecto de la investigación, tomando en cuenta a Blanco et al. (2020) para la dimensión formalización, se considerarán como indicadores a las reglas y procedimientos de trabajo y el control organizacional.

d) Tamaño

Expresar el mayor o menor ámbito de cada una de las magnitudes que sirven para expresar lo que es y lo que se hace en la unidad económica es a través del tamaño o dimensión de la organización. En concreto, el tamaño de la empresa se resguarda en gran medida de las magnitudes económicas explicativas de la estructura organizacional y de la actividad de la empresa. Por consiguiente, según el tamaño permitirá diferenciar a esta entre mayores y menores empresas.

Para identificar y determinar la tipología de acuerdo a sus diferentes volúmenes empresariales, el estudio del tamaño de una organización llega a ser un factor fundamental. Por consiguiente, las organizaciones y/o empresas son organizadas en varios tamaños, las empresas comúnmente se clasifican según su magnitud en pequeñas, medianas y grandes. Y como ya se conoce, las dos primeras nombradas se les conoce como pymes. Y al conjunto de estas se agregan las microempresas.

Es claro tomar en cuenta que la magnitud de la empresa si es relevante a la hora de hacer negocios, esto no quiere decir que es mejor cuando esta sea grande o pequeña, si no que cada organización presentara diferentes desafíos y oportunidades.

En la presente investigación, de acuerdo con Blanco et al. (2020) para la dimensión tamaño, se considerarán como indicadores al tramo de autoridad y la jerarquía organizacional.

e) Toma de decisiones

Es el proceso en el cual se elige una alternativa entre varias otras a la hora de confrontar un problema y así solucionarlo, caso contrario para decidir cómo se llevará a cabo ciertas acciones que conciernan a la empresa, tanto de manera global o como en áreas específicas de la misma.

En otras palabras, por la toma de decisiones la empresa resolverá una situación o problema, se observarán determinadas alternativas para su solución y se aplicará la más idónea, para después examinar si el objetivo propuesto se ha conseguido o no. Es claro mencionar que la toma de decisiones dentro de una empresa es un proceso por el cual todos los miembros de la misma seleccionan, entre varias opciones, aquellas que se asemejen al propósito, necesidades y resultados deseados por la organización.

El fin de toda toma de decisiones dentro de una empresa es buscar la mejor opción o alternativa ante una problemática o situación determinada que afecte en la organización.

La relevancia de toda toma de decisiones dentro de una empresa está en el alcance que esta tenga con su propósito y objetivos. Sumará en la productividad puesto que reducirá los tiempos de reacción y permitirá el camino de nuevas y mejores oportunidades que faciliten al desenvolvimiento óptimo del negocio.

Si estas son mejores y sean más acertadas las decisiones que se opten en toda área de la organización, más será el resultado óptimo y el cumplimiento de todas las metas- Por lo tanto, si el personal entiende sobre el proceso para la toma de decisiones en la empresa y los instrumentos necesarios para llegar a estas, mayor será el impacto en todo el negocio.

Para efecto de la investigación, tomando en cuenta a Blanco et al. (2020) para la dimensión toma de decisiones, se considerarán como indicadores a la centralización o descentralización y delegación de responsabilidades.

2.2.2.2. Importancia de la estructura organizacional

Hitt et al. (2006) señala que el diseño de una estructura organizacional podría significar una de las actividades más complejas complicadas de la administración. La competitividad es la función más relevante de la organización ya que prácticamente asegura que los administradores que entiendan el diseño organizacional y sean habilidosos de él, obtendrán mayores oportunidades de desarrollo en su organización.

Toda empresa necesita de una estructura para crecer y ser rentables. Los encargados directos ayudados de la estructura organizacional identifican y reconocen el talento que se requiere para ser incorporado a la empresa. Para lograr las metas establecidas en el plan anual, la planificación de la estructura debe asegurar que exista suficientes recursos humanos. Y es relevante que las responsabilidades estén muy bien plasmadas y definidas. En el organigrama de la empresa está descrito toda función de cada persona en su trabajo, y cada trabajo ocupa su propia posición.

Las empresas requieren de una estructura definida para funcionar sin inconvenientes y poder seguir creciendo en la misma dirección. Sin esta, no existe una perspectiva clara tanto para la dirección del negocio como para los empleados. Una estructura empresarial bien hecha, que muestre de forma evidente la cadena de mandos, el margen de control y los canales de comunicación, asiste a que los esfuerzos se enfoquen en lograr el objetivo de la empresa (IONOS, 2018).

2.2.2.3. Aspectos a considerar para el diseño organizacional

De acuerdo con Sanabria (2018) los beneficios de poseer una establecida cantidad de recursos humanos son gracias a poseer una clara estructura organizacional, ya que se tendrá demarcada las responsabilidades, así como los responsables de cada área o proceso, el cual hará que la empresa sea mucho más eficiente y más productiva logrando los objetivos de la misma.

Para realizar un diseño de la estructura organizacional se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- a) La estrategia organizacional: Analiza y observa que la estrategia y objetivos organizacionales se encuentren alineados a las necesidades del mercado o los cambios que pase la empresa.
- b) El modelo de estructura organizacional: Cada vez es más común ver que las empresas optan por un modelo de estructura organizacional procesal (el qué hacer lo define el proceso y se distribuye a través de la integración de los conocimientos de los grupos) en lugar de la tradicional estructura organizacional funcional (el qué hacer lo define la estructura jerárquica y se distribuye en área de especialización).
- c) Los perfiles de puesto: Afirma que los perfiles de puesto respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y que la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias estén claras en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.

- d) El recurso humano: Se deben tomar en cuenta los factores como el crecimiento o la reubicación de personal que puede traer consigo el diseño de una nueva estructura organizacional, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos y a la vez asegurar que estos cuenten con una adecuada carga.
- e) La comunicación: La estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores necesiten coordinación con otros departamentos o proceso puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación.

2.2.2.4. Tipos de estructuras organizacionales

En base a Mintzberg (2001) las relaciones entre los gerentes y empleados y su forma en la cual se dividen agrupan y coordinan todas sus actividades hace referencia a la estructura organizacional. Los departamentos o áreas de una organización se pueden distribuir en tres formas básicas las cuales son por función, por producto/mercado o matricial.

a) Organización funcional

Las organizaciones del tipo funcional agrupan, en un área, a todos los que realizan una actividad o relacionadas entre si, que se las conoce como funciones.

Las utilizan mucho las pequeñas empresas que ofertan una línea limitada de productos, ya que así utiliza con eficiencia sus recursos. La estructura funcional tiene mucha ventaja en cuanto es la supervisión, ya que cada gerente debe ser hábil en una lista limitada de habilidades.

Según crece toda organización, estas mismas hacen surgir algunos inconvenientes propios de la estructura funcional. Una es que resulta ser difícil tomar decisiones aceleradas, pues los gerentes de funciones están sujetos a la oficina central. Es más dificultoso, con mucha frecuencia, establecer responsabilidades y juzgar los resultados de una estructura por funciones. Dado que si un nuevo producto falla, ¿quién tiene responsabilidad, investigación y desarrollo, producción o mercadotecnia? Finalmente, los miembros de la organización y sus coordinaciones con las funciones pueden crear un problema con los gerentes de áreas superiores. Puede traer problemas que los miembros de cada departamento se sientan apartados de los demás departamentos y áreas de trabajo, ya que esto no genera trabajo en unión de otras personas para así alcanzar los objetivos de la organización.

b) Organización por producto servicio/mercado

La organización por división o también llamada por producto/mercado, reúne en una sola unidad de trabajo a todos los involucrados en la producción y comercialización de un producto o grupo relacionado de productos, a todos los que se encuentran en determinada zona geográfica y todos que relacionan con cierto tipo de cliente.

Tarde o temprano la organización por funciones llega a un tiempo en la cual ya no es viable, ya sea por la misma organización, el tamaño de la misma y la diversificación de productos. La alta dirección crea divisiones semiautónomas y esto surge cuando la departamentalización de una empresa se vuelve demasiado complicado para coordinar una estructura funcional. En estas nuevas divisiones se producen, comercializan y diseñan productos por los mismos gerentes y empleados.

El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división es responsable de las pérdidas o las utilidades.

c) Estructura matricial

Es la estructura en la cual cada empleado tiene dependencia tanto de un gerente de funciones como de un gerente de proyecto o grupo. La rentabilidad a largo plazo es reemplazada para optar por ganancias a corto plazo. De igual manera, conduce a una duplicidad de habilidades, puesto que los gastos administrativos aumentan puesto que cada división tiene su propio equipo de trabajo con su especialista.

La estructura del tipo matricial tiene dos tipos de estructura al mismo tiempo. Se trabaja con dos cadenas de mando puesto que los empleados tienen dos jefes. Primero, es un diagrama en forma vertical ya que hay una cadena de mando funcional. El segundo, tiene una disposición horizontal ya que se forma un equipo de proyecto combinando al personal de otras divisiones o departamentos el cual será encabezado por un gerente de proyecto el cual tiene que ser experto en la especialización asignada al grupo de trabajo.

La facilidad de una estructura matricial es que esta otorga a la organización una flexibilidad de personas que esta necesita y así evitar la duplicidad de funciones. La desventaja es que no todos logran adaptarse al sistema matricial. El equipo debe contar con óptimas habilidades internacionales y ser cooperativos tanto como flexibles. De igual manera, cuando se termina un proyecto y se reinicia en

otro la moral se ve afectada puesto que el personal de reagrupa en otros proyectos. Y por último, existe el peligro de que las directrices y las responsabilidades mal definidas dejen con manos atadas a los gerentes, puesto que no se estableció con solidez la jerarquía y esta no fue comunicada con eficacia.

Chiavenato (2010); Gibson et al. (2011) dejan entrever que hay una variedad de estructuras que las empresas pueden utilizar ya sea por sus propias características, necesidades y el propio entorno que las rodea, cada una de las cuales tiene elementos que las diferencian y otorgan múltiples ventajas. Por lo cual se presenta un resumen de estas.

Tabla 1
Resumen de los tipos de estructura organizacional

Tipo	Característica	Ventaja	Limitaciones
Simple	Pequeñas empresas o en fase de inicio. Fuerte centralización de autoridad. Poca formalización (alto componente informal). Coordinación: supervisión directa/unidad de mando.	Flexibilidad (permite adaptarse a nuevas situaciones o cambios en el entorno con facilidad y con unos costos bajos). Bajo costo de mantenimiento. Rapidez de respuesta	Ante aumento de tamaño. Entornos simples y dinámicos.
Burocracia maquinal	Estructuras que funcionan como máquinas integradas y reguladas.	Entorno simple y estable. Organizaciones maduras.	
Burocracia profesional	Estructura que enfatiza la autonomía de los individuos a través de la normalización de las habilidades.	Entorno complejo y estable. Organizaciones con productos y servicios normativos	
Funcional	Elevada especialización y formalización. Departamentalización por funciones. Autoridad centralizada.	Efectiva autoridad. Economía en la asignación de recursos. Disminución de la duplicidad de tareas y puestos	Dificultades de coordinación. Centralización ante aumento de tamaño
Multidivisional	Dificultades de coordinación Centralización ante aumento de tamaño	Amplio rango de autoridad Desarrollo y formación de directores de divisiones Divisiones independientes	Divisiones semiautónomas (conflictos y objetivos) Coordinación
Matricial	Organizaciones no lucrativas. Empresas con actividades muy diferenciadas con factores comunes. Dos líneas de autoridad: Horizontal y vertical Organización	Flexibilidad en la organización de recursos Reduce el conflicto de objetivos Elevada motivación	Conflicto ante la doble autoridad Cambio cultura: Implantación gradual
Adhocracia	Tipo de organización válido para enfrentarse a situaciones concretas con carácter temporal Equipos integrados para proyectos específicos Poca complejidad, formalización Descentralización.	Temporalidad y conveniencia	Ineficiencia ante la falta de autoridad y coordinación
Unidades estratégicas de negocio UEN's	Unidades autónomas al interior. Cada unidad tiene su misión y metas. Tiene planes, administra sus recursos y un tamaño apropiad.	Está gerenciado por su director/ administrador. Desarrolla y pone en marcha planes estratégicos y de operación para sus productos y servicios	Coordinación con otros procesos relacionados con su producto o servicio.

Nota. Elaboración propia en base a Chiavenato (2010).

Adicional a lo anterior, Chiavenato (2010) hace alusión que todas las estructuras organizacionales virtuales, las cuales tienen alto nivel en flexibilidad, son idénticas a las organizaciones en trébol y red. De igual manera, estas estructuras están dirigidas al mercado y que se diseñan como un grupo que crean cadenas de relación entre proveedor, cliente, competidor, otras organizaciones en sí y la propia empresa

Las organizaciones con estructura virtual, son ligeras porque emplean a pocos trabajadores; difusas, porque no presentan límites claros; flexibles, porque se adaptan al entorno con velocidad; rápidas, porque son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo; y finalmente, dispersas, porque no tienen un ámbito geográfico claro y pueden utilizar intensivamente el teletrabajo debido al uso intensivo y extensivo de las tecnologías de información y de los SIG o Sistemas de Información Gerencial y de Sistemas Estratégicos de distinta naturaleza para apoyar las competencias distintivas o core business del negocio.

A continuación, de acuerdo con Robbins y Judge (2009) se presenta la siguiente tipología:

a) Estructura Simple

No es elaborada, por eso se menciona que las estructuras simples se caracterizan más por lo que no es que por lo que si es. Tiene poca formalización, la autoridad recae en una sola persona, tiene un grado mínimo en departamentalización y pocas extensiones de control. Por lo general solo tiene de dos a tres niveles verticales las cuales son el cuerpo de empleados y una persona en quien se rige la autoridad en la toma de decisiones.

Es rápida, flexible, no costosa en mantener y la contabilidad por lo general siempre es clara, son fortalezas de la estructura simple puesto que es muy simple. Al no ser posible aplicarse en organizaciones grandes es una de las debilidades de la estructura simple.

b) Burocracia

Es la estructura con actividades muy repetitivas las cuales se consiguen con la especialización, reglas y regulaciones muy formales, labores agrupadas por función de departamentos, centralización de la autoridad, extensiones de control muy cortas y la toma de decisiones se rige bajo una cadena de mando.

c) Estructura matricial

Las encontramos en agencias de publicidad, empresas de transporte aéreo, laboratorios científicos, empresas constructoras, centros de salud, instituciones gubernamentales y compañías para entretenimiento, son el diseño de estructura novedoso y popular que es la estructura matricial. Combina la departamentalización por función y producto.

Se rompe la idea de unidad de mando en la estructura matricial. Puesto que se tiene dos jefes: gerentes según la función y los gerentes según el producto. Por lo que la estructura matricial tiene mando dual.

d) Estructuras organizacionales modernas

Las encontramos en agencias de publicidad, empresas de transporte aéreo, laboratorios científicos, empresas constructoras, centros de salud, instituciones gubernamentales y compañías para entretenimiento, son el diseño de estructura novedoso y popular que es la estructura matricial. Combina la departamentalización por función y producto (Bernal, 2007).

Se rompe la idea de unidad de mando en la estructura matricial. Puesto que se tiene dos jefes: gerentes según la función y los gerentes según el producto. Por lo que la estructura matricial tiene mando dual.

La estructura con enfoque virtual, estructura por redes, estructura por equipos, estructuras planas u horizontales son las principales apuestas estructurales modernas que se tiene hoy en día.

2.2.2.5. Elementos de la estructura organizacional

Para Robbins (2011) la estructura organizacional está constituida por Autoridad, especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización/descentralización y formalización.

- **Autoridad**

Es la facultad para hacer, mandar a hacer y ser obedecido. Es propio de mando y es de los jefes. Es la subordinación jerárquica ya que se expresa como una relación social entre personal y los sistemas que vincula.

- **Especialización**

Es el rango en la cual las actividades y tareas en la organización se subdividen en puestos separados, teniendo como base la división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación.

- **División del trabajo**

Es la especialización y mejora de las actividades y de las mismas personas para así incrementar la eficiencia.

- **Jerarquización**

Es la forma de instaurar los niveles de autoridad de forma descendente por medio de la estructura organizacional, puesto que determina la definición de la estructura de la empresa por medio de centros de autoridad que estas se relacionan entre si con precisión, delimitando así la responsabilidad de los empleados a un solo jefe inmediato.

- **Coordinación**

Tiene como objetivo conseguir que las diferentes áreas funcionen como uno solo. Es el producto de la necesidad que tiene toda organización de unir las diversas funciones que tienen. La coordinación tendrá que concordar con la necesidad de la especialización. La pérdida de control y una responsabilidad disuelta por la ruptura entre autoridad y competencia así como la negativa de toda responsabilidad, es por la falta de coordinación que provoca estos conflictos.

2.2.2.6. Nuevas tendencias en las estructuras organizacionales

De acuerdo con Giner (2020) para este punto se hablan de términos como Borgeless organization, organización circular, redes; y estas son nuevas tendencias hoy en día de las estructuras organizacionales de las empresas. Al empezar el presente siglo hasta la primera década de este los conceptos globalización e internacionalización así como el surgimiento y posterior desarrollo de las nuevas tecnologías entrelazado con el nuevo paradigma del mundo VUCA, se entendió que las estructuras clásicas de las empresas tienen que adaptarse a las nuevas épocas, realizando formas nunca antes imaginadas, estructuras organizativas más horizontales, menos jerarquización, más flexibilidad, virtuales, en red, etc.

La actualidad ocasiona grandes cambios relacionados con la tecnología, comunicación, tendencias, necesidades de los clientes, digitalización y las aspiraciones que tienen clientes tanto como empleados, esto es el entorno VUCA en el cual se mueven las organizaciones hoy en día. Todo esto influye en las estructuras organizacionales de las empresas. Adaptarse a las nuevas demandas y seguir siendo competitivos, por ello surgen nuevos conceptos que nos ayudan como

referencia alternativa para poder observar y evaluar nuestras organizaciones, todo esto por una necesidad de mercado.

Hoy en día a causa de la situación pandémica que atravesaron todos los países a nivel mundial, lo cual ocasiono un plano de incertidumbre que sumergió a todos los entornos empezando por el más importante del mundo que es el sanitario hasta llegar al ámbito empresarial, recorriendo antes el ámbito económico, político, educativo, social y turístico.

En el ámbito empresarial, al margen de toda consecuencia ya causa por la crisis pandémica en los demás entornos, la primera consecuencia fue preventiva con el fomento y desarrollo de la modalidad del teletrabajo que por necesidad hoy en día se ha expandido rápidamente. La siguiente consecuencia fue en el empleo ocasionando despidos imprevistos, regulación del empleo (temporales y definitivos), pérdidas económicas, cierre de pequeñas y medianas empresas, y más que todo, el no saber cuándo y cómo se regresara a situaciones más estabilizadas. Todo esto nos tiene que hacer reflexionar en la necesidad de implementar amplias dosis de innovación poniendo énfasis en la reinención de las estructuras empresariales así también como sociales.

Razón por el cual es esencial tener el criterio suficiente para entender cuál es la estructura que mejor aplica a una organización en base a todas las herramientas innovadoras que surgen en la actualidad, para lo cual es necesaria la adaptación empresarial en todos los niveles, basada en las características que tenga una organización, del enfoque que le quieran dar, el tipo de sector o actividad, entre otros puntos.

2.2.2.7. Manual y reglamento de organización y funciones

De acuerdo con Ríos (2010) el Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las organizaciones elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Las organizaciones se han ido desarrollando gracias a la ayuda de un manual de organización y funciones bien definido con la finalidad de que todos los colaboradores de la empresa cumplan con cada una de las funciones asignadas, de acuerdo a sus conocimientos o experiencias adquiridas en diferentes áreas. En la

actualidad se hace más necesario tener este tipo de herramienta, no solo porque todas las certificaciones de las normas de calidad lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

En la actualidad, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

La existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta (Martínez & Jiménez, 2021).

Un organigrama se puede definir como la representación jerárquica de la organización de una empresa, quedando plasmada en dicha representación las áreas funcionales en las que se divide y las tareas a desarrollar en cada una de ellas.

Respeto al Reglamento de organización y funciones (ROF) de acuerdo con Rodríguez (2012) que se constituye en un documento técnico normativo de gestión institucional que establece: a) La estructura orgánica de la entidad.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un instrumento técnico normativo de gestión que determina la naturaleza, finalidad, competencia, estructura orgánica y relaciones de una entidad Pública, las funciones y la composición de cada una de sus dependencias; las atribuciones, jerarquías de decisión y ámbito.

El ROF es el Reglamento de Organización y Funciones de una entidad, que se constituye en un documento técnico normativo de gestión institucional que establece:

- La estructura orgánica de la entidad.
- Las funciones generales y específicas de la entidad y de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.
- Las relaciones de coordinación y control entre órganos, unidades orgánicas y entidades cuando corresponda.

Este instrumento de gestión formaliza las competencias de cada área dentro de la organización y en función a ello se puede determinar las responsabilidades que le corresponde en el logro de los objetivos institucionales.

El Reglamento de Organización y Funciones - ROF, es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza su organización y orienta el esfuerzo institucional para el logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de una organización y las funciones específicas de sus órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

2.2.2.8. Diseño organizacional

Aumentar la eficiencia y eficacia de toda organización, así como fortalecer su calidad de vida organizacional es gracias a las ideas de investigación del diseño organizacional la cual ayuda a los administradores hoy en día. Otro punto de vista primordial para todo investigador del diseño organizacional es saber cómo están configurada la estructura organizacional; es decir ¿que constituye las partes de una organizacional y como se ajustan estas? Una de estas es que toda organización este diseñada de manera correcta y para esto los altos directivos tienen mucha responsabilidad. El diseño organizacional da respuesta a los clientes y otros grupos de interés ya que esta misma organiza y enfoca el trabajo de las personas. Se asegura que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar las metas importantes por esto los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales (Daft, 2010).

El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes (Robbins & Judge, 2009).

2.2.2.9. Organigramas organizacionales

De acuerdo con Lirio (2018) el organigrama estructura de una empresa representa la estructura administrativa de ésta. En esta representación gráfica se incluye la jerarquía de la empresa y se utiliza para mostrar el grado de autoridad de cada uno de los departamentos y roles de la compañía.

Es un organigrama se estructura en torno a la autoridad. Los organigramas funcionales dan un pequeño paso más allá incorporando y especificando además las funciones de cada departamento y equipo. Aunque el organigrama funcional es también jerárquico en este tipo de diagrama se valora más la comunicación entre los

distintos departamentos. Con ello se establece que el organigrama de una empresa es un esquema gráfico que representa la estructura interna de una organización, reflejando las relaciones jerárquicas y las competencias de la misma. Este esquema brinda información esencial y ordenada sobre las estructuras departamentales y la organización de una empresa para que sea fácil de entender a simple vista.

El organigrama aporta a que dentro de una empresa se pueden identificar con claridad las cadenas de mano, los diferentes departamentos existentes, las funciones de los mismos y las relaciones jerárquicas entre los empleados. Y debe realizarse bajo la supervisión y siguiendo los criterios de la Dirección y las indicaciones del departamento de RR.HH.

Al desarrollar el organigrama de una empresa se consigue estructurar la información esencial de la compañía y coordinar los aspectos relacionados con la producción, el negocio y la plantilla. Pero, además, también sirve para:

- Detectar fallos en la estructura organizacional. El organigrama de una empresa es una valiosa herramienta para optimizar la gestión de los recursos humanos pues permite detectar la duplicidad de roles y tareas, aquellas funciones importantes dentro de la organización que han sido descuidadas o una departamentalización inadecuada que afecte la productividad.
- Distribuir mejor la autoridad. El organigrama empresarial también permite detectar problemas en la unidad de mando que afecten la comunicación y la competitividad. Puede reflejar, por ejemplo, los desequilibrios en el sistema de control o una falta de claridad en el tipo de autoridad.
- Actualizar el sistema de personal. El organigrama no solo refleja la estructura organizativa, también sirve para realizar actualizaciones que faciliten el flujo de información y mejoren la eficiencia empresarial. Es un elemento básico para realizar estudios de descripción y análisis de cargos, planes de administración de salarios y en sentido general para proyectar, implementar y controlar los sistemas de personal.
- Comunicar la estructura interna. El organigrama tiene una importante función comunicativa pues indica a los empleados su posición en la empresa, su interrelación con otros puestos y las posibilidades de ascender en la cadena de mando.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Centralización

Si todas las decisiones, el poder y la autoridad recaen en un solo individuo o un grupo pequeño de estos, es la centralización en un modelo administrativo. Los cargos mayores en este modelo administrativo otorgan ordenes hacia los cargos menores, viéndolo así, toda toma de decisiones es facultada por la administración superior. Del mismo modo hay menor participación en los niveles inferiores de la organización (Enciclopedia Económica, 2022).

2.3.2. Comunicación interna

La comunicación interna es uno de los factores importantes que se tiene en el funcionamiento de una organización. Con esta herramienta, se transmiten mensajes de distinta naturaleza que favorezca en el desarrollo de las actividades en el aspecto interno y externo. El progreso de las actividades propias del servicio y las relaciones de los miembros de la organización hacen énfasis en la comunicación interna, tanto así que estas relaciones sean buenas entre los involucrados y además estos se mantengan motivados (Vásquez, 2010).

2.3.3. Control organizacional

El proceso por el cual los gerentes otorgan monitoreo y forjan reglas para la eficiencia y eficacia es el control organizacional, una organización y sus miembros deben realizar tareas consideradas principales para conseguir las metas que tiene la organización.

Los reglamentos y procedimientos formales también refieren al control organizacional, sean estos de manera precavida o correctiva para posibles cambios de planes y la realización de objetivos trazados, Las reglas, políticas, normas, presupuesto, auditorias y demás son ejemplos para este tipo de control (Enriquez, 2012).

2.3.4. Coordinación

La coordinación es la facultad de organizar y sincronizar los trabajos de una organización o empresa, para que esta misma logre alcanzar sus objetivos por medio del trabajo colectivo de todas las áreas que componen la organización. De tal modo, El líder y el equipo de trabajo a cargo de la administración están a cargo de la coordinación, bajo la clave de, ajustarse a un determinado orden, el rendimiento mejorara, un uso de los recursos en forma ventajosa y las iniciativas caminaran hacia una misma tarea general (Raffino, 2020).

2.3.5. Descentralización

El concepto económico que se basa en la desarticulación o división de poderes dentro de una organización, empresa o estado es la descentralización. Esto da como consecuencia el esparcimiento de la toma de decisiones y de los recursos de los que se posee en distintas áreas jerárquicas o regiones (Sánchez, 2018).

2.3.6. Delegación de responsabilidades

La habilidad gerencial que más se distingue al estudiar el rendimiento de los equipos profesionales es la delegación. Esto explica al otorgamiento de la responsabilidad desde la más alta área jerárquica hacia la base. Esta delegación de confianza genera que la motivación aumente para encaminarnos hacia las metas comunes. El trabajo colectivo progresa poniendo en práctica actividades de participación y de contribución en la misión que distingue al grupo. Las relaciones jerárquicas fundamentales consiguen con la delegación una perspectiva menos dura y se potencian las funciones operativas (Cerem Comunicación, 2019).

2.3.7. Especialización

El proceso, sea desempeñado por una sola persona o grupo, de centrarse y sobresalir en una tarea específica, ya sea por obtener habilidad o conocimiento intelectual se refiere a la especialización. La división del trabajo si es referida en la especialización, significa en otorgar la repartición de tareas de una organización de manera específica y precisa entre los trabajadores, los cuales tienen que estar capacitados para las mismas (Enciclopedia Económica, 2021).

2.3.8. Estandarización del trabajo

La forma más competente de fabricar productos o hacer actividades obviando el desperdicio a través de una mejor combinación de métodos de trabajo es la estandarización. Los estándares de trabajo sirven como pilar para capacitaciones, monitoreo del desempeño y actividades de una mejora constante. Se facilita identificar las áreas de donde se tiene una variación gracias a la división de tareas, y así los trabajadores realicen acciones y encuentren la forma eficiente de hacer las cosas. Los estándares tienen consigo un gran impacto de escala para la calidad de productos y servicios (SPC Consulting Group, 2015).

2.3.9. Formalización

La transición por parte de un individuo o una empresa que pasa de la economía informal a la formal es un lenguaje económico conocido como la formalización. Para una empresa, la formalización consta de que esta misma se

registre correctamente y luego se disponga a cumplir con sus obligaciones fiscales y laborales. Del mismo modo, para que un trabajador este formalizado este requiere que se inscriba (normalmente en un registro distinto: según cada región y sectores empresariales, esta inscripción puede ser realizada por el mismo trabajador o por su empresa) (Oficina Internacional del Trabajo, 2014).

2.3.10. Indicadores de desempeño

Las herramientas de gestión que facilita el análisis de los resultados de todo proceso de una manera más analítica son los indicadores de desempeño. Gracias a estos, se permite conocer, si las metas y objetivos están siendo alcanzados, si el uso de los recursos está siendo oportuno, identificar que falencias y errores se han producido en cada etapa de un proyecto empresarial dado (Ortega, 2018).

2.3.11. Instrucción y entrenamiento del personal

La educación profesional que tiene como objetivo adatar al individuo en un determinado puesto es el concepto de instrucción y entrenamiento de personal. Los objetivos son a corto plazo, limitados e inmediatos, otorgando al individuo herramientas esenciales para que consiga desempeñar un puesto y entrenándolo de manera adecuada. En síntesis, la instrucción es la educación profesional que logra adaptar al sujeto a un puesto o cargo dentro de una empresa u organización, y esta incluye que se divulguen conocimientos, sean estos informativos para la empresa, de productos, servicios, organización, política, etc. Abarca también el origen de habilidades con una instrucción que sea orientada hacia las tareas y actividades que van a operarse, tal entrenamiento debe otorgar la posibilidad del desarrollo personal del mismo modo que la organización (Ruesga, 2018).

2.3.12. Jerarquía organizacional

La jerarquía se visualiza de acuerdo con la estructura organizacional, puesto que aquí se da la forma en la que se otorga la división del trabajo y la coordinación de este, y como se facultan funciones y responsabilidades. Enfatiza, para quien realizara el trabajo, como, donde y con qué recursos como a quien se reportara todas las actividades. La clave de la jerarquía organizacional es expresar la división en la organización que todo grupo y organizaciones humanas existen. Agrupadas todas las tareas, estas se comienzan a clasificar en tres áreas; el administrador es la persona encargada de esta tarea o quien está desempeñando el plan organizacional, tiene que decidir de forma fundamental que trabajadores dependen de quien o que área depende de otra; de igual manera estas varían de acuerdo al rumbo de la

empresa, tamaño, número de personas y las relaciones que entrelazan las áreas y departamentos de la organización (Vásquez, 2010).

2.3.13. Mecanismos de coordinación

La división de trabajo en distintas áreas para su realización y desempeño; así mismo la coordinación de estas tareas para poder realizar determinada actividad son originadas por toda actividad que el hombre lleva a cabo de manera organizada. Entonces, la estructura de una organización da a entender como el número de maneras distintas en las que el trabajo a sido dividido en labores para que se logre conseguir la coordinación entre tales tareas. Según Henry Mintzberg, se han instituido seis formas diferentes mediante las cuales se puede alcanzar la coordinación dentro de la organización: la adaptación mutua, supervisión directa, estandarización del proceso del trabajo, estandarización de los resultados, estandarización de las habilidades y estandarización de la norma (iGestión 2.0, 2010).

2.3.14. Reglas y procedimientos de trabajo

Las reglas y procedimientos en el trabajo da a entender que son planes con lo que respecta a establecer métodos frecuentes de realizar actividades a futuro. Son diferentes rumbos de acción más bien que otorga pensamiento, que detallan la forma precisa a la cual se sujeta como ciertas tareas deben hacerse (Romero & Rodríguez, 2013).

2.3.15. Talento humano

El talento o recursos humanos es el grupo de trabajadores, empleados que pertenecen a una organización o determinado sector de igual como que en una economía en su conjunto. Toda persona física que tenga vinculo a una organización, sector o economía, se considera talento humano. En lo que refiere a la administración de empresas, el termino da a entender a la gestión que una empresa realiza con sus trabajadores. Esto depende del área de recursos humanos, empezando desde la contratación del personal hasta el despido de este (Coll, 2020).

2.3.16. Toma de decisiones

El proceso cognitivo en el cual se realiza la elección de posibles alternativas es el concepto de toma de decisiones, inclusive sea posible que se trate solo de una opción viable hay otra potencial: "la inacción", el no actuar. Siendo un ejemplo, ante un riesgo donde para salvaguardar la vida, la única opción sea escapar, es probable que exista alguien quien podría quedarse estático, por consiguiente, la decisión debe

estar resuelta por la racionalidad. De igual modo, todos los animales toman decisiones solo que estos no lo hacen usando la racionalidad, sino con su instinto e impulso. Por otro lado, el ser humano es diferente, pues la decisión satisface una demanda inmediata, pero esta ve más allá, observa hacia el futuro (Bustillos, 2020).

2.3.17. Tramo de autoridad

La cantidad de departamentos y de personal que un gerente es capaz de dirigir de manera eficaz y eficiente es la idea de definición del tramo de autoridad. Originalmente, el tramo de autoridad o control constituye el número de gerentes y los niveles que va a tener una empresa (Sy Corvo, 2019).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis de la investigación

Hernández et al. (2014) en esta fase de la investigación, se tienen claras las características del fenómeno, y el objetivo es evidenciar su existencia en un grupo humano específico, en el enfoque cuantitativo, se emplean análisis de datos relacionados con la tendencia central y la dispersión, es importante destacar que la presente investigación adopta un enfoque descriptivo.

Por tanto, el presente trabajo de investigación al desarrollarse bajo un enfoque mixto, por tanto considera el enfoque cualitativo descriptivo, con lo cual no cuenta con hipótesis.

3.2. Variable de estudio

Estructura organizacional

Dimensiones:

- Coordinación
- Especialización
- Formalización
- Tamaño
- Toma de decisiones

3.3. Operacionalización de la variable

Tabla 2

Operacionalización de la variable estructura organizacional (Análisis interno y externo)

Variable	Conceptual	Operacional	Análisis del entorno	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida
Estructura organizacional	Es la manera en que se designan las funciones de puestos de trabajo y las responsabilidades a cumplir en la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, esto identifica la estructura organizativa interna, de forma que se puede analizar como un sistema social, donde interactúa el recurso humano y distintos elementos técnicos que intervienen en sus procesos. Considerando los componentes del entorno, la estrategia y la estructura con el fin de llevar a cabo los resultados planeados sin descuidar las demandas del entorno (Blanco, et al., 2020, p.136).	La estructura organizacional interna, tiene en cuenta los cambios del entorno, en este contexto, en la empresa se ha tomado en cuenta los componentes de coordinación, especialización, formalización, tamaño y toma de decisiones, desde las necesidades estructurales con el fin de asignar las funciones y responsabilidades con el fin de alcanzar los objetivos previstos.	Análisis del entorno interno	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de integración - Complejidad organizacional a través de la diferenciación horizontal, vertical y espacial. - Mecanismos de coordinación. 	Nominal
				Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización del trabajo - Racionalización de la tarea. 	Escala de medición: Dicotómica Puntuación de 0 a 1.
				Formalización	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas y procedimientos de trabajo - Control organizacional 	0=No 1=Si
				Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Tramo de autoridad - Jerarquía organizacional 	
				Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización o descentralización - Delegación de responsabilidades 	

Análisis del entorno	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida
Análisis del entorno externo	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de integración - Complejidad organizacional a través de la diferenciación horizontal, vertical y espacial. - Mecanismos de coordinación. 	
	Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización del trabajo - Racionalización de la tarea. 	Nominal Escala de medición: Dicotómica
	Formalización	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas y procedimientos de trabajo - Control organizacional 	Puntuación de 0 a 1. 0=No 1=Si
	Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Tramo de autoridad - Jerarquía organizacional 	
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización o descentralización - Delegación de responsabilidades 	

Nota. Adaptación realizada de Blanco et al. (2020) referente a las estructuras organizacionales. La operacionalización sirvió para la construcción de la matriz de recojo de datos, del cual deriva el instrumento (cuestionario), mismas que fue aplicada en los colaboradores (análisis interno), proveedores y clientes (análisis externo) de la empresa Selvasur S&S E.I.R.L.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

La naturaleza de la investigación, en cuanto a su objetivo, es de carácter “**aplicado**”, ya que busca incorporar mejoras en la gestión de la empresa Selvasur S&S, este tipo se basa en la aplicación de principios de la administración científica como un componente esencial, se plantea una propuesta de estructura organizacional con el propósito de abordar y resolver los problemas centrales relacionados con la planificación, organización, delegación de tareas y responsabilidades, el objetivo final es generar satisfacción y lograr niveles superiores de rentabilidad o beneficios (Sierra, 2001, p.32).

4.2. Alcance de la investigación

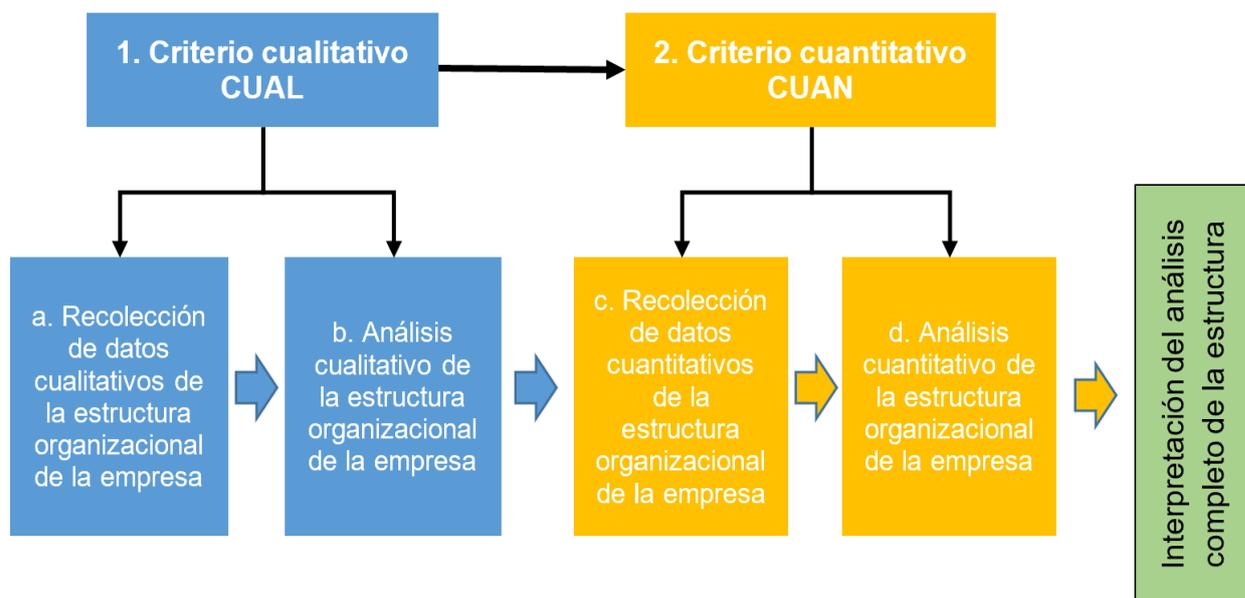
El nivel de investigación, en cuanto a la profundidad del estudio, se clasifica como descriptivo, ya que su objetivo principal radica en desarrollar una propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S, la necesidad de esta propuesta surge debido a que la empresa opera actualmente de manera empírica, sin seguir los principios de la administración científica, este nivel se centra especialmente en la estructura organizacional con el propósito de fomentar la eficiencia y eficacia en sus operaciones, es importante destacar que la elaboración de esta propuesta se fundamenta en un diagnóstico previo de la empresa (Niño, 2011, p.35).

4.3. Diseño de investigación

El estudio responde al “Diseño Mixto”, en base a la recolección y análisis de los datos cualitativos y de la misma manera de los datos cuantitativos, esta primera fase derivará en la interpretación de los resultados del estudio. La recolección y análisis de los datos cualitativos implicará realizar un diagnóstico de cómo la empresa viene desarrollando sus actividades sin la debida implementación de una estructura organizacional, y posteriormente de la información recogida referente a la percepción del grado de implementación de la estructura organizacional, sea esta informal o formal, de cuyos resultados e interpretación respectiva se elaborará una propuesta que se ajuste a las necesidades de una estructura organizacional funcional, con la finalidad de promover una administración científica ajustada un mejor servicio y satisfacción del cliente (Hernández et al., 2014, pp. 551-552). La recolección de la información se realizó en una sola ocasión a través de técnicas cuantitativas (Cuestionario), así mismo se empleó técnicas cualitativas (Entrevistas y revisión de documentos).

Figura 3

Modelo de Mixto Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) del estudio



La secuencia de este diseño fue tomada en cuenta para la recolección de los datos a ser efectuados en el trabajo de campo.

4.4. Enfoque de la investigación

El enfoque es eminentemente “mixto”, porque se recolectarán datos cualitativos y cuantitativos de manera secuencial según los objetivos previstos en el proyecto de investigación (Hernández et al., 2014).

4.5. Unidad de análisis

La unidad de análisis estará conformada por el personal de gerencia, colaboradores, clientes, proveedores, competidores directos y documentación de gestión de la Empresa Selvasur S&S. (Por motivos de confidencialidad de la empresa no se puede acceder a los ingresos, egresos y volumen de ventas de la empresa).

4.6. Criterios de inclusión y exclusión

a) Criterios de inclusión

- Colaboradores que llevan laborando con un mínimo de 1 año.

b) Criterios de exclusión

- Colaboradores que no deseen participar en el estudio.

4.7. Población y muestra

4.7.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por el personal de gerencia, colaboradores, clientes, proveedores, competidores directos y documentación de gestión de la Empresa Selvasur S&S. El estudio responde a un diseño mixto, por tanto, se ha seleccionado la población de estudio de acuerdo a la necesidad de recolectar datos cualitativos (opiniones o puntos de vista) y datos cuantitativos (escalas de percepción). De esta forma quedaría conformada la población de estudio:

Tabla 3

Población de colaboradores de la empresa Selvasur S&S

Categoría	Nro. de trabajadores	Porcentaje %
Gerencia	3	6,7%
Colaboradores	42	93,3%
Totales	45	100%

Nota: Información proporcionada por la empresa Selvasur S&S.

Criterios de inclusión para los colaboradores de la empresa Sevasur S&S:

- ✓ trabajadores que tengan contrato legal con la empresa Selvasur S&S, para asegurar el vínculo laboral formal colaborador - empresa
- ✓ Trabajadores con más de tres meses laborando en la empresa Selvasur S&S, por ser este un tiempo mínimo de prueba y pasar a ser un colaborador permanente en la empresa.

Tabla 4

Población de clientes de la empresa Selvasur S&S

Categoría	Nro. de clientes	Porcentaje %
Proveedores	5	2%
Clientes	250	98%
Totales	255	100%

Nota. Información proporcionada por la empresa Selvasur S&S.

Criterios de inclusión para los clientes de la empresa Sevasur S&S:

- ✓ Proveedores y clientes con más de 6 meses de vínculo comercial con la organización, por ser este un tiempo prudencial para formar una percepción sobre la forma de operar de la empresa Selvasur S&S.

- ✓ Clientes de cusco y sus provincias dado que la empresa Selvasur S&S, actualmente ofrece sus servicios tanto en la ciudad del cusco como en sus provincias las cuales también conforman un número considerable de clientes.
- ✓ Proveedores de Lima y Cusco, dado que la fuente principal de aprovisionamiento es la ciudad de Lima y complementariamente de otras regiones del Perú.
- ✓ Proveedores y clientes de la empresa Selvasur S&S que deseen ser partícipes de la investigación.

Tabla 5*Documentos de la empresa Selvasur S&S*

Categoría	Cantidad
Manual de organización y funciones	1
Reglamento interno de trabajo	1
Documentación de la constitución de la empresa	1
Organigrama de la empresa	1
Manual de actividades logísticas	1
Totales	5

Nota. Información proporcionada por la empresa Selvasur S&S.

4.7.2. Muestra

En el estudio se consideró una muestra representativa de la población obtenida mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia, esto debido al número de colaboradores de la empresa Selvasur S&S. La muestra correspondió al gerente, el contador, colaboradores y clientes de la empresa, caracterizados de la siguiente manera:

Tabla 6*Muestra de los colaboradores de la empresa Selvasur S&S*

Categoría	Nro. de trabajadores	Porcentaje %
Gerencia	3	6,7%
Colaboradores	42	93,3%
Totales	45	100%

Tabla 7*Muestra de los clientes de la empresa Selvasur S&S*

Categoría	Nro. de clientes	Porcentaje %
Proveedores	5	6,7%
Clientes	70	93,3%
Totales	75	100%

De esta manera la muestra estuvo conformada por 120 personas.

Tabla 8

Muestra de documentos de la empresa Selvasur S&S

Categoría	Cantidad
Manual de organización y funciones	1
Reglamento interno de trabajo	1
Documentación de la constitución de la empresa	1
Organigrama de la empresa	1
Manual de actividades logísticas	1
Totales	5

Nota. Información proporcionada por la empresa Selvasur S&S.

4.7.3. Técnicas de selección de muestra

Hernández et al. (2014) señalan que el muestreo cualitativo es propositivo. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. El muestreo no probabilístico fue el empleado en el presente estudio.

4.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.8.1. Técnica

Las técnicas son operaciones de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento. La técnica empleada fue la encuesta, la entrevista y observación estructurada debido a que se buscó recolectar la información necesaria para elaborar una propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S.

Las técnicas de estudio fueron establecidas de acuerdo con las características de cada grupo poblacional, por ello las encuestas se destinaron a obtener información de los clientes, quienes por una cuestión de ocupación en sus negocios disponen de menos tiempo para obtener la información requerida, por ello las entrevistas, estuvieron dirigidas a los directivos y colaboradores de la empresa, quienes por la aprobación los permisos del caso a la gerencia accedieron a brindar información en un promedio de 20 minutos por cada entrevista. Asimismo, la observación para realizar un diagnóstico de los documentos de la empresa.

4.8.2. Instrumentos

El instrumento para la recolección de datos que se utilizó fue la guía de entrevista y el cuestionario de forma que se opine y valore la estructura

organizacional y la gestión de la calidad del servicio, de manera que son los siguientes:

Tabla 9

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Variables	Técnicas	Instrumentos	Validación
Estructura organizacional	Entrevista	Guía de entrevista de la estructura organizacional	Por juicio de expertos
	Observación estructurada	Lista de cotejo de los documentos de la estructura organizacional de la empresa	Por juicio de expertos
	Encuesta	Cuestionario de percepción de la estructura organizacional	Índice de consistencia interna

- La entrevista fue aplicada con la finalidad de obtener información de parte del gerente, proveedores y colaboradores de la empresa, respecto a cómo vienen realizando las funciones o tareas asignadas y si cuentan con un manual de organización y funciones, asimismo de ser el caso se realizó la grabación de las entrevistas.
- La observación estructurada, estuvo destinada a la revisión de documentos de gestión con el fin de realizar un diagnóstico, en el cual se evidencie las acciones del gerente con relación a la administración del personal, la forma en como delega las tareas y funciones, y si cuenta con los documentos que evidencien la implementación de una estructura organizacional.
- La encuesta estuvo directamente destinada a los clientes de la empresa, el cual cuenta con 12 ítems para el caso de la variable estructura organizacional, este cuestionario tuvo respuestas dicotómicas (sí, no).

4.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

a) Técnicas de procesamiento de los datos

a.1. Procesamiento de datos cualitativos

De la recolección realizada a través de la guía de entrevista y la observación estructurada, se realizó un análisis en una matriz de consolidación, en cada caso, de acuerdo con la matriz de operacionalización de la variable en estudio.

a.2. Procesamiento de datos cuantitativos

El ordenamiento de los datos siguió la secuencia de recolección, los cuales fueron obtenidos de la aplicación de los instrumentos; clasificación en la matriz de datos, los

cuales fueron registrados en las hojas de cálculo de Microsoft Excel, para posteriormente ser procesados y analizados en el paquete estadístico SPSS, para la representación de las tablas y figuras, con sus respectivas pruebas estadísticas y finalmente se interpretó los resultados, del cual se obtuvo las conclusiones de la investigación.

b) Definición de escala de Likert

Bischoff (2020) la escala de Likert, creada por el psicólogo Rensis Likert, es una herramienta fundamental en la medición de actitudes, percepciones y opiniones. Ampliamente utilizada en estudios de mercado y encuestas de ciencias sociales, destaca por su versatilidad al explorar la percepción y sentimiento hacia productos, servicios, marcas y mercados, esta escala ofrece a los investigadores un medio efectivo para abordar la complejidad de las actitudes y la diversidad de opiniones en distintos contextos, permitiendo una medición detallada con opciones que van desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".

Más allá de la investigación, la escala de Likert se ha demostrado valiosa para evaluar la variabilidad en la intensidad de las actitudes y percepciones individuales, proporcionando una perspectiva matizada que cuantifica tanto la dirección como la fuerza de las opiniones.

4.10. Escalas y rangos para la presentación de datos

Tabla 10

Baremos de la variable estructura organizacional

Rango	Escala	Interpretación
[0-3]	Inadecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 12 ítems, aquellos que fluctúan entre 0 y 3 puntos, son denominados inadecuados
[4-8]	Algo adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 20 ítems, aquellos que fluctúan entre 4 y 8 puntos, son denominados poco adecuados
[9-12]	Adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 20 ítems, aquellos que fluctúan entre 9 y 12 puntos, son denominados adecuados

Tabla 11
Baremos de la dimensión coordinación

Rango	Escala	Interpretación
[0-1]	Inadecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que fluctúan entre 0 y 1 puntos, son denominados inadecuados
[2-3]	Algo adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que fluctúan entre 2 y 3 puntos, son denominados poco adecuados
[4-5]	Adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que fluctúan entre 4 y 5 puntos, son denominados adecuados

Tabla 12
Baremos de la dimensión especialización

valores	Escala	Interpretación
0	Inadecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 0 puntos, son denominados inadecuados
1	Algo adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 1 puntos, son denominados inadecuados
2	Adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 2 puntos, son denominados inadecuados

Tabla 13
Baremos de la dimensión coordinación formalización

Valores	Escala	Interpretación
0	Inadecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 0 puntos, son denominados inadecuados
1	Algo adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 1 puntos, son denominados inadecuados
2	Adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 2 puntos, son denominados inadecuados

Tabla 14
Baremos de la dimensión tamaño

Valores	Escala	Interpretación
0	Inadecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 0 puntos, son denominados inadecuados
1	Algo adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 1 puntos, son denominados inadecuados
2	Adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 2 puntos, son denominados inadecuados

Tabla 15
Baremos de la dimensión toma de decisiones

Valores	Escala	Interpretación
0	Inadecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 0 puntos, son denominados inadecuados
1	Algo adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 1 puntos, son denominados inadecuados
2	Adecuada	Según a la escala valorativa del cuestionario y sus 2 ítems, aquellos que sumados obtengan 2 puntos, son denominados inadecuados

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación de resultados cuantitativos

5.1.1. Descriptivos de la variable estructura organizacional (análisis interno)

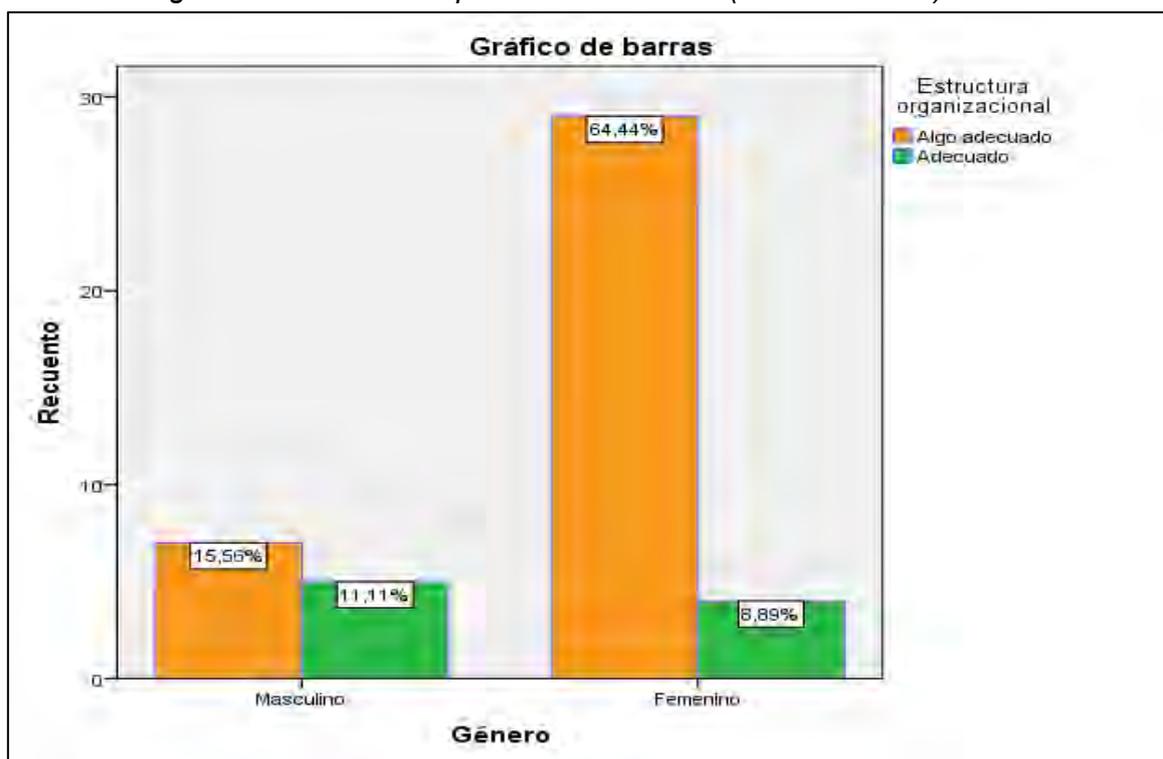
Tabla 16

Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).

		Estructura organizacional					
		Algo adecuado		Adecuado		Total	
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Género	Masculino	7	15,6%	5	11,1%	12	26,7%
	Femenino	29	64,4%	4	8,9%	33	73,3%
Total		36	80,0%	9	20,0%	45	100,0%

Figura 4

Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).



Interpretación:

Los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores de la empresa Selvasur S&S EIRL respecto a la estructura organizacional, la refieren en su mayoría como “algo adecuada” representada por el 80,0% y tan solo el 20,0% de los mismos la señalan como “adecuada”. Con respecto a los resultados por género se observa al 64,4% del total

de trabajadores del género femenino quienes perciben a la estructura organizacional como “algo adecuada” y a un 15,6% de trabajadores del género masculino quienes la perciben también como “algo adecuada”.

De los porcentajes señalados en el párrafo anterior se infiere la existencia de una moderada gestión entre los componentes del entorno, las estrategias y la estructura interna para el logro de objetivos, asimismo se percibe una ineficiente asignación de responsabilidades y funciones, por parte de los directivos de la organización, quienes aún no están familiarizados con aspectos como coordinación, especialización, formalización, tamaño y toma de decisiones de manera metódica.

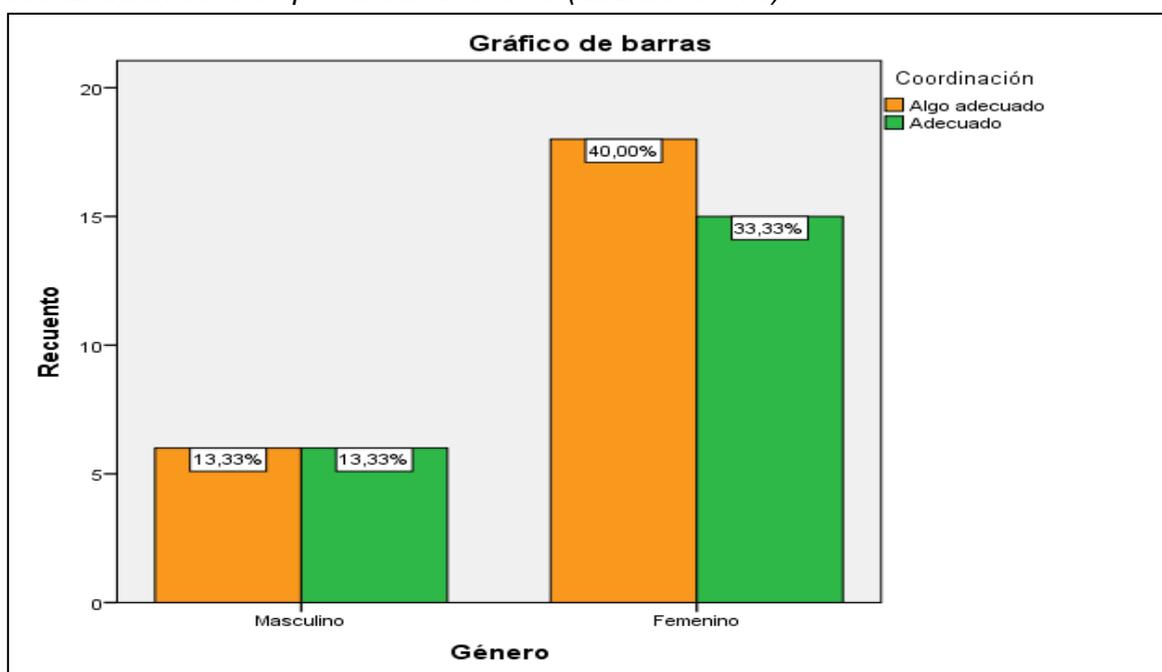
Tabla 17

Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).

		Coordinación					
		Algo adecuado		Adecuado		Total	
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Género	Masculino	6	13,3%	6	13,3%	12	26,7%
	Femenino	18	40,0%	15	33,3%	33	73,3%
Total		24	53,3%	21	46,7%	45	100,0%

Figura 5

Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).



Interpretación:

Los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores de la empresa Selvasur S&S EIRL respecto a la coordinación, la refieren en su mayoría como “algo

adecuada” representada por el 53,3% de colaboradores, asimismo el 46,7% la refieren a la como “adecuada”. Con respecto a los resultados por género se observa al 40% del total de trabajadores del género femenino quienes perciben a la coordinación como “algo adecuada” y a un 13,3% de trabajadores del género masculino quienes la perciben también como “algo adecuada”.

De los datos señalados en el párrafo anterior es posible interpretar que la coordinación es percibida en cierto grado empírica – rutinaria basado principalmente en las necesidades del momento según especificaciones del jefe inmediato superior quien asigna o delga funciones de manera verbal, a falta del uso de documentos de gestión como memorándum, oficios, cartas, etc., ya sea de forma escrita o por correo electrónico. Es decir, no existe mecanismos de comunicación formales dentro de la organización dando espacio a cometer errores o repetir funciones.

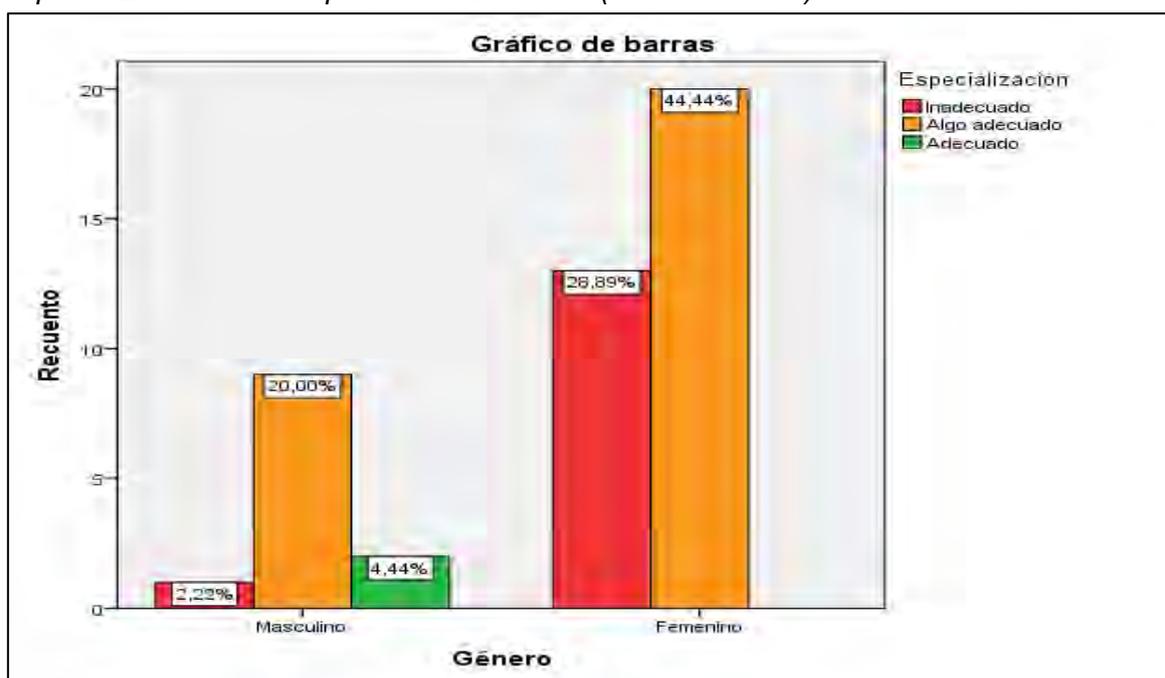
Tabla 18

Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).

		Especialización						Total	
		Inadecuado		Algo adecuado		Adecuado			
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Género	Masculino	1	2,2%	9	20,0%	2	4,4%	12	26,7%
	Femenino	13	28,9%	20	44,4%	0	0,0%	33	73,3%
Total		14	31,1%	29	64,4%	2	4,4%	45	100,0%

Figura 6

Gráfico de barras agrupas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).



Interpretación:

Los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores de la empresa Selvasur S&S EIRL respecto a la especialización, la refieren en su mayoría como “algo adecuada” representada por el 64,4%. Por otro lado, un 31,1% de los colaboradores refieren a la especialización como “inadecuada” y solo al 4,4% como “adecuada”. Con respecto a los resultados por género se observa al 44,4% del total de trabajadores del género femenino quienes perciben a la especialización como “algo adecuada” y a un 20,0% de trabajadores del género masculino quienes la perciben también como “algo adecuada”.

De estos resultados, se infiere una percepción una poco adecuada estandarización de las responsabilidades del personal pues no cuentan con documentos oficiales donde especifique las tareas a cumplir de acuerdo con los objetivos y metas de la organización, siendo evidente la necesidad de contar con estos instrumentos, los trabajadores hacen uso de algunos manuales informales no aprobados por la gerencia y por tanto de acceso restringido a todo el personal. El documento principal de referencia de los trabajadores para delimitar sus funciones son sus contratos de trabajo.

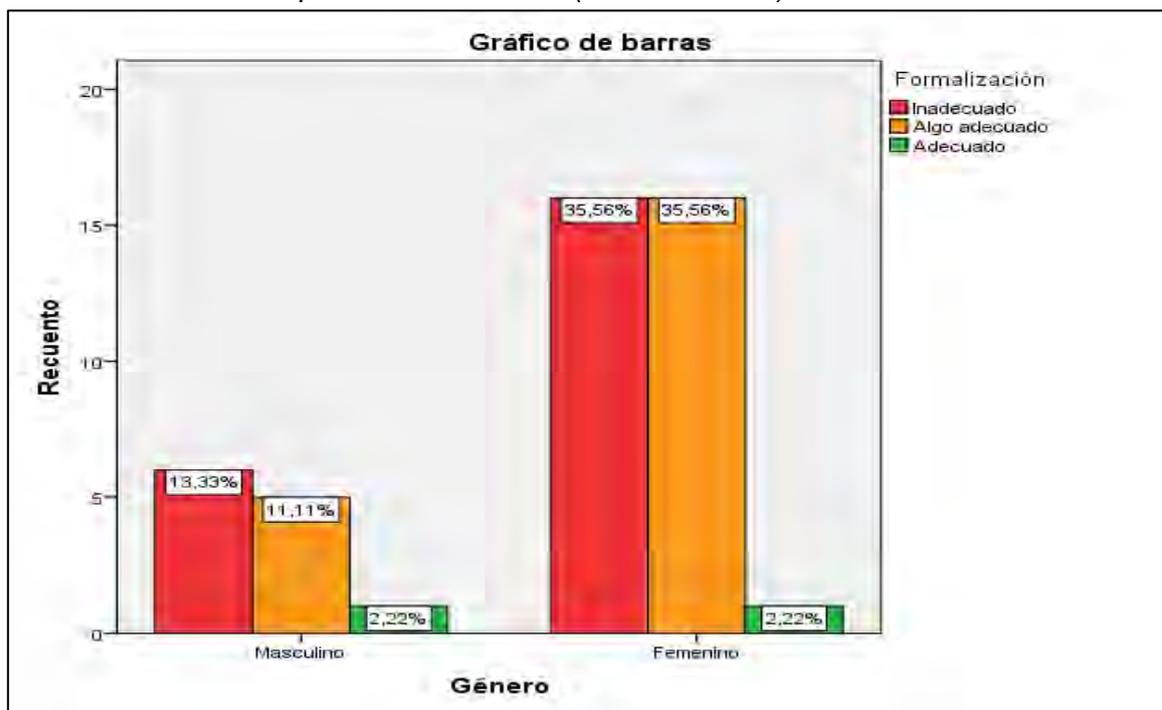
Tabla 19

Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto a la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).

		Formalización						Total	
		Inadecuado		Algo adecuado		Adecuado			
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Género	Masculino	6	13,3%	5	11,1%	1	2,2%	12	26,7%
	Femenino	16	35,6%	16	35,6%	1	2,2%	33	73,3%
Total		22	48,9%	21	46,7%	2	4,4%	45	100,0%

Figura 7

Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto a la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).



Interpretación:

Los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores de la empresa Selvasur S&S EIRL respecto a la formalización, la refieren en su mayoría como “inadecuada” representada por el 48,9%. Por otro lado, un 46,7% de los colaboradores refieren a la formalización como “algo adecuada” y solo al 4,4% como “adecuada”. Con respecto a los resultados por género se observa al 35,6% del total de trabajadores del género femenino quienes perciben a la formalización como “inadecuada” y a un 13,3% de trabajadores del género masculino quienes la perciben también como “inadecuada”.

Por tanto, se infiere en la inexistencia de reglas y procedimientos de trabajo para el correcto desarrollo de sus funciones alineados con los objetivos de la empresa, asimismo los colaboradores desconocen la existencia de un plan de control de productividad laboral.

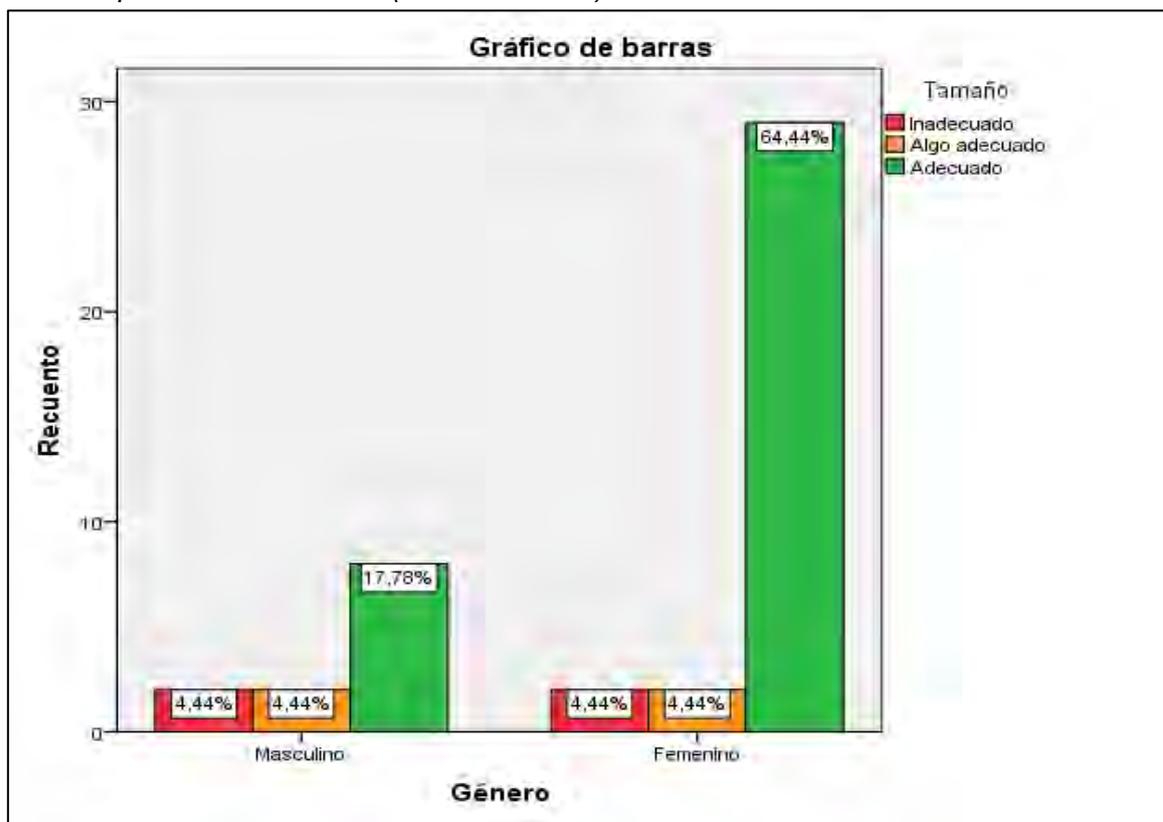
Tabla 20

Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).

		Tamaño						Total	
		Inadecuado		Algo adecuado		Adecuado			
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Género	Masculino	2	4,4%	2	4,4%	8	17,8%	12	26,7%
	Femenino	2	4,4%	2	4,4%	29	64,4%	33	73,3%
Total		4	8,9%	4	8,9%	37	82,2%	45	100,0%

Figura 8

Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).



Interpretación:

Los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores de la empresa Selvasur S&S EIRL respecto al tamaño, la refieren en su mayoría como “adecuada” representada por el 82,2%. Por otro lado, un 31,1% de los colaboradores refieren al tamaño de la organización como “inadecuada” y solo al 4,4% como “adecuada”. Con respecto a los resultados por género se observa al 64,4% del total de trabajadores del género femenino quienes perciben al tamaño como “adecuada” y a un 17,8% de trabajadores del género masculino quienes la perciben también como “algo adecuada”.

De los resultados obtenidos es posible inferir que si bien es cierto existe una jerarquía organizacional y tramo de autoridad, esta no es formal. A pesar de que los trabajadores, quienes vienen laborando una cantidad de meses considerables, tienen una noción clara de las líneas de mando en cuanto a cargos y departamentos de la organización, no sucede lo mismo con los trabajadores nuevos quienes debe adquirir este conocimiento empíricamente a falta de un organigrama donde se defina de manera clara la línea de autoridad lo que puede tomar un tiempo también considerable.

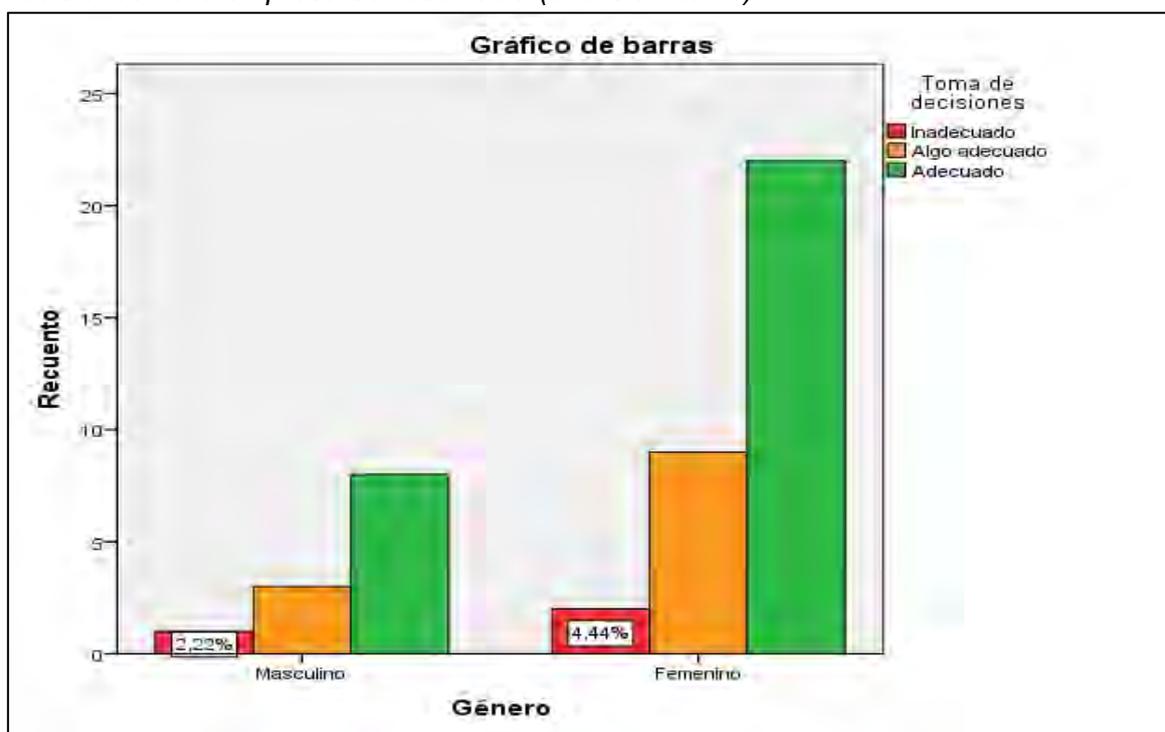
Tabla 21

Descriptivos sobre la percepción de los trabajadores respecto la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).

		Toma de decisiones						Total	
		Inadecuado		Algo adecuado		Adecuado			
		fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Género	Masculino	1	2,2%	3	6,7%	8	17,8%	12	26,7%
	Femenino	2	4,4%	9	20,0%	22	48,9%	33	73,3%
Total		3	6,7%	12	26,7%	30	66,7%	45	100,0%

Figura 9

Gráfico de barras agrupadas sobre la percepción de los trabajadores respecto la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis interno).



Interpretación:

Los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores de la empresa Selvasur S&S respecto a la toma de decisiones, la refieren en su mayoría como “adecuada” representada por el 66,7%. Por otro lado, un 26,7% de los colaboradores refieren a la toma de decisiones como “algo adecuada” y solo al 6,7% como “inadecuada”. Con respecto a los resultados por género se observa al 48,9% del total de trabajadores del género femenino quienes perciben a la toma de decisiones como “adecuada” y a un 17,8% de trabajadores del género masculino quienes la perciben también como “algo adecuada”.

Se interpreta que las tareas para cada colaborador y departamento son asignados de acuerdo con sus capacidades y experiencia descentralizado las funciones de cada unidad, pero al mismo tiempo estas no están fundamentadas en una estrategia o con

siguiendo la línea de los fines y objetivos institucionales. A pesar de ello la percepción de los colaboradores es positiva respecto a la toma de decisiones pues en el caso particular de cada puesto de trabajo, las tareas encomendadas se cumplen con enfoque del individualismo.

5.1.2. Descriptivos de la variable estructura organizacional (análisis externo)

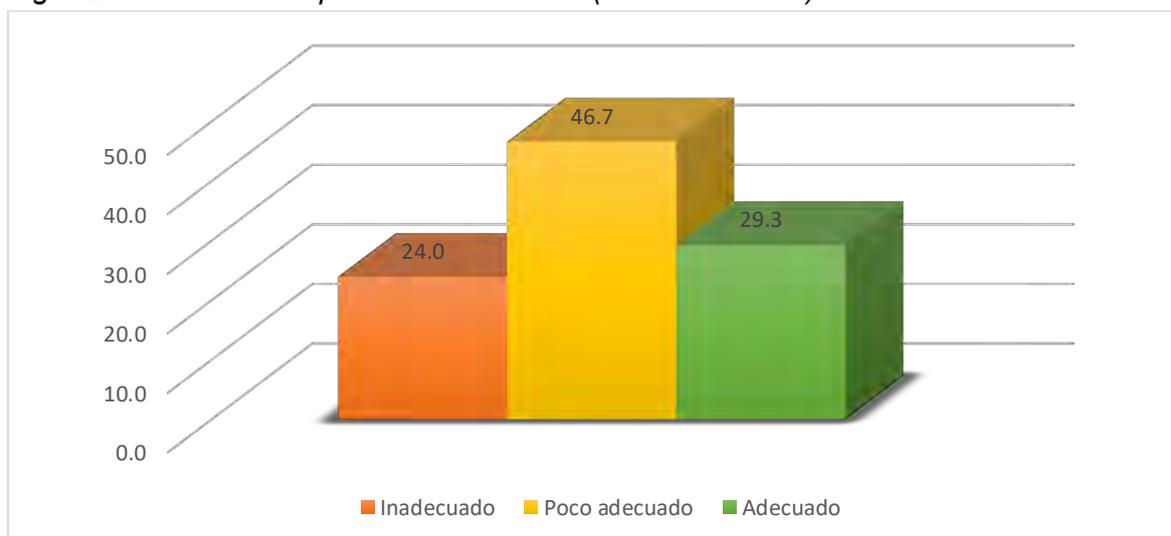
Tabla 22

Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (hi%)
Válido	Inadecuado	18	24.0%
	Poco adecuado	35	46.7%
	Adecuado	22	29.3%
	Total	75	100.0%

Figura 10

Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).



Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 proveedores y 70 clientes de Selvasur S&S EIRL revelan que la estructura organizacional presentaba es inadecuada en un 24%, algo adecuada en un 46.7% y adecuada en un 29.3%. En consecuencia, revelan que la estructura organizacional de la empresa se percibe como poco adecuada. Este juicio se fundamenta en la falta de coordinación en las funciones asignadas, así como en la asignación de responsabilidades sin considerar la especialización de los empleados. También se destaca la carencia de formalización en los reglamentos y control de actividades, junto con la falta de orden en relación al tamaño de la empresa. Asimismo, se observa una deficiencia en el proceso de toma de decisiones, lo que contribuye a la

percepción general de una estructura organizacional inadecuada desde la perspectiva de quienes interactúan como clientes y proveedores con la empresa.

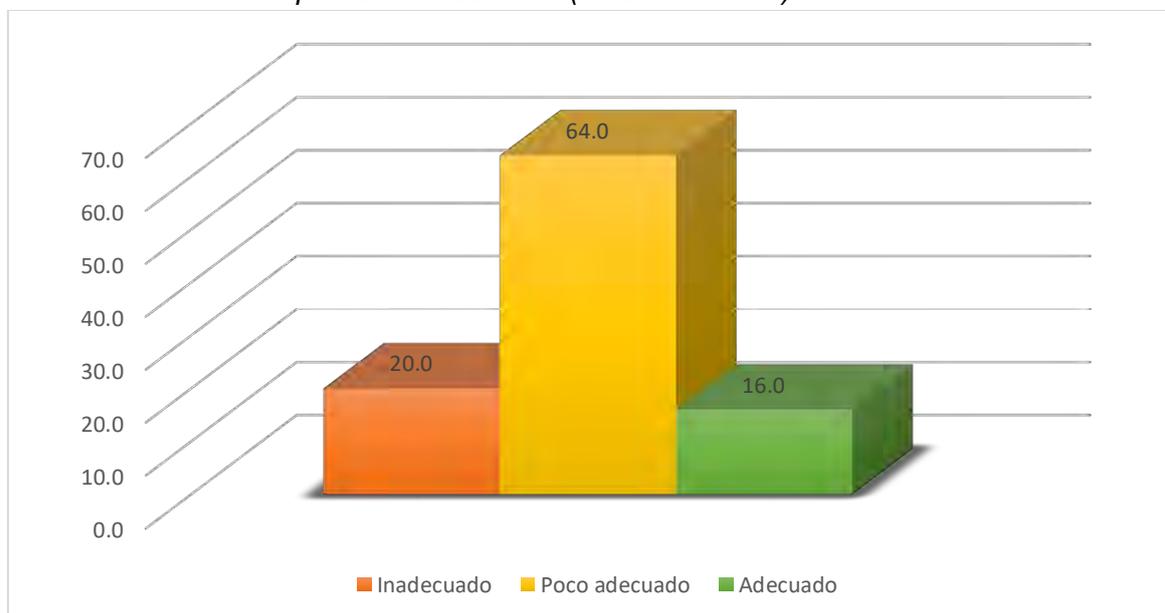
Tabla 23

Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (hi%)
Válido	Inadecuado	15	20.0%
	Poco adecuado	48	64.0%
	Adecuado	12	16.0%
	Total	75	100.0%

Figura 11

Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la coordinación de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).



Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 proveedores y 70 clientes de Selvasur S&S EIRL revelan que la coordinación dentro de la empresa es inadecuada en un 20%, algo adecuada en un 64% y adecuada en un 16%. Esto indican que la coordinación interna en la empresa se percibe como poco adecuada. Este análisis se basa en la falta de mecanismos formales de coordinación, como documentos de gestión, durante el desarrollo de las funciones de los empleados. Se observó que las rutinas de trabajo se generaban de manera empírica, lo cual sugiere la ausencia de un organigrama funcional formal en la organización. Desde la perspectiva de quienes interactúan como clientes y proveedores, esta falta de coordinación puede tener implicaciones en la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos por Selvasur S&S EIRL.

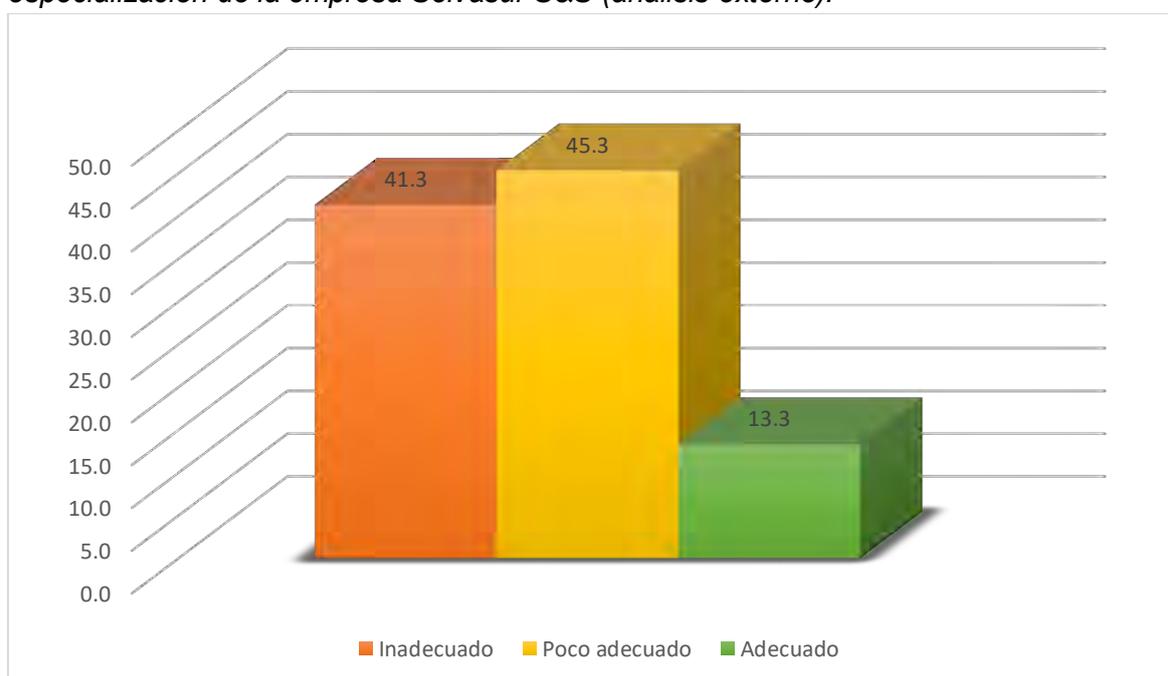
Tabla 24

Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (hi%)
Válido	Inadecuado	31	41.3%
	Poco adecuado	34	45.3%
	Adecuado	10	13.3%
	Total	75	100.0%

Figura 12

Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la especialización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).



Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 proveedores y 70 clientes de Selvasur S&S EIRL revelan que la especialización dentro de la empresa es inadecuada en un 41.3%, algo adecuada en un 45.3% y adecuada en un 13.3%. Esto señala que la especialización dentro de la empresa se percibe como poco adecuada. Este juicio se basa en la falta de estandarización en las responsabilidades del personal, ya que no se contaban con documentos oficiales que especificaran las tareas a cumplir en concordancia con los objetivos y metas de la organización. Desde la óptica de quienes interactúan como clientes y proveedores, esta falta de especialización puede influir en la eficiencia y calidad de los productos o servicios ofrecidos por Selvasur S&S EIRL.

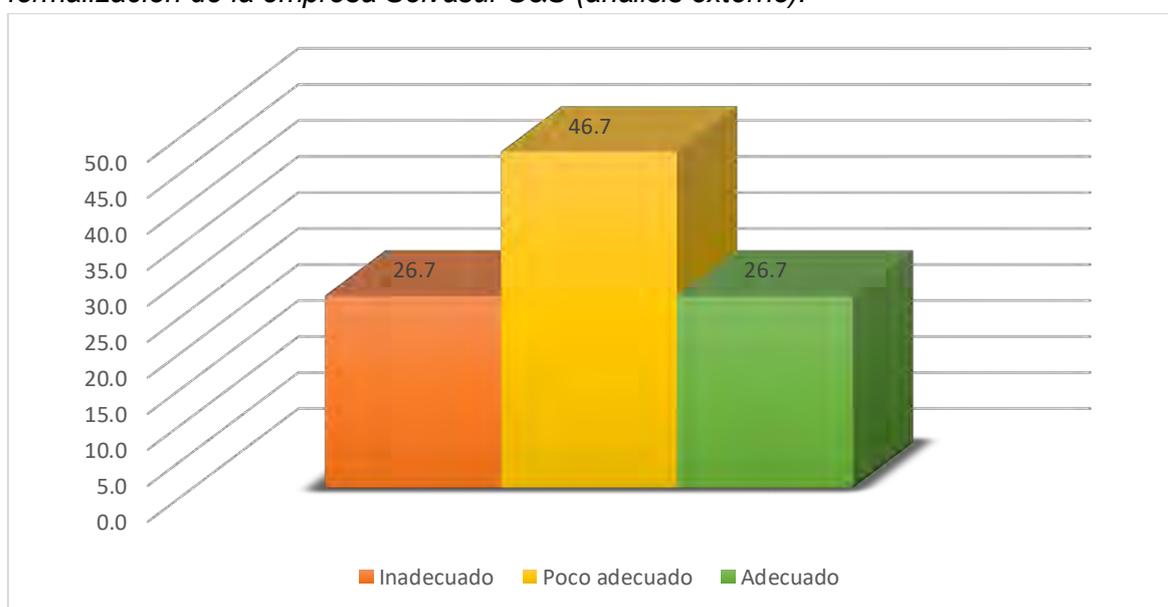
Tabla 25

Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (hi%)
Válido	Inadecuado	20	26.7%
	Poco adecuado	35	46.7%
	Adecuado	20	26.7%
	Total	75	100.0%

Figura 13

Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto la formalización de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).



Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 proveedores y 70 clientes de Selvasur S&S EIRL revelan que la formalización dentro de la empresa es inadecuada en un 26.7%, algo adecuada en un 46.7% y adecuada en un 26.7%. Esto indica que la formalización dentro de la empresa se percibe como poco adecuada. Este análisis se fundamenta en la ausencia de reglas y procedimientos de trabajo que orienten el desarrollo de las funciones en consonancia con los objetivos de la empresa. Además, se observó que los colaboradores carecían de conocimiento acerca de la existencia de un plan de control de productividad laboral. Desde el punto de vista de quienes interactúan como clientes y proveedores, esta falta de formalización puede impactar la consistencia y eficacia de las operaciones internas de Selvasur S&S EIRL, afectando potencialmente la calidad de los productos o servicios proporcionados.

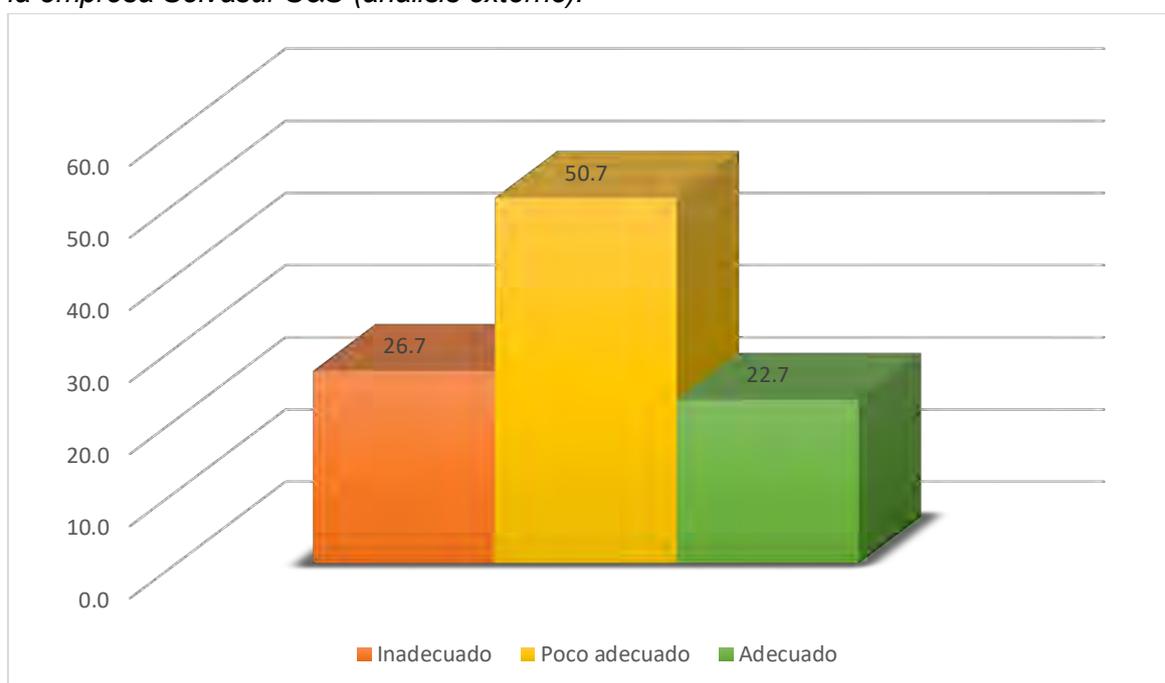
Tabla 26

Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (hi%)
Válido	Inadecuado	20	26.7%
	Poco adecuado	38	50.7%
	Adecuado	17	22.7%
	Total	75	100.0%

Figura 14

Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto al tamaño de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).



Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 proveedores y 70 clientes de Selvasur S&S EIRL revelan que el tamaño dentro de la empresa es inadecuado en un 26.7%, algo adecuada en un 50.7% y adecuada en un 22.7%. Esto que el tamaño era considerado como poco adecuado. Esta situación se atribuye al hecho de que el personal tiene una comprensión limitada de las líneas de mando en términos de cargos y departamentos en la organización. Además, no se encuentra claramente definida la autoridad diferenciada entre cada colaborador. Desde la perspectiva de quienes interactúan como clientes y proveedores, esta falta de claridad en la estructura organizacional puede afectar la eficiencia y la capacidad de respuesta de Selvasur S&S EIRL, lo que potencialmente influye en la calidad de la relación comercial y los servicios proporcionados.

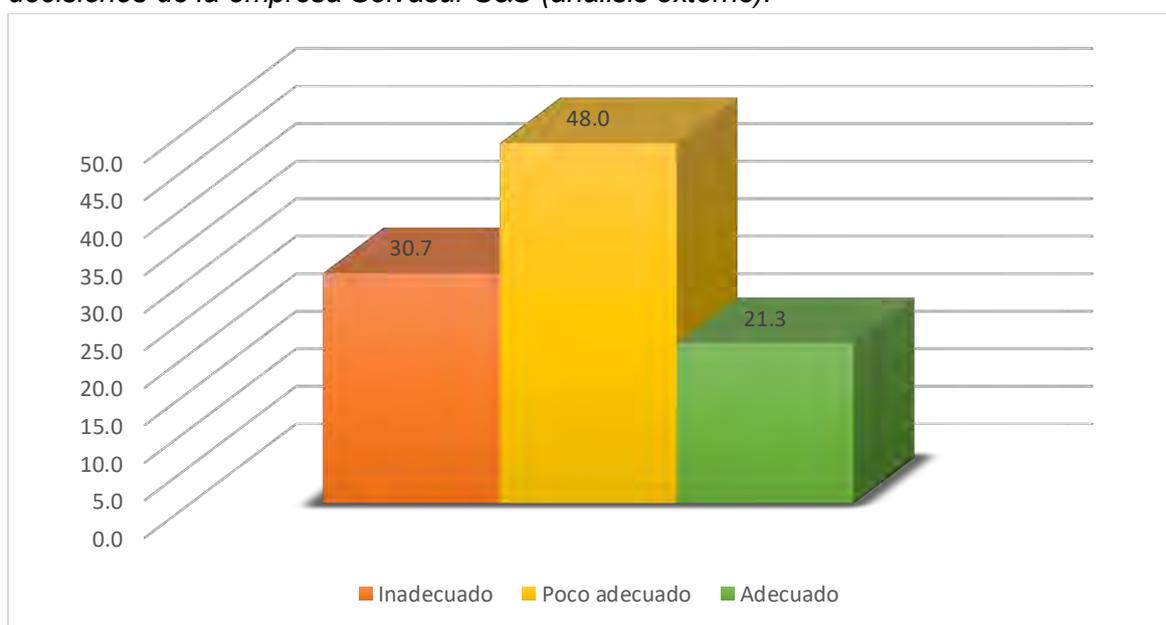
Tabla 27

Descriptivos sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).

		Frecuencia (fi)	Porcentaje (hi%)
Válido	Inadecuado	23	30.7
	Poco adecuado	36	48.0
	Adecuado	16	21.3
	Total	75	100.0

Figura 15

Gráfico de barras sobre la percepción de los proveedores y clientes respecto a la toma de decisiones de la empresa Selvasur S&S (análisis externo).



Interpretación:

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a 5 proveedores y 70 clientes de Selvasur S&S EIRL revelan que la toma de decisiones dentro de la empresa es inadecuada en un 30.7%, algo adecuada en un 48% y adecuada en un 21.3%. Esto que la toma de decisiones es considerada como poco adecuado. La situación se atribuye al hecho de que las responsabilidades asignadas a cada colaborador y departamento se basaban en sus capacidades y experiencia, lo que descentraliza las funciones de cada unidad. Desde la perspectiva de quienes interactúan como clientes y proveedores, esta descentralización en la toma de decisiones podría afectar la coherencia y consistencia en la prestación de servicios o productos por parte de Selvasur S&S EIRL, generando posibles impactos en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

5.2. Análisis e interpretación de los resultados cualitativos

5.2.1. Análisis de la entrevista (análisis interno)

Tabla 28

Resumen de la guía de entrevista respecto a la estructura organizacional de la empresa Selvasur S&S

Preguntas	Respuestas		
<p>1. ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional o de tareas (estructura organizacional) para definir los puestos de trabajo y tareas a realizar con el fin de atender de forma oportuna a los clientes?</p>	<p>La empresa no cuenta con un organigrama funcional, se trabaja de forma empírica. Los puestos de trabajo se definen de acuerdo con las capacidades y experiencia de los trabajadores.</p>	<p>En la empresa, no hay una estructura organizativa formal, se sigue un enfoque práctico en el que los roles se asignan según las habilidades y experiencia de los empleados, en lugar de un organigrama predefinido.</p>	<p>La organización opera sin un organigrama funcional establecido; en su lugar, los puestos de trabajo se determinan de manera práctica, adaptándose a las capacidades y experiencia de los trabajadores en lugar de seguir una estructura jerárquica formal.</p>
<p>2. ¿La empresa durante el servicio prestado a los clientes mantiene estrecha coordinación entre el personal u oficinas establecidas para cumplir adecuadamente con el servicio?</p>	<p>Si existe coordinación, pero aún se está trabajando en ello para mejorar el servicio al cliente</p>	<p>Actualmente, hay un nivel de coordinación en marcha, pero se está trabajando activamente para mejorar la calidad del servicio al cliente.</p>	<p>Se está llevando a cabo un proceso de coordinación, aunque todavía se encuentra en fase de mejora, con el objetivo de ofrecer un servicio al cliente más eficiente.</p>
<p>3. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones(MOF) u otro documento, donde estén establecidos y especificados las funciones y tareas del personal?</p>	<p>La empresa no cuenta con MOF, se trabaja empíricamente y en algunos casos se maneja un pequeño documento no oficial.</p>	<p>En la empresa, no hay un Manual de Operaciones Formales (MOF); en su lugar, se sigue un enfoque empírico, con algunos casos gestionados mediante un pequeño documento no oficial.</p>	<p>La organización no dispone de un MOF; en cambio, se adopta un método empírico, complementado ocasionalmente por un pequeño documento no oficial en ciertos casos.</p>
<p>4. ¿La empresa suele realizar talleres o capacitaciones con el fin de especializar a su personal? Fundamente su respuesta.</p>	<p>Se realizan capacitaciones, pero no frecuentemente y solo para algunas áreas de la empresa principalmente para el área de ventas</p>	<p>Se llevan a cabo sesiones de capacitación, aunque no de manera regular y se centran principalmente en áreas específicas de la empresa, especialmente en el departamento de ventas.</p>	<p>Existen programas de capacitación, pero su frecuencia es limitada y se enfocan principalmente en determinadas áreas de la empresa, especialmente en el ámbito de ventas.</p>

<p>5. ¿La empresa tiene establecidas las reglas y procedimientos de la jornada laboral mediante un documento, así como la racionalización de las funciones y responsabilidades del personal?</p>	<p>No se cuenta con un documento, se trabaja de acuerdo con las necesidades diarias. Los acuerdos, reglas, procedimientos son verbales.</p>	<p>En la empresa, no existe un documento formal; en cambio, las operaciones se rigen según las necesidades diarias, con acuerdos, reglas y procedimientos comunicados verbalmente.</p>	<p>No hay un documento establecido; la empresa opera según las demandas diarias, con acuerdos, normativas y procedimientos que se transmiten verbalmente.</p>
<p>6. ¿La empresa elabora un informe de productividad mensual bimestral, trimestral, semestral o anual con el fin de contrastar el logro de los objetivos?</p>	<p>Se elaboran informes de productividad de manera mensual pero solo para el área de ventas y semanalmente en almacén.</p>	<p>Los informes de productividad se generan mensualmente para el área de ventas y semanalmente para el departamento de almacén.</p>	<p>Se realizan informes de productividad mensuales exclusivamente para el equipo de ventas, mientras que para el área de almacén se elaboran semanalmente.</p>
<p>7. ¿El número de trabajadores responde a los objetivos de la empresa, lo cual favorece a un servicio oportuno y de calidad, provocando satisfacción en el cliente o presenta dificultades?</p>	<p>El número de trabajadores es óptimo para el cumplimiento de objetivos, pero la rotación constante del personal afecta la productividad de los trabajadores.</p>	<p>La cantidad de empleados es adecuada para alcanzar los objetivos, pero la rotación constante del personal impacta negativamente en la productividad de los trabajadores.</p>	<p>Aunque el número de trabajadores es óptimo para cumplir con los objetivos, la constante rotación de personal está afectando la eficiencia y productividad de los empleados.</p>
<p>8. ¿La administración de la empresa delega responsabilidades por jerarquía organizacional o por algún criterio específico según la línea de autoridad diferenciada?</p>	<p>Se delegan responsabilidades de acuerdo con la capacidad de cada trabajador respetando su jerarquía o según las especificaciones de su contrato.</p>	<p>Las responsabilidades se asignan de acuerdo con la capacidad individual de cada trabajador, respetando su posición jerárquica o según las especificaciones detalladas en su contrato laboral.</p>	<p>La asignación de responsabilidades sigue un enfoque que considera las capacidades individuales de los trabajadores, respetando tanto su posición jerárquica como las especificaciones establecidas en sus contratos.</p>
<p>9. ¿La administración de la empresa delega funciones a su personal o colaboradores según sus habilidades, capacitaciones y experiencia laboral?</p>	<p>Si se delegan funciones de acuerdo con su experiencia laboral y revisión de su currículum vitae</p>	<p>Las funciones se delegan basándose en la experiencia laboral de cada individuo y tras revisar detenidamente su currículum vitae.</p>	<p>La delegación de funciones se realiza considerando la experiencia laboral de cada persona y mediante una revisión exhaustiva de su fai.</p>
<p>10. ¿La empresa toma en cuenta la opinión del personal cuando se toman decisiones relacionadas a las actividades diarias o para prestar un mejor servicio?</p>	<p>La empresa toma en cuenta la opinión del personal solo en el área de ventas de la empresa. No se realizan reuniones con todos los trabajadores.</p>	<p>La retroalimentación del personal es considerada únicamente en el departamento de ventas, sin llevar a cabo reuniones con todos los trabajadores de la empresa.</p>	<p>En la empresa, la opinión del personal es tomada en cuenta exclusivamente en el área de ventas, sin realizar reuniones que involucren a todos los trabajadores.</p>

5.2.2. Análisis de la lista de cotejo (análisis interno)

Tabla 29

La empresa cuenta con un organigrama funcional

Ítem 1. La empresa cuenta con un organigrama funcional		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a la existencia de un organigrama funcional en la empresa, el 100% afirmó que no existe tal documento.

Tabla 30

Diferenciación de las funciones o tareas de cada trabajador

Ítem 2. Empíricamente se genera una diferenciación de las funciones o tareas de cada trabajador		Frecuencia	Porcentaje
	No	5	33,3
Válido	Si	10	66,7
	Total	15	100,0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si empíricamente se genera una diferenciación de las funciones o tareas de cada trabajador, el 33.3% afirmó que no y el 66.7% señala que sí.

Tabla 31

Ruta de trabajo para el personal

Ítem 3. Se implementó alguna ruta de trabajo para el personal		Frecuencia	Porcentaje
	No	11	73.3
Válido	Si	4	26.7
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si se implementó alguna ruta de trabajo para el personal, el 73.3% afirmó que no y el 26.7% señala que sí.

Tabla 32***Ahorros para financiar sus actividades económicas***

Ítem 4. Se utilizan mecanismos de coordinación como lo son los documentos de gestión, ya sea de forma escrita o por correo electrónico		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	1	6.7
	Si	14	93.3
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si se utilizan mecanismos de coordinación como lo son los documentos de gestión, ya sea de forma escrita o por correo electrónico, el 93.3% afirmó que no y el 6.7% señala que sí.

Tabla 33***Especificación de las funciones del personal***

Ítem 5. Cuenta con documentos donde estén especificados las funciones del personal		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	13	86.7
	Si	2	13.3
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si cuenta con documentos donde estén especificados las funciones del personal, el 86.7% afirmó que no y el 13.3% señala que sí.

Tabla 34. Dosificación de las metas con tareas del personal

Ítem 6. Las tareas de cada personal se hallan dosificadas de acuerdo con las metas de la empresa		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	4	26.7
	Si	11	73.3
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si las tareas de cada personal se hallan dosificadas de acuerdo con las metas de la empresa, el 26.7% afirmó que no y el 73.3% señala que sí.

Tabla 35
Reglas y procedimientos en el trabajo

Ítem 7. La empresa cuenta con reglas y procedimientos en el trabajo		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	9	60.0
	Si	6	40.0
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si la empresa cuenta con reglas y procedimientos en el trabajo, el 60% afirmó que no y el 40% señala que sí.

Tabla 36
Plan de control de productividad laboral del personal

Ítem 8. La empresa cuenta con un plan de control de productividad laboral del personal		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	8	53.3
	Si	7	46.7
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si la empresa cuenta con un plan de control de productividad laboral del personal, el 53.3% afirmó que no y el 46.7% señala que sí.

Tabla 37
Definición del responsable de la empresa

Ítem 9. La empresa tiene definido quien es la persona responsable de la empresa o sub-unidades de responsabilidad en caso de que no esté presente el gerente		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	2	13.3
	Si	13	86.7
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si la empresa tiene definido quien es la persona responsable de la empresa o sub-unidades de responsabilidad en caso de que no esté presente el gerente, el 13.3% afirmó que no y el 86.7% señala que sí.

Tabla 38***Determinación de la jerarquía organizacional***

Ítem 10. La empresa tiene definido una jerarquía organizacional, es decir, existe una línea de autoridad diferenciada entre cada colaborador o trabajador		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	2	13.3
	Si	13	86.7
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si la empresa tiene definido una jerarquía organizacional, es decir, existe una línea de autoridad diferenciada entre cada colaborador o trabajador, el 13.3% afirmó que no y el 86.7% señala que sí.

Tabla 39***Descentralización de las funciones de cada unidad***

Ítem 11. La empresa descentraliza las funciones de cada unidad con el fin de alcanzar sus metas		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	3	20.0
	Si	12	80.0
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si la empresa descentraliza las funciones de cada unidad con el fin de alcanzar sus metas, el 20% afirmó que no y el 80% señala que sí.

Tabla 40***Ahorros para financiar sus actividades económicas***

Ítem 12. La empresa delega funciones en el personal conociendo las habilidades, capacitación y experiencia laboral que poseen		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	3	20.0
	Si	12	80.0
	Total	15	100.0

Interpretación:

Según lo indicado en la lista de cotejo por parte de los 15 colaboradores de Selvasur S&S EIRL respecto a si la empresa delega funciones en el personal conociendo las habilidades, capacitación y experiencia laboral que poseen, el 20% afirmó que no y el 80% señala que sí.

5.3. Presentación de hallazgos

5.3.1. Hallazgo general

El modelo de estructura organizacional funcional se adecua a los procesos y actividades en la administración de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

De los resultados obtenidos del resumen de entrevistas se evidencia una gestión empírica de los recursos de la empresa Selvasur S&S EIRL, lo cual es característico de empresas familiares de rápido crecimiento en cuanto a tamaño o número de trabajadores donde se pone énfasis en la rentabilidad pues de cierto modo la empresa está adquiriendo participación en el mercado; por otro lado, se deja de lado los principios y enfoques básicos de la administración. Las tareas y actividades diarias rebasan la capacidad del socio fundador volviéndose necesario la delegación de funciones y división del trabajo.

Realizada la propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S EIRL, fundamentado en el análisis estructural asegurando una visión global y facilitando la toma de decisiones para finalmente fijar la remuneración, requisitos y funciones para cada puesto funcional. Se estableció un modelo ajustado a los procesos y actividades realizadas por la empresa desde un enfoque organizacional orientado hacia un nuevo modelo el cual implica un proceso de transformación y cambio en cuanto a coordinación, especialización, formalización, tamaño y toma de decisiones. Por tanto, se afirma que la estructura organizacional propuesta es adecuada para llevar los procesos y actividades de la empresa Selvasur S&S EIRL de manera eficiente.

5.3.2. Hallazgos específicos

Primera:

Los elementos de la estructura organizacional son los aspectos estructurales, su dinámica y los procesos desarrollados en la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

Los hallazgos obtenidos sobre el diagnóstico de la empresa Selvasur S&S EIRL evidenciaron una coordinación poco adecuada, por tanto, un poco eficiente desarrollo de procesos y/o actividades propias de la organización. Es natural el desarrollo de actividades diferentes en cada área de la organización, esto hace necesario buscar una relación entre cada una de ellas, sincronizando el trabajo de cada unidad a fin de integrar las acciones a un objetivo común. En lo referente a la

especialización en un nivel poco adecuado, se observó un desarrollo de actividades poco eficiente fundamentado en la falta de definición de las tareas para cada puesto. Asimismo, se presenta una formalización inadecuada evidenciando un desarrollo de procesos ineficiente, debido a la inexistencia de documentos de gestión formales como MOF, ROF, MAPRO, normativas, políticas internas, y demás. Por último, se percibe un tamaño y toma de decisiones adecuado de la organización, pues los trabajadores conocen sus líneas de mando favoreciendo a la ejecución y desarrollo de procesos. Por tanto, se afirma que los elementos de la estructura organizacional favorecerán o no al desarrollo de los procesos en medida de como estos sean gestionados.

Segunda:

Las características que presenta en el entorno externo, clientes, proveedores y competidores permitirán a la empresa ubicarse en un modelo de estructura organizacional funcional en la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

El entorno de la organización y sus elementos constituyen un factor de importancia para establecer un modelo de estructura organizacional, pues las organizaciones están condicionadas a interactuar y mantener relaciones con su entorno y grupos de interés como clientes, proveedores y competencia. De los hallazgos obtenidos es notorio que las estrategias propuestas tienen enfoque en el cliente, es decir en las ventas, mas no en optimizar los procesos de aprovisionamiento manteniendo relaciones adecuadas con los proveedores o buscar alternativas de mejor calidad al menor costo; asimismo no se establecen estrategias para incrementar la participación en el mercado sostenibles en el tiempo. Por esto se infiere en la incidencia de los elementos el entorno sobre el modelo de estructura organizacional funcional, pues en tanto los directivos pongan mayor énfasis en este aspecto, se establecerá un modelo de estructura organizacional más adecuado y viceversa.

Tercera:

Se comprueban características particulares de la estructura organizacional informal al compartir espacios y tareas comunes ejecutadas por la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.

Los hallazgos obtenidos, afirman la existencia de una gestión empírica e informal, pues la empresa no cuenta con un organigrama funcional, manuales de gestión, directivas, normativas, políticas. Las funciones y tareas se establecen de acuerdo a los requerimientos diarios del jefe superior inmediato en función a las

necesidades diarias, reforzando el individualismo, lo cual no permite tener una visión global de la compañía. Por tal hecho se afirma la existencia de una estructura organizacional informal fundamentado en la percepción de los colaboradores y las entrevistas a los directivos.

5.4. Discusión de resultados

Tras los resultados obtenidos y diagnóstico de la estructura organizacional según tamaño, coordinación, especialización, formación y toma de decisiones en la empresa Selvasur S&S EIRL, se evidenció de forma notoria la necesidad de definir una estructura organizacional ajustada a las necesidades de sus procesos, pues tras el trabajo de campo se evidencio la inexistencia de un organigrama funcional, manuales de gestión, normativas, directivas, etc. , que contribuyan a la definición de cada puesto de trabajo y sus funciones correspondientes que ofrezca una visión global de la compañía y facilite la toma de decisiones. Concluyendo en que la elaboración de una propuesta de estructura organizacional es pertinente y necesaria para el desarrollo óptimo de las actividades de la empresa en mención. Por lo mencionado es necesario tomar en consideración el aporte de autores locales, nacionales y extranjeros quienes en sus estudios concluyeron lo siguiente:

Santos Esther Orbegoso y Liz Lin Xie (2019) con el objetivo de proponer un diseño de estructura organizacional para la empresa Chong Wha, realizaron el diagnóstico referido en la especialización de los colaboradores, departamentalización en la empresa, uso de manuales administrativos, conocimiento de las líneas de autoridad y toma de decisiones concluyendo en la necesidad de implementar un diseño de estructura organizacional alineada con sus objetivos y fines. Para el caso de la investigación actual, del mismo modo, se pone en disposición una propuesta para la formalización de una estructura organizacional fundamentado en la coordinación, especialización, formación, tamaño y toma de decisiones. Es notorio la necesidad de contar con una estructura organizacional tomando en cuenta los cambios del entorno y el contexto de los componentes ya mencionados, con el objetivo de definir las funciones, responsabilidades y alcanzar los objetivos institucionales.

Jerdie Salomón Valcárcel (2017), con el objetivo de proponer un diseño organizacional pertinente a la actividad agroindustrial, para mejorar la gestión empresarial, enfoco su análisis en el clima organizacional como factor clave para integrar a los miembros de la organización. Por otro lado, se consideró elementos como la especialización debido a la duplicidad de funciones, asimismo, en la departamentalización basado en la estructura ya existente. Concluyendo en la necesidad de establecer una

nueva forma organizativa más flexible acondicionada a las necesidades y realidad del entorno donde interactúan. En el estudio actual enfocado en analizar aquellos componentes de la estructura organizacional presentes en la empresa Selvasur y su aporte a los propósitos institucionales, los hallazgos tras la entrevista y la aplicación del cuestionario mostraron la inexistencia de un organigrama formal, haciéndose notorio la necesidad de incorporar un sistema mediante el cual se ordenen y dirijan los componentes de esta organización para alcanzar los objetivos.

Nerida Solansh Parimango (2016) con el objetivo de elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo- 2014. Demostraron la eficiencia del diseño organizacional para subsanar las deficiencias halladas en esta empresa, principalmente la falta de una estructura organizacional formal y determinación de puestos, cargos y funciones. De este modo la investigación permitió implementar el diseño organizacional adecuado a las necesidades de la empresa y las personas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. En relación a la investigación actual, se evidenció en cierto grado las mismas carencias en cuanto a estructura organizacional como la falta de una estructura y definición de las funciones para cada área y puesto, concluyendo ambos casos de estudio en la necesidad de diseñar una estructura organizacional donde se distribuyen las funciones y responsabilidades para cada miembro de forma que se alcancen los objetivos propuestos.

Eduardo Gonzalo Leon (2016) en el estudio denominado Propuesta de estructura organizacional para mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes y turismo caso: IAN Tours SAC, durante el diagnóstico de la compañía encontró una carencia de profesionalismo, especialización, alianzas estratégicas e instrumentos de gestión administrativa incidiendo directamente sobre la rentabilidad financiera. Es notorio la presencia de deficiencias de la misma naturaleza en la Empresa Selvasur S&S EIRL, el análisis del modelo estructural organizacional funcional permitió concluir en la necesidad de proponer una estructura organizacional fundamentada en establecer funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo y fijar las retribuciones económicas en cada caso.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

6.1. Fundamentación

De forma frecuente, la Pymes y empresas familiares se enfrentan a problemas de estructura organizacional dado la falta de delimitación y definición de funciones en cada área, pues estas crecen de manera empírica y desordenada.

La empresa SelvaSur no es la excepción, durante el último periodo, tras 5 años de operaciones, se observó la inexistencia de un organigrama funcional ni manuales de gestión formales, ante la necesidad de contar con estos, los empleados manejan un documento de funciones no oficial el cual no está a disposición de todos x su naturaleza informal, en consecuencia, todas las operaciones y actividades realizadas en la organización se vuelven empíricas sin perseguir un objetivo en común y concreto. Ante este hecho es lógico que la coordinación, especialización y formalización en la empresa sean inadecuados.

Tras el trabajo de campo fue posible evidenciar aquellos aspectos internos de la estructura organizacional actual de la empresa en mención la cual revelo el desarrollo de actividades bajo una estructura organizacional poco favorable donde el 80% de los trabajadores la señalan como poco adecuada por su naturaleza empírica, del mismo modo, la coordinación entre departamentos es percibida como poco adecuada en el 53,3% de los casos fundamentado en la falta comunicación entre áreas y desconocimiento de las líneas de autoridad. Asimismo, la especialización presenta un nivel poco adecuado en el 64,4% de los casos debido en gran medida a la despreocupación de la empresa por capacitar a su personal, excepcionalmente solo en las áreas de venta. Así también, la formalización muestra un nivel inadecuado, en el 48,9%; justificado en la inexistencia de directivas, normativas y lineamientos formales. Por el contrario, los aspectos de tamaño y toma de decisiones se mostraron como aspectos que se están trabajando de manera adecuada.

De los resultados obtenidos en el estudio, fue posible denotar aquellos puntos críticos donde es necesario realizar acciones para responder a las necesidades de estructura organizacional dado su tamaño actual, asimismo aquellos aspectos positivos que del mismo modo es posible mejorarlos. Por ellos es necesario proponer un modelo de estructura de organizacional que responda a las necesidades estructurales, de tal modo que las funciones y responsabilidades fijadas contribuyan a alcanzar los fines y objetivos institucionales

6.2. Objetivos

6.2.1. Objetivo general

Elaborar y proponer un modelo de estructura organizacional funcional que más se adecúe a las necesidades y características de la empresa Selvasur S&S EIRL

6.2.2. Objetivos específicos

- a. Analizar los factores internos y externos de la empresa Selvasur S&S EIRL.
- b. Establecer funciones y responsables para cada puesto de trabajo de la empresa Selvasur S&S EIRL

6.3. Metodología

Elaborar un modelo de estructura organizacional, debe considerar los siguientes aspectos fundamentales:

- a. Reconocer y establecer las líneas de mando
- b. Asegurar que la estructura organizacional funcional optimice la toma de decisiones y ofrezca una visión global

6.4. Análisis de los factores internos y externos de la empresa Selvasur S&S

El análisis FODA realizado permitió realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles desde un panorama total, diagnosticando la situación interna de la empresa Selvasur S&S, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Asimismo, permitió tener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa en mención, así se tiene:

Tabla 41
Matriz FODA de la empresa Selvasur S&S

Factores	Fortalezas	Debilidades
Internos (atributos de la organización)	<ul style="list-style-type: none"> - Buena relación entre colaboradores de la empresa - Calidad y precio del servicio ofrecido. - Atención oportuna en las ventas - Conocimiento y experticia del mercado. - Red de contactos. - Seguimiento a los clientes post venta. - Buena atención al cliente - Cantidad de activos adecuados y suficientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sin estructura organizacional. - Falta de especialización en cada puesto - La empresa no maneja soporte virtual al cliente. - Carencia de planificación estratégica de la empresa. - Falta de identificación con la empresa de parte de los colaboradores - Colaboradores sin cultura de seguridad en el trabajo - Carencia de filosofía empresarial.
	Externos (Atributos del medio ambiente)	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de productos y marcas - Amplio nicho de mercado. - Posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas afines. - Posibilidad de distribución a otras provincias del departamento - Crecimiento del mercado corporativo en Cusco. - Apalancamiento financiero 		<ul style="list-style-type: none"> - Cambios tecnológicos. - Cambios socioeconómicos negativos. - Alta competencia en el área - Clientes que no se fidelicen con el servicio. - Saturación del mercado

De la tabla se puede observar el análisis interno constituido por las fortalezas y debilidades de la empresa en cuestión, tomando como referencia las capacidades y habilidades de los colaboradores y sus rasgos psicológicos los cuales los dotan de ciertas competencias o deficiencias para su trabajo, pudiendo estas constituir fortalezas o debilidades para la organización; del mismo modo para realizar el análisis externo en cuanto a oportunidades y amenazas, las cuales por su naturaleza, no se tienen control sobre ellas pero al mismo tiempo representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

6.5. Estructura organizacional funcional

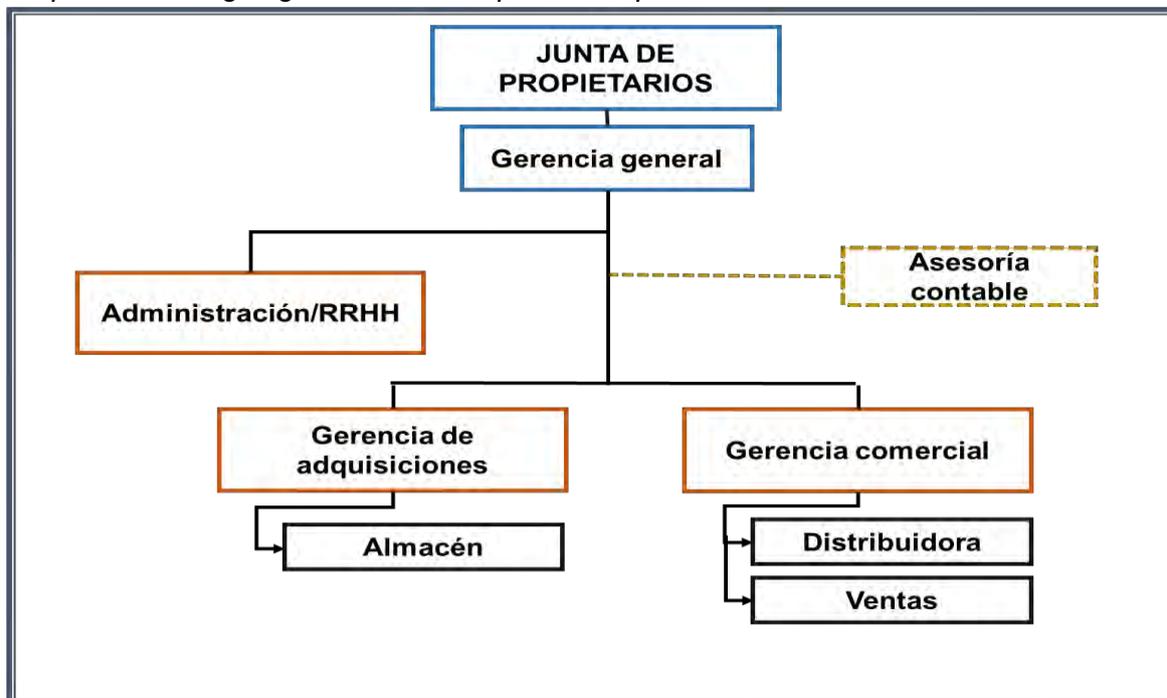
La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea Por ello la estructura organizacional que más se adecua a las características y necesidades de la empresa Selvasur S&S, es decir, dado los resultados obtenidos en el anterior capítulo, se observó la carencia referente a

especialización, descentralización de las decisiones, comunicación formal, y demás (Minsal & Pérez, 2007).

6.5.1. Propuesta de estructura organizacional funcional

Figura 16

Propuesta del organigrama funcional para la empresa Selvasur S&S



Los perfiles y detalle para cada puesto de trabajo de la empresa SelvaSur EIRL, esta caracterizado de la siguiente manera:

A) Unidad directiva:

Es el nivel jerárquico más alto en la organización, conformado por la junta de propietarios, establecerán normativas, políticas, objetivos y metas que favorezcan el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa:

JUNTA DE PROPIETARIOS

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: JUNTA DE PROPIETARIOS	
NIVEL: Directivo	DEPENDE DE: Ninguno
	SUPERVISA A: Gerente general
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	
FUNCIONES PRINCIPALES:	
<ul style="list-style-type: none"> Tener una reunión de manera trimestral de manera obligatoria. Elección del gerente general y su remuneración. 	

- Analizar y opinar sobre el cumplimiento de metas.
- Decidir sobre el destino de las utilidades.
- Decidir sobre la transformación, reorganización, disolución y liquidación de la empresa.
- Decidir sobre la modificación parcial o total del estatuto de la empresa.

B) Unidad ejecutiva:

Es el encargado de llevar el manejo óptimo y adecuado de la empresa a través de la planificación, organización, dirección y control en concordancia con los lineamientos establecidos por los directivos o propietarios.

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	CÓDIGO: SSGG-01
NIVEL: Ejecutivo	DEPENDE DE: Junta de propietarios
	SUPERVISA A: Todo el personal
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en administración, ingeniería industrial y/o afines • Microsoft Office a nivel avanzado • Idioma inglés a nivel intermedio • Excelente capacidad analítica, toma de decisiones, iniciativa, liderazgo y comunicación • Cursos relacionados a logística y almacenes. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 2 años en el mismo cargo • Experiencia general no menor a 3 años • Experiencia no menor a 06 meses en el rubro 	
FUNCIONES PRINCIPALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el desarrollo y crecimiento de la empresa • Establecer misión, visión, principios, políticas y valores de la empresa. • Proponer estrategias competitivas para el posicionamiento de la empresa y la obtención de mayores utilidades • Dirigir y supervisar las acciones de rediseño de procesos propuestos para la empresa. • Mantener contacto con los grupos de interés de la empresa (cliente, proveedores, clientes, empleados). • Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Coordinar las acciones de aprovisionamiento y entregas • Elaborar y presentar informes a la junta de propietarios sobre la situación de la empresa • Elaborar balances • Evaluar el desempeño de los departamentos a su cargo. 	

C) Unidad de apoyo:

Su función es la de brindar soporte administrativo a todas las áreas o departamentos de la entidad principalmente a la unidad ejecutiva o de dirección. En este nivel se encuentra la gerencia de administración / RRHH.

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN / RRHH	CÓDIGO: SSGA-03
NIVEL: Apoyo	DEPENDE DE: Gerencia general
	SUPERVISA A: Todo el personal
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en administración, contabilidad, Recursos Humanos y/o carreras afines • Microsoft Office a nivel intermedio • Idioma inglés a nivel básico • Cursos en administración y recursos humanos • Curso y/o diplomado en gestión de remuneraciones y beneficios sociales 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 2 años en funciones relacionadas • Experiencia general no menor a 1 año 	
FUNCIONES PRINCIPALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la nómina del personal actualizada. • Dar control y seguimiento a la asistencia, ingresos, salidas y permisos del personal • Reclutar, entrevistar, seleccionar e inducir nuevo personal previa aprobación del requerimiento • Evaluar el rendimiento laboral del personal. • Realizar los pagos de sueldos • Realizar programas de capacitación al personal. • Realizar informes de actividades a su jefe superior inmediato 	

D) Unidad de asesoría

Es el encargado de dar soporte técnico y orientar en temas relevantes a los directivos y ejecutivos de la organización. Este nivel tiene voz, pero no voto en las decisiones de la empresa, manteniéndose como agente externo a la empresa. En este nivel se encuentra la asesoría contable.

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR	CÓDIGO: SSAC-04
NIVEL: asesoría	DEPENDE DE: Ninguno
	SUPERVISA A: Ninguno
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en contabilidad • Microsoft Office a nivel intermedio • Idioma inglés a nivel intermedio • Diplomado o especialización en tributación o NIIF 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 2 años en funciones relacionadas • Experiencia general no menor a 1 año 	
FUNCIONES PRINCIPALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los libros contables, • Realizar declaraciones de renta mensual y anual • Brindar soporte para la elaboración de los balances de la empresa. • Declarar impuestos. • Proporcionar asesoría en los temas contables 	

E) Unidad supervisora

Es responsable de verificar la actividades y procesos llevados a cabo dentro de un área o departamento, garantizando la correcta ejecución de los mismo. Este nivel está conformado por la gerencia de administración, de adquisiciones y comercial.

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE ADQUISICIONES	CÓDIGO: SSGAD-05
NIVEL: Supervisor	DEPENDE DE: Gerencia general
	SUPERVISA A: Departamento de adquisiciones
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en administración y/o carreras afines • Microsoft Office a nivel intermedio • Idioma inglés a nivel básico • Cursos relacionados a logística y almacenes. • Curso y/o diplomado en SSOMA • Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 2 años en funciones relacionadas • Experiencia general no menor a 1 año 	

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE COMERCIAL	CÓDIGO: SSGCOM-06
NIVEL: Supervisor	DEPENDE DE: Gerencia general
	SUPERVISA A: Departamento comercial
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional en administración y/o carreras afines • Microsoft Office a nivel intermedio • Idioma inglés a nivel básico • Cursos relacionados a logística y almacenes. • Curso y/o diplomado en SSOMA • Curso en atención al cliente • Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo. 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 2 años en funciones relacionadas • Experiencia general no menor a 1 año 	

F) Unidad operativa

Constituye uno de los ámbitos más importantes para la organización, pues en ella se ejecutan las actividades propias del negocio, este nivel mantiene contacto directo con el cliente final. Dentro de ella se encuentran almaceneros, choferes, vendedores.

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: Almacenero	CÓDIGO: SSAL-07
NIVEL: Operativo	DEPENDE DE: Gerencia de adquisiciones
	SUPERVISA A: Ninguno
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> • Título técnico en logística y almacenes o bachiller universitario en administración y/o carreras a afines • Microsoft Office a nivel básico • Capacitación en SSOMA • Capacitación en inventario • Conocimientos de Kardex • Capacidad de trabajo en equipo y liderazgo. 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 1 año en funciones relacionadas • Experiencia general no menor a 06 meses 	

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: EJECUTIVO DE VENTAS	CÓDIGO: SSVE-08
NIVEL: Operativo	DEPENDE DE: Gerencia comercial
	SUPERVISA A: Ninguno
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> • Título técnico en mercadotecnia o bachiller universitario en administración y/o carreras a afines • Microsoft Office a nivel básico • Capacitación en atención al cliente • Manejo de facturas • Capacidad de trabajo en equipo, proactividad, optimismo y liderazgo. 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia no menor a 1 año en funciones relacionadas • Experiencia general no menor a 06 meses 	

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER INTERPROVINCIAL	CÓDIGO: SSCHI-09
NIVEL: Operativo	DEPENDE DE: Gerencia comercial
	SUPERVISA A: Ninguno
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa • Licencia de conducir A-IIB • Microsoft Office a nivel básico • Manejo de guías de remisión y facturas • Disponibilidad para viajar 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia conduciendo no menor a 4 años. • Expedición de la licencia de conducir A-IIB no menor a 1 año 	

PERFILES SELVASUR S&S	
NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER URBANO	CÓDIGO: SSCHU-10
NIVEL: Operativo	DEPENDE DE: Gerencia comercial
	SUPERVISA A: Ninguno
REQUISITOS <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa • Licencia de conducir A-IIB • Microsoft Office a nivel básico • Conocimiento de guías de remisión y facturas 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia conduciendo no menor a 2 años. • Expedición de la licencia de conducir A-I no menor a 1 año 	

Tabla 42*Cuadro de asignación y remuneración del personal de la empresa SelvaSur S&S - 2023*

UNIDAD DIRECTIVA								
Nro	Código	Nomenclatura del cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Permanente	Contratado	Tercerización	SUBTOTAL
1	-	Propietario 1	1	0,5	X			
2	-	Propietario 2	1	0,5	X			
UNIDAD EJECUTIVA								
Nro.	Código	Nomenclatura del cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Permanente	Contratado	Tercerizado	SUBTOTAL
1	SSGG-01	Gerente general	1	S/2.800,00	x			S/2.800,00
UNIDAD DE APOYO								
Nro.	Código	Nomenclatura del cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Permanente	Contratado	Tercerizado	SUBTOTAL
1	SSGA-03	Gerente de administración y Recursos Humanos	1	S/2.000,00		X		S/2.000,00
UNIDAD DE ASESORÍA								
Nro.	Código	Nomenclatura del cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Permanente	Contratado	Tercerizado	SUBTOTAL
1	SSAC-04	Contador	1	S/1.800,00			X	S/1.800,00
UNIDAD SUPERVISORA								
Nro.	Código	Nomenclatura del cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Permanente	Contratado	Tercerizado	SUBTOTAL
1	SSGAD-05	Gerente de adquisiciones	1	S/1.900,00		X		S/1.900,00
2	SSGCOM-06	Gerente comercial	1	S/1.900,00		X		S/1.900,00
UNIDAD OPERATIVA								
Nro.	Código	Nomenclatura del cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Permanente	Contratado	Tercerizado	SUBTOTAL
1	SSAL-07	Almacenero	5	S/1.500,00		X		S/7.500,00
2	SSVE-08	Ejecutivo de ventas	25	S/1.500,00		X		S/37.500,00
3	SSCHI-09	Chofer interprovincial	10	S/1.800,00		X		S/18.000,00
4	SSCHU-10	Chofer urbano	5	S/1.600,00		X		S/8.000,00

CONCLUSIONES

Primera.

Los hallazgos del estudio muestran la tendencia de los directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL a llevar una administración basada en la experiencia, empleando conocimientos empíricos y prácticos de la compra y reventa de productos de primera necesidad, lo cual en un primer momento, conllevó a la empresa a obtener una participación significativa en el mercado y por ende un crecimiento acelerado y desordenado, ante esta situación se estableció a la estructura organizacional funcional como la más adecuada para los procesos y actividades administrativas de la empresa Selvasur S&S, fundamentado en mejorar la coordinación, especialización y formalización, mismos en los que se observan mayor deficiencia ante la falta de una estructura organizacional que defina las funciones, responsabilidades y requisitos básicos para cada puesto de trabajo, así como las relaciones e interacción entre cada una de ellas otorgando una visión global de la compañía donde el trabajo es integrado y persigue un objetivo común.

Segunda.

Los resultados de las entrevistas y el análisis documentario de la empresa Selvasur S&S, reveló los aspectos positivos y negativos desarrollados por la organización, siendo la atención al cliente uno de los puntos fuertes de la empresa para mantener y ampliar su participación en el mercado; por otra parte, se determinó como el aspecto más crítico a la falta de una estructura organizacional, por ende, un organigrama y manual de asignación de funciones. Esta forma de llevar las operaciones conllevó a la empresa a descuidar los aspectos organizacionales como establecer misión, visión, principios, valores, objetivos, normativas, estrategias, metas. Asimismo, establecer rutas de trabajo, mecanismos de coordinación, tareas alineadas a las metas organizacionales, reglas y procedimientos de trabajo, control de productividad, jerarquía organizacional, establecer líneas de autoridad y capacitaciones.

Tercera.

Los resultados sobre la percepción de clientes y proveedores, reveló una respuesta positiva del cliente en relación con el servicio prestado por la empresa Selvasur S&S, esto justificado en la estrategia de la organización orientada a la satisfacción del cliente y precios bajos. Asimismo, la percepción de los proveedores demostró una posición de conformidad en cuanto a la frecuencia de pedidos, pero desconformidad en cuanto a las fechas de pago dado los retrasos en los últimos meses del vínculo laboral con la empresa.

Es evidente que durante los últimos años la empresa ha ido ganando participación en el mercado, pero al mismo tiempo ha llegado a un punto de quiebre donde ya no es suficiente llevar las operaciones principales y administrativas de forma empírica, con el crecimiento de la organización en tamaño y número de colaboradores, los procesos y tareas se han vuelto más complejos. En este punto la empresa está perdiendo su ventaja competitiva frente a sus competidores en razón a aspectos internos de organización de la empresa.

Cuarta.

Respecto a los elementos de la estructura organizacional, la coordinación presentó una ejecución empírica - rutinaria del trabajo basado principalmente en necesidades del momento según especificaciones del jefe inmediato superior quien asigna o delega funciones de manera verbal, a falta del uso de documentos de gestión como memorándum, oficios, cartas, etc., ya sea de forma escrita o por correo electrónico. En cuanto a la especialización, se muestra la inexistencia de instrumentos de gestión administrativa formal donde se establezcan las funciones y el correcto procedimiento para ejecutarlas conforme a los objetivos institucionales, siendo evidente la necesidad de contar con estos instrumentos, los trabajadores hacen uso de algunos manuales informales no aprobados por la gerencia y por tanto de acceso restringido a todo el personal. En lo referente a la formalización, se muestra el desconocimiento de los trabajadores de la existencia de alguna normativa, reglas o procedimientos a seguir; asimismo, mediante las entrevistas se evidenció que no se controla de manera adecuada el rendimiento de los empleados generando rotaciones de manera frecuente. En cuanto al tamaño, es evidente que los empleados quienes llevan más tiempo laborando conocen la jerarquía organizacional por la experiencia adquirida dentro de la organización, pero lo contrario en el caso de un trabajador nuevo quien debe adquirir este conocimiento empíricamente a falta de un organigrama donde se defina de manera clara la línea de autoridad. Para el caso de la toma de decisiones es notorio la descentralización en las funciones de modo rudimentario o básica, pues, la delegación de responsabilidades está basado en necesidades diarias o de corto plazo por otra parte no se toman en consideración la opinión de todos los trabajadores, excepcionalmente del área de ventas, Por ellos se dice que la asignación de funciones no está fundamentada en una estrategia o con siguiendo la línea de los fines y objetivos institucionales. A pesar de ello la percepción de los colaboradores es positiva respecto a la toma de decisiones pues en el caso particular de cada puesto de trabajo, las tareas encomendadas se cumplen con enfoque del individualismo.

Se concluye que la empresa Selvasur S&S EIRL dentro de sus características internas:

- En cuanto a la coordinación, se destaca una ejecución práctica y rutinaria del trabajo, basada principalmente en las necesidades inmediatas según las indicaciones verbales del jefe inmediato superior. La falta de documentos formales de gestión, como memorándums, oficios, cartas, etc., ya sea escritos o por correo electrónico, indica la ausencia de mecanismos de comunicación formales en la organización, lo que podría conducir a errores o repeticiones de funciones.
- En relación con la especialización, se evidencia la carencia de instrumentos formales de gestión administrativa que establezcan funciones y procedimientos adecuados para su ejecución en consonancia con los objetivos institucionales. Aunque los trabajadores hacen uso de manuales informales no aprobados por la gerencia, el documento principal de referencia para definir funciones son los contratos de trabajo.
- En lo que respecta a la formalización, se observa el desconocimiento por parte de los trabajadores de la existencia de normativas, reglas o procedimientos a seguir. Las entrevistas revelaron una falta de control adecuado del rendimiento de los empleados, lo que resulta en rotaciones frecuentes. El personal de ventas es evaluado mensualmente, pero este control se limita a conocer los niveles de ventas e ingresos.
- En relación al tamaño de la empresa, se destaca que los empleados con más antigüedad conocen la jerarquía organizacional por experiencia, pero no existe un organigrama formal que defina claramente la línea de autoridad. Se reconoce la existencia de una jerarquía organizacional y tramo de autoridad, pero de manera informal.
- En cuanto a la toma de decisiones, se observa una descentralización rudimentaria o básica, ya que la delegación de responsabilidades se basa en necesidades diarias o a corto plazo, sin considerar la opinión de todos los trabajadores, excepto en el área de ventas. Aunque la asignación de funciones no está fundamentada en una estrategia alineada con los fines y objetivos institucionales, la percepción positiva de los colaboradores respecto a la toma de decisiones se debe a que las tareas encomendadas se cumplen con un enfoque individualista en cada puesto de trabajo.

Se concluye que la empresa Selvasur S&S EIRL dentro de sus características externas:

- En relación a la coordinación, tanto clientes como proveedores destacan la carencia de mecanismos formales, como documentos de gestión, durante la ejecución de las funciones de los empleados. Esto sugiere la falta de un organigrama funcional formal en Selvasur S&S EIRL, lo que podría traducirse en deficiencias en la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos por la empresa.

- En lo que respecta a la especialización, clientes y proveedores señalan la ausencia de reglas y procedimientos de trabajo que guíen el desarrollo de las funciones, lo que podría afectar potencialmente la calidad de los productos o servicios proporcionados por Selvasur S&S EIRL.
- En relación al tamaño de la empresa, los clientes y proveedores indican desconocer si existe una jerarquización dentro de la organización, lo que impacta negativamente en la eficiencia y capacidad de respuesta de Selvasur S&S EIRL ante inconvenientes. Esta falta de claridad influye de manera negativa en la calidad de la relación comercial y los servicios ofrecidos.
- En cuanto a la toma de decisiones, clientes y proveedores resaltan la carencia de una designación eficiente de responsabilidades para los colaboradores de la empresa. Esta descentralización de funciones afecta la coherencia y consistencia en la prestación de servicios o productos por parte de Selvasur S&S EIRL.

RECOMENDACIONES

Primera.

Se recomienda a los propietarios y directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL efectuar la propuesta elaborada producto de la investigación y diagnóstico de la organización, siendo la estructura organizacional funcional la más adecuada para mejorar el desarrollo de procesos y alcanzar los fines y objetivos propuestos, entendiéndose la necesidad de pasar de la actual administración empírica a una metódica y estratégica.

Segunda.

Se recomienda a los propietarios y directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL, poner en conocimiento y disposición los documentos de gestión administrativa el Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF) Y cuadro de Asignación de Personal (CAP) ya incorporados a la organización, de esta manera informar a los colaboradores sobre sus funciones específicas, dependencias y unidades de coordinación para el desempeño óptimo de sus labores.

Tercera.

Se recomienda a los propietarios y directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL elaborar informes de productividad mensual bimestral, trimestral, semestral o anual con el fin de contrastar el logro de los objetivos y analizar los puntos críticos por mejorar.

Cuarta.

Se recomienda a los directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL implementar mecanismos de comunicación formal entre los colaboradores con el objetivo de tener una comunicación organizacional más eficiente. Para esto es necesario habituar y familiarizar a los miembros a su uso siendo necesario establecerlo como una normativa institucional.

Quinta.

Se recomienda a los directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL, que durante el proceso de integración del personal nuevo a sus puestos de trabajo se les brinde una inducción adecuada poniendo énfasis no solo en las funciones a realizar sino también en la jerarquía organizacional y tramo de autoridad a las cuales está sujeto su puesto de trabajo.

Sexta.

Se recomienda a los directivos de la empresa Selvasur S&S EIRL crear espacios de intercambio información y experiencias en la organización de tal modo que se tome en

consideración la opinión de los trabajadores sobre la toma de decisiones de los directivos y ejecutivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos* (1ra ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Bernal, C. A. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones* (1ra ed.). México DF: Pearson Education S.A.
- Bischoff, A. (21 de mayo de 2020). *¿Qué es una escala Likert y cómo puede utilizarla para entender mejor a su público?* Obtenido de delighted by qualtrics: <https://delighted.com/es/blog/likert-scale>
- Blanco, A. B., Vásquez, Á., García, R., & Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 133-147. doi:<https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32429>
- Bustillos, M. (1 de Septiembre de 2020). *Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/toma-de-decisiones-definicion-tipos-proceso-ejemplos/>
- Cerem Comunicación. (10 de Diciembre de 2019). *Saber delegar es un arte*. Obtenido de Cerem: <https://www.cerem.mx/blog/saber-delegar-es-un-arte>
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración, tendencias y estrategias los nuevos paradigmas* (5ta ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coll, F. (25 de Marzo de 2020). *Recursos humanos (RRHH)*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10ma ed.). México DF: Centage Learning Editores S.A.
- Enciclopedia Económica. (10 de diciembre de 2021). *Especialización*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/especializacion/>
- Enciclopedia Económica. (15 de Julio de 2022). *Centralización*. Obtenido de Enciclopedia Económica: <https://enciclopediaeconomica.com/centralizacion/>
- Enriquez, R. (19 de Abril de 2012). *El control en la organización*. Obtenido de Team Perú Consulting: <https://taemperuconsulting.com/el-control-en-la-organizacion/>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2011). *Organizaciones comortamiento, estructura y procesos* (13va ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Giner, G. J. (27 de Mayo de 2020). *Nuevas tendencias en las estructuras organizacionales de las empresas*. Obtenido de Escuela de Negocios y Dirección - Business Review:

<https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/nuevas-tendencias-en-las-estructuras-organizacionales-de-las-empresas/>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México DF: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (1ra ed.). México DF: Pearson Educación.
- iGestión 2.0. (10 de Diciembre de 2010). *Los mecanismos básicos de coordinación*. Obtenido de iGestión 2.0: <https://igestion20.com/los-mecanismos-basicos-de-coordinacion/>
- IONOS. (11 de Octubre de 2018). *La estructura organizativa: Componente esencial de la empresa*. Obtenido de Startup Guide IONOS: <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/#:~:text=La%20estructura%20organizativa%20m%C3%A1s%20com%C3%BAAn,bien%20delimitadas%20unas%20de%20otras.&text=Una%20estructura%20organizacional%20funcional%20define,en%20%C3%A1mbitos%20de>
- León, A., & Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: estructura y procesos* (3ra ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall Internacional.
- Leon, E. G. (2016). *Propuesta de estructura organizacional para mejorar la rentabilidad en las agencias de viajes y turismo caso: IAN Tours SAC*. Universidad Nacional de San Agustín. Tesis. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/1be3dea9-ce68-4dcc-999b-2f31c2ea5ef1>
- Lirio, F. A. (2018). *Organigramas. Técnicas y métodos: fundamentos y ejemplos para el diseño de organigramas* (1ra ed.). Huaraz: BNP; Amazon.com.
- Martínez, A. Y., & Jiménez, E. (2021). *Desarrollo de un manual administrativo como guía para un mejor desempeño del personal, siendo a su vez una herramienta para la mejora continua en una dependencia de gobierno* (1ra ed.). Chisinau: EAE Editorial Académica Española.
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4), 1-13. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes* (2da ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Morales, V. A. (2023). *Propuesta de la Estructura Organizacional para la Empresa distribuidora de Huevos Albert Adrián Álvarez Ramos ubicada en Santiago de Cali*. Institución Universitaria Antonio José Camacho. Cali: Tesis. Obtenido de <https://repositorio.uniajc.edu.co/handle/uniajc/1581>
- Morejón, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista*

Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, 14(25), 127-143. Obtenido de <http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/430>

Niño, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución* (1ra ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Oficina Internacional del Trabajo. (2014). La transición de la economía informal a la economía formal. *Conferencia Internacional del Trabajo* (pág. 96). Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_218350.pdf

Orbegoso, S. E., & Xie, L. L. (2019). *Diseño de una estructura organizacional para la empresa Chong Wha, Trujillo 2019*. Universidad Privada del Norte. Trujillo: Tesis. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23129>

Ortega, O. (10 de Diciembre de 2018). *Indicadores de desempeño*. Obtenido de Trabajo y personal: <https://trabajoypersonal.com/indicadores-de-desempeno/>

Parimango, N. S. (2016). *Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014*. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo: Tesis. Obtenido de <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/1448>

Parra, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2(1), 97-108. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>

Raffino, M. (29 de Agosto de 2020). *Coordinación*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/coordinacion/>

Reyes, J. C., & Lozano, A. Y. (2021). *Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga 2021*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Bogotá: Tesis. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/12628>

Ríos, F. (20 de abril de 2010). *La importancia del manual de organización y funciones – MOF*. Obtenido de Blog PUCP: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Robbins, S. P. (2011). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica* (7ma ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13va ed.). México DF: Pearson Educación.

Rodriguez, J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (4ta ed.). México DF: Cengage Learning.

Romero, A. X., & Rodríguez, R. A. (2013). *Normas y procedimientos*. Puerto Ayacucho, Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

- Ruesga, J. N. (13 de Marzo de 2018). *Entrenamiento o adiestramiento*. Obtenido de Capacitación y desarrollo: <https://juana25.cubava.cu/entrenamiento-o-adiestramiento/>
- Salcedo, S. E. (2016). *Propuesta de estructura organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil: Tesis. Obtenido de <http://201.159.223.180/handle/3317/6785>
- Sanabria, V. (25 de Enero de 2018). *Importancia del diseño de la estructura organizacional*. Obtenido de LaRepublica.net: <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Sánchez, J. (05 de Diciembre de 2018). *Descentralización*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/descentralizacion.html>
- Sierra, R. (2001). *Técnicas investigación social* (14va ed.). Madrid: Thomson Editores Spain.
- SPC Consulting Group. (7 de Agosto de 2015). *Trabajo estandarizado*. Obtenido de SPC consulting group: <https://spcgroup.com.mx/trabajo-estandarizado/>
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2006). *Administración* (6ta ed.). México DF: Prentice Hall.
- SUNARP. (08 de 11 de 2023). *Busqueda de personas jurídicas inscritas*. Obtenido de <https://www.sunarp.gob.pe/bus-personas-juridicas.asp>
- Sy Corvo, H. (25 de Abril de 2019). *Tramo de control: tipos, factores que lo determinan y ejemplos*. Obtenido de Lidefer: <https://www.lifeder.com/tramo-de-control/>
- Taylor, F. (1911). *Los principios de la administración científica* (1ra ed.). New York: Dover Publications, INC.
- Valcárcel, J. S. (2017). *Nuevo diseño organizacional para la actividad agroindustrial: caso alimentos del sur*. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa: Tesis. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/a8cc1ed1-6fc7-4a08-8f28-4f985752cb02>
- Valencia, J. S. (2016). *Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa Casa Club Créditos*. Universidad Cooperativa de Colombia. Santiago de Cali: Tesis. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2b8d3c29-2513-42e8-8972-aae62ad8d42a>
- Vásquez, J. (24 de Agosto de 2010). *La comunicación interna*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>

ANEXOS

ANEXO 1**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

Tema: Propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – periodo 2022.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es el modelo de estructura organizacional que se adecua a los procesos y actividades en la administración de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Proponer un modelo de estructura organizacional para la administración de procesos y actividades de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.</p>	<p>VARIABLE: Estructura organizacional</p> <p>DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinación ▪ Especialización ▪ Formalización ▪ Tamaño ▪ Toma de decisiones 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Aplicada</p> <p>ALCANSE DE INVESTIGACIÓN Descriptivo con enfoque propositivo</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Diseño Mixto</p> <p>ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Mixto</p> <p>POBLACIÓN: El personal de la empresa Selvasur S&S asciende 45 personas, 5 proveedores, 250 clientes, y además de los documentos de la empresa.</p> <p>MUESTRA: 120 participantes entre personal de gerencia, colaboradores, proveedores y clientes.</p> <p>MUESTREO: No probabilístico por conveniencia.</p>
<p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) ¿Cuáles son los elementos de la estructura organizacional que presenta la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?</p> <p>b) ¿Cuáles son las características que presenta el entorno externo de la organización con el fin de responder a las demandas del contexto en la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?</p> <p>c) ¿Cuáles son las características que presenta la estructura organizacional informal de compartir espacios y tareas comunes que viene realizando la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a) Describir las características de los elementos de la estructura organizacional de la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.</p> <p>b) Identificar las características presentes en el entorno externo de la organización con el fin de responder a las demandas del contexto en la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.</p> <p>c) Describir las características que presenta la estructura organizacional informal de compartir espacios y tareas comunes que viene ejecutando la Empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – 2022.</p>		

			<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOJO DE DATOS</p> <p>Técnica: Encuesta. Entrevista. Observación estructurada.</p> <p>Instrumentos: Cuestionario. Guía de entrevista. Lista de cotejo.</p> <p>TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS</p> <p>Análisis de los datos cualitativos</p> <p>Análisis de los datos cuantitativos</p>
--	--	--	---

ANEXO 2**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE**

Tema: Propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – periodo 2022.

Variable	Conceptual	Operacional	Análisis del entorno	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida
Estructura organizacional	Es la manera en que se designan las funciones de puestos de trabajo y las responsabilidades a cumplir en la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, esto identifica la estructura organizativa interna, de forma que se puede analizar como un sistema social, donde interactúa el recurso humano y distintos elementos técnicos que intervienen en sus procesos. Considerando los componentes del entorno, la estrategia y la estructura con el fin de llevar a cabo los resultados planeados sin descuidar las demandas del entorno (Blanco, et al., 2020, p.136).	La estructura organizacional interna, tiene en cuenta los cambios del entorno, en este contexto, en la empresa se ha tomado en cuenta los componentes de coordinación, especialización, formalización, tamaño y toma de decisiones, desde las necesidades estructurales con el fin de asignar las funciones y responsabilidades con el fin de alcanzar los objetivos previstos.	Análisis del entorno interno	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de integración - Complejidad organizacional a través de la diferenciación horizontal, vertical y espacial. - Mecanismos de coordinación. 	Nominal
				Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización del trabajo - Racionalización de la tarea. 	Escala de medición: Dicotómica
				Formalización	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas y procedimientos de trabajo - Control organizacional 	Puntuación de 0 a 1.
				Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Tramo de autoridad - Jerarquía organizacional 	0=No 1=Si
				Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización o descentralización - Delegación de responsabilidades 	

Análisis del entorno	Dimensiones	Indicadores	Escala de medida
Análisis del entorno externo	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de integración - Complejidad organizacional a través de la diferenciación horizontal, vertical y espacial. - Mecanismos de coordinación. 	
	Especialización	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización del trabajo - Racionalización de la tarea. 	Nominal Escala de medición: Dicotómica
	Formalización	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas y procedimientos de trabajo - Control organizacional 	Puntuación de 0 a 1. 0=No 1=Si
	Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> - Tramo de autoridad - Jerarquía organizacional 	
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización o descentralización - Delegación de responsabilidades 	

Nota: Adaptación realizada de Blanco et al. (2020) referente a las estructuras organizacionales. La operacionalización sirvió para la construcción de la matriz de recojo de datos, del cual deriva el instrumento (cuestionario), mismas que fue aplicada en los colaboradores (análisis interno), proveedores y clientes (análisis externo) de la empresa Selvasur S&S E.I.R.L.

ANEXO 3**MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Tema: Propuesta de estructura organizacional para la empresa Selvasur S&S EIRL del Cusco – periodo 2022.

Matriz de recolección de datos de la variable estructura organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	#ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Estructura organizacional	1.1. Coordinación	1.1.1. Medidas de integración	1. La empresa cuenta con un organigrama funcional.	4	33%	Escala de medición: Dicotómica Puntuación de 0 a 1. 0=No 1=Si	Cuestionario
		1.1.2. Complejidad organizacional a través de la diferenciación, vertical y espacial	2. Empíricamente se genera una diferenciación de las funciones o tareas de cada trabajador. 3. Se implemento alguna ruta de trabajo para el personal.				
		1.1.3. Mecanismos de coordinación	4. Se utilizan mecanismos de coordinación como lo son los documentos de gestión: memorándum, oficios, cartas, etc., ya sea de forma escrita o por correo electrónico.				
	1.2. Especialización	1.2.1. Estandarización del trabajo	5. Cuenta con documentos donde estén especificados las funciones del personal.	2	17%		
		1.2.2. Racionalización de la tarea	6. Las tareas de cada personal se hallan dosificadas de acuerdo con las metas de la empresa.				
	1.3. Formalización	1.3.1. Reglas y procedimientos de trabajo	7. La empresa cuenta con reglas y procedimientos en el trabajo.	2	17%		
		1.3.2. Control organizacional	8. La empresa cuenta con un plan de control de productividad laboral del personal.				
	1.4. Tamaño	1.4.1. Tramo de autoridad	9. La empresa tiene definido quien es la persona responsable de la empresa o sub-unidades de responsabilidad en caso de que no esté presente el gerente.	2	17%		
		1.4.2. Jerarquía organizacional	10. La empresa tiene definido una jerarquía organizacional, es decir, existe una línea de autoridad diferenciada entre cada colaborador o trabajador.				

	1.5. Toma de decisiones	1.5.1. Centralización o descentralización	11. La empresa descentraliza las funciones de cada unidad con el fin de alcanzar sus metas.	2	17%		
		1.5.2. Delegación de responsabilidades	12. La empresa delega funciones en el personal conociendo las habilidades, capacitación y experiencia laboral que poseen.				

ANEXO 4**INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN****UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO****FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO****ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS****Cuestionario del grado de implementación de la estructura organizacional en la empresa**

Instrucciones:

Estimado (a) colaborador (a) de la empresa Selvasur S&S EIRL, a continuación, se le presentan una serie de preguntas o reactivos con respecto a cómo se observa el grado de implementación de la estructura organizacional en la empresa. Le suplicamos la sinceridad en sus respuestas.

Datos del (de la) colaborador (a):

Género: Masculino Femenino

Edad: _____

Tiempo de servicios: _____

Cargo: Gerente: Administrador: Contador: Colaborador: Otro:

Preguntas o reactivos	Si	No
1. La empresa cuenta con un organigrama funcional.		
2. Empíricamente se genera una diferenciación de las funciones o tareas de cada trabajador.		
3. Se implemento alguna ruta de trabajo para el personal.		
4. Se utilizan mecanismos de coordinación como lo son documentos de gestión: memorándum, oficios, cartas, etc., ya sea de forma escrita o por correo electrónico.		
5. Cuenta con documentos donde estén especificados las funciones del personal.		
6. Las tareas de cada personal se hallan dosificadas de acuerdo con las metas de la empresa.		
7. La empresa cuenta con reglas y procedimientos en el trabajo.		
8. La empresa cuenta con un plan de control de productividad laboral del personal.		
9. La empresa tiene definido quien es la persona responsable de la empresa o sub-unidades de responsabilidad en caso de que no esté presente el gerente.		
10. La empresa tiene definido una jerarquía organizacional, es decir, existe una línea de autoridad diferenciada entre cada colaborador o trabajador.		
11. La empresa descentraliza las funciones de cada unidad con el fin de alcanzar sus metas.		
12. La empresa delega funciones en el personal conociendo las habilidades, capacitación y experiencia laboral que poseen.		

2. ¿La empresa durante el servicio prestado a los clientes mantiene estrecha coordinación entre el personal u oficinas establecidas para cumplir adecuadamente con el servicio? Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿La empresa cuenta con un manual de organización y funciones (MOF) u otro documento, donde estén establecidos y especificados las funciones y tareas del personal? Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ¿La empresa suele realizar talleres o capacitaciones con el fin de especializar a su personal? Fundamente su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿La empresa tiene establecidas las reglas y procedimientos de la jornada laboral mediante un documento, así como la racionalización de las funciones y responsabilidades del personal? Fundamente su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿La empresa elabora un informe de productividad mensual bimestral, trimestral, semestral o anual con el fin de contrastar el logro de los objetivos? Justifique su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. ¿El número de trabajadores responde a los objetivos de la empresa, lo cual favorece a un servicio oportuno y de calidad, provocando satisfacción en el cliente o presenta dificultades? Justifique su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. ¿La administración de la empresa delega responsabilidades por jerarquía organizacional o por algún criterio específico según la línea de autoridad diferenciada? Justifique su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. ¿La administración de la empresa delega funciones a su personal o colaboradores según sus habilidades, capacitaciones y experiencia laboral? Justifique su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ¿La empresa toma en cuenta la opinión del personal cuando se toman decisiones relacionadas a las actividades diarias o para prestar un mejor servicio? Justifique su respuesta.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LISTA DE COTEJO

Instrucciones:

Este instrumento es de uso exclusivo de los investigadores, el cual tiene la finalidad de recabar información de los datos secundarios, para tal hecho se realizó el análisis de documentos, donde lo observado fundamenta las causales de la existencia o ausencia de los elementos revisados, por tanto, fue revisado, analizado o evaluado, justificando su existencia.

Investigadores:

Bach. Rogelio Mendoza Quispe

Bach. Jhossep Yopez Huillcas

Lista de cotejo del grado de implementación de la estructura organizacional en la empresa.

Documentos	Posee		Observaciones
	Si	No	
Organigrama de la empresa			
Manual de asignación de funciones			
Testimonio de constitución de la empresa			
Registro de asistencias del personal			
Inventario patrimonial de la empresa			
Libro de actas o acuerdos de la empresa			

ANEXO 5
EVIDENCIAS DEL TRABAJO DE CAMPO







