

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**EL MODELO ORGÁNICO Y SU INCIDENCIA EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA NORMA PERÚ**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

CÉSAR ALEXANDER DÍAZ CARBAJAL

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERU

2021

A mis padres, Julio y Ana, quienes me alientan con sus palabras de amor y siempre me acompañan en mis logros.

A mis abuelos: Katty, Inés y Julio, quienes me vieron crecer y participan con su entusiasmo de mis logros, además son fuentes de sabiduría.

A mis tíos, primos y familiares, quienes me brindaron todo el apoyo necesario y sus consejos me sirvieron para seguir en esta tarea de adquirir conocimiento.

A mi padrino Quique, quien siempre me brindó esas palabras de aliento para poder superarme como profesional, hijo y como buena persona, un abrazo y un beso al cielo.

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros de la escuela de Administración y Gerencia por compartir sus conocimientos, consejos y vivencias, los cuales hicieron posible mi formación profesional.

A mis compañeros del área comercial de la empresa Norma, los cuales me brindaron su apoyo incondicional en esta investigación.

A mi asesor Mg. Andrés Gustavo Zorrilla Jurado, por acompañarme en el desarrollo de la investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “El Modelo Orgánico y su incidencia en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú” se desarrolló con la finalidad de analizar de qué manera influyen tres dimensiones del modelo orgánico en la estructura organizativa de la entidad estudiada. La primera es la Comunicación Horizontal, referido al tipo de comunicación que tienen empleados del mismo nivel jerárquico que promueve la retroalimentación entre equipos de trabajo y que genera una óptima relación entre empleados que fluye en un buen ambiente laboral. El segundo es la Capacidad del Empleado, la cual está conformado por todas las habilidades que posee un empleado para ejecutar sus funciones y las cuales pueden ir mejorando de acuerdo a indicadores como el tiempo, el grado de responsabilidad, cantidad de funciones asignadas, otros. Por último, la Estructura Descentralizada es la designación de poder hacia un empleado o grupo de trabajadores para que estos puedan ejecutar decisiones los cuales cuentan con un alto grado de compromiso. La investigación se desarrolla de acuerdo con el artículo N.º 25 del reglamento de la oficina Grados y Títulos que consideran los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta una lacónica descripción de la realidad problemática por la cual está pasando la organización estudiada y la justificación de la investigación; también se expone los problemas y objetivos de la investigación, alcance y limitaciones.

En el capítulo II se consideró antecedentes de investigación de nivel nacional e internacional, material de previos estudios que contienen temas relacionados al de la presente investigación. De igual manera, se detallaron ciertas bases teóricas las cuales conforman el marco teórico y se expuso definiciones de los términos básicos que apoyan la tesis.

En el capítulo III se formulan las hipótesis de investigación, en las cuales se establecen el vínculo entre los hechos y las variables, se identifica el tipo de variable de acuerdo con los fenómenos estudiados y desarrolla la matriz de consistencia.

En el capítulo IV se interpreta el tipo y método de investigación que se utilizó, el diseño del estudio, la población y muestra, el instrumento usado para la recolección de información, técnicas de procesamiento y análisis y el procedimiento para la ejecución de la investigación.

En el capítulo V se presentan los resultados del estudio, el análisis de estos y la interpretación de la información obtenida.

Finalmente, en el capítulo VI se realizaron las conclusiones y recomendaciones con respecto a todo el previo análisis que se realizó en los capítulos anteriores de la presente investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
LISTA DE TABLAS.....	1
LISTA DE FIGURAS	1
LISTA DE GRÁFICOS	1
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.- Formulación del problema	6
2.- Objetivos, General y Específicos	6
3.- Justificación o importancia del estudio.....	7
4.- Alcance y limitaciones.....	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	10
1.- Antecedentes de la investigación	10
2.- Bases teórico-científicas	24
3.- Definición de términos básicos.....	56
CAPÍTULO III.....	59

HIPÓTESIS Y VARIABLES	59
1.- Hipótesis y/o Supuestos básicos	59
2.- Variables o Unidades de análisis	59
3.- Matriz lógica de consistencia.....	61
CAPÍTULO IV	62
MÉTODO.....	62
1.- Tipo y Método de investigación	62
2.- Diseño específico de investigación.....	63
3.- Población, Muestra o participante	64
4.- Instrumentos de recogida de datos.....	64
5.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	65
6.- Procedimiento para la ejecución del estudio.....	65
CAPÍTULO V	67
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	67
1.- Datos cuantitativos.....	67
2.- Análisis de Resultados	97
3.- Discusión de resultados	105
CAPITULO VI.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111

1.- Conclusiones	111
2.- Recomendaciones	113
REFERENCIAS	116
APÉNDICE	120
Apéndice A. Cuestionario Tipo Likert	121

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre sistemas mecánicos y sistemas orgánicos.....	36
Tabla 2. Nivel del empleado informado.....	67
Tabla 3. Nivel de importancia de la información.....	69
Tabla 4. Dimensión: Flujo de Información.....	70
Tabla 5. Grado de identificación de las funciones laborales.....	72
Tabla 6. Nivel de compromiso con las funciones laborales.....	73
Tabla 7. Dimensión: Funciones Laborales.....	74
Tabla 8. Grado de supervisión en la toma de decisiones.....	76
Tabla 9. Nivel de coordinación para la toma de decisiones.....	77
Tabla 10. Dimensión: Toma de decisiones.....	78
Tabla 11. Variable Dependiente: Estructura Organizativa.....	80
Tabla 12. Nivel de importancia de la información en la coordinación en equipo.....	81
Tabla 13. Nivel de Retroalimentación.....	82
Tabla 14. Dimensión: Comunicación Horizontal.....	84
Tabla 15. Grado de la capacidad del empleado para ejecutar sus funciones.....	85
Tabla 16. Nivel de importancia de las capacitaciones para el desarrollo funcional.....	87
Tabla 17. Dimensión: Capacidad de los empleados.....	88
Tabla 18. Nivel del manejo del empoderamiento otorgado para la toma de decisiones.....	90
Tabla 19. Grado de responsabilidad otorgado a trabajadores.....	91
Tabla 20. Dimensión: Estructura descentralizada.....	92
Tabla 21. Variable Independiente: Modelo Orgánico.....	94
Tabla 22. El Modelo Orgánico y su incidencia a Estructura Organizativa.....	97

Tabla 23. La Comunicación Horizontal y su incidencia en el Flujo de Información	99
Tabla 24. La Capacidad de los Empleados y su incidencia en las Funciones Laborales	101
Tabla 25. La Estructura Descentralizada y su incidencia en la Toma de Decisiones	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la comunicación.....	29
Figura 2. Ejemplo de la diferenciación horizontal y vertical de la empresa B.A.R. and Grille.	32
Figura 3. Control gerencial en situaciones de certidumbre e incertidumbre.....	35
Figura 4. Incertidumbre de la organización.	38
Figura 5. Tipos de compensación laboral.	39
Figura 6. Clasificación de la interdependencia y las implicaciones administrativas.	42
Figura 7. Relaciones de tareas y funciones.	43
Figura 8. Pasos para determinar el tipo de capacitación.	46
Figura 9. Niveles de evaluación de la formación.	48
Figura 10. La naturaleza de la Comunicación Horizontal.	50
Figura 11. Niveles de una jerarquía alta y plana.	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación Neta de Altas y Bajas de Empresas, 2016 -18.	2
Gráfico 2. Nivel del empleado informado.....	68
Gráfico 3. Nivel de la importancia de la información.....	69
Gráfico 4. Dimensión: Flujo de Información.....	71
Gráfico 5. Grado de identificación de las funciones laborales.....	72
Gráfico 6. Nivel de compromiso con las funciones laborales.....	74
Gráfico 7. Dimensión: Funciones Laborales.....	75
Gráfico 8. Grado de supervisión en la toma de decisiones.	77
Gráfico 9. Nivel de coordinación para la toma de decisiones.	78
Gráfico 10. Dimensión: Toma de decisiones.	79
Gráfico 11. Variable: Estructura Organizativa.	80
Gráfico 12. Nivel de importancia de la información en la coordinación en equipo.	82
Gráfico 13. Nivel de Retroalimentación.	83
Gráfico 14. Dimensión: Comunicación Horizontal.	84
Gráfico 15. Grado de la capacidad del empleado para ejecutar sus funciones.	86
Gráfico 16. Nivel de importancia de las capacitaciones para el desarrollo funcional.	87
Gráfico 17. Dimensión: Capacidad de los empleados.	89
Gráfico 18. Nivel del manejo del empoderamiento otorgado para la toma de decisiones.	90
Gráfico 19. Grado de autoridad otorgado a trabajadores.	92
Gráfico 20. Dimensión: Estructura descentralizada.....	93
Gráfico 21. Variable Independiente: Modelo Orgánico.....	95

Gráfico 22. El Modelo Orgánico y su incidencia a Estructura Organizativa.	98
Gráfico 23. La Comunicación Horizontal y su incidencia en el Flujo de Información.	100
Gráfico 24. La Capacidad de los Empleados y su incidencia en las Funciones Laborales....	102
Gráfico 25. La Estructura Descentralizada y su incidencia en la Toma de Decisiones.	104

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la forma en cómo el modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú. Esta investigación presentó un método mixto debido a que las variables investigadas son cualitativas, se tuvieron que cuantificar para poder medirlas y después de obtener los resultados se volvió a su estado original para poder analizarlas, el diseño de investigación fue no experimental transversal de subtipo descriptivo y correlacional. La población total de estudio estuvo conformada por 65 empleados que bajo el enfoque no probabilístico se eligieron 35 de ellos y con respecto al instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario tipo Likert, el cual estaba conformado por 24 preguntas, los datos obtenidos fueron trabajados con la técnica de distribución de frecuencias y con la prueba Chi Cuadrado, lo que permitió realizar un análisis de lo recopilado. Con respecto a los resultados más relevantes del estudio se pudo identificar altos porcentajes de ineficacia en los indicadores de Nivel de Retroalimentación, Grado de Capacidad del Empleado y Grado de Autoridad Otorgado, siendo problemas vigentes en la organización que repercuten considerablemente de forma negativa en las valoraciones de los indicadores Nivel del Empleado Informado, Grado de Identificación de las Funciones Laborales y Grado de Supervisión en la Toma de Decisiones. El resultado de la prueba de hipótesis principal indica que el valor del chi cuadrado es de 71.114, con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, lo que demuestra que el Modelo Orgánico incide en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú.

Palabras clave: *Modelo orgánico, estructura organizacional, dimensiones orgánicas, organización flexible.*

ABSTRACT

The main objective of this research was to determinate the way in how the organic model influences in the organizational structure of the commercial area of the company Norma Peru. This research presented a mixed method because the investigated variables are qualitative, they had to be quantified to be able to measure them and after obtaining the results they returned to their original state to be able to analyze them, the research design was non-experimental transversal of descriptive subtype and correlational. The total study population was 65 employees, with the non-probabilistic approach 35 of them were chosen, about the collection instrument, the Likert questionnaire was used, which was made up of 24 questions, the information obtained were worked with the frequency distribution technique and with the Chi Square test, which allowed make an analysis of what was collected. In relation to the most relevant results of the study, it was possible to identify high percentages of inefficiency in the indicator about level of feedback, degree of employee capacity and degree of responsibility granted, being current problems in the organization, causing a significant negative impact on the assessments of the Indicators: level of the informed employee, degree of identification of labor functions and degree of supervision in decision making. The result of the main hypothesis test indicates that the value of chi-square was 71,114, with 12 degrees of freedom and a value of significance of 0.000, which shows that the organic model affects the organizational structure of the commercial area of the commercial area of the company Norma Peru.

Keywords: *Organic model, organizational structure, organic dimensions, impact, flexible organization*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Está demostrado que toda organización funciona óptimamente cuando todas sus unidades funcionales se encuentran en constante coordinación, con las tareas distribuidas correctamente y las responsabilidades asumidas; y con un equipo de trabajo altamente capacitado para responder ante cualquier situación que se les presente. La Editorial Norma Perú, una de las empresas muy reconocidas en el sector editorial por la venta de sus libros educativos, hace muchos años tuvo excelentes resultados con respecto a la acogida del público peruano, sin embargo, el no poseer el control interno ni la coordinación necesaria, provocó un decaimiento a nivel organizacional y financiero. A través de los años la entidad ha tratado de recuperarse enfocando la mayoría de sus recursos en el área comercial con la finalidad de incrementar las ventas, contando así con considerables expectativas de superación ante la competencia, no obstante, se originó un descuido en ciertas dimensiones que comprende la estructura del área comercial de esta entidad como: la comunicación (coordinación) entre equipos de trabajo para el logro de objetivos, los programas de capacitación para el incremento de la capacidad del empleado y poder otorgado hacia los empleados para ejecutar decisiones rentables para la empresa. Según un informe a

inicios del presente año de la Institución Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) se afirmó que en la actualidad se constituyen al año una gran cantidad de empresas, unas setenta mil aproximadamente, sin embargo, para finales del 2018 se han cerrado casi el 60% de estas mismas y en verano del presente año la cifra ha aumentado a un porcentaje considerable alto.

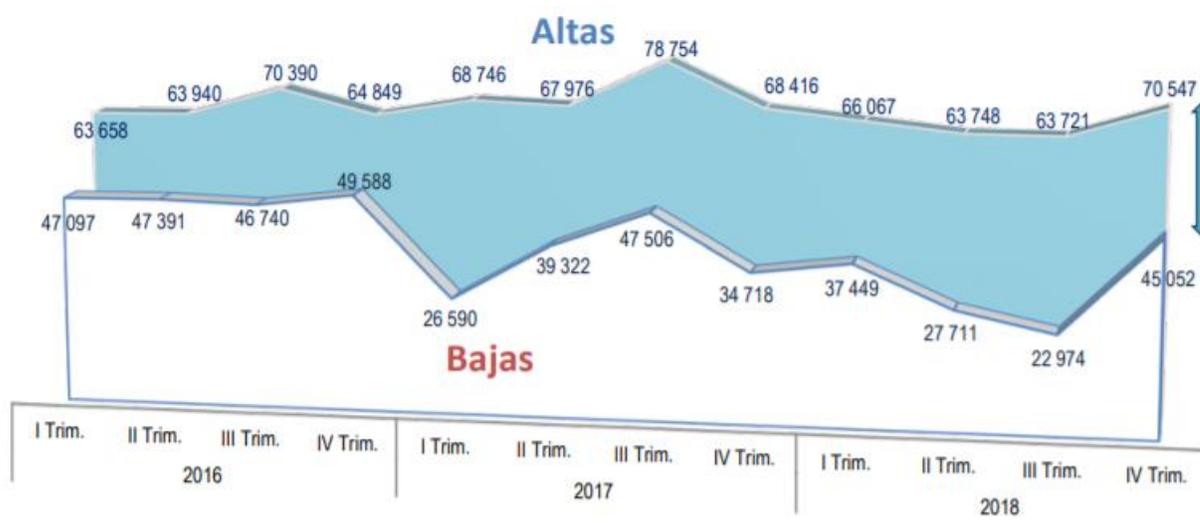


Gráfico 1. Variación Neta de Altas y Bajas de Empresas, 2016 -18.

Fuente: Recuperado de “Demografía Empresarial en el Perú 2019”, de Institución Nacional de Estadística e Informática, 2019, Perú. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>

De acuerdo al portal PQS (2019) existen varios factores que provocan esta situación, de las cuales la mala organización es una de ellas y la cual es provocada por el erróneo enfoque que les puedan dar los dueños a sus empresas, ya sea por la delegación de poder, una mala gestión de los recursos humanos (empleados), índices de control mal ejecutados, entre otros. La estructura organizacional es un sistema universal en el ámbito empresarial y conceptualmente perteneciente a la terminología administrativa, pero son pocas las entidades que aplican correctamente las dimensiones que los caracterizan, un gran porcentaje de empresarios consideran esta herramienta como algo clásico (mecánico), en el cual la formalidad predomina y no permite que se introduzcan factores que puedan atender a situaciones variables, el error se origina cuando se enfocan en

dimensiones organizacionales que no van de la mano con el tipo de entidad que están gestionando, no se puede adaptar un enfoque orgánico (con dimensiones flexibles) a una organización que por naturaleza busca formalidad y rigidez al momento de cumplir sus metas.

A raíz de la problemática que enfrentó la Editorial Norma, generó una reestructuración organizacional, provocando que algunos puestos de trabajo no sean atendidos como lo fue en su tiempo por la reducción del personal, por lo que un colaborador llegaba a realizar más funciones de las que realizó en su momento y en ciertas ocasiones abarcaban actividades de otros puestos con la finalidad de ejecutar las tareas y no dejarlas sin atender, en el transcurso del tiempo el empleado desconocía las funciones reales del puesto que se le fue asignado, además que nunca se le hizo entrega de algún manual que mostrara la estructura de la empresa, los puestos de trabajo, las funciones de cada puesto, procedimientos que tiene que ejecutar ciertos puestos, etc. De acuerdo a la primera problemática sobre la comunicación entre equipos de trabajo,

En la actualidad el nivel de profesionalismo es muy competitivo, existen grupos sociales que se encargan de potenciar sus habilidades y conocimientos de manera consecutiva, sin embargo, existe otro grupo de personas que no suele tener aquella motivación para poder incrementar sus conocimientos, ya sean por diversos tipos de factores que puedan afectar al desarrollo profesional del individuo, las organizaciones se tienen que encargar de incentivar una cultura de profesionalismo para que los colaboradores se puedan sentir más vinculados con sus puestos designados. De acuerdo con Aptitus (2018) solo el 48% de trabajadores peruanos recibió capacitación durante todo el año 2018, de los cuales 22% de ellos recibió capacitaciones pagadas en su totalidad y el 16% fue cubierta parcialmente, del total de empleados capacitados; el 85% recibieron capacitaciones dentro de la entidad impartidas por el personal interno o asesores externos, el 10% asegura que se capacita en una entidad educativa externa y el 5% de manera

virtual o web. Reforzando esta afirmación, según Cubas (2018) la realidad en el Perú es otra, refiriéndose que el tipo de inversión que maneja las organizaciones para implantar un programa de capacitación es de solo el 0.5% a 1%, cuando en realidad debería ser entre el 3% y 4% del total del costo laboral para capacitar y entrenar a su personal. Los empleados del área comercial de la Editorial Norma realizan tareas poco frecuentes en las cuales gran parte de ellos intentan capacitarse por su cuenta para así afrontar las problemáticas con más facilidad, no obstante, surgen una serie de inconvenientes por el no tan suficiente conocimiento de los colaboradores con respecto a las herramientas con las que trabaja, a su vez, la propia entidad hasta el momento no les ha compartido algún manual que mostrara la estructura de la empresa, los puestos de trabajo, las funciones de cada puesto, procedimientos que tiene que ejecutar ciertos puestos, etc. Al no poseer ni el conocimiento ni la capacidad suficiente para realizar un buen uso de sus herramientas, genera que se ejecuten ciertas tareas de forma incorrecta que perjudica a la empresa en el resultado de las proyecciones que suele realizar el área estudiada, lo que compromete el uso adecuado de los recursos de la empresa.

Una organización con unidades orgánicas correctamente coordinadas es capaz de realizar sus procedimientos de manera óptima y en el tiempo esperado, todo ello se debe a la buena interacción comunicativa que se da dentro de la entidad, en donde la información se transmite sin inconvenientes y permite ejecutar decisiones ante cualquier situación que se presente. Según Formanchuk (2018) partiendo de la afirmación de Peter Drucker sobre que el 60% de los problemas en una organización es por la mala comunicación, comenta que para que exista una gestión exitosa de comunicación interna se tiene que trabajar en primer lugar por la base, es decir, una cultura organizacional en donde las empresas tienen que solucionar los problemas que perjudiquen las relaciones comunicativas entre empleados como la falta de confianza, la falta de

coherencia y entendimiento, entre otros. Una considerable cantidad de empleados de la Editorial Norma suele estar muy informada, pero no suele profundizar su información en todas las unidades orgánicas, por lo que el mensaje no puede ser trabajado a tiempo y los procedimientos suelen demorar mucho más de lo ya planificado. Para el tipo de actividades que realiza esta entidad es de mucha importancia el trabajo en equipo o la búsqueda de las soluciones de forma colectiva, la comunicación horizontal es algo que suele faltar en el área comercial sobre todo para finalizar tareas en las cuales cuentan con un tiempo impuesto por Gerencia Comercial, esto no permite que se ejecute un buen enfoque de actividades generando así un incremento en los pendientes.

Una opción beneficiosa para una organización conformada por una gran cantidad de empleados es considerar el hecho de dotar autoridad hacia ciertos trabajadores para que tomen decisiones utilizando sus conocimientos y razonamiento ante situaciones variantes con la finalidad de atender cualquier tipo de problemática lo más pronto posible. Según Guevara (2019) en su artículo “¿Cómo gestionar la toma de decisiones? La apuesta por colaboradores más independientes” comenta que, si se deja a una sola persona el proceso de toma de decisiones, esto podría retrasar los resultados y probablemente hacer que pueda fallar, es por ello que una buena distribución de poder favorece el desarrollo de la organización y la optimización del proceso de la toma de decisiones tanto en calidad como en tiempo. Gran parte de los empleados del área comercial de Norma son muy comprometidos con las actividades que realizan para cumplir con las metas establecidas, sin embargo, ocasionalmente se forma un cuello de botella por parte de los superiores para poder aceptar decisiones que los empleados tienen que cumplir luego, por lo que el tiempo de respuesta para la ejecución de actividades suele ser tardío, deja entrever que hay un gran porcentaje de falta de confianza por parte de los altos mandos hacia los

demás empleados, tal vez producto de la mala gestión que tuvieron años atrás, donde una parte del total de empleados realizaban acciones que perjudicaban a la empresa.

1.- Formulación del problema

Problema principal

- ¿De qué manera el modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú?

Problemas secundarios

- ¿De qué manera la comunicación horizontal contribuye en el flujo de información entre empleados del área comercial de la empresa Norma Perú?
- ¿En qué medida las capacidades de los empleados repercuten en las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú?
- ¿Cómo es que una estructura descentralizada influye positivamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú?

2.- Objetivos, General y Específicos

Objetivo General

- Determinar la forma en como el modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú.

Objetivos específicos

- Explicar la manera de cómo la comunicación horizontal contribuye en el flujo de información del área comercial de la empresa Norma Perú.
- Determinar en qué medida las capacidades de los empleados repercuten en las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú.

- Describir cómo es que una estructura descentralizada influye positivamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.

3.- Justificación o importancia del estudio

La Editorial Norma es una empresa fundada en 1960, durante sus primeros años estuvieron operando bajo la marca Carvajal Soluciones Educativas, ya para el año 2016 fue vendida al grupo corporativo Prisa, enfocada con cumplir su misión de crear, desarrollar e implementar soluciones innovadoras y educativas para el aula en el siglo XXI, buscando aportar tecnología que potencia el aprendizaje. La transición del grupo corporativo fue consecuencia de una inadecuada gestión interna en la cual se vieron afectados los recursos de la empresa y lo que causó una reestructuración organizacional, una de las unidades funcionales más afectadas fue el área comercial, que de acuerdo a su forma de operar estaría enfocada al modelo orgánico, pero que a pesar de ello los altos mandos no buscan aún la forma de cómo ejecutar correctamente las dimensiones que caracterizan aquel tipo de estructura. Resulta de mucha importancia conocer el tipo de dimensiones que conforma una estructura de enfoque orgánico, ya que, a partir de ello permitirá identificar las diferencias entre la situación deseada en contraste con la realidad que afronta una organización que no está ejecutando debidamente ciertos aspectos que conforma una estructura orgánica, y a partir de allí, la entidad podrá adoptar las medidas necesarias de acuerdo a lo analizado.

La presente investigación surge de la necesidad de conocer cómo es que el enfoque del modelo orgánico tiene relevancia en la estructura organizacional del área comercial de la Editorial Norma, con el propósito de analizar cómo es que las dimensiones de dicho enfoque influyen en la unidad funcional investigada y de cómo esto afecta en los resultados de la empresa, aquellas dimensiones son: La Comunicación Horizontal, La Capacidad de los

Empleados y La Estructura Descentralizada. Se pretende analizar y ampliar las teorías que se tienen al respecto de la variable (independiente) Modelo Orgánico en relación al Diseño Organizacional, tomando como base el estudio de las dimensiones estructurales orgánicas que plantea Richard L. Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional. El estudio de la presente investigación busca proporcionar información que será útil para todo tipo de empresa que tenga una estructura enfocada al modelo orgánico, permitiendo mejorar el conocimiento sobre qué tipo de características debe poseer un tipo de estructura cómo es la que tiene el área comercial de Norma Perú.

4.- Alcance y limitaciones

Esta investigación se desarrolló dentro de la carrera profesional Administración y Gerencia, en la disciplina de Administración y como línea de investigación Diseño Organizacional. El proyecto de investigación se llevó a cabo en el año 2019 y se culminó en el presente año 2020, para cuya fecha se identificó los factores del diseño organizacional del modelo orgánico que inciden en la problemática y listo para su sustentación.

Esta investigación se llevó a cabo en el área comercial de Norma Perú, ubicado en el distrito de Surco en uno de los pisos del edificio corporativo Omega, en el cual la unidad de estudio son los promotores; personas que se encargan de promocionar los libros y conseguir que estos puedan ser comprados, también participarán el área de soporte comercial, los gestores comerciales, y los altos mandos como la jefatura y gerencia comercial.

Esta investigación tuvo limitaciones de tiempo puesto que se dispuso de 9 meses para ser concluida, se tuvo planeado desarrollar la tesis diariamente, los horarios están comprendidos entre 9 p.m. hasta las 11 p.m. de lunes a viernes, y entre las 2 p.m. hasta las 10 p.m. los sábados y domingos.

La investigación no presentó una gran limitación en la información, debido a que se tiene acceso directo a los datos del área comercial de Norma Perú. Mediante el uso de encuestas se tuvo información suficiente para finalizar la investigación y comprobar el resultado. De la misma manera, no se presentó muchas complicaciones con respecto al presupuesto para realizar esta investigación, los archivos que se utilizaron se encontraron dentro de la empresa en donde se está trabajando, al igual que el material informativo como los libros y programas estadísticos, estos fueron adquiridos sin necesidad de invertir dinero.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

1.- Antecedentes de la investigación

Antecedentes nacionales

- a) Cuadros (2014) en su tesis titulada “La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede Lima”. Administración.

Universidad Ricardo Palma.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el carácter orgánico de estructura organizativa y el apoyo organizacional percibido de los trabajadores, en donde se hace un análisis sobre el contraste entre las dimensiones orgánicas que presenta la empresa y el apoyo por parte de la entidad hacia los trabajadores en términos organizacionales. Este último servirá como base para el estudio ya que existe una tendencia positiva del apoyo organizacional percibido, lo cual es significativo y se relaciona con el compromiso del empleado a la organización, y viceversa.

El tipo de investigación es aplicada, con un método descriptivo correlacional en un diseño transversal. La población está constituida por 40 personas y el tamaño de la muestra es 31 personas. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario.

Al finalizar la investigación se llegó a la conclusión que existen varios factores internos que afectan a una organización de enfoque orgánico ya que se evidenció dentro de la empresa la tendencia positiva con respecto a las dimensiones de centralización, adaptación mutua y sistema técnico. Los empleados presentan distintas percepciones en lo referente a la conceptualización de lo que es una estructura orgánica y el apoyo que la empresa brinda para que estos puedan sujetarse a las dimensiones que lo caracterizan. El apoyo de los empleados es también parte fundamental para la ejecución de procesos, en las últimas décadas la variable persona ha sido abordada e incluida en la mayoría de investigaciones sobre organizaciones; ya que, puede existir una entidad pero al fin y al cabo son personas las unidades que conforman la estructura y son aquellos que desarrollan las funciones y ejecutan los input y output de los procesos.

De acuerdo a lo último, esta teoría se aplica en la presente investigación de la empresa Norma, debido a la integración de los niveles macro (empresa) y micro (empleado) que permite entender los diferentes puntos de vista de cada elemento, según Daft (2007) es definido como Teoría Meso. Las dimensiones pueden estar muy bien concretadas a una configuración de enfoque orgánico óptima, sin embargo, depende del éxito que pueda existir en la sinergia de una entidad con sus empleados para que estos puedan efectuarse correctamente.

- b) Reyes & Ayarza (2017) en su tesis titulada: “La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el

2017". Administración y Recursos Humanos. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Tiene como objetivo determinar la influencia significativa de la comunicación organizacional en el clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel, empresa que se encarga de la distribución y comercialización de bebidas soft drink como Kola Real, Agua Cielo, Fruvi, entre otros.

Es importante precisar que existen dos tipos de comunicación (formal e informal) y que es dependiendo al tipo de estructura organizacional cómo se define el tipo de comunicación, sin embargo, no se debe de considerar en ningún tipo de comunicación el sobrepasar las brechas de un intercambio de información cordial ya que esto llegaría a destruir a la empresa desde adentro. Con respecto al clima organizacional, este está conformado por una diversidad de variables que lo afectan de forma positiva o negativa, en relación a la investigación depende mucho del grado de comunicación interna que se maneja para definir si el clima de la empresa está bien constituido, por lo que esto permitiría que se pueda laborar en armonía con un alto nivel de efectividad.

Investigación aplicada de alcance explicativo, enfoque cuantitativo, no – experimental de corte transversal. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario de escala de Likert. La población total de la empresa Industrias San Miguel es de 255 trabajadores, sin embargo, solo se manejará una muestra de 154 operarios, los cuales serán objeto de investigación.

Se llegó a la conclusión, que el 76% de los empleados encuestados generaron resultados positivos con respecto a su perspectiva y preferencia por la comunicación informal, mencionaron que este tipo de comunicación ayuda a que el flujo de información sea

óptimo, brindándoles la información suficiente para que puedan laborar sin complicaciones, satisfaciendo sus necesidades de información. Esta investigación recomienda a la empresa la gestión de una comunicación horizontal, ya que esto puede permitir una buena coordinación y armonía entre sus miembros, en donde la retroalimentación de información fortalecería la integración entre líderes y sus equipos. De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación por el tipo de comunicación que no solamente prefiere el trabajador sino también por su relación con el tipo de estructura que más se adecua a la funcionabilidad de la empresa, ya que para la empresa Industrias San Miguel la mayoría de empleados realizan labores operativas por lo que una comunicación más directa es la más adecuada, al igual que la empresa Norma Perú que suelen comunicarse directamente entre empleados (comunicación horizontal).

- c) Barrientos (2017) en su tesis titulada: “La capacitación del personal y la calidad de servicio del centro de contacto Banco de Crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016”. Administración. Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

La investigación buscó determinar de qué manera la capacitación del personal influye en la calidad de servicio del Centro de Contacto BCP en el cuarto trimestre 2016, basando el estudio en variables como: horas de capacitación, índice de desempeño y motivación. El banco BCP ofrece asesoría por medio del Contact Center, conformado por asesores que se encargan de retribuir información y apoyo a los clientes.

Un desafío para toda empresa es la de ofrecer una excelente calidad de servicio con el fin de satisfacer alguna necesidad del cliente o mejorar constantemente sus expectativas, parte de la problemática del banco BCP en relación a su calidad de servicio se origina en la atención al cliente, problemas como: el tiempo de llamada por encima del promedio

esperado, uso del protocolo incipiente, compromiso y satisfacción del personal con su centro de labores, esto se ve reflejado en la encuesta de satisfacción del último trimestre del 2016, en donde el resultado no ha sido el esperado en los equipos del Centro de Contacto.

Tipo de investigación correlacional y explicativa, diseño fue no experimental. La población está distribuida en 5 equipos de 20 empleados por equipo, la muestra que se consideró en esta investigación fue de 100 empleados. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron el cuestionario y la entrevista de profundidad.

Se realizaron dos encuestas, una dirigida a los asesores y otra a los clientes, el resultado con respecto a la primera encuesta permitió reconocer la importancia que tienen los asesores con respecto a que se les otorgue capacitaciones programadas, y no solamente pasar por un solo proceso de inducción, ya que identifican este tipo de entrenamiento como una forma de fortalecer sus conocimientos y estar constantemente motivados a seguir mejorando. En la encuesta brindada a los clientes, se reconoció el manejo del conocimiento del asesor, el cual está relacionado con la optimización de la llamada, y es donde se identificó que la mayoría de trabajadores presentaban un desgano y falta de información en ciertas ocasiones.

Se llegaron a muchas conclusiones en la cuales predomina la importancia de las capacitaciones para los empleados, un gran porcentaje de los encuestados (asesores) acepta de que estas capacitaciones influyen no solamente en el mejoramiento de la calidad de servicio, sino también en la motivación del personal. Un empleado se siente a gusto y motivado cuando sabe que la empresa en donde trabaja se preocupa por capacitarlos.

De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, en donde un programa de capacitaciones tiene como objetivo mejorar las competencias de todo el personal ya que al incrementar las habilidades de un empleado los vuelve proactivos y efectivos en el cumplimiento de sus actividades y por consiguiente del objetivo principal de la empresa. Los programas de formación profesional son una de las inversiones más rentables, que tiene que estar a la par con los avances de la tecnología.

- d) Ríos (2004) en su tesis titulada: “El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. San Martín de Porres Velásquez”. Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Esta investigación tiene como objetivo la de describir las características del fenómeno organizativo (fenómeno burocrático) en el sistema de una escuela con el fin de mejorar la comprensión del equipo de trabajo y proponer lineamientos para un entendimiento productivo en los desempeños del equipo. La razón de ser de la escuela son los niños, es por ello que se requiere que la organización sea coherente a los valores que están relacionados con su visión, el entendimiento mutuo y reflexivo del equipo de trabajo y una madurez profesional de un equipo de trabajo que comparte información, son participativos y son comprometidos con la culminación de sus actividades.

Este estudio busca mejorar la perspectiva que tiene la organización educativa para poder brindarle ideas de como ordenarla racionalmente ya sea creando lineamientos que favorezcan a la institución como promover participación y designar cierto grado de autoridad a los empleados para que puedan desarrollar las actividades y buscar soluciones. En este sentido el fenómeno burocrático los conducirá a una gestión

equilibrada en dos direcciones: Por un lado, la centralización que busca un orden que aplique a todo el equipo de trabajo por igual y produzca una coalición entre los miembros. Por el otro lado, la descentralización que está relacionada con la autonomía de cada empleado con la responsabilidad que estos asumen al interior de su equipo.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron el cuestionario y la entrevista de profundidad. Tiene como finalidad la de determinar el nivel de interacción entre trabajadores y su relación con la toma de decisiones por parte de estos mismos.

Se llegó a la conclusión de que es muy importante promover un modelo reflexivo de coordinación de las actividades planificadas para que de esta manera se pueda meditar y entender las responsabilidades que pueden tener algunos empleados en la toma de decisiones, el éxito empresarial dependerá del compromiso que tenga cada empleado con el rol que desempeña en la entidad , en este contexto, la eficiencia partirá del entendimiento productivo para enfrentar las posibles barreras derivadas de la resistencia al cambio, adicionalmente a ello se puede percibir una intención racional por parte de la escuela de constituir un mejor grado de participación en las dinámicas de interacción entre los miembros de su equipo para una democratización en el entendimiento productivo.

De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, que si bien no presenta un alto grado de normatividad, su grado de centralización predomina en ciertos aspectos que no permite que exista una designación de tareas con un cierto grado de autoridad con un fin productivo, en relación al fenómeno burocrático, este busca no solo darle orden a la institución, también promueve lo que es la participación

por parte de los miembros del equipo de trabajo, en el caso de Norma esto puede llegar a beneficiar a los altos mandos en la reducción de carga laboral.

Antecedentes internacionales

- a) Argüelles (2007) en su tesis titulada: “Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional”. Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación tiene como objetivo proponer una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional que permita fortalecer la eficiencia de una organización.

En la actualidad existen muchos problemas al diseñar la organización, la mayoría de los gerentes busca un ambiente no tan piramidal, en donde la flexibilidad puede lograr que los trabajadores opten por tomar sus propias decisiones; siempre y cuando estén alineadas al objetivo de la empresa basado en el criterio y la ética, es por ello que el estudio se basó en las etapas para la creación de un diseño orgánico – funcional para una empresa. Para que una entidad pueda ser competitiva en el movimiento de la globalización, es necesario tener una estructura organizacional que se adapte a la flexibilidad de cambio, sea descentralizada, participativa y con una alta capacidad de respuesta para cumplir con sus objetivos y de esta forma afronten retos que cambian diariamente.

La metodología se basa en el Modelo para el Análisis Paramétrico y Evaluación Organizacional (MAPEO) apoyándose en la técnica TKJ (Team Kawakita Jiro), el cual tiene el fin de optimizar la utilización del recurso humano y lograr una mayor efectividad en los objetivos de la entidad.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario.

Se llegó a la conclusión que la metodología propuesta (modelo flexible) permite que el diseño estructural de la empresa se realice de forma dinámica, ya que motiva a la participación de todos los involucrados de forma más activa, permite analizar sus capacidades y conocer sus habilidades, de esta manera no se pierde la esencia del modelo orgánico, tanto desde su diseño como su ciclo de vida.

De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, ya que partiendo del hecho que los miembros de una entidad necesitan de un marco estable y comprensible en el cual permita trabajar de forma integrada para alcanzar metas y objetivos; se requiere del diseño organizacional con el fin de configurar procesos para decidir cuál es la manera más óptima de dirigir a la empresa a la ejecución de actividades de forma efectiva de acuerdo a la circunstancias del entorno interno. Las organizaciones con estructuras obsoletas requieren de un cambio a convertirse una estructura más adaptativa a los acontecimientos varían, basándose en una correcta planificación estratégica ejecutando correctamente la dirección y los indicadores de éxito.

- b) Reyes (2011) en su tesis titulada: “Diseño de una Estructura Orgánico Funcional y su incidencia en el Desempeño del personal en American Jeans”

Se identificaron varias problemáticas que originaron la investigación de un modelo orgánico funcional, como la deficiente comunicación que lleva consigo una serie de confusiones lo que creaba jefaturas inexistentes entre compañeros de confianza que perjudicaba la toma de decisiones generando un ambiente conflictivo lo que causaba incluso que se descuide el puesto de trabajo asignado, la carencia de procesos que iba manteniendo niveles bajos de producción; limitando el uso de recursos de forma eficiente

y el cuál iba de la mano con el descuido del personal capacitado, y por último, la existencia de la centralización de responsabilidad en una sola persona.

Investigación correlacional con un enfoque cualitativo para la realización de la recolección de datos. La población está dividida entre 18 empleados, 4 técnico y 5 profesionales, su muestra es igual al total de la población. El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario, el cual consta de 12 preguntas.

El estudio permite identificar la importancia de la capacitación y como incide en la forma de respuesta de sus trabajadores ante cualquier tipo de actividad, lo cual da resultados ineficientes. A su vez, se recomienda a la empresa American Jeans que refuerce su comunicación y coordinación, un gran porcentaje son los trabajadores que conocen el sistema, por lo que si se incentiva al ajuste mutuo puede esparcir el conocimiento en toda el área como una deficiente comunicación que ha producido una seria cantidad de confusiones y resentimientos.

De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, cada tipo de estructura organizacional debe configurarse de acuerdo a los recursos que las organizaciones manejan y como estos se están desarrollando internamente, Norma comparte ciertos problemas con American Jeans debido a la falta de la aplicación correcta de un modelo orgánico que permite la integración entre empleados para la ejecución de actividades en donde se genere un buen ambiente laboral respetando los lineamiento pactados y jerarquía definida.

- c) Gandarias (2010) en su trabajo de investigación titulado: “Fortalecimiento administrativo de la estructura orgánica de la municipalidad de Olopa, Chiquimula”. Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala.

Tiene como objetivo fortalecer y organizar el funcionamiento y desempeño de las unidades que conforman la estructura orgánica de la municipalidad de Olopa, Chiquimula, se pretendió analizar primero el funcionamiento de las unidades que conforman la estructura mediante la herramienta FODA, determinar su situación actual para luego mejorar los manuales de funcionamiento de las unidades y se analizó más detenidamente los perfiles de puesto de trabajo, para finalizar se dispone de la idea de crear programas de capacitación introduciendo a su vez mecanismo para el control de procesos los cuales son basados en parámetros de control que determinen la eficiencia del trabajador. En la actualidad las municipalidades a nivel rural no cuentan con los recursos suficientes para realizar una planificación estratégica por lo que esta ausencia genera una escasa contratación de personal calificado y en relación a una implementación de capacitaciones para la mejora de procedimientos.

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue el cuestionario. Como conclusión se comenta sobre la importancia de la capacitación y sobre como esto puede ayudar a integrar a los empleados de distintas áreas, de esta manera no solo se habla de una buena comunicación, sino también de como la coordinación ayuda a concretar los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, debido a que ambas empresas no cuentan con la normatividad actualizada u operativa , esto se ha demostrado en la investigación de que en una primera instancia se tiene que reordenar los lineamientos y recursos existentes para de esta manera tener un mejor panorama de las herramientas faltantes, como en el caso de Norma la falta de capacitaciones genera que las actividades no suelen efectuarse en el tiempo esperado lo

que retrasa los procesos, adicionalmente a ello es de mucha importancia tener un control de todos los recursos para tener una organización más óptima con aspiraciones de mejorar.

- d) Torres & Torres (2010) en su tesis titulada: “Capacitación por competencias laborales: Un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia”.

Administración. Pontificia Universidad Javeriana.

Se determinó implementar un programa de capacitación basado en competencias laborales, para la fuerza de ventas de la empresa Laboratories de Colombia.

Investigación de metodología exploratoria aplicada. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron el cuestionario, las entrevistas y panel de expertos.

Se concluyó que la empresa colombiana, necesita un programa de capacitaciones dependiendo de las funciones que efectúen los trabajadores, es por ello que se analizó la posibilidad de crear un programa de capacitaciones basada en competencias laborales. Se recomendó que estas capacitaciones tienen que ser evaluadas luego de culminar cada tema a tratar, para que de esta forma se pueda garantizar el aprendizaje del empleado y su resultado en la productividad que este genere. Un seguimiento de campo podría reforzar el programa de capacitaciones, retomando los temas que aún no fueron aprendidos por los colaboradores.

De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, lo primero que hizo Laboratories fue realizar un estudio sobre las competencias laborales que faltaban reforzar en su fuerza de ventas y esto sirve de mucho antes de implementar cualquier programa de aprendizaje, ya que se estaría reforzando ciertos aspectos necesarios de cada empleado mientras se hace un ahorro del presupuesto designado para el programa, si bien en el mundo empresarial las capacitaciones no son un

gasto sino una inversión, es también importante cuidar los recursos y utilizar los debidos. En el área comercial de Norma no todos los empleados necesitan reforzar algunas de las competencias laborales con las cuales trabajan, incluso hay ciertos departamentos que cuentan con empleados capacitados que podrían llegar a aportar ayuda interna a los demás miembros de la organización, en este sentido no se aplicaría un programa de capacitación sin antes analizar dos interrogantes: ¿Quiénes son los empleados que necesitan reforzar ciertas habilidades? y ¿Qué habilidades son las cuales se necesita reforzar?, de esta forma se utilizaría los recursos necesarios para una correcta implementación de las capacitaciones, en el caso se aplique el factor orgánico se puede incluso adicionar la participación de los empleados que ya cuentan con ciertas habilidades ya mejoradas para que puedan servir de apoyo.

- e) García (2016) en su trabajo de investigación: “Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas pymes constructoras”. Gerencia. Fundación Universidad de América.

Tiene como objetivo indicar métodos, metodologías y modelos para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en las empresas constructoras pymes. Actualmente las empresas se vuelven muy competitivas, independientemente si sean grande o pequeñas, siempre están tratando de mejorar sus servicios o productos y que estos puedan llegar lo antes posible al cliente sin afectar su calidad, la descentralización es una medida que ayuda a no solo a solucionar o atender una situación en el menor tiempo posible, también facilita la carga laboral que pueda tener la organización, dicha medida es muy utilizado en organizaciones con una cadena de mando amplia ya que necesitan delegar responsabilidad para que ciertos empleados estén a cargo de algunas actividades que

tienen que ser atendidas lo antes posible, con respecto a las pymes también se podría aplicar modelos de descentralización siempre y cuando sean ajustadas a las necesidades actuales que presente la entidad de carácter funcional y operativo.

Estudio de enfoque cualitativo, investigación de diseño transaccional descriptivo. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron las encuestas (conformada por 28 preguntas), la observación y libros e internet (hermenéutica). La población y muestra es la misma cantidad de empleados que participaron en esta investigación, sumando un total de 60 trabajadores.

Se llegó a la conclusión que para poder dar autoridad a los empleados para que puedan tomar decisiones por su cuenta, es necesario analizar sus funciones, habilidades, capacidades y logros, se debe mantener una atención considerable a las propuestas planteadas por los mismos empleados y sus iniciativas que tienen con la empresa, para esto la comunicación juega un papel muy importante, ya que tiene que ser acertada, pertinente y trabajada bajo mucha coordinación constante para que la descentralización pueda funcionar. De acuerdo a lo último, esto se relaciona con la presente investigación de la empresa Norma, una empresa aplica la descentralización para cubrir ciertas necesidades como lo explica la investigación, en el área comercial de Norma cada cierto tiempo (temporada de campaña) surge una gran cantidad de carga laboral la cual los procesos tienen que ser atendidos en el menor tiempo posible ya que todos los años la fuerza de ventas se encargan de mantener a los clientes que ya se encuentran en la cartera y afianzar nuevos clientes, es por ello que esta área tiene que trabajar constantemente sujeto a los cambios que se puedan presentar y atenderlos prontamente.

2.- Bases teórico-científicas

Estructura organizativa

La estructura organizacional es un sistema el cual se puede visualizar gráficamente en el organigrama, en ella se representa la forma en cómo opera la organización; la jerarquía de una empresa integrada por varias cadenas de mando, la forma en cómo está dividido las diversas áreas o departamentos en la cual se distribuyen todas las funciones por ejecutar de acuerdo al puesto que desempeña cada colaborador; utilizando los recursos necesarios y basando su labor en los lineamientos creados por la organización, los trabajadores están en constante coordinación para cumplir con sus respectivas actividades y por ende con los objetivos de la empresa. De hecho, Daft (2011) refuerza esta definición comentando que existen tres componentes claves que definen a una estructura organizacional como: la existencia de niveles jerárquicos que definen la designación de relaciones de subordinación entre los superiores y los operarios, la agrupación de los empleados con sus respectivas funciones en los diferentes departamentos los cuales conforman el total de la organización y por último, la existencia de sistemas que puedan garantizar una fluida comunicación. Aquellos componentes están vinculados directamente con las dimensiones de la variable de estructura organizativa cómo: el flujo de información, el cual se desarrolla gracias a los diferentes sistemas que ayuden a proporcionar una buena comunicación; las funciones laborales, las cuales son designadas a los empleados (pertenecientes a un cierto departamento) de acuerdo a la labor que desempeñan en la organización; y la toma de decisiones, las cuales son ejecutadas por grupo de empleados que posee un cierto grado de poder designado por los altos mandos.

Una propuesta de estructura organizacional representada en un organigrama del área comercial de la Editorial Norma, de acuerdo con el concepto de estructura organizativa

mencionado anteriormente es el que se muestra a continuación. Cabe destacar que de acuerdo con la tipología de organigramas este es un tipo de organigrama de naturaleza micro – administrativo y de ámbito específico, debido a la representación gráfica de un área en particular; de contenido integral, en referencia a la representación de ciertas unidades administrativas de la empresa y las relaciones jerárquicas o de dependencia que se establecen; y de representación mixta, ya que se puede visualizar las relaciones entre unidades que se representan mediante líneas horizontales y verticales.

Estructura Organizacional del área Comercial de la Editorial Norma – Perú

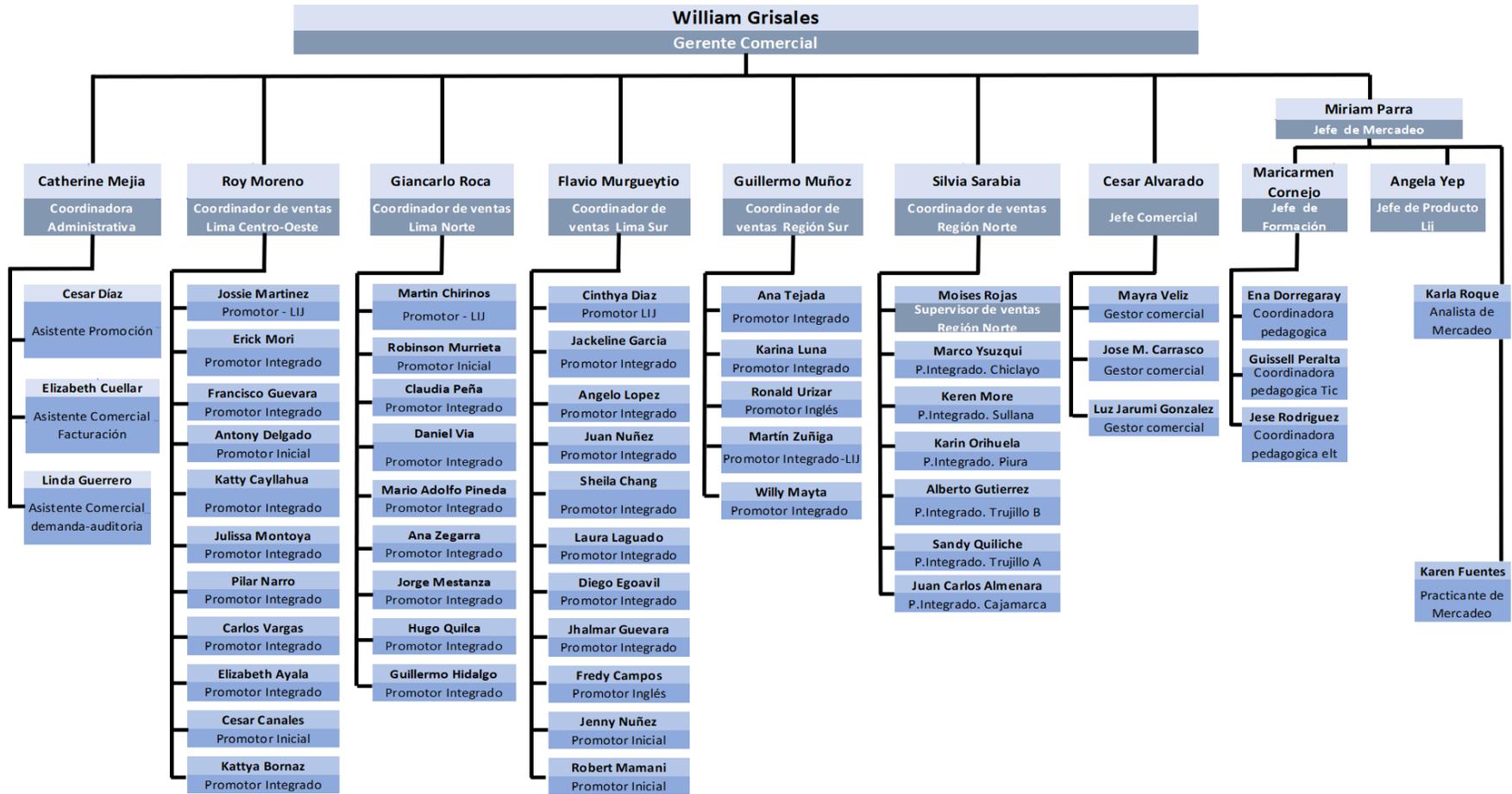


Figura 1. Propuesta de organigrama área Comercial Norma Perú.
Fuente: Autoría propia.

Tipos de estructura organizacional: Estructura mecánica y orgánica

Existen dos modelos de estructura organizacional con enfoques distintos, las empresas evalúan sus factores externos o internos para poder sujetarse a uno de estos tipos de estructuras, las cuales conforman una serie de dimensiones como la centralización o descentralización, comunicación horizontal o vertical, empleados capacitados o trabajadores desactualizados, entre otros elementos. Según Chiavenato (2006) basándose en uno de los orígenes de la teoría situacional, menciona el factor ambiental (externo) como causa de la existencia de los dos modelos de estructura organizacional, el ambiente determina el tipo de estructura y funcionamiento de las empresas, los autores del origen de ambas estructuras son Burns y Stalker, que en una de sus investigaciones en aquellos tiempos dieron a conocer el modelo de estructura mecánico y el orgánico. Las estructuras mecanicistas se caracterizan por ser estructuras altas, es decir, gráficamente se puede visualizar que su cadena de mando suele ser amplia por lo que la toma de decisiones se ejecuta en base a la centralización y dependerá mucho de los altos mandos para que pueda llevarse a cabo alguna respuesta ante alguna problemática. Las labores de los empleados están sujetos a la estandarización ya que se puede decir que este tipo de estructuras presentan situaciones rutinarias con las que se lidian día a día, es así cómo los empleados realizan sus actividades parametrizadas por los lineamientos de la empresa, debido a que el modelo mecánico suele ser rígido y deja moderadamente de lado la autonomía del empleado.

Por otra parte, las estructuras orgánicas suelen ser planas, lo que les permite tener una cadena de mando moderada que le otorga a los jefes o supervisores la posibilidad de interactuar óptimamente con sus equipos, de esta forma el tiempo de respuesta para la toma de decisiones suele ser más rápida, sirve de mucha ayuda también que este tipo de estructuras se caracterice por la designación de poder a ciertos empleados, esto ayuda a que se puedan efectuar las tareas lo

más pronto posible ya que el trabajador tendrá la autoridad para hacerlo. Las organizaciones que tienen un modelo orgánico presentan un ambiente de incertidumbre, en donde las actividades que se realizan cambian constantemente para poder atender las diversas solicitudes que se presenten, es fundamental que para este tipo de estructuras los empleados estén en constante coordinación y puedan atender el requerimiento de forma colectiva (ajuste mutuo). Los lineamientos siguen existiendo, sin embargo, la atención de los empleados está en tomar decisiones y ejecutar toda actividad para cumplir con los objetivos de la empresa, es decir, este tipo de estructuras flexibles refuerza la autonomía del colaborador.

Flujo de información

La comunicación en las organizaciones tiene que estar bien definida de tal forma que el flujo de información vertical y horizontal sea óptimo para la contribución del logro de objetivos; los vínculos verticales se crean con la finalidad de ejercer control, es la relación que existe entre el jefe y el empleado (subordinado); y los vínculos horizontales tienen como objetivo generar una buena coordinación y reforzar la colaboración entre trabajadores, es la relación entre trabajadores de un mismo equipo de trabajo o entre las áreas de una organización que por lo general están situadas en el mismo nivel jerárquico. El flujo de información se representa como la trayectoria de cómo los datos van de un punto a otro, para las empresas la información puede partir de un área e ir a otra que tenga un vínculo con la primera o que sea necesario que los datos que se comparten sean útiles para estas. Este recorrido de datos busca que exista una buena partición de información para ciertos asuntos claves buscando que los resultados sean comunicados y documentados, que exista el debate e intercambio de información entre los empleados de diferentes departamentos y, por último, provocando que se creen pláticas sobre temas internos que afecten a la empresa (Chiavenato, 2006). Para que esto se pueda cumplir es necesario que se

efectúe una buena retroalimentación, todo tipo de información tendrá que transferirse correctamente entre los canales de comunicación, de tal forma que el emisor y receptor tendrán que situar el mensaje en el mismo contexto, es decir, ambos sujetos tendrán que comprender el mensaje por igual para que de esta manera se logre realizar un buen feedback.

La retroalimentación y su finalidad en el proceso comunicativo

La retroalimentación (feedback) en una organización es considerada como un proceso comunicativo el cual permite al receptor variar, adaptar o reconfigurar el mensaje; creando así un valor agregado. El flujo de información permitirá que el emisor pueda recibir un mensaje nuevo (distinto) y útil, con información adicional el cual lo ayudará a ejecutar sus siguientes tareas (Lucas, 2014). Adicionalmente, se debe considerar que las entradas de información son reconocidas como las necesidades del emisor en este proceso comunicativo, y las salidas es el resultado del mensaje recibido (receptor), el cual cuenta con un valor añadido y cumple con las exigencias solicitadas.

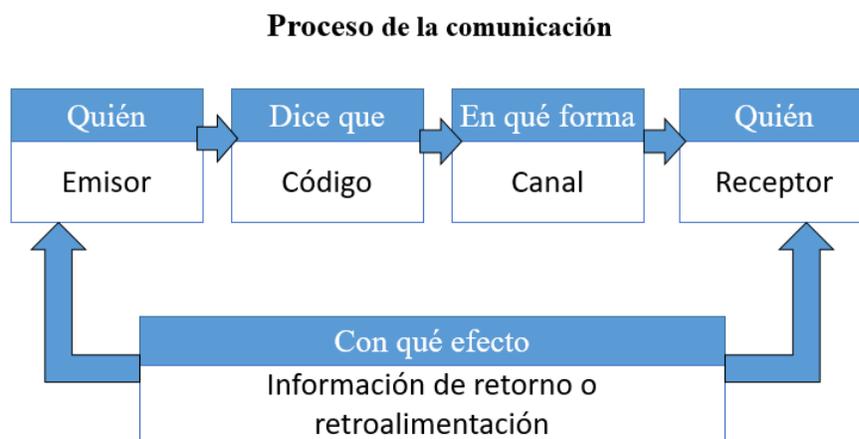


Figura 2. Proceso de la comunicación.

Fuente: Recuperado de "Las comunicaciones en una organización", de Ministerio de trabajo y asuntos sociales España, 2010, España. Recuperado de https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

La información que se genere entre las diferentes áreas o individuos, situados en los niveles medios o bajos de la jerarquía organizacional, tiene que ser reportado a sus supervisores para estos últimos se encargarán de controlar y analizar qué tipo de acciones se pueden realizar cuando se necesite tomar una decisión con el fin de que el resultado sea rentable, debido a que la organización trabaja con una cierta cantidad de recursos limitados y por lo que es necesario realizar una previa consulta antes de utilizar alguno de estos medios.

Funciones laborales

La organización está dividida estratégicamente en diferentes departamentos, en los cuales se ubican empleados que desempeñan ciertos puestos, realizan funciones, trabajan a la par, tienen habilidades casi iguales y hacen el uso de las mismas herramientas o técnicas para realizar su trabajo, como por ejemplo: en la contratación y capacitación de empleados el cual se encarga el departamento de Reclutamiento y Selección o en la elaboración de estrategias de venta la cual se hace cargo el departamento Comercial; el diseño de estas divisiones, puestos y asignación de funciones tiene el objetivo de ejecutar tareas con el fin de cumplir con las metas. Jones (2008) se refiere así a la función laboral como una agrupación de comportamientos que están vinculados directamente con las tareas que tiene que realizar un empleado y que estas tengan relación con el puesto de trabajo que se le fue asignado, en una estructura organizativa existen funciones laborales que están enlazadas y esto se da en el caso que las tareas que se tengan que ejecutar formen parte de dos funciones o más, por lo que implicaría que la actividad sea realizada de forma colectiva. Cabe recalcar que el aumento de la división de trabajo es proporcional al incremento de la especialización de los empleados, los gerentes suelen aprovechar este procedimiento para poder brindar la posibilidad a sus trabajadores a que puedan desarrollarse y darles la oportunidad de asignarles funciones diferentes a las que solían efectuar, no obstante,

también en algunas empresas aprovechan este procedimiento para contratar nuevos empleados que estén ya especializados en las nuevas funciones que se van a asignar.

Diferenciación interna y externa (funciones laborales)

Toda organización tiene un grado de diferenciación tanto interno como externo, el cual determina la adaptación del empleado o departamento hacia los diversos factores (internos o externos). Depende del entorno externo para definir la diferenciación que existe con respecto a las funciones, orientaciones intelectuales y emocionales de los empleados, por ejemplo, si el entorno externo de una empresa es complicado y cambiante, los empleados tienen que estar más capacitados para poder afrontar cualquier tipo de situación de incertidumbre que se les presente; en cambio, si su entorno no presenta complicaciones, los empleados podrán tener un nivel de capacidad estandarizado. Cuando nos referimos al entorno interno de la empresa, existe la diferenciación horizontal y vertical, para la dimensión de funciones laborales nos centraremos en la diferenciación horizontal, en una entidad se agrupan las diversas tareas en funciones por lo que cada empleado tiende a realizar diferentes actividades; la diferenciación se da en el nivel de capacidad, especialidad, habilidad y productividad que pueden tener algunos empleados en comparación de otros que pertenecen a diferentes áreas departamentales (Jones, 2008).

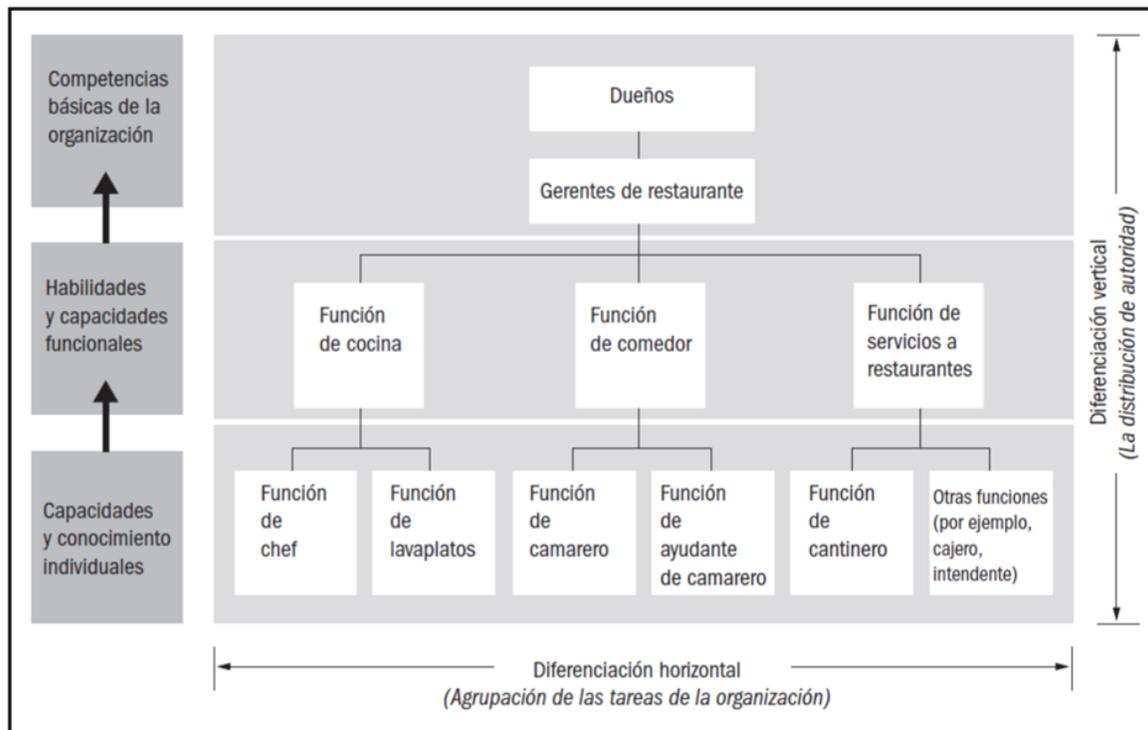


Figura 3. Ejemplo de la diferenciación horizontal y vertical de la empresa B.A.R. and Grille.

Fuente: Recuperado de "Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones", de Jones, G., 2008, p.94, México. Copyright 2008, de Pearson Education

Para que se ejecuten correctamente las funciones es de mucha importancia que estas sean supervisadas, para esto existe una brecha entre la autoridad y control; la autoridad vendría a ser el poder que tiene un superior para hacer responsable a un empleado de su accionar y de que si se llega a tomar alguna decisión, estas no afecten negativamente los recursos de la empresa; en cambio, cuando el empleado ya identifica las responsabilidades que tiene su función y comprende el resultado que espera su superior de él, a partir de ello se ejecutaría el control, el superior se encargaría solamente de realizar buenas coordinaciones y motivar al empleado para que se siga trabajando óptimamente.

Toma de decisiones

El gerente general tiene el deber de realizar una buena delegación de poder y autoridad hacia ciertos empleados con el objetivo de establecer jerarquía y relaciones formales, el proceso de jerarquización se caracteriza por la distribución de autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa con el objetivo de tener un mejor control sobre las actividades, a esto se le denomina también como diferenciación interna vertical (Jones, 2008). El nivel más alto y con un grado de poder superior se posiciona en la cima de la jerarquía organizacional, el cual se encarga de direccionar y tomar decisiones importantes para la empresa; debajo de él se encuentran los niveles intermedios en donde mayormente está conformado por los jefes de cada departamento, los cuales se encargan de controlar y hacer cumplir las tareas; y por último en el nivel más bajo se encuentran gran parte de los operarios, los cuales se encargan de ejecutar actividades operativas y son parte esencial para el logro de objetivos. La jerarquía en una organización tiene que cumplir con dos puntos con el fin de definir la subordinación; como primera instancia se debe establecer el *tramo de control*, el cual se encarga de medir el número de empleados que puede dirigir un jefe; luego de ello se tendrá que definir la *cadena de mando*, la cual determina el grado de autoridad y responsabilidad que tiene un empleado sobre otro, lo que diferencia un jefe de su subordinado, es decir, es el plan que define quién depende de quién. El tramo de control es importante porque puede influir en las relaciones laborales de un departamento, en caso el tramo sea amplio, el jefe no podría reforzar la integración, descuidaría el control y no se llevaría a cabo una buena dirección; sin embargo, un tramo de control muy corto es ineficiente ya que los jefes de equipo estarían subutilizados y es por ello que las organizaciones buscan poseer un tramo de control moderado que permita reforzar la integración

dentro de cada departamento, potenciar la comunicación y la coordinación para la toma de decisiones.

Decisiones tomadas de acuerdo al nivel jerárquico

La toma de decisiones es un proceso muy utilizado en las organizaciones, tiene como finalidad identificar y definir una acción a tomar para resolver una problemática, la naturaleza de la toma de decisiones no solamente se basa en el conocimiento, también parte son las experiencias pasadas de tal forma de que esta sirva como prueba de lo que puede o no se puede hacer para afrontar una decisión en el futuro. Si bien el concepto de la toma de decisiones está vinculado con la gerencia general, no significa que este último sea la única persona que pueda determinar alguna decisión para la empresa. Stoner, Freeman y Gilbert (1994) comentan:

El gerente, cuando enfrenta un problema importante que requiere una decisión, deberá determinar si, de hecho, le corresponde a él tomar la decisión. (...) Por regla general, las personas que están, más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto. (p. 266)

Jerárquicamente el nivel superior de una organización es el individuo o colectivo que tiene más poder y por ende más responsabilidad en la empresa, por lo que el tipo de decisiones que tomen tendrán que tener el mismo grado de acuerdo al puesto que desempeñan, es por ello que existen decisiones que pueden ser tomadas desde los niveles bajos o medios de la organización, de tal manera de que las decisiones más importantes y con resultados que puedan afectar significativamente a la empresa sean tomadas por los gerentes, siguiendo este sistema se busca pasar primero tantas decisiones como sea posible a los niveles bajos y dejar las más importantes (las cuales son pocas) a los niveles más altos.

Condiciones de certidumbre e incertidumbre para la toma de decisiones

Una organización suele pasar por una diversidad de situaciones al momento de tomar una decisión; existen las condiciones de certidumbre, en las cuales el empleado cuenta con la información necesaria y segura sobre el resultado de la elección de una decisión, es decir, se presentan en situaciones pronosticables en donde una persona puede elegir una decisión de acuerdo al conocimiento o experiencia que tiene; y existen las condiciones de incertidumbre, que por lo general se desconoce el resultado que pueda provocar seleccionar alguna alternativa, estas se presentan en situaciones nuevas y desconocidas, y en situaciones en donde no se pueden controlar ciertos factores; como el clima, la economía, etc (Stoner, Freeman y Gilbert,1994).

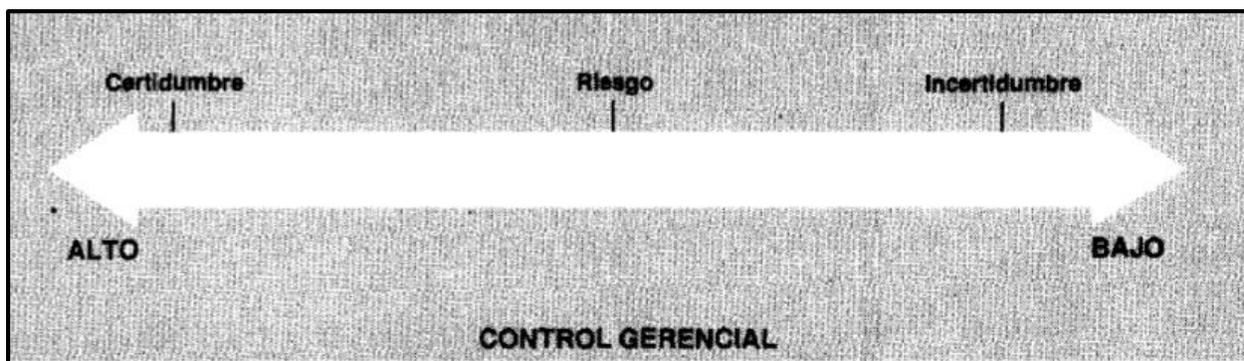


Figura 4. Control gerencial en situaciones de certidumbre e incertidumbre.

Fuente: Recuperado de "Administración", de Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D., 1994, p.268. Copyright 1994 de Prentice-Hall, Inc.

Modelo orgánico (estructura organizacional)

En el presente trabajo de investigación se analizará algunas dimensiones del modelo orgánico en las cuales la Editorial Norma presenta algunas observaciones tales como: la comunicación horizontal, capacidad de los empleados y la descentralización, y se analizará el efecto que provocan estos elementos dentro de la empresa. El modelo orgánico es conocido como un sistema adaptable a condiciones inestables (inoportunas) las cuales son atendidas y distribuidas

entre un grupo de especialistas de una jerarquía definida, las personas realizan sus funciones basándose en el conocimiento poseído de todo lo aprendido relacionado a la empresa, los trabajos suelen ser de un carácter flexible con respecto a los procedimientos, poderes y obligaciones, operando con un alto nivel de integración y participación dentro de los grupos de trabajo. Según Chiavenato (2006): “Los autores del DO critican el concepto tradicional de organización que adapta el sistema mecánico o mecanicista (sistema cerrado típico) y adoptan el sistema orgánico (sistema abierto y flexible). Para ellos, el sistema orgánico hace que las organizaciones sean conscientes, como un colectivo, de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor a ellos” (p. 319). Con respecto a este contraste, Chiavenato explica que las organizaciones están evolucionando y el recurso humano también, por lo que los empleadores actualmente suelen adoptar medidas más orgánicas lo cual permite acercarse a los intereses de los trabajadores y que estos últimos demuestren ser más productivos.

Tabla 1. Diferencias entre sistemas mecánicos y sistemas orgánicos

Sistemas mecánicos	Sistemas Orgánicos
<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis es individual y en los cargos de la organización. • Relación del tipo autoridad-obediencia. • Estricta adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida. • División del trabajo y supervisión estricta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la relación entre y dentro de los grupos. • Confianza y creencia recíprocas. Interdependencia y responsabilidad compartida. • Compartir responsabilidad y control. • Solución de conflictos a través de negociación o solución de problemas.

-
- La toma de decisiones es centralizada.
 - Control estrictamente centralizado.
 - Solución de conflicto a través de represión, arbitraje y/o hostilidades.

Nota: Recuperado de “Introducción a la teoría general de la administración”, de Chiavenato, I., 2006, p.321, México. Copyright 2006 de Mc Graw – Hill.

No es algo insólito que las empresas suelen transformar sus estructuras jerárquicamente estrictas a estructuras más flexibles enfocadas a ejecutar la descentralización que tanto las caracteriza, lo cual permite reforzar el intercambio de información de forma generalizada y la habilidad para adaptarse a los nuevos cambios. Esto ayuda a que la organización se encuentre en constante aprendizaje y promueve la participación de todos los empleados para encontrar soluciones ante posibles problemáticas que se presenten y las cuales suelen cambiar día a día.

Daft (2011) comenta sobre este tipo de organizaciones:

Existen pocas reglas o procedimientos, y el conocimiento y el control de las tareas radica en los trabajadores, en lugar de los supervisores o los altos directivos. Los empleados son motivados a encargarse de los problemas trabajando entre ellos y con los clientes. (p. 31)

Todo ello se debe a que el nivel de incertidumbre que tiene este tipo de organizaciones exige tarde o temprano que los empleados tomen las decisiones para atender diversas situaciones con celeridad.

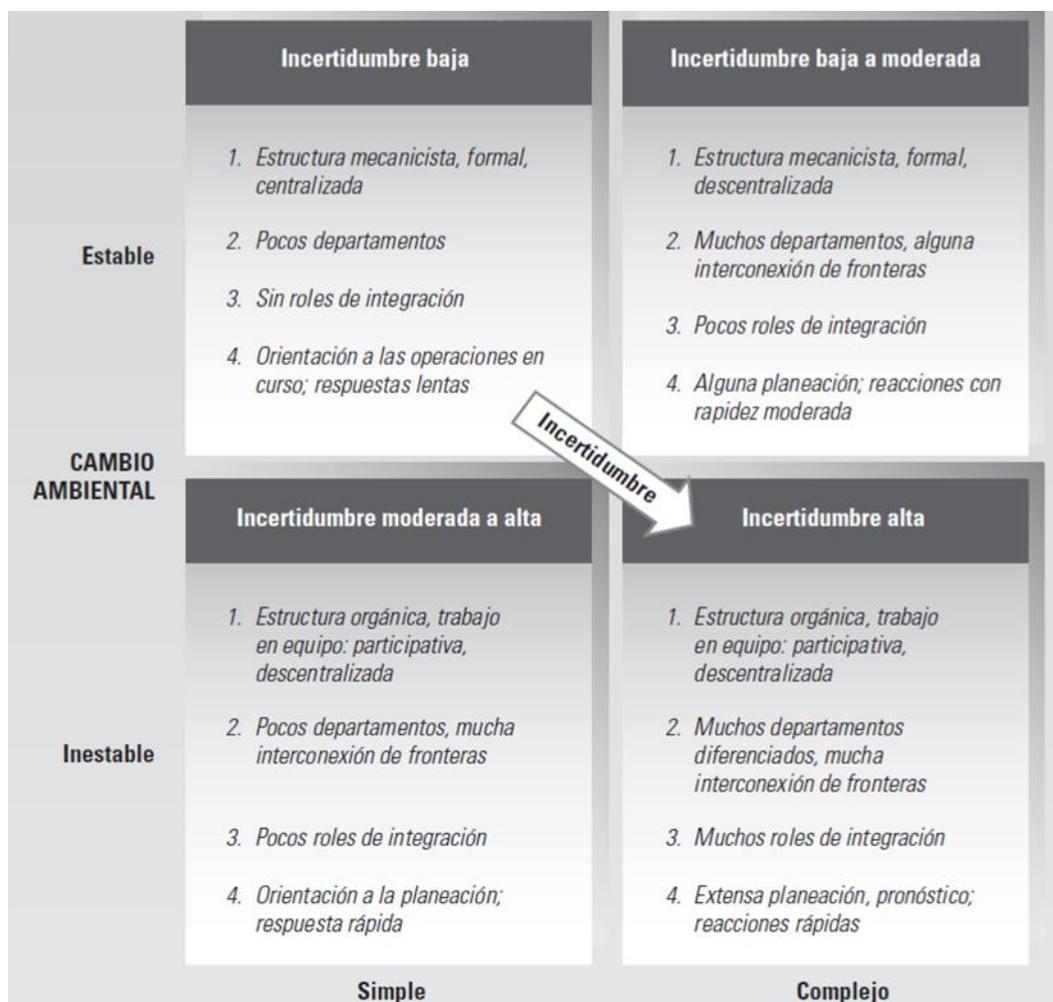


Figura 5. Incertidumbre de la organización.

Fuente: Recuperado de "Teoría y diseño organizacional", de Daft, R., 2011, p.157, México. Copyright 2011 de Cengage Learning.

Este tipo de sistema busca la cooperación constante por parte de los empleados, desde brindar sugerencias para mejorar todo tipo de procedimiento hasta ser partícipe de cualquier cambio que se ejecute, a su vez, este sistema ayuda a que los trabajadores se sientan más integrados y busca que estos estén con un alto nivel de capacitación. Según Sosa *et al.* (2007) con respecto a la participación:

(...) motivará a cada participante a compartir su experiencia laboral, su formación sobre la materia, su información sobre los requerimientos del puesto que desempeña, etc. Además, se

alienta a los individuos a compartir sus visiones e inquietudes – e.g., compatibilizar su vida laboral y familiar, ahorrar energía y tiempo, reducir la contaminación, etc. – lo que genera sinergias en el planteamiento de motivos desencadenantes de la adopción. (p. 3)

Como se mencionó anteriormente, tanto el empleador como el empleado son beneficiados ante este hecho participativo, emplear el recurso humano ante un estimulante (compensación) que altere positivamente en el comportamiento laboral podría no solamente aumentar la productividad, también crearía una cultura en base a una relación fortalecida sobre la confianza.

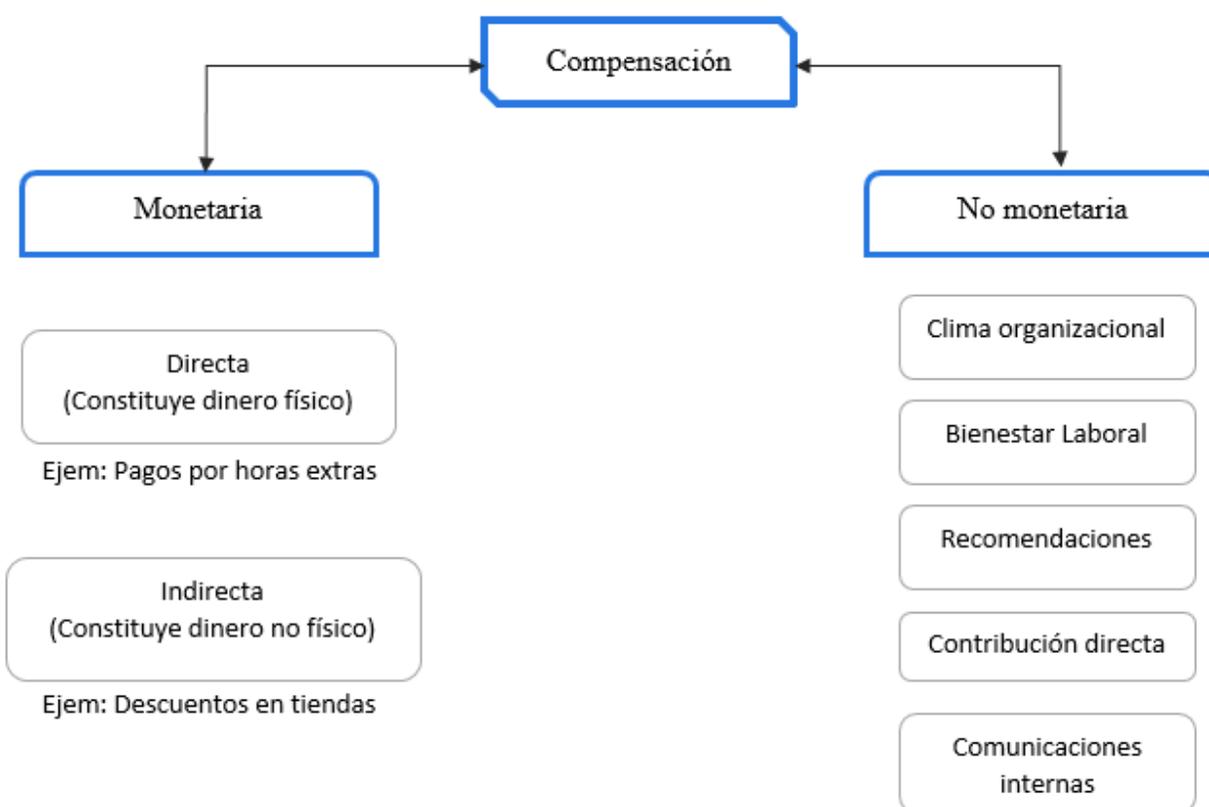


Figura 6. Tipos de compensación laboral.
Fuente: Autoría propia.

Una empresa orgánica se encuentra en constante cambio y por lo tanto tiene que adoptar medidas de contingencia para adaptarse a los diferentes ambientes que la entidad podría estar atravesando, es entonces donde la capacidad de los empleados comienza a destacar, teniendo la oportunidad de aplicar sus habilidades e introducir ideas rentables. Este tipo de ideas surgen mayormente de trabajadores de nivel jerárquico bajo o medio ya que no solamente tienen la libertad de la creación de nuevas propuestas, también tienen la oportunidad de experimentar mediante ellas (Daft, 2011). La adopción de estas nuevas ideas o comportamientos son evaluadas por los miembros de la entidad y mediante una serie de filtros se elige la adecuada, este procedimiento de innovación organizacional ayuda a ejecutar las modificaciones que se puedan efectuar dentro de la misma empresa. Como primera instancia la creatividad es la fuente generadora de ideas novedosas las cuales se encargan de atender necesidades percibidas o responder oportunidades, aquellas necesidades son establecidas por los mismos trabajadores y/o gerentes, estos últimos ponen las necesidades en un estado de urgencia para que de esta forma los demás trabajadores podrán entender rápidamente la necesidad del cambio. La adopción de la idea elegida se da cuando ésta sea dominada por los trabajadores que participaron en la creación de las propuestas innovadoras, luego de ello se procederá a implementarla y para esto es necesario que se ejecute de forma colectiva, en este proceso se toma mucho en cuenta el nivel de capacidad que tienen los trabajadores, de acuerdo con Fernández (2002):

En la era de la información, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de innovación de los trabajadores que con su capacidad productiva o el interés por los costes laborales. Puesto que el desarrollo profesional desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva (p. 11).

Por último, el tiempo y el esfuerzo son considerados recursos vitales para ejecutar la idea y dar por hecho el cambio exitoso, no obstante, aquellos recursos suelen variar dependiendo de qué tipos de propuestas se estén ejecutando y también bajo qué situación se encuentre la organización al momento de que se esté poniendo en marcha el cambio. El jefe de grupo o gerente suele presentarse con un gran desafío al optar por trabajar bajo un régimen orgánico, los altos mandos tienen la finalidad de regular todo tipo de idea o acción que se tome a partir de sus empleados, logrando así que la innovación se tome en cuenta sin descuidar la productividad dentro de la organización.

En este tipo de estructuras orgánicas los empleados tienen que manejar un alto grado de coordinación con la finalidad de cumplir con sus tareas en el tiempo programado, toda información que se utilice tendrá que ser compartida entre los empleados que ejecuten alguna actividad en colectividad, para ello también es importante que exista un buen grado de integración, volviéndolos trabajadores que colaboran entre sí para eliminar situaciones problemáticas variables, de esta forma la distribución de tareas se efectúa sin presentar pausas debido a que los trabajadores son capaces de afrontar situaciones imprevistas y proponer una solución viable. Jones (2008) menciona que en alguno de los casos los empleados recurren al intercambio de actividades entre sí, con la finalidad de concluir con las tareas asignadas, a esto se le conoce como ajuste mutuo y suele suceder mayormente en situaciones en donde se necesite finalizar algún procedimiento lo más pronto posible. Tanto la coordinación como la integración son características de este enfoque orgánico, los cuales son potenciadas gracias a los valores culturales que se promueven en estas empresas.

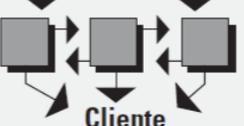
Forma de interdependencia	Demandas sobre la comunicación horizontal, toma de decisiones	Tipo de coordinación requerida	Prioridad para ubicar las unidades cerca unas de otras
<p>Agrupada (banco)</p>  <p>Clientes</p>	Nivel bajo de comunicación	<p>Estandarización, reglas, procedimientos</p> <p>Estructura divisional</p>	Baja
<p>Secuencial (línea de ensamble)</p>  <p>Cliente</p>	Nivel medio de comunicación	<p>Planes, programas, retroalimentación</p> <p>Fuerzas de tarea</p>	Media
<p>Recíproca (hospital)</p>  <p>Cliente</p>	Nivel alto de comunicación	<p>Ajuste mutuo, juntas interdepartamentales, trabajo en equipo</p> <p>Estructura horizontal</p>	Alta

Figura 7. Clasificación de la interdependencia y las implicaciones administrativas.

Fuente: Recuperado de "Teoría y diseño organizacional", de Daft, R., 2011, p.278, México. Copyright 2011 de Cengage Learning.

Nivel de capacidad de los empleados

En una estructura orgánica en donde los cambios son frecuentes, los empleados tienen que estar en constante aprendizaje para poder responder a cualquier tipo de dificultad que se les presente. Cada empleado cuenta con funciones ya asignadas, sin embargo, en este tipo de estructuras los trabajadores coordinan más entre ellos (trabajo en equipo) para poder llegar a una solución (si es que la situación lo amerita), de esta manera se suele realizar las actividades en colectividad. Jones (2008) argumenta:

Un trabajador desarrolla primero las habilidades necesarias para lograr una tarea laboral y con el tiempo se encuentra capacitado para desempeñar otras tareas. (...). Cada trabajador puede sustituir a otro. Conforme la demanda por los componentes o productos terminados aumenta o disminuye, los trabajadores flexibles pueden transferirse a la tarea donde más los necesite la organización. Como resultado, la organización puede responder de manera rápida a los cambios en su ambiente. (p.281)

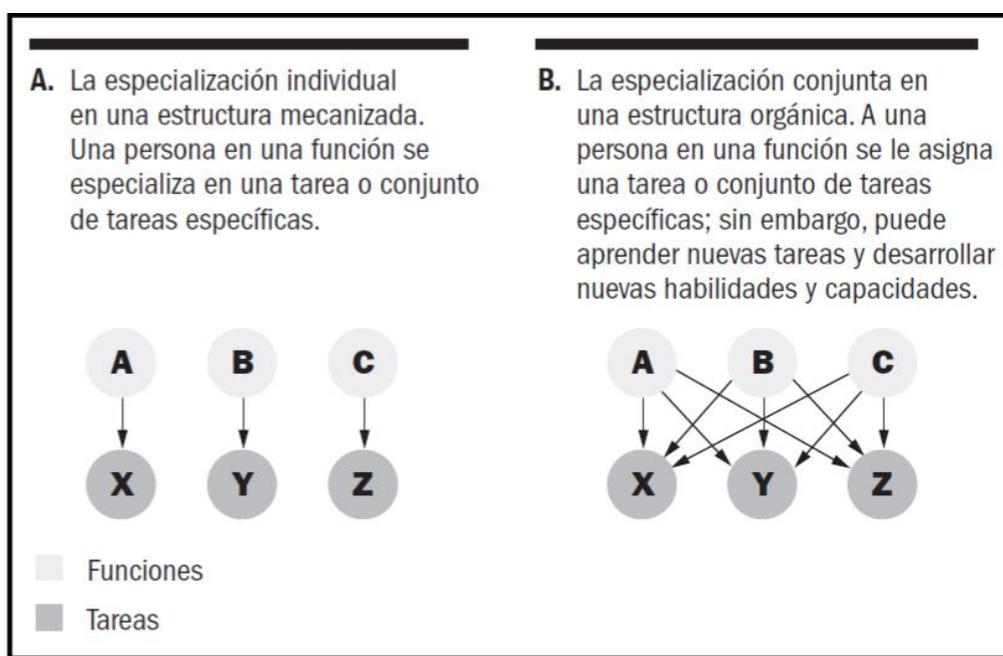


Figura 8. Relaciones de tareas y funciones.

Fuente: Recuperado de "Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones", de Jones, G., 2008, p.107, México. Copyright 2008, de Pearson Education.

Las capacitaciones y su finalidad en la organización.

Un considerable número de empresas da mucha relevancia a la capacitación de su personal, desarrollar la capacidad de los empleados mejora su profesionalismo y genera la motivación suficiente para que el trabajador siga incrementando su productividad, debido a que éste se siente más identificado y acogido por la misma entidad. Nuño (2012) comenta:

La capacitación genera mayor productividad, el flujo de beneficios aumenta la productividad de la empresa, las ganancias de este flujo de la inversión en capacitación es mayor a los costos de la capacitación. Esta relación en las pequeñas empresas no se mide, por ello es difícil convencer de su importancia como estrategia empresarial. (p. 90)

Las capacitaciones tienen que ser efectuadas periódicamente, más en la organización en donde se realiza diferentes procedimientos durante el día y estos suelen cambiar conforme pasa el tiempo, el operario tiene que saber cómo proceder al momento que se presente alguna situación de contingencia, en la cual la experiencia y razonamiento juegan un papel muy importante.

La capacitación no solo cumple con el objetivo de educar al empleado, en la mayoría de los casos los empleados pueden tomar estas herramientas como un tipo de incentivo, de esta manera las capacitaciones contarían con dos finalidades de acuerdo a cómo las empresas las puedan enfocar a su recurso humano. Se puede decir que las capacitaciones mejoran las competencias sociales y técnicas, fortaleciendo el estado anímico del trabajador, buscando eliminar la brecha entre el desempeño efectivo y el desempeño ideal (Martínez & Martínez, 2009). Considerado como un desafío constante para las empresas orgánicas, debido al alto grado de variabilidad laboral que manejan, por lo que el empleado necesita estar entrenado en diferentes herramientas de acuerdo con la necesidad que se presente.

Tipos de habilidades desarrolladas en capacitaciones.

En referencia a lo último mencionado, se crean una serie de programas de capacitación con la finalidad de mantener o incrementar la capacidad de acuerdo con el cargo que desempeñe el trabajador y la necesidad de la empresa, se implementará el tipo de capacitación que se necesite, por ejemplo, algunos empleados necesitan desarrollar más sus habilidades técnicas que las conceptuales. Para Martínez & Martínez (2009):

Las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables. (p.71)

La existencia de capacitaciones es debido a que se necesitan reforzar ciertas habilidades de los trabajadores; la habilidad conceptual (conocimientos), es la capacidad para identificar y describir ciertos objetos basándose en una gran cantidad de conceptos memorizados por parte del trabajador; la habilidad intelectual, es la capacidad de aplicar los conocimientos y criterio para ejecutar la solución más viable; la habilidad psicomotora, es la capacidad de realizar movimientos físicos en donde el empleado hace destacar sus destrezas operativas; la habilidad interpersonal, es la capacidad de interactuar con mucha facilidad con el fin de establecer una comunicación óptima y rentable al momento que se esté ejecutando las labores; y por último la disposición anímica, la cual tiene que ver con cualquier tipo de factor que incida en la motivación del trabajador.

Consideraciones para un programa de capacitación.

Uno de los retos para los altos mandos de una organización es ejecutar un programa de capacitación el cual genere resultados positivos para la empresa y no termine en una pérdida de tiempo ni dinero. Las capacitaciones tienen el objetivo de afectar de manera positiva a los nuevos empleados de una empresa, los motiva desde un principio estableciendo un sentido de integración, sin embargo, esto no suele suceder para los empleados que ya cuentan con un conocimiento ya definido (experiencia), debido a que se pueden sentir amenazados de su trabajo por el hecho de que se les cambie la forma acostumbrada en como desempeñaban su labor. Para que esto no cree inconvenientes futuros, es necesario que el área designada se encargue de

realizar un análisis completo de los trabajadores, ya sean nuevos o antiguos, con experiencia o sin experiencia, su desarrollo dentro de la empresa y teniendo en cuenta el tipo de labores que necesita la entidad para aumentar la productividad.

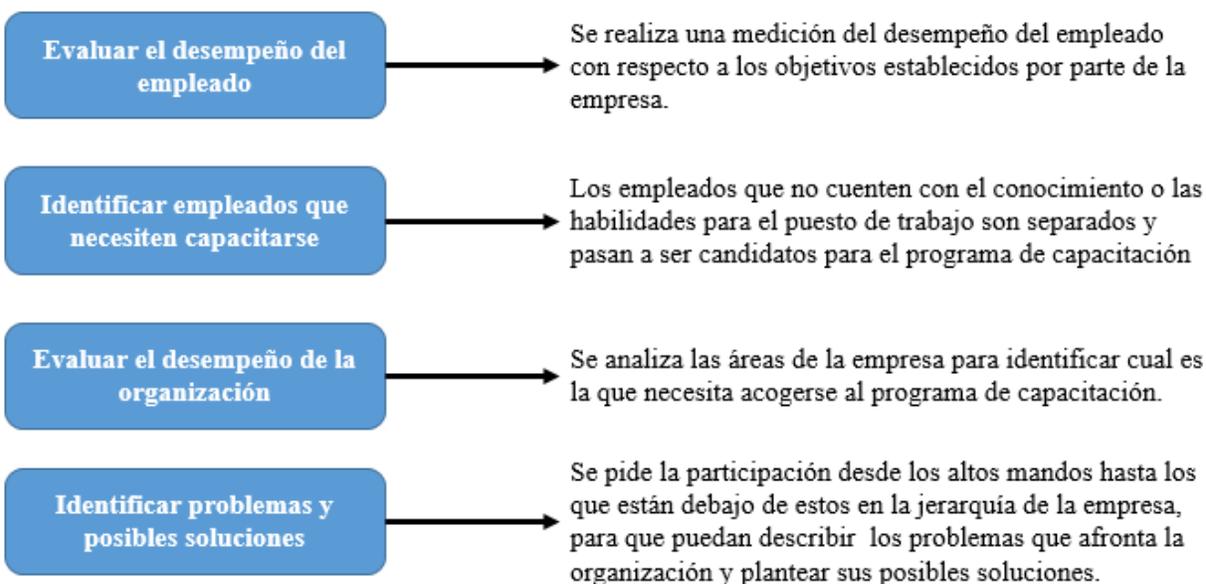


Figura 9. Pasos para determinar el tipo de capacitación.

Fuente: Autoría propia.

Eventualmente las capacitaciones suelen ser de carácter informativo, en las cuales son pocas las posibilidades de que el capacitado pueda ejecutar todo lo aprendido en prácticas evaluadas. Franklin (2009) comenta que los empleados no solamente tienen que estar capacitados teóricamente, los capacitadores tienen como finalidad desarrollar la mente del trabajador y reforzar su criterio para realizar un trabajo óptimo, y la única forma de que esto suceda es poniendo en práctica lo aprendido mediante evaluaciones de simulaciones reales de situaciones en la que la empresa podría atravesar. Un indicador útil para la evaluación de los empleados podría ser el número de capacitaciones aprobadas durante un mes, la cual podrá estar sujeta a

cualquier tipo de incentivo, así el trabajador no solamente estará motivado en aprobar, también lo impulsará a seguir capacitándose mediante otras vías académicas.

Una vez realizada la capacitación es de mucha importancia que el trabajador sea evaluado para saber si estos programas de formación son productivos. Para Amat (1998) la evaluación de cualquier formación debe abarcar seis niveles: el primer nivel consta de recaudar todo tipo de información con respecto a la reacción del empleado durante y al finalizar la capacitación, la cual es obtenida mediante un cuestionario anónimo. Con respecto al segundo nivel, se requiere evaluar lo aprendido y para ello se realiza una serie de evaluaciones al finalizar la capacitación, aunque es recomendable que se realice una evaluación antes y después de la formación, con el fin de tener datos comparativos y saber cuánto ha progresado el empleado. En el tercer nivel se realiza una evaluación que simula una situación de trabajo la cual se acerca mucho a la realidad, esta evaluación es conocida como *situación prueba* y tiene la finalidad de reducir el riesgo al momento que el empleado quiera poner en práctica un inadecuado accionar cuando esté laborando. Para el cuarto nivel se deja pasar un tiempo prudente y se pregunta a los altos mandos si los trabajadores están poniendo en práctica lo aprendido, es necesario tener una información del avance del empleado, si es posible realizar una serie de preguntas al trabajador y contrastarlo con lo que el cliente pueda comentar con respecto al desempeño del colaborador. El quinto nivel trata de evaluar la rentabilidad mediante indicadores, para ello antes de poner en marcha la capacitación es necesario crear indicadores que estén relacionados con la calidad o productividad del trabajo que realizan los empleados. Por último, el sexto nivel trata de evaluar la rentabilidad económica del programa de capacitación mediante el comparativo entre el costo invertido en la acción formativa y el incremento del beneficio de la organización causado por dicha formación.

<u>NIVEL</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>MEDIOS</u>
Primer nivel	Satisfacción de los alumnos	Encuestas en caliente
Segundo nivel	Aprendizaje de conocimientos	Examen
Tercer nivel	Aprendizaje de capacidades	Situación – prueba (simulación de una situación real de trabajo)
Cuarto nivel	Aplicación de lo aprendido	Análisis de la actuación en el puesto de trabajo
Quinto nivel	Efecto de indicadores de calidad o productividad	Análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación
Sexto nivel	Impacto económico	Rentabilidad económica de la acción formativa

Figura 10. Niveles de evaluación de la formación.

Fuente: Recuperado de “Amat Oriol”, de Amat, O., 1998, p. 149, España. Copyright 1998 de Ediciones Gestión 2000.

Comunicación horizontal

Para toda organización con una estructura direccionada a la variabilidad es fundamental que la información sea comunicada y distribuida entre los empleados que la van a utilizar, esto genera beneficios para los equipos de trabajo al momento de gestionar estos datos e incluso les permite aprender en grupo en caso la información sea nueva, dando como resultado un incremento en el aprendizaje y reforzamiento del trabajo en equipo. La comunicación lateral (horizontal) tiene como objetivo mejorar la integración entre los miembros de una organización que mayormente pertenecen al mismo nivel jerárquico, la cual se efectúa en diferentes ambientes como: reuniones, seminarios, grupos de estudio, comunicaciones telefónicas, entre otras. Su flujo informativo ayuda a mejorar el ambiente en donde se labora, los trabajadores que participan en

este tipo de comunicación pertenecen al mismo margen de jerarquía, por lo que brinda la posibilidad de comunicarse fácilmente, desarrollando una relación más personal entre empleados volviéndolos más comunicativos (Ongallo, 2007). El trabajo en equipo es de mucha relevancia dentro de este tipo de estructuras ya que mediante una excelente coordinación se realiza una buena ejecución de tareas, por lo que es necesario que estos equipos de trabajo estén en constante retroalimentación con el objetivo de acudir con premura las necesidades que se presenten. Según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España - MITRAMISS (2010):

Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo (...) permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia (p. 4).

De igual forma, el control es necesario ante cualquier procedimiento y más en donde se pueda generar una posible informalidad entre los grupos de trabajo, es aquí donde los niveles superiores se ven obligados a presionar para poder seguir guiando a los empleados a que ejecuten sus funciones.

Características	Medios de Comunicación	Objetivos	Funciones
<p>Flujo horizontal.</p> <p>Entre personas y departamentos de un mismo nivel jerárquico.</p> <p>Comunicación más abierta entre miembros de una misma área.</p> <p>Se comparte marco común de referencia.</p>	<p>Reuniones de trabajo entre departamentos.</p> <p>Elaboración de informes.</p> <p>Comunicados varios: notas recordatorias, etc.</p>	<p>Facilitar los intercambios interdepartamentales.</p> <p>Mejorar el desarrollo organizativo.</p> <p>Agilizar los procesos de gestión.</p> <p>Incrementar la cohesión interna.</p>	<p>Facilita la coordinación de tareas.</p> <p>Canal adecuado para la resolución de problemas.</p> <p>Apoyo entre colegas.</p> <p>Medio adecuado para compartir información entre colegas.</p>

Figura 11. La naturaleza de la Comunicación Horizontal.

Fuente: Autoría propia.

Canales de comunicación tecnológicos

En la actualidad existen diversas maneras de cómo comunicar un mensaje, con el transcurso del tiempo las entidades aprendieron a utilizar instrumentos tecnológicos denominados herramientas web 2.0, los cuales suelen tener un alto grado de aceptación por parte de los trabajadores, especialmente en los empleados más jóvenes; encontrando así nuevas vías económicas, ágiles y simples de mantener técnicamente; ayudan a gestionar mejor la información dinamizando la comunicación entre trabajadores. Para Daft (2011) estos sistemas de información tienen la finalidad de reforzar los vínculos horizontales dentro de una organización, mejorando la coordinación que existen entre trabajadores sin límites geográficos que la impidan, permitiendo el intercambio de información diariamente sobre los problemas, actividades, decisiones, entre otros. La base de datos puede estar incluida en herramientas habituales que todo público tiene a su disposición, como los correos electrónicos, sin embargo, existen sistemas de información exclusivos para ciertos grupos de empleados que laboran en diversos departamentos de una empresa, como por ejemplo el Dynamic Navition de Microsoft, este programa es

posiblemente usado por toda una organización y está compuesto por diferentes apartados los cuales son manejados dependiendo al puesto de trabajo que se desempeñe, es decir, no todos no todos los empleados tienen acceso completo.

Otra manera de comunicar información relevante de la empresa es utilizando recursos creados, los cuales tratan de ser muy precisos y claros para el entendimiento del empleado, aquellos recursos podrían ser mayormente utilizados periódicamente para informar procedimientos, fechas como recordatorio para el cumplimiento de tareas, entre otros.

Otra tarea que se debe considerar es la producción de mensajes gráficos, icónicos y perceptivos en concordancia con las líneas estratégicas de la organización. Esto permite generar comunicaciones mejor dirigidas y focalizadas de modo que todos los miembros asuman y perciban los contenidos impartidos a través de distintos canales, de esta manera, facilitar que la mayor cantidad de miembros asuman los propósitos y valores de la institución. (López, Campos, López y Rivas, 2018, p. 362)

En la actualidad existen más recursos audiovisuales, muy aparte de las imágenes informativas que se puedan crear, como por ejemplo videos que pueden servir como instructivo para realizar algún procedimiento o incluso audios informativos para comunicar algún tema en particular. Las empresas pueden aprovechar estos recursos digitales para poder concentrar la información en ciertas palabras claves o resúmenes, de tal forma que el empleado podrá incluso tener aquellos recursos en su celular facilitando el flujo de información. Cabe recalcar que toda la información impartida tiene que ir direccionada hacia las personas responsables y a las cuales le darán uso, es innecesario que se distribuya información hacia trabajadores que no usaran estos datos, muy aparte de ello, hay que tomar en consideración que toda información tiene que ser cuidada, por más interactiva o atrayente que sea el recurso, este tiene que ser protegido y no ser enviado a

cualquier tipo de persona que pueda usarlo para sacarle beneficio y de esta manera perjudicar a la empresa, es por ello que los altos mandos o jefes de equipo tienen que mencionar a los demás operarios sobre la política de información que se manejará en la organización.

Cualquier tipo de información que se comunique tiene que ser evaluado antes por los superiores o entre el grupo de trabajo que va a informar algo en particular, ya que uno de los problemas principales de la comunicación es la mala información. Según Pacheco (2005):

Muchos de los conflictos interpersonales e intra-organizacionales pueden provenir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. Los problemas del proceso de comunicación derivados de estos factores retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos. (p. 6)

Si el conflicto ya existe dentro de la organización, colectivamente se tiene que buscar una solución sin antes encontrar el origen del problema y suprimirlo, un método para manejar un conflicto comunicativo es la contemporización, lo cual consiste en no buscar ganadores ni perdedores, se enfoca en negociar soluciones mutuamente satisfactorias lo que lleva a cabo que las partes del conflicto renuncien a sus intereses, en la mayoría de los casos esto no suele suceder debido a las diferencias que pueda existir entre los empleados o pueda volver a repetirse esta situación, sin embargo, todo dependerá de la comunicación decisiva y asertiva de los superiores para encontrar la solución esperada.

Estructura descentralizada

Como ya se mencionó anteriormente, las organizaciones que presentan situaciones de incertidumbre suelen ejecutar la descentralización, más aún cuando la empresa está en

crecimiento, para designar poder a ciertos empleados capaces de poder sobrellevar dichas situaciones. Según Daft (2011):

La descentralización representa una paradoja debido a que, en la burocracia perfecta, todas las decisiones las tomaría el gerente en el nivel superior, que tendría un perfecto control. Sin embargo, a medida que una organización crece y tiene más personas y departamentos, las decisiones no se pueden pasar al nivel superior, debido a que los altos directivos se sentirían sobrecargados de trabajo. (p. 348)

Pasos para ejecutar la descentralización en una organización

Definir la autoridad en una organización puede llegar a convertirse en un procedimiento relativamente complejo para muchos jefes, estos últimos tienen que evaluar el estado de la empresa y de cómo sus trabajadores podrían actuar en caso tuvieran el poder de decidir de manera inmediata al momento de afrontar alguna situación. Franklin (2009) menciona que antes de aplicar el empoderamiento es de mucha importancia basarse en ciertos criterios claves; en primer lugar, se tiene en cuenta que los empleados tienen una cierta visión de cómo funciona la organización y de quién está autorizado en tomar ciertas decisiones, para ello se tiene que formar a los trabajadores para que estén aptos en asimilar un cambio (radical) de autoridad sin afectar su productividad. A la par, es necesario que el empleado tenga un grado de compromiso que lo impulse a buscar siempre el éxito, su actitud no tiene que ser afectada de manera negativa y es que se espera a que se busque generar un comportamiento de superación al momento de considerar estos cambios como la oportunidad de ser parte de esta transición. Lograr que se reestablezca las funciones de dirección con el objetivo de que estas sean diferentes a las tradicionales, enfocadas en la estrategia de la empresa sin alterar la integración entre los equipos de trabajo, estableciendo parámetros con la finalidad de indicar hasta dónde el trabajador tendrá

libertad y autonomía. Luego de ello, se tendrá que hacer una buena gestión de la información con la que laboran los equipos de trabajo, lo cual permitirá que estos ya puedan tomar decisiones sin sujetarse a que la cadena de mando afecte el tiempo de respuesta ante cualquier situación. Para poder aplicar un óptimo *empowerment*, los altos mandos tienen el compromiso de definir las tareas, responsabilidades, implementar capacitación y todo lo que fuera necesario para que el empleado esté apto y así poder generar la rentabilidad que la organización necesita. Conforme se esté otorgando la autoridad, los directivos y trabajadores tienen la labor de seguir reforzando el procedimiento que los equipos de trabajo realizarán durante el ciclo de vida de la empresa. Opcionalmente a todo este proceso, los directivos tienen como alternativa aplicar un programa de incentivos con el objetivo de incrementar el compromiso de los empleados, mientras más eficiente sea el trabajador más serán las posibilidades de que éste sea compensado por todo el desempeño que ejecutará.

Para Fayol & Winslow (1916) el tipo de estructura en una entidad, en relación a la centralización y descentralización, suele ser constantemente variable y está sujeto a una periódica transformación; por otra parte, si el tramo de control aumenta, esto obligaría al jefe a empoderar su autoridad ya que en algún momento los altos mandos ya no podrán abarcar con una gran cantidad de responsabilidad y por lo tanto tendrán que designar su autoridad a los demás empleados, estos últimos suelen situarse en el nivel medio o bajo de la estructura jerárquica de una organización.

Razones para ejecutar la descentralización

El tramo de control está sujeto al nivel de velocidad de respuesta para la toman de decisiones, en donde los niveles jerárquicos participan de este procedimiento. De acuerdo con Stoner, Freeman & Gilbert (1994) un tramo de control grande con niveles estrechos de jerarquía produce

niveles jerárquicos altos, este tipo de niveles generan varias cadenas de mando (quién depende de quién) muy extensas, por lo que demoraría en que una decisión se pueda efectuar ya que pasa de nivel a nivel.

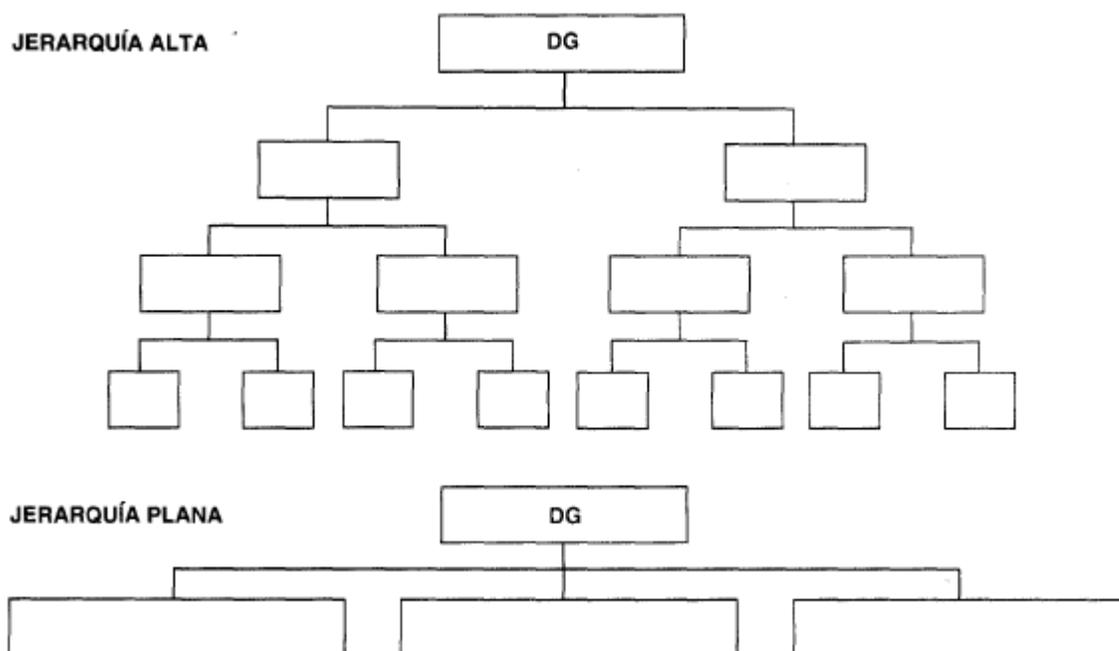


Figura 12. Niveles de una jerarquía alta y plana.

Fuente: Recuperado de "Administración", de Stoner, J., Freeman, R. & Gilbert, D., 1994, p.349. Copyright 1994 de Prentice-Hall, Inc.

Otro detalle para tomar en cuenta es el tipo de actividades que se realizan en las organizaciones, un alto grado de variación de las tareas implican diversos tipos de decisiones, procedimientos y un alto nivel supervisión, por lo que el gerente suele optar por designar jurisdicción a su personal más capacitado para que estos puedan guiar a los demás trabajadores. De acuerdo con Bonifaz (2012) en su libro *Liderazgo Empresarial* comenta la finalidad del arte de empoderar:

La idea principal del empoderamiento es ofrecer a las organizaciones mayor eficiencia y eficacia a través de una fuerza de trabajo, más dedicada, poderosa y creativa. El

empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones y establecer un alto compromiso. (p.39).

Un buen empoderamiento fomenta a que previamente los jefes tengan que evaluar a su personal mediante la designación de algunas tareas, en donde el trabajador tendrá que ser capaz de tomar sus propias decisiones, apoyándose del criterio y conocimiento adquirido. Sólo de esta forma los gerentes permiten la participación de los empleados para la toma de decisiones, más aún cuando se necesite apoyo para ejecutarlas y cuando éstas pueda afectar de manera personal al colaborador, de esta forma se podrá analizar el desarrollo y desenvolvimiento de las habilidades del empleado (Dailey, 1990). Gracias a ello los jefes departamentales tendrán conocimiento de la cantidad de trabajadores que pueden manejar un cierto grado de responsabilidad y los cuales posiblemente al transcurrir el tiempo puedan escalar en superiores niveles jerárquicos y convertirse en líderes de sus propios equipos.

La delegación de poder puede provocar una reestructuración organizacional, esto generaría un nuevo diseño de puestos, lo cual podría ser utilizado como un indicador de motivación para los miembros de la empresa. Para Stoner, Freeman & Gilbert (1994) los altos mandos aprovechan la descentralización para poder rediseñar los puestos, otorgando a ciertos empleados un cierto grado de autoridad, a partir de ello se crearán más equipos de trabajo, fomentando y propiciando la conversión de la calidad total y participación de todos los trabajadores.

3.- Definición de términos básicos

- **Capacitaciones del personal:** Capacitar al personal en actitudes y aptitudes para potenciar responsabilidades y lograr su desarrollo personal mediante la aplicación de un programa de entrenamiento y evaluación, para el desarrollo de bases firmes en la toma de nuevas responsabilidades. (Franklin, 2009)

- **Comunicación horizontal:** La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de mejorar la integración de los departamentos funcionales, coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación, y también este tipo de comunicación busca ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización. (Dykinson, 2017)
- **Estructura descentralizada:** Configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y del inicio de nuevos proyectos. (Stoner, *et al.*, 1994)
- **Estructura organizacional:** La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización (Jones, 2008)
- **Flujo de información:** Es el tránsito de la información, desde las entradas por cada uno de los procesos, hasta las salidas. En el paso de la información, desde las entradas a las salidas, intervienen una serie de procesos ordenados que se relacionan estrechamente por medio de diversos flujos, con vista a que el usuario obtenga una nueva información de valor añadido (Lucas, 2014)
- **Funciones laborales:** Conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización (Jones, 2008)
- **Modelo orgánico (estructura organizacional):** Conforme aumenta la incertidumbre en el entorno, las organizaciones se vuelven más orgánicas, lo que significa descentralizar la autoridad y la responsabilidad a niveles inferiores, alentar a los empleados para que se

hagan cargo de los problemas colaborando unos con otros, fomentar el trabajo en equipo y adoptar un enfoque informal al asignar tareas y responsabilidades. Así, la organización es más flexible y capaz de adaptarse continuamente a los cambios del entorno externo (Daft, 2011)

- **Toma de decisiones:** La participación de los empleados en la toma de decisiones relacionadas al trabajo difunde la satisfacción laboral entre los empleados y los ayuda a convertirse en internalizadores motivados. (Dailey, 2012)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.- Hipótesis y/o Supuestos básicos

Hipótesis principal

- El modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú.

Hipótesis secundarias

- La comunicación horizontal incide significativamente en el flujo de información entre empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.
- El nivel de capacidad de los empleados incide significativamente las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú.
- La estructura descentralizada incide significativamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.

2.- Variables o Unidades de análisis

Variable Independiente

- Modelo Orgánico: Es un sistema cambiante que muestra la distribución de funciones y puestos de los empleados dentro de una organización, existe una división de trabajo

con un alto nivel de interacción, en donde el trabajador es capaz de tomar sus propias decisiones para cumplir con los objetivos de la empresa. Mediante el ajuste mutuo, el empleado es capaz de coordinar con los miembros del equipo para que de esta manera se pueda minimizar los tiempos, volviéndolos más eficientes

Variable Dependiente

- Estructura organizativa: Es el sistema utilizado para organizar una empresa, con la finalidad de hacer cumplir las metas y lograr el objetivo deseado. Ayuda a definir la jerarquía de una empresa, identificar los puestos de cada trabajador, sus funciones y a quien tiene que reportar sobre el avance de sus actividades. Este tipo de esquema sirve para identificar el desenvolvimiento de las tareas, las cuales son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas

3.- Matriz lógica de consistencia

El modelo orgánico y su incidencia en la estructura organizativa en el área comercial Norma Perú

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		INDICADORES	DISEÑO METODOLOGÍA
			VARIABLES	DIMENSIONES		
Problema Principal: ¿De qué manera el modelo orgánico incide en la estructura organizativa del comercial de la empresa Norma Perú?	Objetivo General: Determinar la forma en como el modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú.	El modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	*FLUJO DE INFORMACIÓN	*Nivel del empleado informado *Nivel de importancia de la información	Enfoque: Mixto Tipo de investigación: Aplicada Nivel de investigación: Descriptivo Método: Hipotético - deductivo Diseño: No experimental, transversal, descriptivo correlacional. Esquema: M O Paso: Observación del fenómeno. Población: 65 empleados es la totalidad de personas que laboran en el área comercial de la empresa Norma Perú. Muestra: No Probabilística – 35 empleados Técnicas e instrumentos: Encuestas (Escala de Likert)
				*FUNCIONES LABORALES	*Grado de identificación de las funciones laborales *Nivel de compromiso con las funciones laborales	
				*TOMA DE DECISIONES	*Grado de supervisión en la toma de decisiones *Nivel de coordinación para la toma de decisiones	
PS1: ¿De qué manera la comunicación horizontal contribuye en el flujo de información entre empleados del área comercial de la empresa Norma Perú?	OS1: Explicar la manera de cómo la comunicación horizontal contribuye en el flujo de información del área comercial de la empresa Norma Perú.	La comunicación horizontal incide significativamente en el flujo de información entre empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.	MODELO ORGÁNICO	*COMUNICACIÓN HORIZONTAL	*Nivel de importancia de la información en la coordinación en equipo *Nivel de retroalimentación	
PS3: ¿En qué medida las capacidades de los empleados repercuten en las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú?	OS2: Determinar en qué medida las capacidades de los empleados repercuten en las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú	El nivel de capacidad de los empleados incide significativamente las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú.		*CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS	*Grado de la capacidad del empleado para ejecutar sus funciones *Nivel de importancia de las capacitaciones para el desarrollo funcional	
PS3: ¿Cómo es que una estructura descentralizada influye positivamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú?	OS3: Describir cómo es que una estructura descentralizada influye positivamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.	La estructura descentralizada incide significativamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.		*ESTRUCTURA DESCENTRALIZADA	*Nivel del manejo del empoderamiento otorgado para la toma de decisiones *Grado de responsabilidad otorgado a trabajadores	

CAPÍTULO IV

MÉTODO

1.- Tipo y Método de investigación

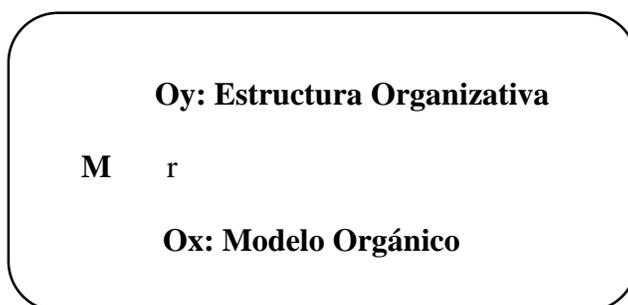
El trabajo de investigación es de tipo aplicada, ya que se recolectó datos de teorías existentes en provecho de la sociedad; el nivel de investigación es descriptivo, debido a que se recogió información de manera independiente y/o conjunta sobre las variables que se han analizado en esta tesis las cuales están relacionadas a factores de la estructura orgánica de una entidad (Hernández, 2014).

El método es hipotético – deductivo, método planteado por Francis Bacon, el cual está conformado por cuatro pasos: El primero es la observación de las variables estudiadas para poder analizarlas tal como se presentan en la realidad; segundo, es la creación de una hipótesis que exponga dichas variables; tercero, es la deducción de las consecuencias o proposiciones más fundamentales de la propia hipótesis; y por último, se hace la verificación de la veracidad de los enunciados que se dedujeron comparándolos con la experiencia. Este método tiene como finalidad combinar la reflexión racional (elaboración de la hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación).

El enfoque que se aplicó fue mixto, ya que las variables estudiadas son de origen cualitativa, son propiedades que se observan en un entorno y en una realidad, para poder medirlas es necesario que estas se cuantifiquen de tal manera puedan brindar los resultados de la investigación de acuerdo con las 5 posibilidades de respuesta que forman parte de la encuesta, cada una de estas posibilidades cuenta con un valor. Finalmente, se agrupan los resultados por indicadores en dimensiones y se les atribuye una categoría, este proceso de categorización es lo que vuelven a las variables cualitativas nuevamente, permitiendo así su análisis e interpretación.

2.- Diseño específico de investigación

Se utilizó un diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional. No experimental, debido a que sólo se observaron los fenómenos tal como estos se desarrollaron en la actualidad, es decir, no se generó ningún tipo de situación nueva sino que se observaron situaciones ya existentes (no provocadas intencionalmente); la investigación fue transversal ya que se recopiló información de un solo periodo, describiendo y analizando las variables del trabajo desarrollados en un momento dado (Hernández, 2014). Por último, es descriptiva correlacional siendo su nomenclatura la siguiente:



Dónde: M es la muestra.

Oy: observación de la variable dependiente.

Ox: observación de la variable independiente

El diseño se utilizó para establecer el grado de correlación que existe entre las variables de estudio (variable independiente y variable dependiente), con la finalidad de identificar cómo es el comportamiento que puede tener una variable con respecto a la otra.

3.- Población, Muestra o participante

La población de estudio es la totalidad de personas que laboran en el área comercial de la Editorial Norma Perú en la cual se considera al equipo de soporte comercial, promotores, coordinadores, gestores comerciales, jefatura comercial y gerencia comercial. El tamaño de la población obtenida tiene un total de 65 empleados, con respecto a la muestra se seleccionó un muestreo no probabilístico simple, el cual estuvo conformado por los empleados que tienen una relación más directa con las variables estudiadas, el total de la muestra fue de 35 empleados.

4.- Instrumentos de recogida de datos

En el presente trabajo de investigación, tanto para su desarrollo como para la recopilación de datos, se utilizó un cuestionario con cierta cantidad de preguntas cerradas en donde se estableció 5 posibilidades de respuesta (Totalmente Desacuerdo, Desacuerdo, Indeciso, De Acuerdo y Totalmente de Acuerdo). Según Hernández (2014) el cuestionario de escalamiento Likert, desarrollado por Renis Likert, consiste en un conjunto de ítems en forma de afirmaciones, el cual se pide a los encuestados reaccionar ante ellos, eligiendo así una de las cinco posibilidades de la escala, a cada una de estas posibilidades se le asigna un valor numérico y de esta forma permite obtener ciertos resultados que son contrastados con las hipótesis del estudio, si estas son congruentes llegan a aportar evidencia.

5.- Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para poder analizar y sintetizar los resultados se hizo el uso de la Estadística, mediante la utilización de la técnica de distribución de frecuencias, la cual se encarga de agrupar las puntuaciones en columnas (categorías) representando distintos valores recopilados en la muestra y las frecuencias (veces) en que estos ocurren, esta se representa visualmente en una tabla. Se utilizó gráficos de barras simples para la representación de los resultados obtenidos con respecto a la frecuencia obtenida por cada categoría, este tipo de gráficas permiten comparar las proporciones que guardan cada una de las partes (puntuación obtenida de cada categoría).

Además, se utilizó la prueba estadística del Chi Cuadrado, el cual tiene la finalidad de evaluar la hipótesis con respecto a la relación que existe entre dos variables categóricas. Según Hernández (2014), esta prueba parte de una suposición sobre la “no relación” que existe entre dos variables (hipótesis nula), en donde el investigador tiene que evaluar si esto es cierto o no, se encarga de analizar si es que las frecuencias observadas son distintas de lo que pudiera esperar en caso no exista correlación. Para este caso se empleó el uso de gráficos de barras agrupadas, lo cual permitió realizar la comparación de una variable que representa distintas categorías, cada barra es una categoría.

6.- Procedimiento para la ejecución del estudio

Una vez se aprobó el plan, se realizó un estudio de campo y para ello se tuvo que identificar la población, quienes en este caso fue la totalidad de los trabajadores del área comercial de la Editorial Norma Perú, luego de haber identificado la población se seleccionó la muestra de estudio, para esto se hizo una selección de algunos empleados que pueden aportar con información relevante relacionada a los indicadores, dimensiones y variables, a ellos se les compartió el cuestionario basado en la escala de Likert, instrumento que se utilizó para la

recolección de datos, de esta manera puedan responder las interrogantes que se aprovecharán para el futuro análisis. Finalmente, se utilizó la técnica de la estadística para hacer la medición de los resultados obtenidos, los cuales fueron analizados e interpretados, sirviendo de ayuda para comentar las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1.- Datos cuantitativos

Tabla 2. Nivel del empleado informado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
Desacuerdo	3	8,6	11,4
Indeciso	11	31,4	42,9
De acuerdo	14	40,0	82,9
Totalmente de acuerdo	6	17,1	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel del empleado informado”, se observa que el 2,9% está totalmente en desacuerdo, el 8,6% está en desacuerdo y el 31,4% está indeciso, es decir que el 42,9% de los encuestados hace demostrar que el indicador “Nivel del empleado informado” es bajo. Por otro lado, el 40,0% manifiesta que está de acuerdo y el 17,1% está totalmente de acuerdo con el indicador.

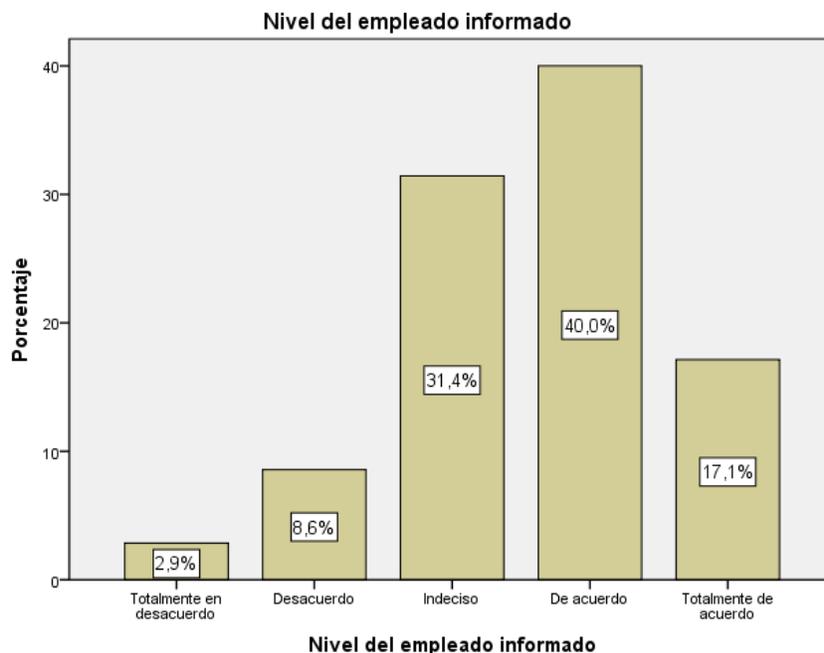


Gráfico 2. Nivel del empleado informado.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 57,1% de empleados está bien informados, se demuestra así que la información que se le comparte es suficiente, correcta y ésta se le envía periódicamente para que puedan cumplir con sus tareas en el tiempo indicado, por otro lado, la empresa no utiliza herramientas no convencionales de comunicación, lo que permite deducir que la organización no está apostando por otros canales de comunicación, los cuales podrían ser más precisos, claros e influyentes para los colaboradores que las herramientas convencionales como el correo electrónico.

Tabla 3. Nivel de importancia de la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
Desacuerdo	2	5,7	8,6
Indeciso	6	17,1	25,7
De acuerdo	14	40,0	65,7
Totalmente de acuerdo	12	34,3	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel de importancia de la información”, se observa que el 2,9% está totalmente en desacuerdo, el 5,7% está en desacuerdo y el 17,1% está indeciso, es decir, el 25,7% de los empleados encuestados tiene un bajo “Nivel de importancia de la información” que se le comparte en la empresa. Por otro lado, el 40,0% manifiesta que está de acuerdo y el 34,3% está totalmente de acuerdo con el indicador.

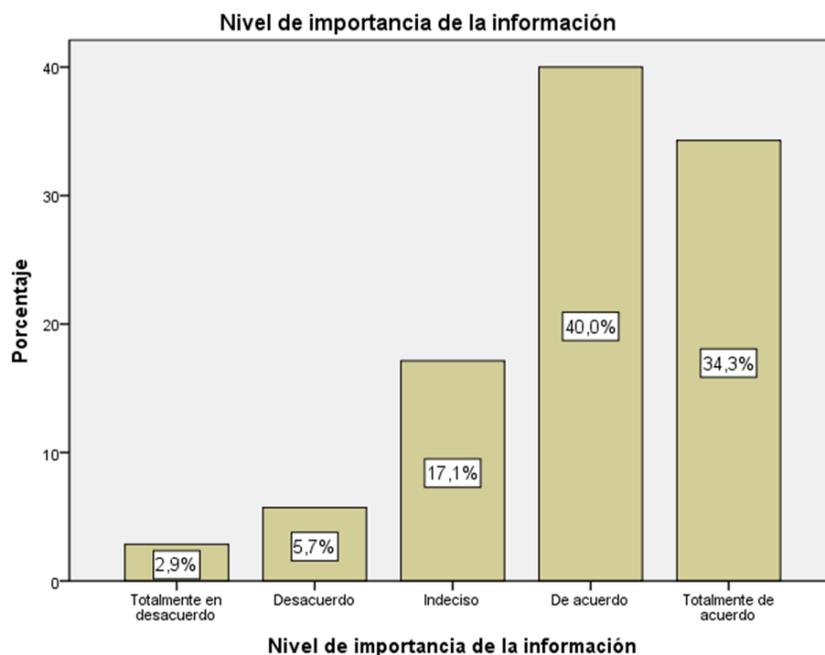


Gráfico 3. Nivel de la importancia de la información.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 74,3% de empleados encuestados valora mucho la información que se le comparte, una gran parte de los empleados archiva toda información útil y la cual suele ser utilizada en primera instancia para cualquier tipo de actividad que tengan que cumplir, sin necesidad de estar pidiendo reiteradamente lo que ya se le informó desde un principio, desde otro ángulo, una cantidad considerable de colaboradores olvida la información que se le compartió, lo que hace cuestionar el nivel de importancia que le tienen o tal vez la información no profundice en la mente del empleado.

Tabla 4. Dimensión: Flujo de Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
Desacuerdo	2	5,7	8,6
Indeciso	6	17,1	25,7
De acuerdo	14	40,0	65,7
Totalmente de acuerdo	12	34,3	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la dimensión “Flujo de información”, se observa que el 2,9% está totalmente en desacuerdo, el 5,7% está en desacuerdo y el 17,1% está indeciso, es decir que el 25,7% de empleados encuestados no cumple con la dimensión “Flujo de información” por lo que el resultado es muy bajo. Por otro lado, el 40,0% manifiesta que está de acuerdo y el 34,3% está totalmente de acuerdo con el indicador.

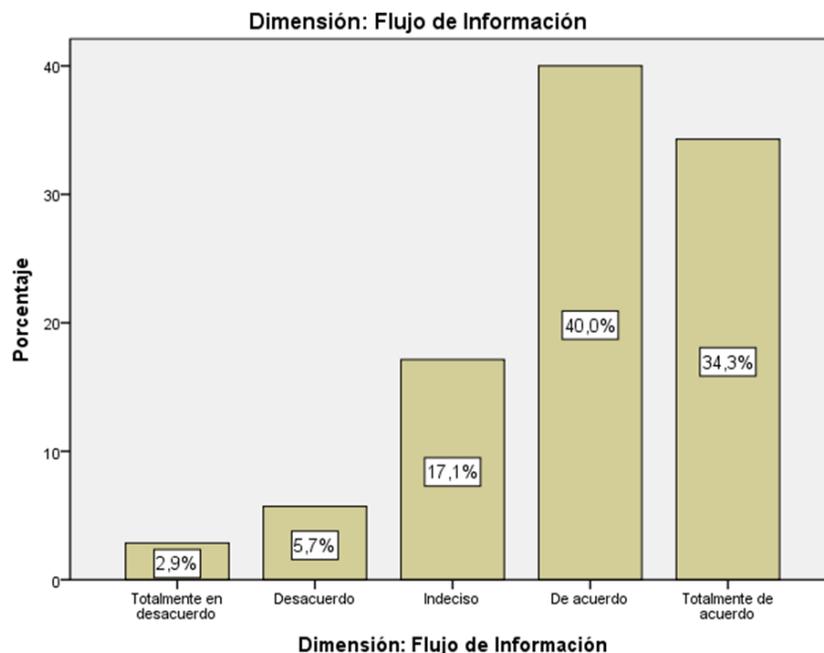


Gráfico 4. Dimensión: Flujo de Información.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 74,3% de empleados encuestados consideran que el flujo de información se maneja de manera considerablemente óptima, los colaboradores le dan un gran valor a la información que se les comparte, sin embargo, esta no suele profundizar en el colaborador ya que una considerable cantidad de empleados suele olvidar que alguna vez la obtuvieron, la empresa no apuesta por introducir otro tipo de herramientas de comunicación que sean más precisa, clara, entendibles y sobre todo que puedan captar la atención e interés del empleado.

Tabla 5. Grado de identificación de las funciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
Desacuerdo	6	17,1	22,9
Indeciso	16	45,7	68,6
De acuerdo	9	25,7	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Grado de identificación de las funciones laborales”, se observa que el 5,7% está totalmente en desacuerdo, el 17,1% está en desacuerdo y el 45,7% está indeciso, es decir que el 68,6,7% de empleados no cuenta con un alto grado de identificación de las funciones laborales. Por otro lado, el 25,7% manifiesta que está de acuerdo y el 5,7% está totalmente de acuerdo con el indicador.

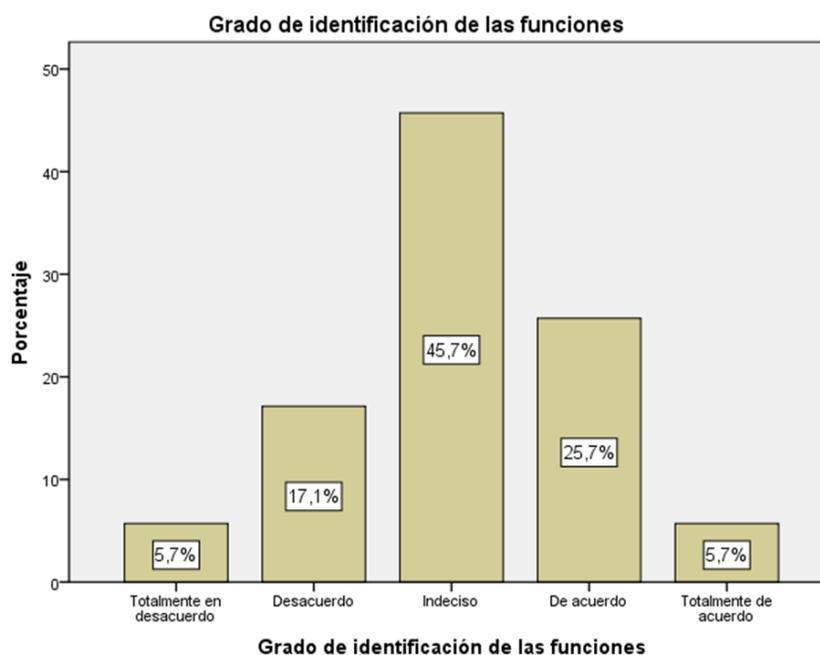


Gráfico 5. Grado de identificación de las funciones laborales.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 68,5% de encuestados no presenta un alto grado de identificación de las funciones laborales, no se le llegó a compartir algún documento en donde se mencionen los puestos, funciones y procesos respectivos de los trabajadores, aquello genera que estos no terminen de aprender sobre las funciones o actividades que tienen que realizar durante las campañas y provoca a su vez confusión sobre a quién tienen que acudir en caso lo necesiten.

Tabla 6. Nivel de compromiso con las funciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
Desacuerdo	8	22,9	28,6
Indeciso	10	28,6	57,1
De acuerdo	14	40,0	97,1
Totalmente de acuerdo	1	2,9	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel de compromiso con las funciones laborales”, se observa que el 5,7% está totalmente en desacuerdo, el 22,9% está en desacuerdo y el 28,6% está indeciso, es decir que el 57,1% de encuestados identifica que existen muchos trabajadores que están comprometidos con las funciones laborales que desempeñan. Por otro lado, el 40,0% manifiesta que está de acuerdo y el 2,9% está totalmente de acuerdo con el indicador.

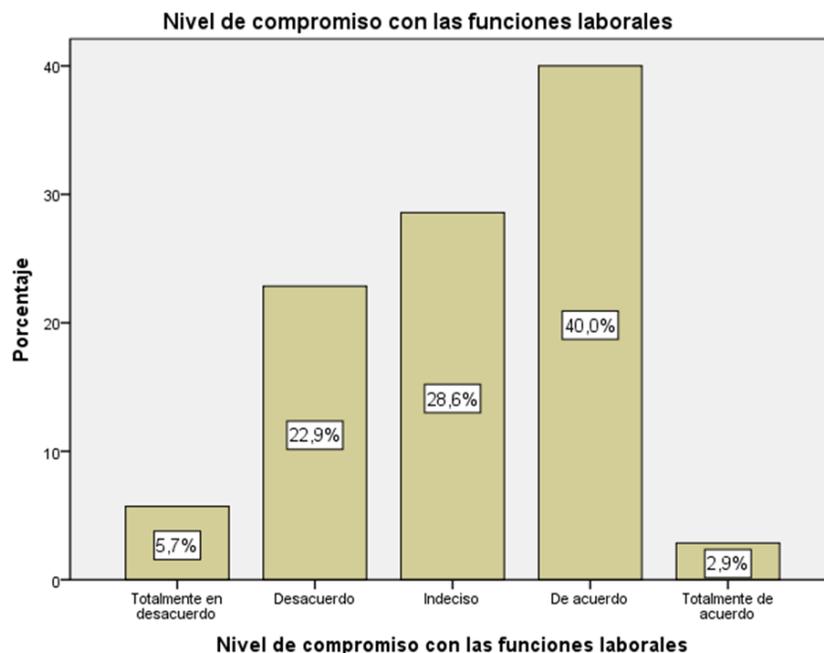


Gráfico 6. Nivel de compromiso con las funciones laborales.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 57,1% de empleados están muy comprometidos con las funciones que se les han asignado de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan, a pesar de la falta de conocimiento del total de funciones o procedimientos que tienen que realizar, esto no es impedimento para que el empleado se esfuerce por cumplir correctamente con su rol.

Tabla 7. Dimensión: Funciones Laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
Desacuerdo	6	17,1	22,9
Indeciso	12	34,3	57,1
De acuerdo	13	37,1	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la dimensión “Funciones laborales”, se observa que el 5,7% está totalmente en desacuerdo, el 17,1% está en desacuerdo y el 34,3% está indeciso, es decir que el 57,1% de empleados la dimensión se maneja de manera ineficiente. Por otro lado, el 37,1% manifiesta que está de acuerdo y el 5,7% está totalmente de acuerdo con el indicador.

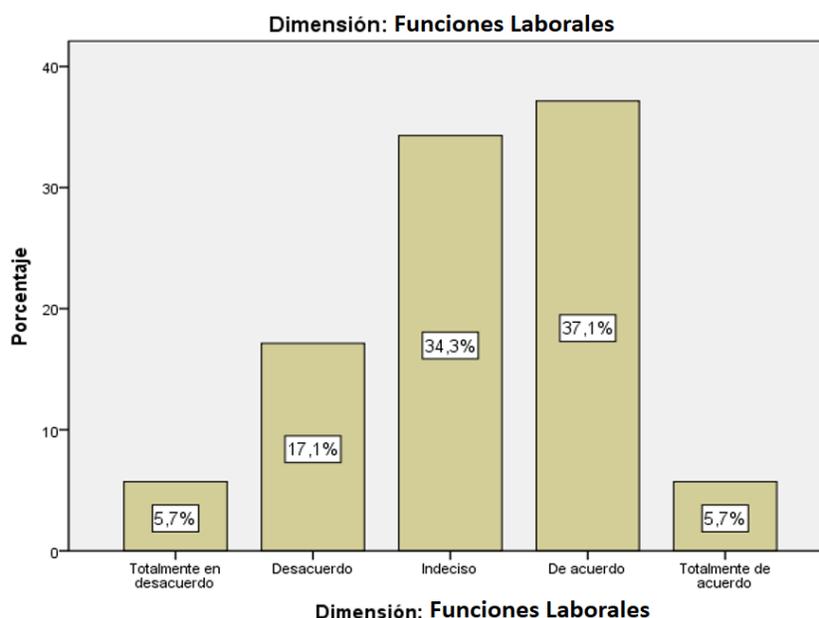


Gráfico 7. Dimensión: Funciones Laborales.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 57,1% de empleados encuestados considera que la dimensión “Funciones Laborales” no se está manejando de manera eficiente, los empleados no han recibido algún tipo de documento como el MOF (Manual de Organización y Funciones) por lo que desconocen de la totalidad de las funciones y puestos del área comercial, a pesar de ello, presentan un alto grado de compromiso con respecto al cumplimiento de las metas impuestas por la empresa.

Tabla 8. Grado de supervisión en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7
Desacuerdo	3	8,6	14,3
Indeciso	6	17,1	31,4
De acuerdo	16	45,7	77,1
Totalmente de acuerdo	8	22,9	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Grado de supervisión en la toma de decisiones”, se observa que el 5,7% está totalmente en desacuerdo, el 8,6% está en desacuerdo y el 17,1% está indeciso, es decir que solo el 31,4% de encuestados considera que se realiza una correcta supervisión en la toma de decisiones. Por otro lado, el 45,7% manifiesta que está de acuerdo y el 22,9% está totalmente de acuerdo con el indicador.

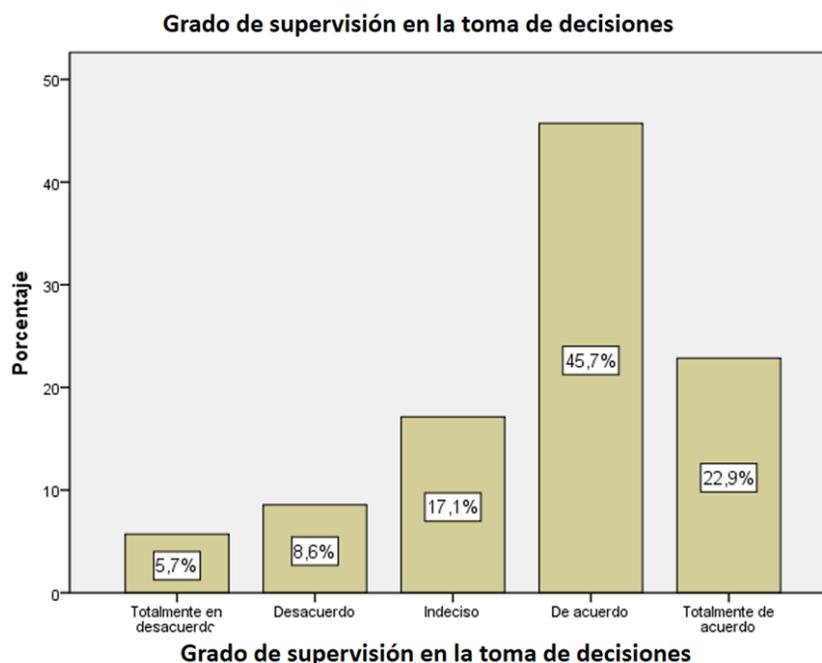


Gráfico 8. Grado de supervisión en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 68,6% de encuestados considera que los coordinadores (superiores) no están supervisando correctamente las decisiones tomadas por los promotores (nivel bajo jerárquico) durante la campaña, cualquier tipo de estructura ya sea centralizada o descentralizada, es necesario que se ejecute el control (seguimiento) adecuado que permita reconocer si la decisión tomada beneficia completamente a la organización, o se espera que así sea.

Tabla 9. Nivel de coordinación para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	2,9	2,9
Indeciso	6	17,1	20,0
De acuerdo	18	51,4	71,4
Totalmente de acuerdo	10	28,6	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel de coordinación para la toma de decisiones”, se observa que el 2,9% está en desacuerdo, el 17,1% está indeciso, es decir para el 20% de empleados encuestados el indicador es eficiente. Por otro lado, el 51,4% manifiesta que está de acuerdo y el 28,6% está totalmente de acuerdo con el indicador.

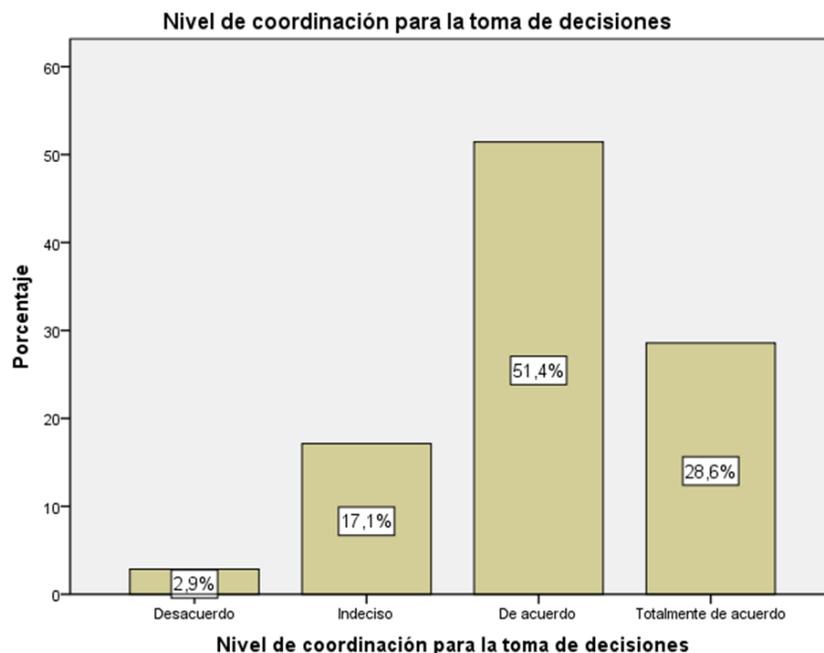


Gráfico 9. Nivel de coordinación para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 80% de encuestados reconocen el tipo de decisiones que pueden ser tomadas de acuerdo al nivel de poder y responsabilidad. De igual forma el empleado coordina e informa a su jefe directo sobre la decisión que va a tomar para que éste último tenga el conocimiento de las actividades que va realizando su equipo de trabajo.

Tabla 10. Dimensión: Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	5,7	5,7
Indeciso	5	14,3	20,0
De acuerdo	18	51,4	71,4
Totalmente de acuerdo	10	28,6	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la dimensión “Toma de decisiones”, se observa que el 5,7% está en desacuerdo y el 14,3% está indeciso, es decir que el 20,0% de empleados no presenta un resultado positivo en relación a la dimensión, por lo que es insuficiente. Por otro lado, el 51,4% manifiesta que está de acuerdo y el 28,6% está totalmente de acuerdo con el indicador.

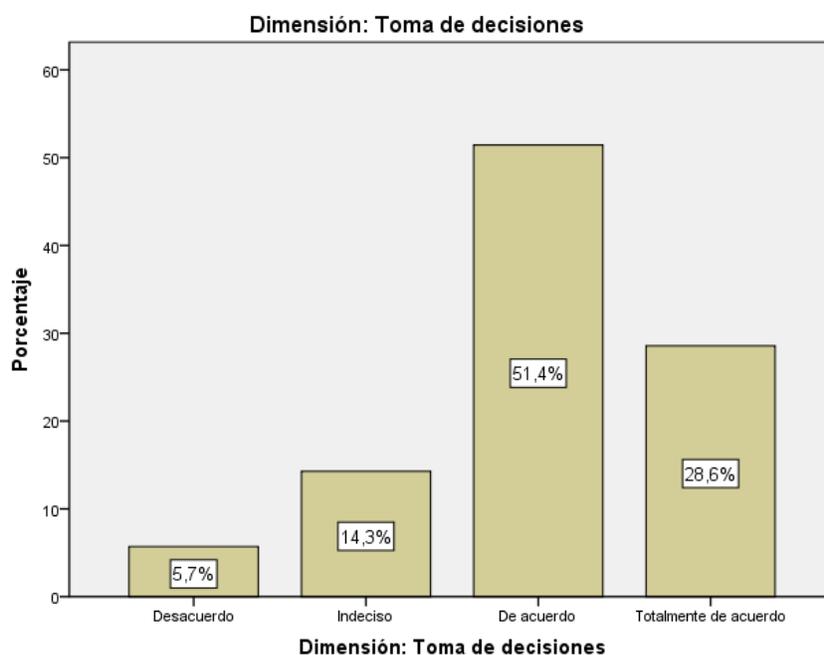


Gráfico 10. Dimensión: Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 80% de empleados encuestados considera que para la dimensión “Toma de decisiones” los empleados tienen un alto nivel de identificación del tipo de decisiones que pueden ser tomadas de acuerdo al poder que poseen ciertos trabajadores, a su vez, estos coordinan e informan a sus superiores de la decisión que están tomando con una respectiva explicación, sin embargo, los superiores no suelen realizar un control adecuado sobre las decisiones que se van a tomar o la consecuencias de estas, lo que altera el resultado final de la campaña.

Tabla 11. Variable Dependiente: Estructura Organizativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9
Desacuerdo	2	5,7	8,6
Indeciso	6	17,1	25,7
De acuerdo	16	45,7	71,4
Totalmente de acuerdo	10	28,6	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la variable “Estructura organizativa”, se observa que el 2,9% % está totalmente en desacuerdo, el 5,7% está en desacuerdo y el 17,1% está indeciso, es decir que el 25,7% de empleados el manejo de la variable es inapropiada. Por otro lado, el 45,7% manifiesta que está de acuerdo y el 28,6% está totalmente de acuerdo con el indicador.

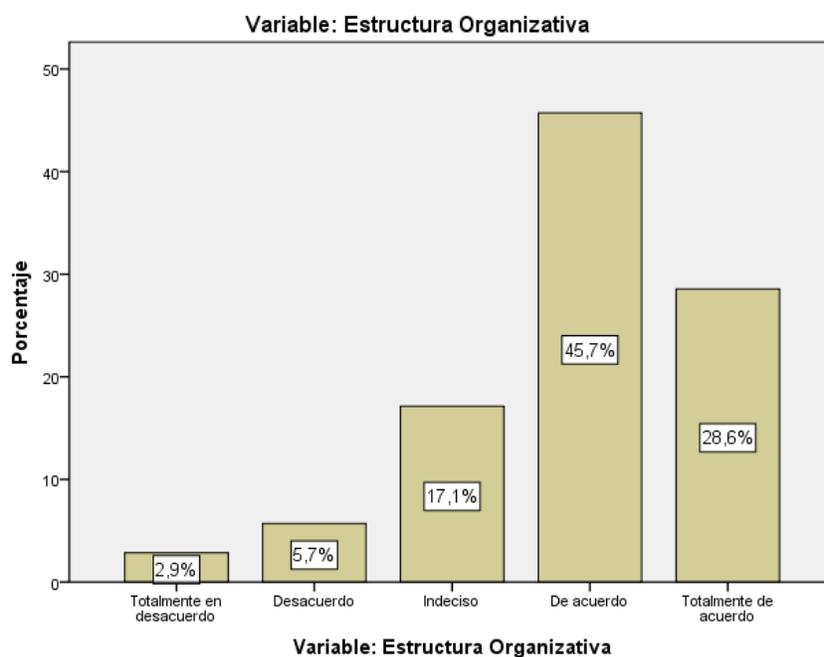


Gráfico 11. Variable: Estructura Organizativa.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 74.3% de empleados encuestados considera a la variable dependiente “Estructura Organizativa” como óptima, el nivel de compromiso de los colaboradores es alto, estos utilizan la información que les brinda la empresa, la cual consideran suficiente y correcta para poder ejecutar sus actividades, y en el caso se presenten situaciones ya sea de incertidumbre o certidumbre, estos saben qué tipo de decisiones tomar; ya sea por su propia cuenta o consultadas con sus superiores. Sin embargo, la empresa decae en ciertos puntos de cada factor mencionado, uno de los casos es que no se enfoca en utilizar otro tipo de herramientas de comunicación que permita profundizar mejor la información, también mencionar que la organización no comparte un manual funciones y procesos que ayude a orientar al colaborador con respecto a la identificación de puestos, labores y procedimientos. Por último, los coordinadores de cada equipo (supervisores) no se encargan de realizar un correcto control de las decisiones tomadas por cada promotor (subordinado) y sus resultados.

Tabla 12. Nivel de importancia de la información en la coordinación en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	5,7	5,7
De acuerdo	15	42,9	48,6
Totalmente de acuerdo	18	51,4	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel de importancia de la información en la coordinación en equipo”, se observa que el 5,7% está indeciso, es decir, el 5,7% de los empleados encuestados creen que este indicador no suele ser eficiente. Por otro lado, el 42,9% manifiesta que está de acuerdo y el 48,6% está totalmente de acuerdo con el indicador.

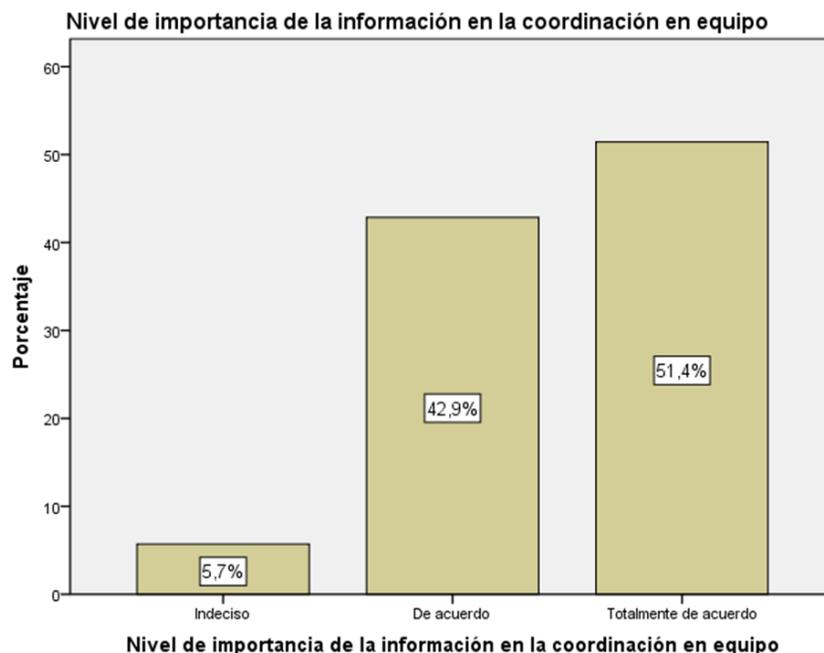


Gráfico 12. Nivel de importancia de la información en la coordinación en equipo.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 94,3% de empleados encuestados considera importante la información en la coordinación de equipos, la mayoría de trabajadores sabe conscientemente lo primordial que es la información en la empresa y su distribución por todas las áreas, no todos los empleados manejan la misma información debido a que pertenecen diferentes equipos, pero están seguros que la retroalimentación entre equipos sobre la información que esté vinculada entre estos mismos es muy importante.

Tabla 13. Nivel de Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	13	37,1	37,1
Indeciso	11	31,4	68,6
De acuerdo	8	22,9	91,4
Totalmente de acuerdo	3	8,6	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel de Retroalimentación”, se observa que el 37,1% está en desacuerdo y el 31,4% está indeciso, es decir que el 68,6% de empleados encuestados no hace efectivo el nivel de retroalimentación que se maneja en la empresa. Por otro lado, el 22,9% manifiesta que está de acuerdo y el 8,6% está totalmente de acuerdo con el indicador.

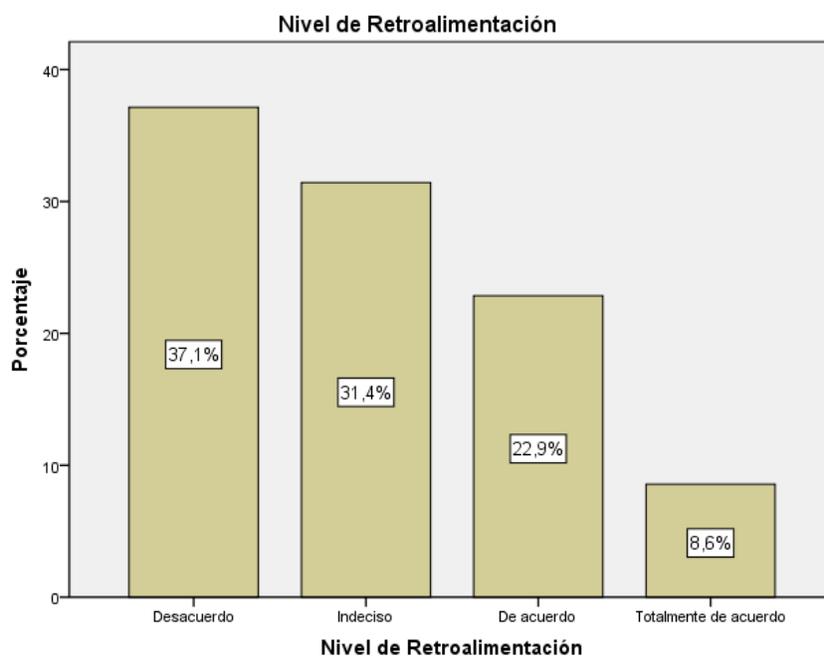


Gráfico 13. Nivel de Retroalimentación.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que solo el 31,5% de encuestados cuentan con un considerable nivel de retroalimentación, los demás empleados encuestados no comparten la información que poseen con sus compañeros de equipo ni con los trabajadores de otros equipos que desempeñan el mismo puesto, y en el poco de los casos la información que se comunica no suele profundizar en los demás por no ser clara y precisa, esto es debido a la falta de una óptima comunicación interna, que no permite que se desarrolle una comunicación lateral ni que se genere algún tipo de retroalimentación.

Tabla 14. Dimensión: Comunicación Horizontal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indeciso	13	37,1	37,1
De acuerdo	11	31,4	68,6
Totalmente de acuerdo	11	31,4	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la dimensión “Comunicación Horizontal”, se observa que el 37,1% está indeciso, es decir que el 37,1% de empleados no ejecutan la dimensión correctamente, es insuficiente. Por otro lado, el 31,4% manifiesta que está de acuerdo y el 31,4% está totalmente de acuerdo con el indicador.

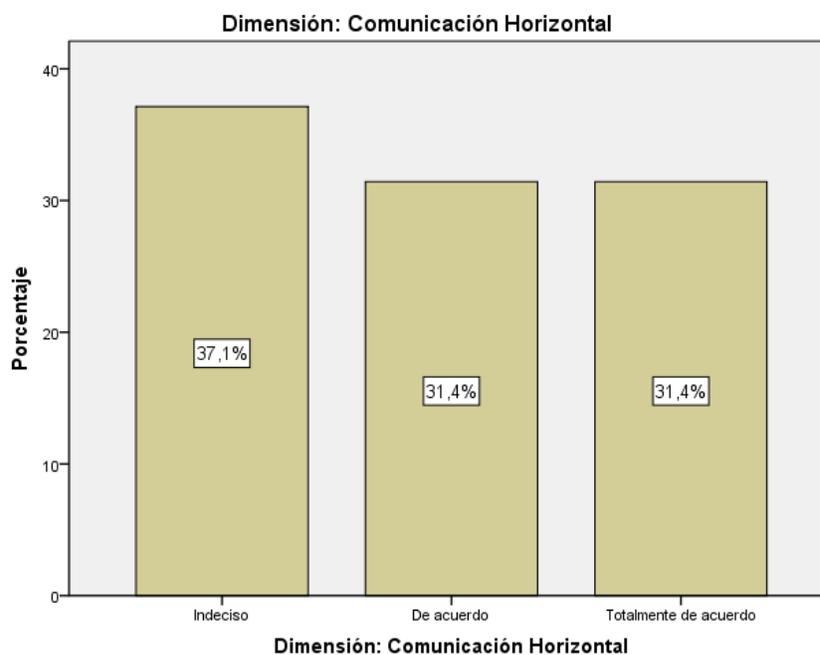


Gráfico 14. Dimensión: Comunicación Horizontal.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 62,8% de encuestados considera a la dimensión “Comunicación Horizontal” como un factor importante, a pesar de que estos empleados creen que es primordial que se comparta todo tipo de información entre equipos de trabajo, estos no terminan ejecutando lo afirmado, la falta de integración entre la mayoría de empleados hace que no se presenten iniciativas para que se genere una comunicación fluida o exista alguna retroalimentación por parte de estos mismos, dando como resultado a que no se desarrolle el trabajo en colectividad.

Tabla 15. Grado de la capacidad del empleado para ejecutar sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	11,4	11,4
Desacuerdo	13	37,1	48,6
Indeciso	10	28,6	77,1
De acuerdo	6	17,1	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Grado de la capacidad del empleado para ejecutar sus funciones”, se observa que el 11,4% está totalmente en desacuerdo, el 37,1% está en desacuerdo y el 28,6% está indeciso, es decir que para el 77,1% de los encuestados el indicador no es óptimo. Por otro lado, el 17,1% manifiesta que está de acuerdo y el 5,7% está totalmente de acuerdo con el indicador.

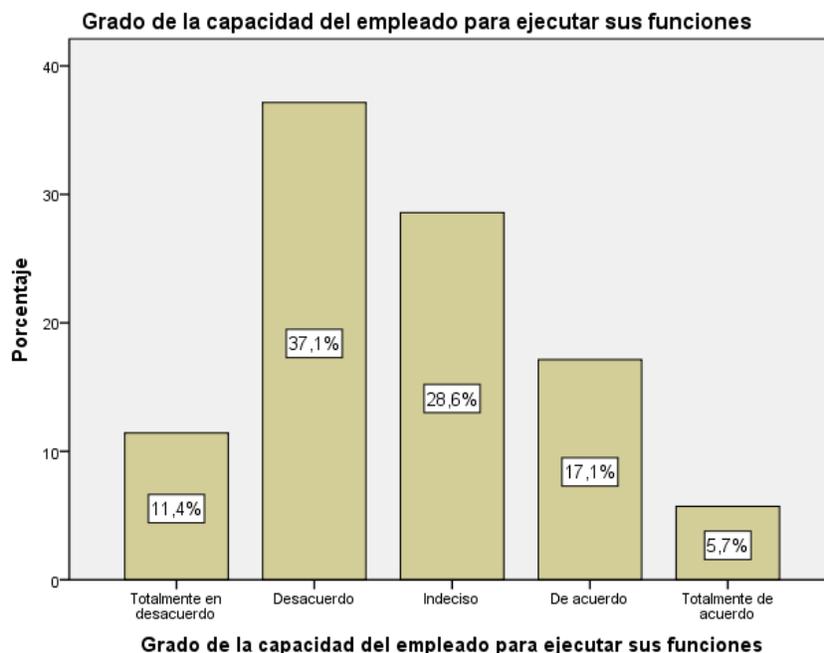


Gráfico 15. Grado de la capacidad del empleado para ejecutar sus funciones.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que más del 70% consideran tener un bajo grado de capacidad para ejecutar sus funciones, la mayoría de empleados creen no tener la capacidad suficiente para poder manejar con fluidez ciertas herramientas con las que operan día a día y esto sucede porque no existe un programa de entrenamiento en el cual el colaborador no solamente pueda aprender si no también poner en práctica lo aprendido con la ayuda de algunas pruebas periódicas junto a una serie de evaluaciones para identificar si el trabajador ha incrementado el grado de capacidad que necesita para trabajar de forma eficiente.

Tabla 16. Nivel de importancia de las capacitaciones para el desarrollo funcional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	1	2,9	2,9
Indeciso	4	11,4	14,3
De acuerdo	12	34,3	48,6
Totalmente de acuerdo	18	51,4	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel de importancia de las capacitaciones para el desarrollo funcional”, se observa que el 2,9% está en desacuerdo y el 11,4% está indeciso, es decir que el 14,3% de encuestados no consideran que el indicador sea necesario para el desarrollo de las funciones, el resultado es bajo. Por otro lado, el 34,3% manifiesta que está de acuerdo y el 51,4% está totalmente de acuerdo con el indicador.

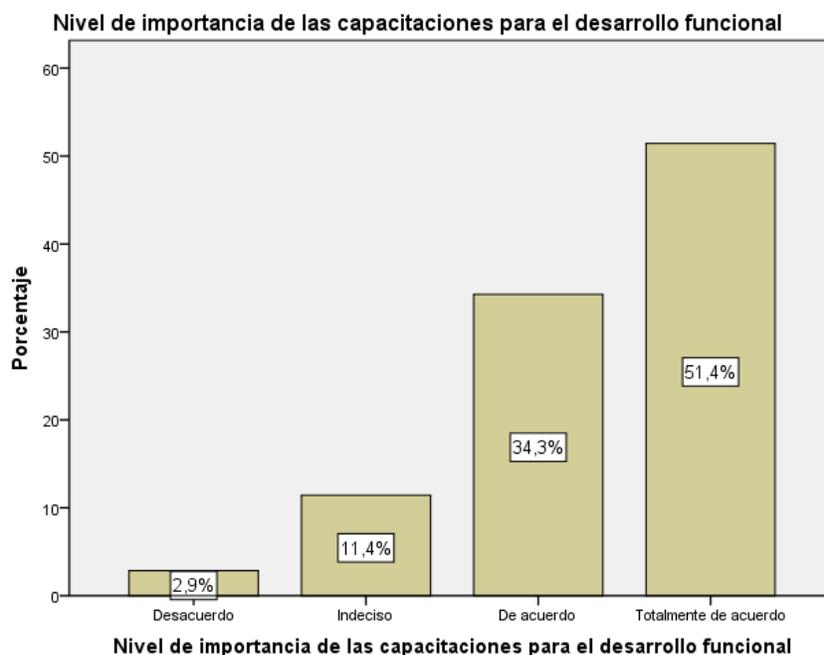


Gráfico 16. Nivel de importancia de las capacitaciones para el desarrollo funcional.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 85,7% de los encuestados consideran que las capacitaciones son muy importantes para el desarrollo funcional y profesional del empleado, estos trabajadores creen que es de mucha prioridad que la empresa tenga que brindar capacitaciones para poder desarrollar las habilidades y puedan ejecutar así sus funciones eficientemente. Se ve demostrado el nivel de compromiso que tienen los empleados, ya que incluso la gran parte de estos son capaces de seguir un proceso de capacitación fuera de su horario laboral.

Tabla 17. Dimensión: Capacidad de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	4	11,4	11,4
Indeciso	13	37,1	48,6
De acuerdo	10	28,6	77,1
Totalmente de acuerdo	8	22,9	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la dimensión “Capacidad de los empleados”, se observa que el 11,4% está en desacuerdo y el 37,1% está indeciso, es decir que para el 48,6% de empleados la dimensión no es indispensable, el resultado está por debajo de la mitad. Por otro lado, el 28,6% manifiesta que está de acuerdo y el 22,9% está totalmente de acuerdo con el indicador.

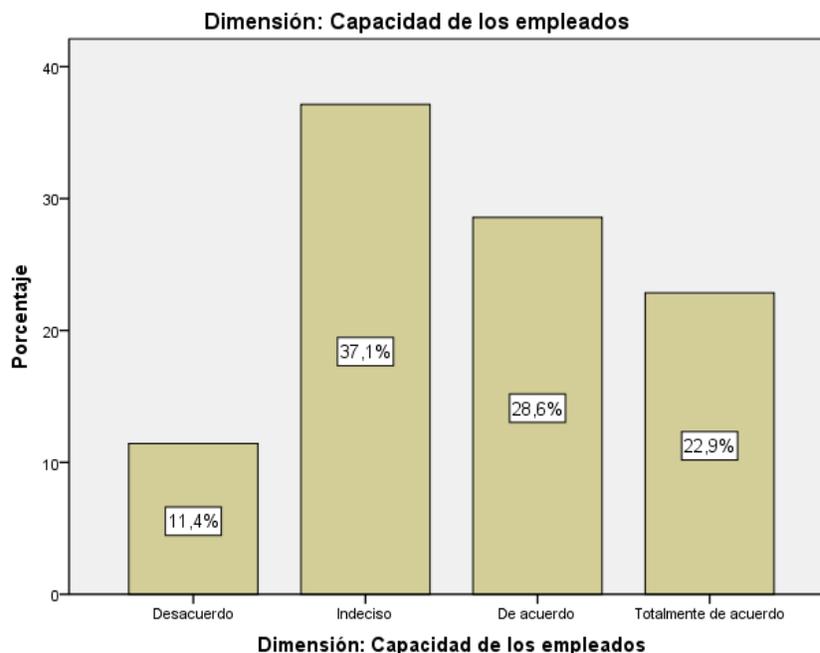


Gráfico 17. Dimensión: Capacidad de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 51,5% de encuestados considera la dimensión “Capacidad de los empleados” que es de mucha importancia para el beneficio de la organización, los colaboradores que trabajan con algunas herramientas para ejecutar sus funciones creen conveniente que la empresa considere implementar un programa de capacitación para reforzar sus capacidades para el uso correcto de estos programas software, incluso están dispuestos a tomar parte de sus horas fuera del horario de trabajo para poder capacitarse. Adicionalmente a ello, una cantidad considerable de colaboradores no se siente lo suficientemente capacitado para poder ejecutar las funciones que se le han asignado, ya que gran parte de ellas incluyen el uso de ciertos programas de computadora, los cuales no manejan de manera correcta o no tienen el conocimiento necesario.

Tabla 18. Nivel del manejo del empoderamiento otorgado para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	3	8,6	8,6
Indeciso	11	31,4	40,0
De acuerdo	13	37,1	77,1
Totalmente de acuerdo	8	22,9	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Nivel del manejo del empoderamiento otorgado para la toma de decisiones”, se observa que el 8,6% está en desacuerdo y el 31,4% está indeciso, es decir que el 40% de los encuestados no son capaces de tratar el indicador. Por otro lado, el 37,1% manifiesta que está de acuerdo y el 22,9% está totalmente de acuerdo con el indicador.

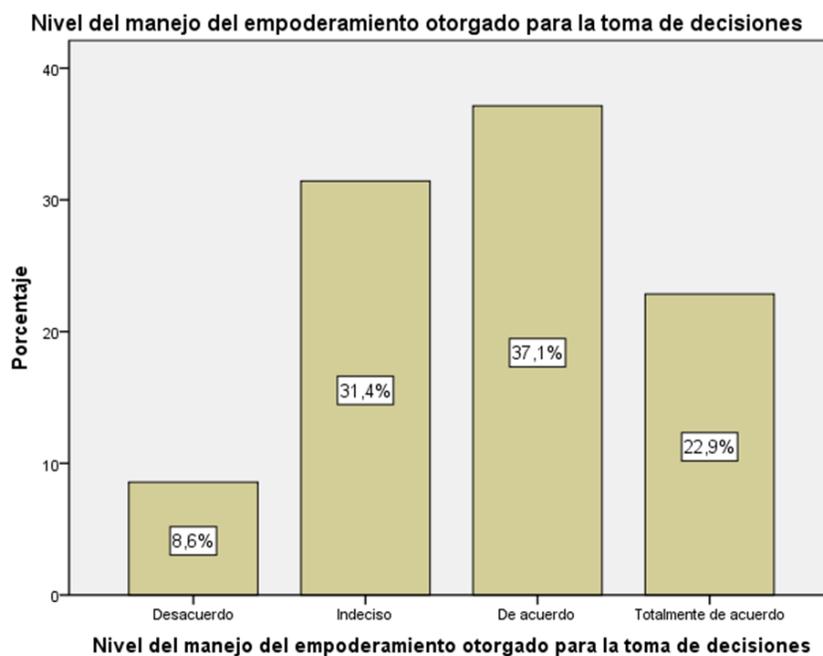


Gráfico 18. Nivel del manejo del empoderamiento otorgado para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 60% de empleados cuentan con un nivel considerable de manejo del empoderamiento otorgado para tomar decisiones, la mayoría de los empleados afirman tener el conocimiento y criterio suficiente para poder tomar decisiones que puedan beneficiar a la empresa. Si se llega a implementar un plan de control (supervisión) hacia los colaboradores al cual se le haya asignado cierto poder para cumplir con una actividad particular, el indicador sería muy eficiente.

Tabla 19. Grado de responsabilidad otorgado a trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	5,7	5,7
Indeciso	7	20,0	25,7
De acuerdo	17	48,6	74,3
Totalmente de acuerdo	9	25,7	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con el indicador “Grado de responsabilidad otorgado a trabajadores”, se observa que el 5,7% está en desacuerdo y el 20% está indeciso, es decir que el 25,7% de los encuestados se les otorga un cierto grado de responsabilidad por parte de los altos mandos. Por otro lado, el 48,6% manifiesta que está de acuerdo y el 25,7% está totalmente de acuerdo con el indicador.

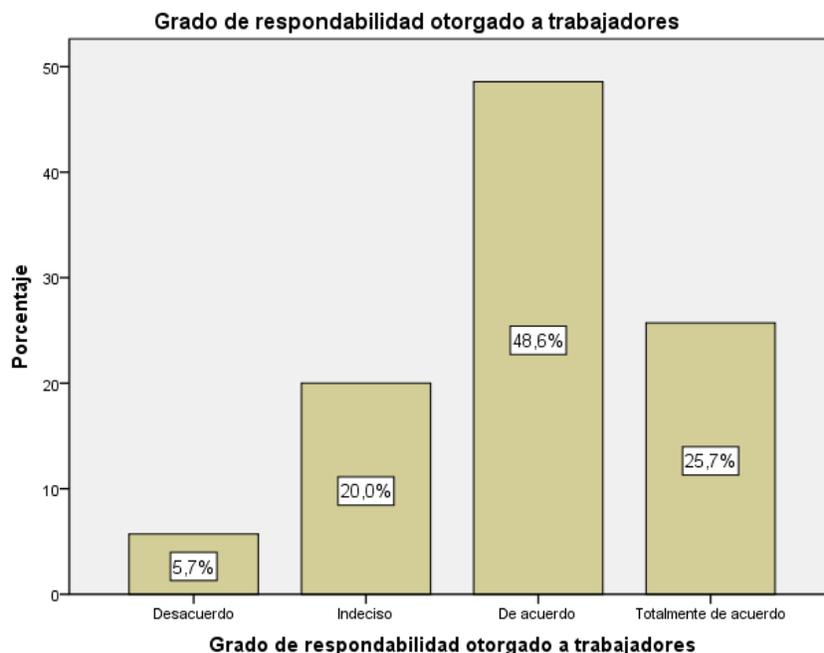


Gráfico 19. Grado de responsabilidad otorgado a trabajadores.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo con los resultados, se observa que el 74,3% de empleados confirman que no se les otorga un cierto grado de responsabilidad para la toma de decisiones en situaciones particulares, los altos mandos no apuestan por designar cierto poder a los empleados para que puedan ejecutar decisiones o manejar situaciones que estén fuera de su jurisdicción, a pesar de que la entidad cuenta con un tramo de control amplio, lo que dificulta el cumplimiento de las actividades ya sea por el tiempo o por la falta de apoyo.

Tabla 20. Dimensión: Estructura descentralizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	5,7	5,7
Indeciso	7	20,0	25,7
De acuerdo	17	48,6	74,3
Totalmente de acuerdo	9	25,7	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la dimensión “Estructura descentralizada”, se observa que el 5,7% está en desacuerdo y el 20% está indeciso, es decir que el 25,7% de los encuestados se les hace efectivo la dimensión, el resultado es muy bajo. Por otro lado, el 48,6% manifiesta que está de acuerdo y el 25,7% está totalmente de acuerdo con el indicador.

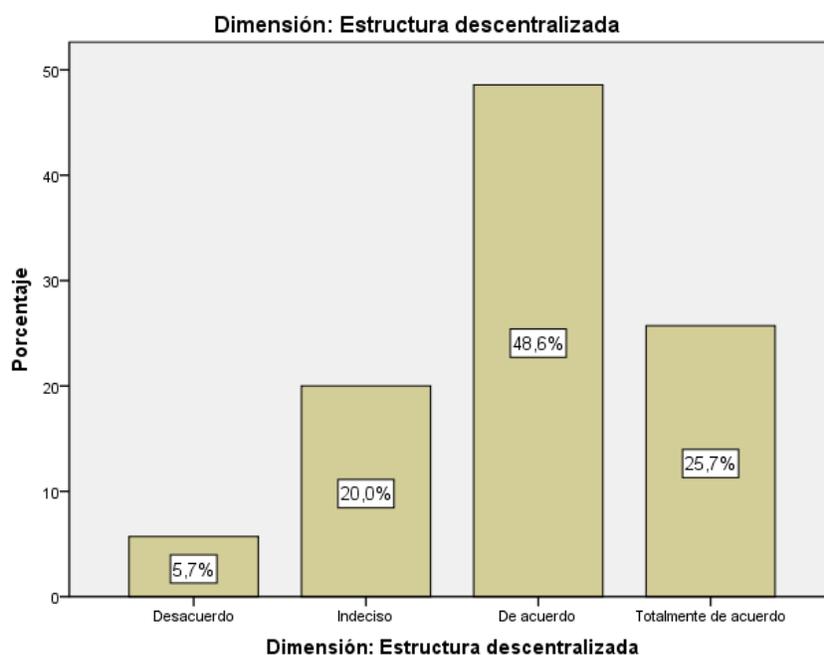


Gráfico 20. Dimensión: Estructura descentralizada.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 74,3% de empleados afirman que tiene el conocimiento y criterio suficiente para poder tomar decisiones en situaciones que se necesiten, además consideran poder manejar óptimamente el poder que se les son otorgados, por otro lado, la gran mayoría de los empleados encuestados consideran que hasta el momento la empresa no les dan la oportunidad de otorgarles cierto grado de responsabilidad o poder en ciertas situaciones particulares para tomar decisiones beneficiosas y contribuir así con el desarrollo de las metas, considerando que la entidad posee un tramo de control

considerablemente amplio lo cual genera que las actividades se efectúen con menos rapidez o no exista el apoyo suficiente.

Tabla 21. Variable Independiente: Modelo Orgánico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	2	5,7	5,7
Indeciso	11	31,4	37,1
De acuerdo	13	37,1	74,3
Totalmente de acuerdo	9	25,7	100,0
Total	35	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: De acuerdo con la variable “Modelo Orgánico”, se observa que el 5,7 % está en desacuerdo y el 31,4% está indeciso, es decir que el 37,1% de empleados no se aplica de manera conveniente. Por otro lado, el 37,1% manifiesta que está de acuerdo y el 25,7% está totalmente de acuerdo con el indicador.

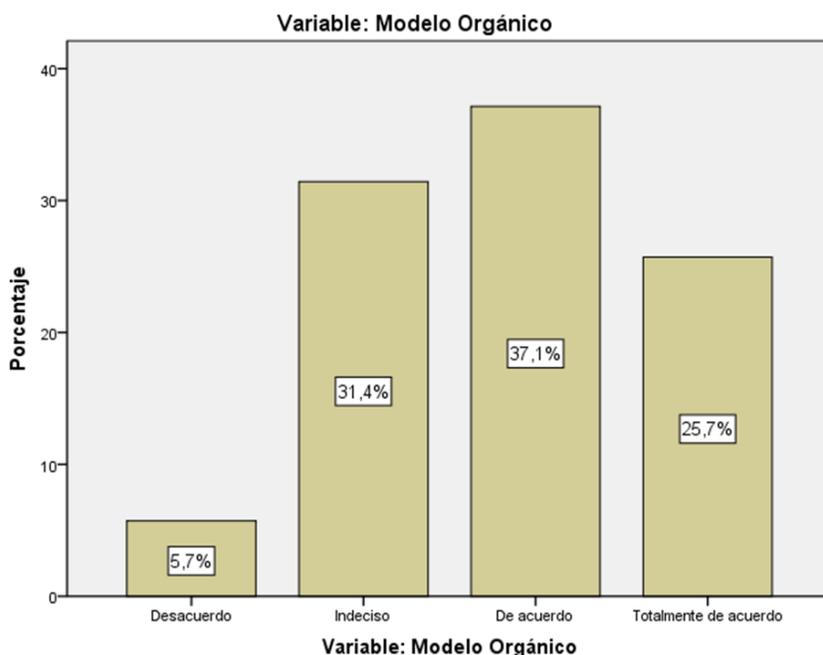


Gráfico 21. Variable Independiente: Modelo Orgánico.

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa que el 62,8% de empleados encuestados consideran a la variable independiente “Estructura Organizativa” como no óptima, estos colaboradores reconocen que es muy importante el intercambio de información entre los miembros de un equipo o entre equipos de trabajo, también consideran importante la implementación de capacitaciones para el desarrollo de la capacidad del trabajador para el cumplimiento de sus funciones, incluso estos son capaces de dar parte de su tiempo fuera del horario laboral para capacitarse, y por último los empleados tienen la seguridad con poseer el conocimiento y criterio suficiente para encargarse de actividades que deparen un mayor grado de responsabilidad y poder, y de esta forma poder tomar decisiones rentables para la empresa. No obstante, no se desarrolla un óptimo proceso de comunicación transversal dentro de la empresa que permita reforzar las relaciones laborales entre empleados, la empresa no implementa un

programa de capacitaciones que ayude a incrementar la capacidad de los colaboradores y a su vez no les brinda la oportunidad de designarle más poder para que se hagan cargo de ciertas actividades que demanden un mayor criterio y conocimiento.

2.- Análisis de Resultados

2.1. Prueba de Hipótesis General

- a. *Hipótesis Planteada:* El modelo orgánico incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú.
- b. *Hipótesis Nula:* El modelo orgánico no incide en la estructura organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú.

Tabla 22. El Modelo Orgánico y su incidencia a Estructura Organizativa

		Variable: Modelo Orgánico								Total			
		Desacuerdo				Indeciso				De acuerdo			
		Totalmente en desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo					
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Variable:	Totalmente en	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	2,9%		
Estructura	desacuerdo												
Organizativa	Desacuerdo	1	2,9%	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	2	5,7%		
	Indeciso	0	,0%	6	17,1%	0	,0%	0	,0%	6	17,1%		
	De acuerdo	0	,0%	4	11,4%	12	34,3%	0	,0%	16	45,7%		
	Totalmente de	0	,0%	0	,0%	1	2,9%	9	25,7%	10	28,6%		
	acuerdo												
Total		2	5,7%	11	31,4%	13	37,1%	9	25,7%	35	100,0%		

Chi cuadrado: 71.114 gl: 12 Sig. 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 22, el 5,7% de los encuestados afirma que están en desacuerdo con el Modelo Orgánico, de ellos el 2,9%, está totalmente en desacuerdo con la Estructura Organizativa y el 2,9% está en desacuerdo. El 31,4% está indeciso con respecto al Modelo Orgánico, de ellos el 2,9% afirma que está en desacuerdo con la Estructura Organizativa, el 17,1% está indeciso y el 11,4% está en de acuerdo. Por otro lado, el 37,1% está de acuerdo con el Modelo Orgánico, de ellos el 34,3% afirma que está de acuerdo con la Estructura Organizativa

y el 2,9% está totalmente de acuerdo. Finalmente, el 25,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el Modelo Orgánico, de estos el 25,7%, es decir todos están totalmente de acuerdo con la Estructura Organizativa.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, observamos que el valor chi cuadrado es de 71.114 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto el Modelo Orgánico se relaciona con la Estructura Organizativa del área comercial de la Editorial Norma - Perú.

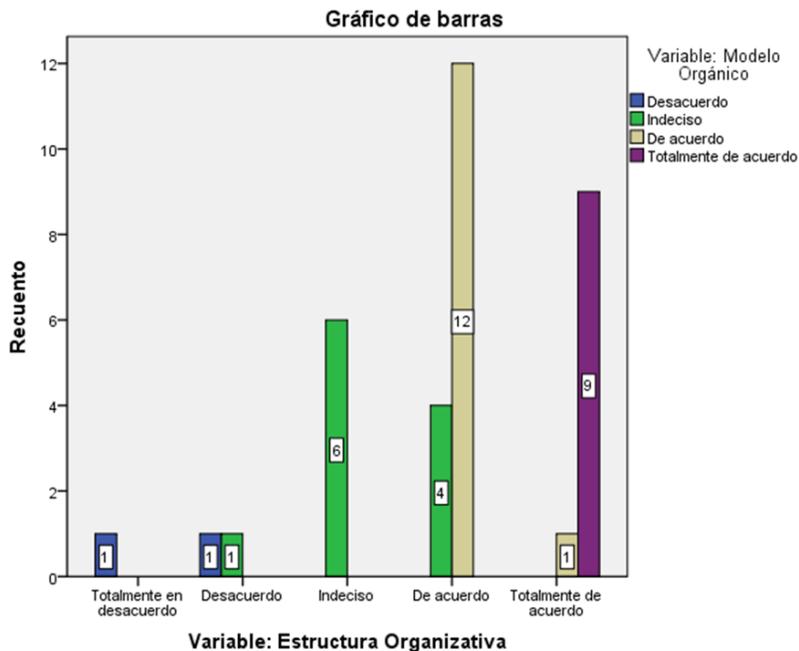


Gráfico 22. El Modelo Orgánico y su incidencia a Estructura Organizativa.
Fuente: Elaboración Propia

2.2. Prueba de Hipótesis Específica N° 1

- a. *Hipótesis Planteada:* La comunicación horizontal incide significativamente en el flujo de información entre empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.
- b. *Hipótesis Nula:* La comunicación horizontal no incide significativamente en el flujo de información entre empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.

Tabla 23. La Comunicación Horizontal y su incidencia en el Flujo de Información

		Dimensión: Comunicación Horizontal							
		Indeciso				De acuerdo			
		Totalmente de desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión: Flujo de Información	Totalmente en desacuerdo	1	2,9%	0	,0%	0	,0%	1	2,9%
	Desacuerdo	2	5,7%	0	,0%	0	,0%	2	5,7%
	Indeciso	6	17,1%	0	,0%	0	,0%	6	17,1%
	De acuerdo	4	11,4%	10	28,6%	0	,0%	14	40,0%
	Totalmente de acuerdo	0	,0%	1	2,9%	11	31,4%	12	34,3%
Total		13	37,1%	11	31,4%	11	31,4%	35	100,0%

Chi cuadrado: 47,383 gl: 8 Sig. 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 23, el 37,1% de los encuestados afirma que están indecisos con la Comunicación Horizontal, de ellos el 2,9%, está totalmente en desacuerdo con el Flujo de Información, el 5,7% está en desacuerdo, el 17,1% está indeciso y el 11,4% está de acuerdo. El 31,4% está de acuerdo con respecto a la Comunicación Horizontal, de ellos el 28,6% afirma que está de acuerdo con el Flujo de Información y el 2,9% está totalmente de acuerdo. Finalmente, el 31,4% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el Modelo Orgánico, de estos el 31,4%, es decir todos están totalmente de acuerdo con el Flujo de Información.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1, observamos que el valor chi cuadrado es de 47,383 con 8 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto la Comunicación Horizontal se relaciona con el Flujo de Información de los empleados del área comercial de la Editorial Norma - Perú.

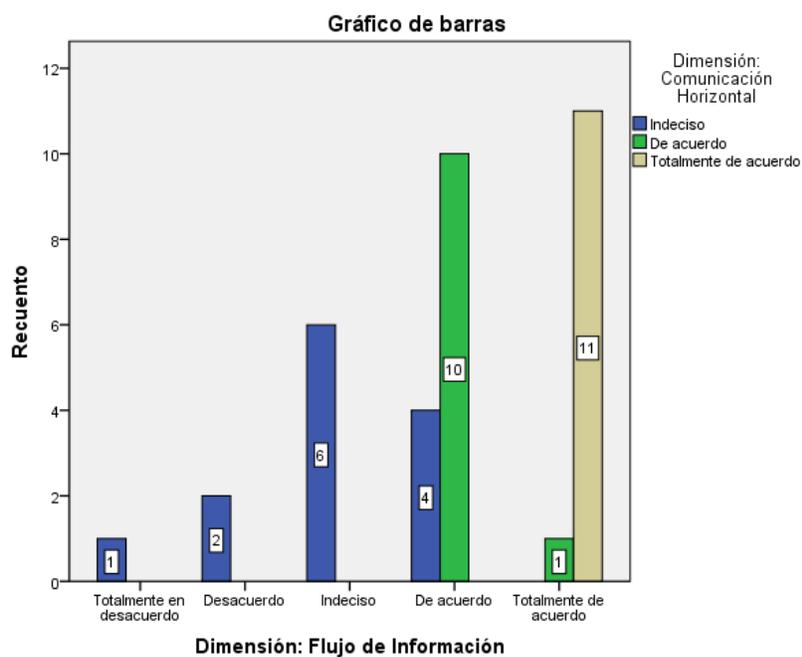


Gráfico 23. La Comunicación Horizontal y su incidencia en el Flujo de Información.
Fuente: Elaboración Propia

2.3. Prueba de Hipótesis Específica N° 2

- a. *Hipótesis Planteada*: El nivel de capacidad de los empleados incide significativamente las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú.
- b. *Hipótesis Nula*: El nivel de capacidad de los empleados no incide significativamente las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú.

Tabla 24. La Capacidad de los Empleados y su incidencia en las Funciones Laborales

		Dimensión: Capacidad de los empleados											
		Desacuerdo				Indeciso				Totalmente de acuerdo		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Dimensión: Funciones Laborales	Totalmente en desacuerdo	2	5,7%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	2	5,7%		
	Desacuerdo	2	5,7%	4	11,4%	0	,0%	0	,0%	6	17,1%		
	Indeciso	0	,0%	9	25,7%	3	8,6%	0	,0%	12	34,3%		
	De acuerdo	0	,0%	0	,0%	7	20,0%	6	17,1%	13	37,1%		
	Totalmente de acuerdo	0	,0%	0	,0%	0	,0%	2	5,7%	2	5,7%		
Total		4	11,4%	13	37,1%	10	28,6%	8	22,9%	35	100,0%		

Chi cuadrado: 50,369 gl: 12 Sig. 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 24, el 11,4% de los encuestados afirma que está en desacuerdo con la Capacidad de los Empleados, de ellos el 5,7%, está totalmente en desacuerdo con las Funciones Laborales y el 5,7% está en desacuerdo. El 37,1% está indeciso con respecto a la Capacidad de los Empleados, de ellos el 11,4% afirma que está en desacuerdo con las Funciones Laborales y el 25,7% está indeciso. Por otro lado, el 28,6% está de acuerdo con las Capacidades de los Empleados, de ellos el 8,6% afirma que está indeciso con las Funciones Laborales y el 20% está de acuerdo. Finalmente, el 22,9% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la Capacidad de los Empleados, de estos el 17,1% está de acuerdo con las Funciones Laborales y el 5,7% está totalmente de acuerdo.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2, observamos que el valor chi cuadrado es de 50,369 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto la Capacidad de los Empleados se relaciona con las Funciones Laborales de los empleados del área comercial de la Editorial Norma - Perú.

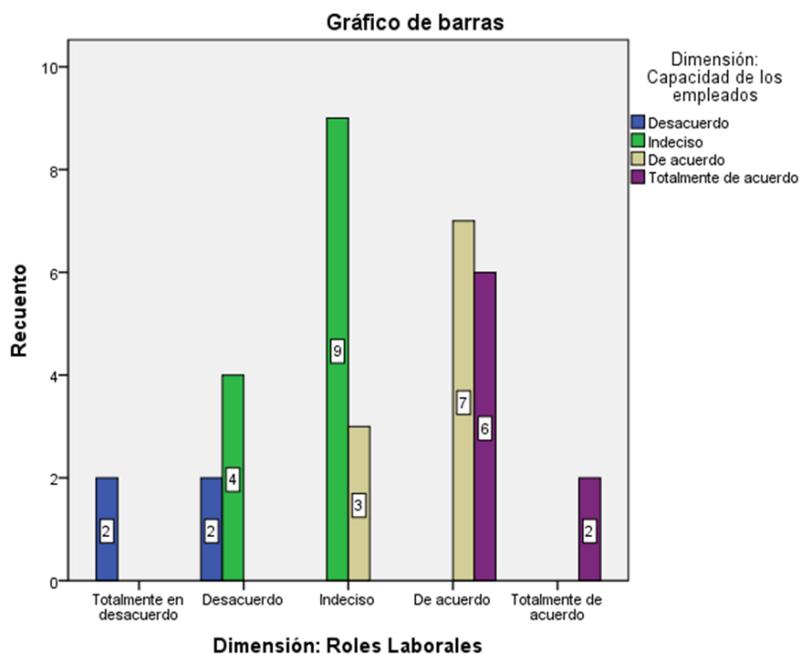


Gráfico 24. La Capacidad de los Empleados y su incidencia en las Funciones Laborales.
Fuente: Elaboración Propia

2.4. Prueba de Hipótesis Específica N° 3

- a. *Hipótesis Planteada* La estructura descentralizada incide significativamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.
- b. *Hipótesis Nula:* La estructura descentralizada no incide significativamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.

Tabla 25. La Estructura Descentralizada y su incidencia en la Toma de Decisiones

		Dimensión: Estructura descentralizada											
		Desacuerdo				Indeciso				Totalmente de acuerdo		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Dimensión: Toma de decisiones	Desacuerdo	2	5,7%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	2	5,7%		
	Indeciso	0	,0%	5	14,3%	0	,0%	0	,0%	5	14,3%		
	De acuerdo	0	,0%	2	5,7%	16	45,7%	0	,0%	18	51,4%		
	Totalmente de acuerdo	0	,0%	0	,0%	1	2,9%	9	25,7%	10	28,6%		
Total		2	5,7%	7	20,0%	17	48,6%	9	25,7%	35	100,0%		

Chi cuadrado: 87,098 gl: 9 Sig. 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 25, el 5,7% de los encuestados afirma que está en desacuerdo con la Estructura Descentralizada, de ellos el 5,7%, es decir todos nos confirman estar en desacuerdo con la Toma de Decisiones. El 20% está indeciso con respecto a la Estructura Descentralizada, de ellos el 14,3% afirma que está indeciso con la Toma de decisiones y el 5,9% está de acuerdo. Por otro lado, el 48,6% está de acuerdo con la Estructura Descentralizada, de ellos el 45,9% afirma que está de acuerdo con la Estructura Descentralizada y el 2,9% está totalmente de acuerdo. Finalmente, el 25,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la Estructura Descentralizada, de estos el 25,7, es decir todos confirman estar totalmente de acuerdo con respecto a la Toma de Decisiones.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°3, observamos que el valor chi cuadrado es de 87,098 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto la Estructura Descentralizada se relaciona con la Toma de Decisiones de los empleados del área comercial de la Editorial Norma - Perú.

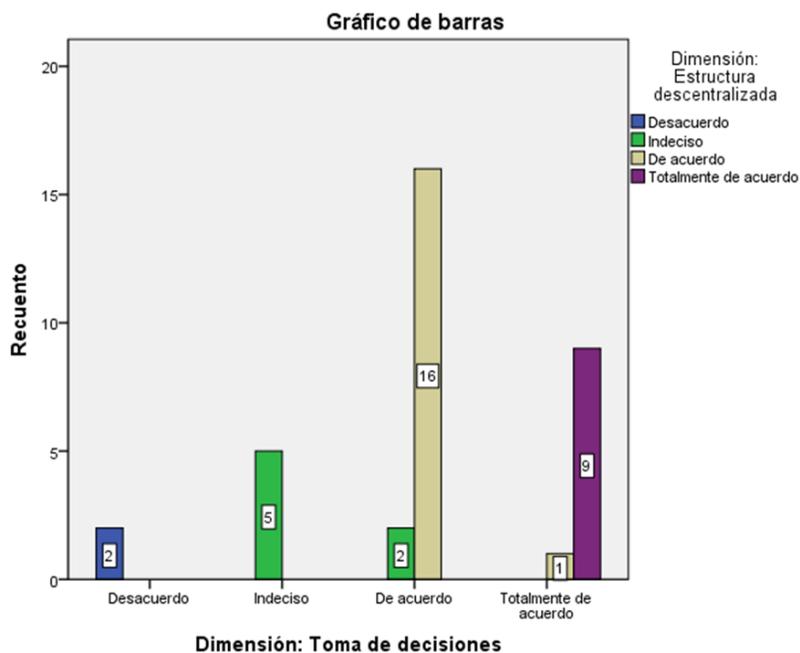


Gráfico 25. La Estructura Descentralizada y su incidencia en la Toma de Decisiones.
Fuente: Elaboración Propia

3.- Discusión de resultados

3.1. De acuerdo al objetivo general determinar la forma en cómo el Modelo Orgánico incide en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú, se observó en la prueba de hipótesis principal que el valor chi cuadrado es de 71,114, con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 se puede afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto se afirma que el Modelo Orgánico incide en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú. Según Daft (2011) “Las estructuras orgánicas (modelo orgánico) promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes”. Los empleados del área comercial de la Editorial Norma laboran bajo situaciones de carácter variable, lo que comprueba de que el Modelo Orgánico efectivamente índice en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú. También, para Chiavenato (2006) basándose en las teorías de Burns y Stalker sobre el origen de dos modelos estructurales para situaciones de contingencia, menciona que el modelo orgánico se enfoca por buscar un óptimo nivel de integración entre empleados para la ejecución de tareas, denominado también como Ajuste Mutuo. A su vez, busca tener una cadena de mando moderada y un tramo de control no tan extenso, que le permita a los trabajadores tomar decisiones con una mayor prontitud. Además, según los resultados del trabajo de investigación de Gandarias (2010) en su tesis titulada “Fortalecimiento administrativo de la estructura orgánica de la municipalidad de Olopa, Chiquimula”, se concluye que el Modelo Orgánico incide en una Estructura Organizativa que opera en situaciones cambiantes, en este trabajo se constata algunas de las dimensiones que suele poseer una estructura orgánica y cómo ésta influye en la entidad estudiada, variables como el

Nivel de Capacidad del Empleado, en donde se refiere a que en un ambiente de incertidumbre es de mucha importancia realizar capacitaciones y actualizar en información sobre al tipo de herramientas que se utilizan para operar. Reforzando esta afirmación, los resultados del trabajo de investigación de Cuadros (2014) en su tesis titulada “La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede Lima” concluyó que una Estructura Organizativa de un área comercial se tiene que considerar la aplicación de un Modelo Orgánico en donde ayude a que se implementen procesos de capacitación, se utilice nuevas herramientas de comunicación que ayude a facilitar el trabajo en equipo y se considera un ajuste del poder designado a ciertos empleados, se puede decir entonces que el Modelo Orgánico incide en la Estructura Organizativa del área comercial de Norma Perú. De estos resultados, se puede comentar que los empleados del área comercial están conformes con el Modelo Orgánico, tienen el conocimiento sobre las variables que comprende un modelo orgánico y afirman su importancia, sin embargo, hay cierto factores que se tienen que implementarse o tienen que mejorarse.

3.2. De acuerdo al objetivo específico número 1 explicar la manera de cómo la comunicación horizontal contribuye en el flujo de información del área comercial de la empresa Norma Perú, se observó en la prueba de hipótesis específica 1 que el valor chi cuadrado es de 47,383, con 8 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 se puede afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto se afirma que la Comunicación Horizontal incide en el Flujo de Información del área comercial de la empresa Norma Perú. Según Ongallo (2007), la comunicación horizontal ayuda a mejorar el ambiente donde se labora, busca forjar una relación más personal entre empleados (aprovechando que estos son del mismo nivel jerárquico) lo cual ayuda a que

estos se vuelvan más comunicativos, esto permite que toda información compartida por estos empleados fluya más rápido, sea más precisa y clara. Lo que comprueba que la Comunicación Horizontal contribuye en el Flujo de Información del área comercial de la Editorial Norma Perú. Reforzando esta afirmación, de acuerdo a la investigación de Reyes y Ayarza (2017) en su tesis titulada “La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017” concluyó que el 76% de empleados encuestados apuestan por una comunicación horizontal, lo que les ayuda a que la información pueda utilizarse lo más pronto posible y ayude en las metas de la empresa, la mayoría de trabajadores afirmaban que esta comunicación informal ayuda a optimizar la coordinación entre empleados y causar un ambiente de armonía. Con respecto al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España - MITRAMISS (2010) “La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo, permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia”. Se entiende así que la Comunicación Horizontal busca la armonía entre empleados y un ambiente en donde el nivel de integración es alto, se enfoca por generar confianza entre colaboradores y que estos puedan tener la seguridad de compartir todo tipo de información que beneficie a la empresa. Se puede decir entonces que efectivamente la Comunicación Horizontal contribuye en el Flujo de Información en el área comercial de la empresa Norma Perú.

3.3. De acuerdo al objetivo específico número 2 determinar en qué medida las capacidades de los empleados repercuten en las funciones laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú, se observó en la prueba de hipótesis específica 2 que el valor chi

cuadrado es de 50,369, con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 se puede afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto se afirma que el Nivel de Capacidad de los empleados incide en las Funciones Laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú. Según Jones (2008) “Un trabajador desarrolla primero las habilidades necesarias para lograr una tarea laboral y con el tiempo se encuentra capacitado para desempeñar otras tareas”. Cada empleado tiene designado ciertas funciones por parte de los altos mandos, no obstante, en una organización enfocada hacia una estructura orgánica, las tareas suelen variar diariamente por lo que se puede decir que existen casos en donde el empleado tendrá que realizar funciones diversas de las que se les fue asignado desde un comienzo, para ello el colaborador tiene que estar capacitado para afrontar cualquier situación, lo que comprueba de que el Nivel de Capacidad del empleado incide en las Funciones Laborales que realizan en el área comercial de la empresa Norma Perú. Reforzando esta idea, Martínez y Martínez (2009) se refiere a las capacitaciones como indicador de mejora de las competencias sociales y técnicas del empleado, con el objetivo de eliminar la brecha entre el desempeño laboral actual con el desempeño laboral ideal. Según la investigación de Barrientos (2017) en su tesis titulada “La capacitación del personal y la calidad de servicio del centro de contacto Banco de Crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016” se llegó a la conclusión que más del 50% de los empleados encuestados acepta que el nivel de capacidad del colaborador influye no solamente en el producto que se vende, sino también en el servicio. Las capacitaciones también influyen mucho en el grado de motivación del empleado, ya que perciben que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional, considerando esta idea se puede decir que el Nivel de

Capacidad del empleado incide en las Funciones Laborales que realizan en el área comercial de Norma Perú.

3.4. De acuerdo al objetivo específico número 3 describir cómo es que una estructura descentralizada influye positivamente en la toma de decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú, se observó en la prueba de hipótesis específica 3 que el valor chi cuadrado es de 87,098, con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 se puede afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto se afirma que la Estructura Descentralizada incide en la Toma de Decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú. Según Bonifaz (2012) “El empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones y establecer un alto compromiso”, el origen de una Estructura Descentralizada se inicia a partir de la necesidad por designar poder a ciertos empleados para atender algunas tareas que no están siendo ejecutadas o probablemente no estén siendo efectuadas correctamente, el empleado tendrá la potestad para tomar decisiones con el fin de agilizar el flujo de trabajo y contribuir con el cumplimiento de objetivos de la empresa, con ello comprobamos que efectivamente la Estructura Descentralizada incide en la Toma de Decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú. Según los resultados del trabajo de investigación de García (2016) en su tesis titulada “Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas pymes constructoras”, concluye que antes de la designación de autoridad es muy importante que se analice las funciones, habilidades, capacidades y logros, de esta forma se medirá en proyección el resultado final de la decisión tomada por parte de un empleado, también se llegó a la conclusión que el *Empowerment* ayuda a iniciar un proceso de liderazgo y motivación con la

finalidad de aumentar el nivel de compromiso y número de aptitudes que tienen estos colaboradores para tomar decisiones de manera autónoma. Adicionalmente, Stoner, Freeman y Gilbert (1994) argumentan “El gerente, cuando enfrenta un problema importante que requiere una decisión, deberá determinar si, de hecho, le corresponde a él tomar la decisión. (...) Por regla general, las personas que están, más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto”. Cada empleado tiene un mayor conocimiento de las necesidades o realidad de su tarea, comprenden la situación que se les ha presentado y tienen una posible idea de como afrontarla, gracias a la Descentralización estos empleados tienen la posibilidad de tomar decisiones para facilitar los procesos, para una entidad con una cadena de mando extensa sirve de gran ayuda que se busque la forma de cómo designar cierto poder para eliminar la gran cantidad de tiempo que se necesite para ejecutar alguna decisión, de acuerdo a ello se puede comprobar que efectivamente la Estructura Descentralizada incide significativamente en la Toma de Decisiones de los empleados del área comercial de la empresa Norma Perú.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. De acuerdo a los resultados del estudio podemos observar que el Modelo Orgánico incide en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú, lo que significa que según la Tabla N° 14 la mayoría de trabajadores reconoce la importancia y aplicación de la interacción comunicativa que facilita el flujo de información, con respecto a la Tabla N° 17 reconocen la importancia de las capacitaciones que afectan de forma positiva a su desarrollo laboral y en relación a la Tabla N° 20 reconocen la importancia de un reajuste de poder para ciertos empleados que ayude a agilizar el cumplimiento de tareas. Como también en algunos de los resultados, existen limitaciones que afectan la aplicación de dichas dimensiones, como el ineficiente desarrollo de la comunicación transversal, la inexistencia de un programa de formación y la falta de una designación de poder que agilice el cumplimiento de tareas, todo ello mencionado en la interpretación del Gráfico N° 21.

2. La comunicación horizontal incide significativamente en el flujo de información entre empleados. Según los resultados de la Tabla N° 12, la gran parte de los trabajadores está de

acuerdo con la importancia de la existencia de relaciones laborales en donde la comunicación sirva de ayuda para el cumplimiento de actividades, basándose en la confianza y apoyo mutuo (trabajo en equipo), no obstante, la realidad informa lo contrario, según la tabla N° 13 se llegó a la conclusión de que aquellos colaboradores no son muy comunicativos con los demás trabajadores ni con su propio equipo, por lo que la ineficiente comunicación interna afecta el flujo de información causando que las tareas se efectúen fuera del tiempo establecido, que no se efectúe el ajuste mutuo (característico del modelo orgánico) y que la información compartida no llegue a profundizar en la mente del empleado.

3. Los resultados muestran que el nivel de capacidad de los empleados incide en las funciones laborales que realizan, según la Tabla N° 15 la mayoría de empleados presentan problemas al momento de utilizar algunos programas con los cuales trabajan diariamente para ejecutar sus funciones, esto afecta de forma negativa a la empresa en temas relevantes como: la proyección de la demanda, elaboración de reportes, canalización de puntos de visita, entre otros. Todo ello se ve afectado por la falta de capacitaciones que no ha sido implementado por parte de la organización, a pesar de que según la Tabla N° 16, aquellos empleados presentan un elevado grado de interés por aprender más sobre el uso de aquellas herramientas tecnológicas (CRM, Dynamic Navition, Excel, entre otras), además de tener un nivel alto de compromiso en relación con el cumplimiento de sus tareas.

4. De acuerdo con los resultados, una estructura descentralizada incide significativamente en la toma de decisiones, según la tabla N° 18 se demuestra que gran parte del área comercial cuentan con el conocimiento y criterio suficiente para poder determinar alguna decisión, basándose en la experiencia laboral obtenida por haber trabajado en el rubro editorial durante una gran cantidad de tiempo. Según la Tabla N° 19 este factor no está siendo aprovechado

debidamente, no existe una óptima designación de poder que ayude a liberar la carga laboral que la mayoría de los jefes suelen tener durante un periodo crucial de la campaña, afectando en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con los tiempos establecidos de cada uno de estos.

Recomendaciones

1. De acuerdo con los resultados, se demuestra que hay incidencia del Modelo Orgánico en relación con la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú, pero decae con la inexistencia o mala ejecución de ciertos puntos que caracterizan una estructura orgánica. La empresa debe realizar un Plan de Acción con el fin de efectuar correctamente las dimensiones que carece el área comercial en relación con el enfoque orgánico con el cual opera como: una ineficiente gestión de la comunicación interna, la inexistencia de un proyecto para el desarrollo laboral del empleado y el reajuste de poder en cuestión a la toma de decisiones. En primera instancia se deberá analizar la situación real de la empresa para así establecer objetivos que se tendrán que alcanzar en un tiempo establecido (por nivel de importancia) basándose en indicadores, definir las personas que participarán en el proceso y los recursos implicados; como por ejemplo la parte financiera, más aún cuando Norma Perú es una entidad que está tratando de recuperarse económicamente, y finalmente evaluar los resultados durante y al final del plan.

2. Implementar un plan integral de comunicación transversal con la finalidad de fortalecer las relaciones laborales entre colaboradores, fomentar la iniciativa por parte del empleado para la ejecución de tareas de forma individual o colectiva, liberar la tensión entre los equipos de trabajo y mejorar el flujo de la información que se comparte dentro de la organización mediante los diversos canales de comunicación, de tal forma que los datos de mayor importancia lleguen a profundizar en la mente del empleado. Este plan consiste en realizar un análisis previo de la situación actual de la empresa con respecto a la comunicación entre empleados, identificar las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que alteran este factor, establecer objetivos, definir los agentes involucrados; ya sea por ejemplo con la presencia de un *coaching* que fomenta el buen ambiente laboral y buena comunicación, establecer estrategias, tener en cuenta el presupuesto del plan y, por último, ejecutar y realizar su evaluación posteriormente. De acuerdo con los resultados, hay un alto grado de compromiso en la organización por lo que no habrá muchas dificultades para poder implementarse este plan.

3. Poner en marcha un programa de capacitación para atender el desarrollo profesional de los trabajadores con la finalidad de poder reforzar el conocimiento del empleado con respecto al uso de las herramientas tecnológicas con las cuales labora diariamente e incentivarlos a que puedan seguir laborando de forma eficaz sus funciones. Lo que debe realizar la empresa como primera instancia es identificar y analizar qué aspectos de cada herramienta falta reforzar en el empleado, luego de ello se procede con diseñar y ejecutar el programa; el cual tendrá objetivos que se tendrán que ser cumplidos en un tiempo determinado, y los cuales tendrán que estar alineados con la estrategia de la organización. Todo programa implementado en la empresa tendrá que ser evaluado, por lo que la entidad debe realizar evaluaciones periódicas a los trabajadores en proceso de formación, para analizar si lo enseñado está siendo ejecutado correctamente e identificar que otras acciones de mejora pueden implementarse.

4. La empresa debe estudiar y definir en qué momento de la campaña es importante que se realice un reajuste del empoderamiento con la intención que un cierto grupo de trabajadores esté a cargo de algunas actividades en particular y puedan tomar decisiones con el fin de cumplir a tiempo con las metas impuestas por la empresa. Para que esto pueda realizarse correctamente, los altos mandos deben identificar qué trabajadores son los más capaces en cuestión de experiencia laboral, conocimiento y criterio para que puedan ser seleccionados, los superiores puedan tomar

en cuenta el número de campañas que lleva un empleado trabajando para Norma Perú, por lo que esto puede servir de indicador en la selección del grupo de personas que brindará el apoyo que se necesita, realizar pruebas psicológicas como el DISC (decisión, influencia, serenidad y cumplimiento) o el TAL (test de actitudes laborales); de esta forma se evaluará el nivel de compromiso de aquellos trabajadores. Una vez seleccionado el grupo de personas se comunica aquella información a toda la red comercial, finalmente se debe realizar un monitoreo periódico para corroborar si aquellos trabajadores están cumpliendo con sus nuevas responsabilidades. Como parte opcional, los altos mandos podrían ejecutar un programa de incentivos para aquellos trabajadores que cumplan con sus labores (las cuales tiene un mayor grado de responsabilidad), pueden ser incentivos monetarios, como el aumento de sueldo, bonos, comisiones, entre otros; o los incentivos no monetarios, como el reconocimiento, recompensas, mejorar su ambiente de trabajo, entre otros.

REFERENCIAS

- Amat, O. (1998). *Aprender a enseñar*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Aptitus. (2018). El 48% de los trabajadores peruanos recibió capacitación de su actual empleo. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/48-trabajadores-peruanos-recibio-capacitacion-actual-242979-noticia/?ref=gesr>
- Argüelles, O. (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., . . . Vicario, D. (2008). *Comunicación Interna: Guía de buenas prácticas de Comunicación Interna*. Obtenido de <http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Barrientos, V. (2017). La capacitación del personal y la calidad de servicio del centro de contacto Banco de Crédito del Perú en el cuarto trimestre 2016. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw - Hill.
- Cuadros, R. (2014). La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede Lima. (*Tesis de maestría*). Universidad Ricardo Palma, Lima.

- Cubas, D. (2018). ¿Deben las organizaciones asumir el costo de capacitación de sus colaboradores? Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/deben-organizaciones-asumir-costo-capacitacion-colaboradores-227295-noticia/?ref=gesr>
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Reino Unido. Obtenido de <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/ob-bk-taster.pdf>
- Fayol, H., & Winslow, F. (1916). *Administración Industrial y General : Principios de la Administración científica*. Paris: Dunod Editeur.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión 2*, 02(01), 65 - 90.
- Formanchuk, A. (2018). Problemas de comunicación interna en las empresas. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/problemas-comunicacion-interna-empresas/>
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Gandarias, M. (2010). Fortalecimiento administrativo de la estructura orgánica de la municipalidad de Olopa, Chiquimula. (*Tesina de pregrado*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- García, Y. (2016). Estrategias para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas pymes constructoras. (*Monografía para título de especialista*). Fundación Universidad de América, Bogotá.
- Guevara, C. (2019). ¿Cómo gestionar la toma de decisiones? La apuesta por colaboradores más independientes. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/gestionar-toma-decisiones-apuesta-colaboradores-independientes-262765-noticia/?ref=gesr>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

- Institución Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Demografía Empresarial en el Perú*.
Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/demografia-empresarial-01-febrero-2019-5ta-correccion.pdf>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- López, M., Campos, F., López, P., & Rivas, F. (2018). *La comunicación en la nueva sociedad digital*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/324597644>
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos. (Monografía de pregrado)*. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, Barcelona.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia: Principios y Métodos*. Chile. Obtenido de http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales España. (2010). *Las comunicaciones en una organización*. Obtenido de https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Nuño, P. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Red Tercer Milenio.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las Relaciones Humanas en Empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Pacheco, R. (Junio de 2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/160/16009013.pdf>

- PQS Portal de Emprendedores. (2019). *Nueve señales de mala gestión en un negocio*. Obtenido de <https://www.pqs.pe/tu-negocio/pymes-senales-de-una-mala-gestion>
- Reyes, C., & Ayarza, A. (2017). La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Reyes, H. (2011). Diseño de una estructura orgánico funcional y su incidencia en el desempeño del personal en AMERICAN JEANS. (*Monografía de pregrado*). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Ríos, R. (2004). El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019. San Martín de Porres Velásquez. (*Tesis de maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Sosa, S., Verano, D., & Medina, M. (2007). *La participación de los trabajadores en la decisión de implantar el teletrabajo en la organización*. Obtenido de <file:///C:/Users/CESAR/Downloads/Dialnet-LaParticipacionDeLosTrabajadoresEnLaDecisionDeImpl-2234969.pdf>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1994). *Administración*. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Torres, M., & Torres, C. (2010). Capacitación por competencias laborales: Un logro productivo para la empresa farmacéutica Laboratories de Colombia. (*Monografía de pregrado*). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

APÉNDICE

Apéndice A. Cuestionario Tipo Likert



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN y GERENCIA

CUESTIONARIO

“El Modelo Orgánico y su incidencia en la Estructura Organizativa del área comercial de la empresa Norma Perú”

Buen día estimad@,

Me encuentro trabajando en un estudio que servirá para elaborar mi tesis profesional acerca de algunos conceptos organizacionales sobre el área comercial de la Editorial Norma. Quisiera pedir de tu apoyo para que puedas responder algunas preguntas que no te tomarán mucho tiempo. No te preocupes que tus respuestas serán anónimas y confidenciales, sé lo más sincer@ posible, por favor. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales. Agradezco de antemano tu apoyo.

¡Gracias por tu colaboración!

NRO	PREGUNTAS	TOTALMENTE DESACUERDO	DESACUERDO	INDECISO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	¿Crees que toda la información que se te comparte es suficiente para realizar tus funciones?					
2	¿Crees que toda la información que se te comparte es correcta?					
3	¿Consideras que la empresa comunica su información mediante diferentes herramientas no convencionales? como: Videos tutoriales, imágenes instructivas, PDF's, audios informativos, otros					
4	¿Consideras que se te envía periódicamente contenido informativo sobre las tareas que tienes que cumplir durante la campaña?					

5	¿Suelo guardar (archivar) toda información útil que me ayude a realizar mis funciones?					
6	¿Sueles recordar todo tipo de información que se te compartió en su momento y no tienes que estar pidiéndola nuevamente?					
7	¿Consideras que se te compartió algún manual o documento en donde se te explique las funciones de los empleados de la empresa?					
8	¿Tienes conocimiento de las funciones habidas y por haber que tienes que realizar en la empresa?					
9	¿Sabes con seguridad a quien tienes que recurrir en caso necesites algún tipo de ayuda para realizar una actividad?					
10	¿Consideras que los trabajadores no están comprometidos con las funciones o puesto que desempeñan en la empresa?					
11	¿Consideras que tu coordinador no supervisa correctamente las decisiones que tomas?					
12	¿Sabes diferenciar qué decisiones las puedes tomar por tu cuenta y qué decisiones tienes que consultarlas a tu superior?					
13	¿Coordinas siempre con tu jefe (superior) antes de tomar alguna decisión?					
14	¿Crees que es muy importante que los equipos de trabajo se comuniquen e intercambien información para apoyarse y realizar alguna tarea?					
15	¿Suelo compartir todo tipo de información con mis compañeros de equipo?					
16	¿Suelo compartir todo tipo de información que puedan necesitar mis otros compañeros de diferentes equipos de trabajo?					
17	¿Consideras que la comunicación con los demás es fluida y transparente?					
18	¿Me considero un trabajador capacitado en el uso de herramientas con las cuales laboro? como: Excel, CRM, Navition, Gestor de Visitas, otros.					
19	¿Consideras que la empresa te capacita en el uso de herramientas de trabajo con las cuales laboras día a día? como: Excel, CRM, Navition, Gestor de Visitas, otros.					
20	¿Crees que es muy importante que la empresa considere implementar un programa de capacitaciones en diferentes herramientas de trabajo?					
21	¿Si la empresa te brindara alguna capacitación fuera del horario laboral la tomarías?					
22	¿Suelo manejar sin dificultad el poder que me ha otorgado la Gerencia para tomar alguna decisión en particular?					
23	¿Crees tener el criterio y conocimiento suficiente para poder tomar decisiones de forma autónoma?					
24	¿Consideras que la empresa no te otorga la responsabilidad suficiente para tomar decisiones en situaciones particulares?					