

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



TESIS

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN UNA AGENCIA DE MARKETING Y TRADE MARKETING EN EL
AÑO 2020**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER
GIANCARLO LOLI GALVÁN**

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

LIMA, PERÚ

2021

Dedicatoria:

La presente investigación la dedico a mis padres, quienes me brindaron apoyo incondicional a lo largo de mi vida, con sus consejos, amor incondicional y el levantamiento de moral constante; también a mi hermano que a pesar de la distancia siempre pudo orientarme, aconsejarme y levantarme cuando ya no quería seguir, recuerdo que siempre empezaba sus frases “así de patas...”; en conjunto me enseñaron que los obstáculos son parte del proceso y que la gloria al lograr tus objetivos es única.

Agradecimientos:

Agradezco a todos los profesores que a pesar de cualquier diferencia que pudo existir, me enseñaron cosas muy valiosas para poder crecer en el ámbito laboral y sobre todo en lo personal, basado en experiencias vividas a lo largo de sus vidas.

Agradezco a mi asesor, que no solo me guió en la elaboración del presente documento, sino me enseñó a continuar y explotar el potencial profesional que he desarrollado, así como también a su paciencia, sus grandes consejos, que me sirvieron en la vida personal y laboral; y las risas que nunca faltaron para poder desarrollar la presente investigación aménamente

Introducción

La mayoría de MYPES que se encuentran constituidas representan el 60% de la población económicamente activa, de las cuales entre el 70% y 75% cierra sus operaciones en el primer año según lo informa la financiera de Crediscotia en el año 2019, dentro de las principales razones se encuentra la falta de capacitaciones en gestión administrativa. Por lo que dentro de mi experiencia laboral en una agencia de marketing y trade marketing, la competencia era bastante alta ya que la mayoría de estas son MYPES las cuales poseían una característica en común, la cual logre identificar en base al relacionamiento dentro de este rubro con varios colegas para verificar si se replicaba en las demás agencias, la cual era que no poseían un clima organizacional óptimo en donde se observaba una incoherencia con el concepto de las organizaciones (Tecnológicas, modernas, adaptables al cambio, etc.), adicionando el motivo por el cual cierran las MYPES en su primer año de operaciones. Es por esta observación que se desarrolla la presente investigación titulada “El diseño organizacional y su relación con el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020”.

La presente investigación fue desarrollada en 6 capítulos, los cuales fueron desarrollados de acuerdo a la metodología de estudio.

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del estudio y parte de este se realizó la formulación del problema, el objetivo general y como consecuencia los objetivos específicos, así como también la justificación del estudio y por último el alcance y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico conceptual compuesto por los antecedentes tanto nacionales como internacionales relacionados, así como también las bases teóricas científicas las cuales permiten profundizar la definición, importancia, características de las

variables y también se especifica la definición de los términos básicos utilizados a lo largo del documento.

En el capítulo III, se desarrolló la hipótesis principal y como consecuencia las hipótesis específicas, posteriormente se identificaron las variables del estudio así como también la matriz lógica de consistencia la cual detalla y menciona de nuevo los problemas, objetivos, hipótesis, la operacionalización de las variables, el diseño y tipo de investigación utilizado, la población y muestra que fue aplicada el instrumento y por último las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV, se presenta el método de estudio en donde se detalla el tipo de investigación y método aplicado a esta investigación, también el diseño de investigación, población y muestra, los instrumentos utilizados para la recogida de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos así como también el procedimiento de para la ejecución del estudio.

En el capítulo V, se describe los resultados sobre los datos cuantitativos, análisis de los resultados obtenidos y la discusión de los mismos.

En el capítulo VI, se detalla las conclusiones y recomendaciones en base a las hipótesis planteadas.

Finalmente se desarrollaron las referencias bibliográficas y apéndice del documento.

Índice

Dedicatoria:	ii
Agradecimientos:	iii
Índice	vi
Lista de Tablas	ix
Lista de Gráficos	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema	1
1.1.1 Problema General:	3
1.1.2 Problemas Específicos:	3
1.2 Objetivo general y específico:	4
1.2.1.- Objetivo general	4
1.2.2.-Objetivos Específicos:	4
1.3 Justificación o importancia de estudio:	4
1.4 Alcance y limitaciones	5
1.4.1 Alcance	5
1.4.2 Limitaciones:	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO -CONCEPTUAL	6

2.1 Antecedentes de la investigación	6
2.2- Bases Teórico-Científicas	8
2.2.1.- Diseño Organizacional:	8
2.2.2 Clima Organizacional	15
2.3.- Definición de términos básicos	19
CAPÍTULO III	22
HIPÓTESIS Y VARIABLES	22
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos	22
3.1.1 Hipótesis principal:	22
3.1.2 Hipótesis específica	22
3.2 Variables o Unidades de análisis	23
3.3 Matriz lógica de consistencia	24
CAPÍTULO IV	26
MÉTODO	26
4.1 Tipo y Método de investigación	26
4.2 Diseño específico de investigación	26
4.3 Población, Muestra o participante la muestra	27
4.4 Instrumentos de recogida de datos	27
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	28
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio	28
CAPÍTULO V	29
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29

	viii
5.1 Datos cuantitativos	29
5.2 Análisis de Resultados	43
5.3 Discusión de resultados	55
CAPÍTULO VI	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1 Conclusiones	59
6.2 Recomendaciones	61
REFERENCIAS	63
APÉNDICE	66

Lista de Tablas

Tabla N° 1: Resultados de la dimensión: Mecanicista.....	32
Tabla N° 2: Resultados de la dimensión: Orgánico.....	34
Tabla N° 3: Resultados de la variable: Diseño organizacional	36
Tabla N° 4: Resultados de la dimensión: Clima Autoritario Explotador.....	38
Tabla N° 5: Resultados de la dimensión: Clima Participativo Consultivo.....	40
Tabla N° 6: Resultados de la dimensión: Clima Participativo en Grupo.....	42
Tabla N° 7: Resultados de la variable: Clima Organizacional.....	44
Tabla N° 8: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*Variable: Clima organizacional.....	46
Tabla N° 9: Prueba chi-cuadrado: Diseño Organizacional*Variable: Clima organizacional.....	47
Tabla N° 10: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Autoritario Explotador.....	49
Tabla N° 11: Prueba de chi-cuadrado variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Autoritario Explotador.....	50
Tabla N° 12: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo Consultivo.....	52
Tabla N° 13: Prueba de chi-cuadrado variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo Consultivo.....	53
Tabla N° 14: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo en Grupo.....	55

Tabla N° 15: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo Consultivo.....56

Lista de Gráficos

Gráfico N° 1: Resultados de la dimensión: Mecanicista.....	33
Gráfico N° 2: Resultados de la dimensión: Mecanicista.....	35
Gráfico N° 3: Resultados de la variable: Diseño organizacional.....	37
Gráfico N° 4: Resultados de la dimensión: Clima Autoritario Explotador.....	39
Gráfico N° 5: Resultados de la dimensión: Clima Participativo Consultivo.....	41
Gráfico N° 6: Resultados de la dimensión: Clima Participativo en Grupo.....	43
Gráfico N° 7: Resultados de la variable: Clima Organizacional.....	45
Gráfico N° 8: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*Variable: Clima organizacional.....	48
Gráfico N° 9: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Autoritario Explotador.....	51
Gráfico N° 10: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo Consultivo.....	54
Gráfico N° 11: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*Dimensión: Clima Participativo en Grupo.....	57

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar el nivel de relación entre diseño organizacional y el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

La presente investigación es de tipo aplicada con el método hipotético-deductivo y de diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. La población está compuesta por personas quienes trabajan en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020, considerando el tipo de muestra no probabilística, es decir que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, es intencionada porque nos permite seleccionar a la población que participe de los casos en particular.

Existe relación entre las variables, es decir que se acepta la hipótesis principal planteada, la cual detalla que el diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional en los colaboradores de una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

La conclusión principal es que el 100% de los colaboradores consideran que existe una alta relación entre el diseño organizacional y el clima organizacional, es decir que depende del diseño organizacional el clima organizacional que se percibirá en la organización.

Palabras clave: Diseño organizacional, clima organizacional, autoritario explotador, participativo consultivo, participativo en grupo, diseño mecanicista, diseño orgánico, percepción del clima organizacional.

Abstract

In this research, the main objective is to determine the level of relationship between organizational design and organizational climate in a marketing and trade marketing agency in 2020.

This is an applied research with the hypothetic-deductive method and with a non-experimental, transversal, descriptive and correlational design. The population is composed by 68 people who work in a marketing and trade marketing company in 2020, with a non-probability sample, including the non-probabilistic sample type, that is, the elements choice does not depend on the probability and purposive because it allows us to select the population that participates in specific cases.

There is a relationship between the variables, this means that the main hypothesis is accepted, which states that the organizational design is related to the organizational climate in the collaborators of a marketing and trade marketing agency in 2020.

The main conclusion is that the 100% of the collaborators consider that there is a high relationship between the organizational design and the organizational climate, in other words, it depends on the organizational design that the organization has how the organizational climate will be perceived within the organization.

Keywords: Organizational design, organizational climate, exploitative authoritative, consultative participatory, group participatory, mechanistic design, organic design, perception of organizational climate.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del problema

Hoy en día, constituir una empresa es sencillo, según el Ministerio de la Producción, existen 1.9 Millones de MYPES, representando un 60% de la población económicamente activa, de las cuales entre el 70% y 75% cierra sus operaciones en el primer año según lo informa Héctor Nalda, jefe de producto de Crediscotia en el año 2011, por falta de capacitación en gestión administrativa.

Obteniendo estos datos, podemos darnos cuenta que es un sector bastante grande, pero la mayoría de las MYPES no se constituyen bajo una estructura organizacional adecuada, siendo una característica principal de la gestión administrativa. Diego Armando Marín (2012) en su artículo titulado “Estructura Organizacional y sus Parámetros de diseño: análisis descriptivo de pymes industriales en Bogotá” nos comenta que el diseño organizacional implica una consideración mucho más profunda y abarcante que la simple representación gráfica, conocida como un organigrama.

Partiendo de este comentario, el diseño organizacional comprende varios aspectos, desde la planificación de estrategias hasta el desarrollo de los objetivos, por ende una empresa por más pequeña que sea, al carecer de estos puntos puede afectar en gran parte ciertos procesos.

Al no tener un diseño organizacional bien estructurado, no se podrá delegar funciones a los puestos establecidos y en mucho de los casos se llegarían a duplicar funciones ya que no se puede definir quién será el encargado de realizar dicha función; entonces se pueden crear conflictos laborales al no cumplir con los objetivos organizaciones por dicha disyuntiva.

Por ello he decidido investigar sobre en qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional dentro de una agencia de marketing y trade marketing, en el año 2020.

Poniendo como ejemplo a Building Connections que es una agencia de marketing y trade marketing que es una MYPE, en donde la competencia era bastante alta ya que la mayoría de estas también son MYPES

Hoy en día la agencia cuenta con 7 personas dentro de sus colaboradores incluidos el Director General. Building Connections tiene a cargo 10 proyectos de los cuales se dividen entre el área de marketing, la cual tiene 3 proyectos y 7 proyectos en trade marketing por lo que también el equipo se divide, 2 colaboradores dentro del área digital (Marketing) y 5 dentro del área proyectos (Trade Marketing).

Al incrementar la cantidad de proyectos, incrementó la carga laboral y la delegación de funciones también se vio afectada, por lo que no se distinguía de manera específica las funciones de cada colaborador, es decir; el coordinador de proyectos, también realizaba las funciones de cobro de facturas de la empresa independientemente de las responsabilidades asignadas al proyecto en el cual estaba encargado, esto generaba un déficit y atraso en el desarrollo de sus actividades, por lo que demandaba de horas extra; en donde el director general, quien es el encargado de aprobar las publicaciones digitales y verificar los avances de los proyectos, no se daba abasto para la realizar ambas actividades (revisión y aprobación) por lo que no se podía continuar con el proceso programado. Entonces al ver que no se estaba cumpliendo con las actividades propuestas en el cronograma, el clima organizacional que se percibía era de temor, estrés, y se buscaba responsables, mas no soluciones y muchas veces se daba inicio a actividades sin tener un control general del proyecto.

La ausencia de un diseño organizacional hace que tanto el jefe de proyecto como los integrantes del equipo del proyecto realizarán las mismas funciones para poder “agilizar” el desarrollo de las actividades programadas, en donde existía la duplicidad de procesos y en ciertos casos se iniciaba un proyecto sin la información necesaria para establecer un óptimo desarrollo del proyecto, la cual se iba recolectando durante las primeras semanas de desarrollo.

Esta falta del diseño organizacional afecta al clima organizacional ya que la mayoría de colaboradores de la agencia sienten estrés, perciben un clima organizacional basado en temor y azar; así como también existe sobrecarga laboral, lo cual puede afectar directamente a la salud de los colaboradores y la productividad de los mismos.

Con esta Investigación se busca establecer en qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional, ya que la falta del primero, partiendo de lo comentado en párrafos anteriores, es la causa principal de que se perciba un clima organizacional basado en estrés, temor, sobrecarga laboral, etc. dentro de una agencia de marketing y trade marketing.

1.1.1 Problema General:

¿En que medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020?

1.1.2 Problemas Específicos:

- a) ¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020?
- b) ¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020?

- c) ¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020?

1.2 Objetivo general y específico:

1.2.1.- Objetivo general

Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

1.2.2.-Objetivos Específicos:

- a) Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020.
- b) Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020.
- c) Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020.

1.3 Justificación o importancia de estudio:

La presente investigación tiene como finalidad mejorar el clima organizacional partiendo del diseño organizacional en una agencia de marketing y trade marketing, ya que el diseño organizacional tiene una repercusión en el clima organizacional dentro de la organización, y como consecuencia de ello poder mejorar la confianza de los jefes hacia los colaboradores, reducir el estrés laboral, optimizar la delegación de funciones hacia los colaboradores.

La relevancia de este estudio busca beneficiar a las agencias de marketing y trade marketing, mejorando el clima organizacional a partir de un diseño organizacional, en donde se busca que también se pueda replicar en diferentes empresas.

El estudio nos brindará de una amplia información en la cual no solo se verán afectadas las agencias de marketing y trade marketing, sino puede ser aplicable en cualquier organización, en donde se daría solución a la carencia del diseño organización y la afectación que se da en el clima organizacional y así poder evitar problemas futuros dentro de las organizaciones.

La presente investigación busca ser un referente para las organizaciones en la solución de problemas relacionados al clima organizacional partiendo del diseño organizacional.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance

El estudio tiene un alcance correlacional, ya que se está evaluando en qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional dentro de una agencia de marketing y trade marketing.

1.4.2 Limitaciones:

El desarrollo de la investigación tuvo las siguientes limitaciones:

- Reactivo al instrumento, ya que los colaboradores pueden rehusarse a realizar las encuestas por miedo a comprometer su puesto.
- Falta de conocimiento tecnológico, al utilizar un instrumento digital, existen participantes que no poseen experiencia manejando dichas plataformas por lo que afectaría el llenado del instrumento.
- Ruido en la comunicación, ya que puedan tener algún tipo de duda y puedan brindar una información errónea.

Sin embargo estas limitaciones no fueron obstáculos para lograr los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO -CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

López Díaz, A.S. (2015), realizó una investigación titulada “Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango” para optar el grado académico de licenciada en la Universidad Rafael Landívar, la cual tuvo como objetivos determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería Civil en el año 2015 en la ciudad de Quetzaltenango, una investigación de tipo descriptiva ya que recolecta y mide datos sobre los diversos conceptos utilizando el instrumento de boleta de opinión con preguntas abiertas y cerradas; teniendo como conclusiones que se aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional ya que dividen el trabajo en áreas específicas y departamentos dentro de las empresas de ingeniería civil, también asignan tareas y responsabilidades agrupando al personal para la elaboración de proyectos.

Borbor Orrala, V.R. (2013), realizó una investigación titulada: “Diseño Organizacional para la cooperativa de transporte en taxi 23 de Julio del Cantón, La libertad, provincia de Santa Elena”, para optar el título de Ingeniera de la Universidad Estatal de la Península de Santa Elena, que tuvo como objetivos fortalecer la estructura organizacional de la cooperativa, implementando un diseño que permita mejorar la calidad de servicio dentro de dicha empresa, este estudio fue cualitativo y cuantitativo ya que se entrevistó a los gerentes y choferes de la cooperativa para poder determinar la aceptación que tendría la implementación de un diseño

organizacional; Cuyas conclusiones determinan que es necesaria la aplicación de un diseño organizacional, ya que este tiene como propósito el direccionamiento de la empresa y el cumplimiento de objetivos de la misma, lo cual le permitirán tener un mejor desarrollo administrativo y competitivo dentro del ámbito que se desenvuelven.

Parimango Portilla, N.S. (2016) En su tesis titulada “Propuesta de un diseño Organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C de la ciudad de Trujillo – 2014”, el motivo de dicha investigación fue para optar el grado de licenciada de la Universidad Privada Antenor Orrego, cuyos objetivos fueron diagnosticar como la organización actual de la empresa influye en el desempeño del personal dentro de la empresa Inversiones Mishel de la ciudad de Trujillo durante el año 2014, el método utilizado fue un diagnóstico realizado a la empresa para poder proponer las respectivas estrategias que permiten mejorar la eficiencia del personas, y el cual tuvo como conclusiones la implementación de un diseño organizacional, el cual ayudará a que el personal pueda mejorar la eficiencia al realizar las funciones asignadas y así poder cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

El equipo conformado por Avilés Silva, L. E.; Flores Vidal, R. A. y Gamarra Almonacid L.A. (2017), realizaron una investigación que tuvo como título “Impacto de la aplicación de la estrategia nacional de inclusión financiera (ENIF) en el diseño de la estructura del Banco de la Nación, 2016”, la cual fue realizada para otorgarles el grado académico de Licenciado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, dicha investigación tiene como objetivo saber cómo afectaría la aplicación de la estrategia nacional de inclusión financiera dentro de la complejidad, centralización y formalización del Banco de la Nación, la presente investigación fue realizada a través del método Hipotético-Deductivo ya que se observa el fenómeno a estudiar, la cual tuvo como conclusión que la relación entre las variables propuestas es directamente afectada y de manera favorable al diseño organizacional.

Cervantes Liñan, L. C. (2018). realizó un estudio titulado “La estructura organizacional y calidad del servicio en la asociación Cultural Brisas del Titicaca”, para optar por el grado académico de Magíster, el cual tiene como objetivo determinar la influencia que posee la estructura organizacional sobre la calidad de servicio profundizado en el liderazgo, cumplimiento de objetivos y las estrategias de la organización; el método empleado fue el Ex Post Facto mediante el instrumento de encuesta para así poder comprobar la hipótesis planteada, luego de los resultados el autor concluye que la estructura organizacional influye de manera significativa a la calidad de servicio incluyendo también el liderazgo, cumplimiento de objetivos y estrategias de la organización, dando como verídica la hipótesis planteada.

Avalos Maldonado, G. (2018), realizó una investigación titulada “ El diseño Organizacional y su influencia en el desempeño Laboral del Personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017”, para optar el grado académico de Licenciada en la Universidad Ricardo Palma, cuyo objetivo fue saber en qué medida influye el diseño organizacional al desempeño laboral, utilizando el método Hipotético deductivo para realizar dicha investigación, con lo cual concluyó que el diseño organizacional no influye en el desempeño laboral ya que los colaboradores perciben el diseño organizacional como mecanicista y solo se centran en realizar sus funciones en base al proyecto al cual están asignados.

2.2- Bases Teórico-Científicas

2.2.1.- Diseño Organizacional:

Richard L. Daft (2011); en su libro titulado “Teoría y diseño Organizacional”, nos comenta que el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico, es decir que dentro del el diseño organizacional se establece el direccionamiento de la empresa, puede ser orientado al aprendizaje u orientado a la eficiencia de la misma. Para llegar a establecer la dirección que tomará la empresa, se desarrolla mediante decisiones acerca de la forma estructural que la empresa tendrá.

Rico, R., Ríos, M., Rascado, P. y Manzanares, M. (2004), en su artículo “Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia.”, define al diseño organizacional como el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos; nos explica de manera breve que el diseño organizacional es un proceso, que consta de varios pasos para poder llegar a los objetivos organizacionales establecidos.

Huamán Pulgar-Vidal L. (2017), en su libro Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, nos comenta que el diseño organizacional proviene de diversos estudios, el primero está constituido por los aportes y estudios generales integrados dentro de la escuelas de administración a lo largo de la historia, el segundo está conformado por investigaciones especializadas sobre los orígenes de la organización donde se construye y da forma al diseño organizacional, y el tercero está compuesto por estudios, actualizaciones y aplicaciones del diseño organizacional en donde se ha ido incorporando tecnologías de la información y comunicación para así poder proponer y conceptualizar diseños organizacionales nuevos y dinámicos.

2.2.1.1 Importancia del diseño Organizacional:

Mintzberg H. (2001), en su libro “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Explica la forma en cómo las organizaciones funcionan y coordinan sus procesos, gestión humana, delegación de funciones, toma de decisiones, haciéndolo ver como un todo de la organización, que cada punto es de suma importancia para que se puedan lograr los objetivos trazados.

Huamán, L, y Ríos, F. (2011), en su libro “Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa.” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, nos sustenta que el diseño organizacional forma parte de la teoría general de la administración, siendo estudiado e identificado como un componente principal del proceso administrativo, es decir planear, organizar, dirigir y controlar; se menciona en el libro que el diseño

organizacional se enfoca en la estructura y procesos (denominado como “parte dura”) y en la interrelación entre las personas dentro de una organización (denominado como “parte blanda”).

Galbraith, Jhon (2011), en su libro “Cultura de la Satisfacción”, Estados Unidos; nos comenta que el diseño organizacional está fuertemente ligado a la estrategia organizacional por ende también está relacionada con la estrategia de negocio que estas establecen. Dicho esto las organizaciones están en constante cambio y adaptación a su entorno competitivo, por lo que Galbraith también indica que el diseño organizacional tiene como finalidad los siguientes puntos:

- 1.- Lograr la relación entre los objetivos organizacionales y propósitos organizacionales. Lo que nos quiere explicar con este punto, es que los objetivos tienen una relación con lo que la organización quiere ser en un futuro, es decir, si desea ser una de las empresas más importantes de la industria, se tiene que establecer objetivos que estén relacionados a dicho propósito, porque si no tienen una relación, podrán pasar los años y la empresa no cumplirá con su propósito trazado.
- 2.- Ejecutar la estrategia planteada. Es decir que la estrategia que se plantea en relación a los objetivos organizacionales trazados, se tiene que ejecutar de la mejor manera, para así poder cumplir es el propósito organizacional.
- 3.- La realización de lo planteado en la misión, visión y metas de una organización.
- 4.-Mejorar el proceso de toma de decisiones. Este proceso es sumamente importante, ya que desde el establecimiento de los objetivos, y que establece una gran diferencia entre continuar o no con la estrategia establecida, es decir que la estrategia debe relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, entonces si durante su desempeño esta contiene fallos o no da los resultados esperados respecto a la visión, misión y objetivos organizacionales, el proceso de toma de decisiones tiene que ser lo más eficiente posible para poder reestructurar la estrategia.

5.- Lograr una organización con mejor rendimiento y que sea efectiva. En este punto se puede observar una estructura de todos los puntos mencionados, como por ejemplo si se realizan los 4 puntos anteriores de la mejor manera, se logrará un mejor rendimiento dentro de la organización, por eso cada punto se encuentra interrelacionado.

Agregando a lo que Galbraith nos comenta, cada uno de los 5 puntos se interrelacionan de manera directa, ya que si uno de estos falla, se verá afectado el resultado, por ende es muy importante que cada uno de los puntos estén alineados con la visión, misión y objetivos organizacionales.

Huamán, L, y Ríos, F. (2011), en su libro Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa. La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, hace mención que el diseño organizacional sigue los parámetros de la estrategia, ya que el diseño se establece como un medio o instrumento para poder obtener un fin, que es alcanzar los objetivos implantados.

Enfoques:

Enfoque Mecanicista:

UNID, (2018). Define al enfoque mecanicista como un modelo tradicional donde hay una formalización, jerarquía de autoridad, centralización, especialización y una estandarización de los procesos de una empresa. Este modelo es representado de una manera piramidal, basada en áreas o departamentos y cargos, caracterizada por ser totalmente rígida e inflexible.

Características:

- Toma de decisiones centralizado, es decir solo se enfoca en altos mandos.
- Cadena de mando y jerarquía de autoridad
- División del trabajo y especialización de funciones
- Cultura rígida, es decir orientadas al cumplimiento de normas, jerarquías bien definidas,

etc.

- Tiene una estructura vertical o formato piramidal, es decir alta cantidad de mandos medios.
- Los trabajos son rutinarios
- División en áreas o departamentos
- Formalización en las comunicaciones de la organización

Estas son las características principales para poder identificar a una organización con enfoque mecanicista.

Estrategias de competición:

Las principales características de las organizaciones mecánicas, más conocidas como burocráticas, en donde encuentran sentido en la formalización, centralización, especialización, jerarquía de autoridad, amplitud de control y departamentalización. Encuentran sentido en la acentuación de las dimensiones estructurales.

Para describir el funcionamiento de estas organizaciones mecánicas o burocráticas, se habla de empresas con ambientes estables en donde presentan mínimos cambios en sus dimensiones, donde la formalización dentro de esta garantiza que se registre y documente todos los acontecimientos en la organización, así asegurando canales formales de comunicación, es decir todo se comenta mediante escrito divulgado de manera oficial. La delegación de autoridad, y responsabilidad en la toma de decisiones son totalmente rígidas, también se puede observar que las funciones son específicas y fijas, también poseen poca susceptibilidad al cambio. También están caracterizadas por que promueven la competencia entre los colaboradores, no incitan a la colaboración en el logro de metas.

Este tipo de organizaciones se pueden reflejar en departamentos gubernamentales, religiosas y civiles; también algunas empresas privadas en las cuales este enfoque les resulta funcional.

Enfoque Orgánico:

UNID, (2018). Comenta que este enfoque presenta todo lo contrario a una organización mecánica, presenta una estructura circular basada en equipos provisionales y también multifuncionales; sobre todo se resalta que es muy flexible y cambiante.

Características:

- La toma de decisiones es descentralizada, es decir se desarrolla en todo nivel de la organización.
- Coordinación e integración entre colaboradores
- Posicionamiento de poder en las personas
- Equipos de trabajo multifuncionales
- Se establecen estrategias de colaboración
- Estructura horizontal, es decir baja cantidad de mandos medios.
- Cultura adaptada, es decir que se permite la participación del persona, se establecen equipos autodirigidos, etc.

Las organizaciones con este enfoque orgánico o también conocidas como un sistema de diseño natural, caracterizadas como organizaciones de aprendizaje. Promover la colaboración y comunicaciones abiertas, integran equipos multifuncionales rompiendo la barrera entre las áreas y se puede encontrar miembros de distintas áreas trabajando para un mismo objetivo.

La cultura de estas organizaciones es innovadora ya que permite una mayor adaptabilidad al cambio por parte de los colaboradores y también nuevas ideologías por parte de los colaboradores. También buscan una mayor cercanía, participación y responsabilidad dentro del proceso de la toma de decisiones.

2.2.1.2.-Dimensiones del Diseño Organizacional.

Richard L Daft, (2011), Nos comenta que los administradores bien informados dan vida a

las organizaciones, por ello establece 2 tipos de dimensiones para poder entender a las organizaciones buscando ciertos rasgos específicos del diseño organizacional. En donde dichas dimensiones describen a las organizaciones de una manera tan similar a como los rasgos de la personalidad y físicos describen a las personas.

2.2.1.2.1.-Dimensiones estructurales

1.- Formalización: Refiere a la cantidad de documentación escrita de la organización. Estos documentos incluyen lo que son descripciones de puesto, procedimientos, regulaciones y manuales de políticas organizacionales.

2.- Especialización: Es el grado en que las tareas se encuentran subdivididas en distintos trabajos, separados.

3.- Jerarquía de autoridad: Esta dimensión comenta sobre quién le reporta a quién y el control para cada gerente.

4.- Centralización: Hace referencia al nivel jerárquico de la toma de decisiones, puede ser en la directiva o niveles organizacionales más bajos.

5.- Profesionalismo: Nivel de educación formal y capacitación de los empleados

6.- Razones del personal: Distribución de personas entre los distintos departamentos y funciones organizacionales.

2.2.1.2.2.- Dimensiones Contextuales

1.- Tamaño: Se puede medir a la organización por sus componentes o como un todo. Normalmente se miden por número de empleados, ventas totales, activos totales,

2.- Tecnología Organizacional: Son las herramientas, técnicas y acciones que se emplean dentro del proceso de transformación de los insumos en productos finales.

3.- Entorno: Se incluyen todos los elementos externos a la organización, como por ejemplo, el estado, la industria, clientes, proveedores etc. Pero normalmente lo que las afecta, son otras organizaciones.

4.-Metas y estrategias organizacionales: En este punto se genera el diferencial respecto a otras organizaciones, en donde se define el propósito y técnicas competitivas. Las estrategias en donde se define el plan de acción en donde se define la distribución de los recursos y actividades.

5.- Cultura: En esta dimensión encapsula el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas, esta no se encuentra escrita; pero sí la podemos observar en su manera de vestir, ceremonias, distribución, historias, eslogan, etc.

2.2.2 Clima Organizacional

Dessler G. (1993), en su libro “Organización y Administración”. Plantea que no hay un consenso en base al término y en base a esta falta, ubica la definición en base al enfoque que los expertos lo den; como por ejemplo, enfoque estructuralista, que se define como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la diferencia de otras e influye en el comportamiento de los colaboradores. El enfoque subjetivo, se define más a lo que el empleado opina de la organización. Y por último el enfoque estructuralista y subjetivo que es el más reciente, establece que los efectos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y ciertos factores ambientales influyen sobre el comportamiento, creencias, valores y la motivación de los colaboradores dentro de una organización.

Brunet L. (1997), en su libro El clima de trabajo en las organizaciones. Describe al clima organizacional como un conjunto de características que posee una organización y la diferencia de otras, considerando productos, servicios, organigrama, orientación económica, etc. También que son relativamente estables en el tiempo y por última la influencia que tienen estas en el

comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

Chiavenato (2000); plantea que el clima organizacional viene a ser la cualidad del ambiente organizacional que los miembros de la organización perciben o experimentan, en donde este influye directamente en su comportamiento dentro de la misma.

Anzola O.L. (2003) comenta que este concepto, refiere a la percepción e interpretación permanente que los colaboradores tienen respecto a la organización, influyendo directamente en la conducta de los mismos y es lo que genera una gran diferenciación entre una organización y otra.

Conociendo estas definiciones se puede concluir que el clima organizacional desde la percepción de los colaboradores, incluyendo el diseño, liderazgo, comunicación, recompensas y motivaciones; todos estos puntos influyen de manera directa en el comportamiento y desempeño de dichos colaboradores. Dichas definiciones nos explican que:

- El clima organizacional hace referencia a las características del medio ambiente del trabajo.
- Los colaboradores perciben dichas características de manera directa o indirecta que se desempeñan dentro de ese ambiente.
- El clima organizacional tiene una importante repercusión en el desempeño laboral.
- Es considerado una variable que interviene entre el comportamiento individual y los factores del sistema organizacional.

2.2.2.1.-Enfoques del Clima organizacional

Enfoque Estructural

Guion R. M. (1976). Lo considera como una manifestación de la estructura organizacional de una manera independiente de la percepción que puedan tener los colaboradores. Este clima es formado por los individuos que forman parte de la organización y que están expuestos a una

misma característica estructural.

Es decir, se considera al clima organizacional como si fuera una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Esta se forma porque los integrantes de la organización están expuestos a ciertas características estructurales de la organización.

Enfoque Perceptual

Joyce, W. F. y Slocum, J.W. (1982); nos comentan que las bases de para formar una el clima organizacional nacen dentro del individuo. Es decir el clima sería un proceso psicológico el cual describe cuales son las condiciones dentro de la organización.

Entonces, bajo este enfoque se puede entender que es una descripción netamente individual, psicológicamente procesada, de las condiciones y características de una organización.

Enfoque Interactivo

Poole, M. S. y McPhee, R. D. (1983) refieren al enfoque interactivo como la interacción de los integrantes de una organización como respuesta ante las situaciones objetivas y compartidas de la organización, la cual sería la base principal para la formación del clima organizacional.

Es decir, que la respuesta compartida que los colaboradores tengan ante diversas situaciones dentro de una organización, establece la base del clima organizacional.

Enfoque Cultural

Berger, P. L. y Luckmann, T. (1967). Nos comentan que el clima nace gracias a un grupo de interacciones netamente individuales en donde comparten un mismo marco de referencia, en este caso sería la cultura organizacional.

Este concepto no es tan limitante dentro del clima organizacional ya que estaría sumergido dentro del concepto de cultura organizacional. Es decir el clima es creado mediante la interacción de varios individuos que comparten una misma estructura abstracta, la cual sería la

cultura organizacional.

Tipos de Clima organizacional

Likert, R. (1968). Comenta que el comportamiento que es asumido por los colaboradores de una organización va a depender directamente del comportamiento administrativo y también las condiciones organizacionales que ellos mismos están percibiendo. Entonces se afirma que esta reacción está determinada netamente por la percepción que ellos tengan. Lo cual establece diversos tipos de clima organizacional:

A. Clima Autoritario

- a. Autoritario Explotador: es caracterizada únicamente porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, el clima que perciben es de temor, en donde la interacción entre superiores y subordinados es la mayoría de veces nula, y también las decisiones son únicamente tomadas por los jefes.

B. Clima Participativo

- a. Consultivo: Así como el último mencionado, es caracterizada por la confianza que tiene los superiores a los subordinados, en donde se les permite tomar decisiones de manera específica en base a sus funciones, también satisfacen necesidades de estima, existe interacción frecuente entre ellos y existe la delegación dentro de este tipo de clima.
- b. Participación en Grupo: Existe plena confianza en los colaboradores de la organización por parte de los directivos, el proceso de toma de decisiones solicita la integración de todos los niveles, existe una comunicación vertical, horizontal, ascendente y descendente.

Ya teniendo la descripción de cada uno de los tipos de clima organizacional establecidos por

Likert, este estudio se basará en realizar de qué manera afecta la estructura organizacional al clima organizacional, evaluando cuál sería el tipo de estructura establecida y que tipo de clima estaría reflejado en base a ello.

2.2.2.2.-Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968) dentro de su instrumento de medición que está constituido por 50 ítems, apoyándose en 9 dimensiones.

- 1.- Estructura: Es el sentimiento de los empleados.
- 2.- Responsabilidad: El sentimiento de los trabajadores de “ser su propio jefe”.
- 3.- Recompensa: Sentimiento de ser recompensado.
- 4.- Riesgo: Énfasis en tomar riesgos calculados.
- 5.- Calidez: Buena confraternidad.
- 6.- Apoyo: Ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización.
- 7.- Normas: Importancia de las normas.
- 8.- Conflicto: Tratas problemas de forma abierta.
- 9.- Identidad: Sentimiento que pertenece a una empresa.

2.3.- Definición de términos básicos

De la investigación hemos podido conceptualizar ciertos términos que son importantes para este estudio.

1. **Cadena de mando:** Es un canal de envío de información de manera vertical y autoritaria.
2. **Carga Laboral:** Se refiere a la cantidad de funciones que se realizan dentro de un puesto.

3. **Centralización de toma de decisiones:** Trata de que la toma de decisiones que afectan directamente a la organización, se desarrollan dentro de la dirección de la misma.
4. **Clima Laboral:** Es el ambiente dentro del cual se desenvuelven los colaboradores de una organización pero desde una percepción más abstracta.
5. **Cultura Organizacional:** Conjunto de creencias, hábitos, tradiciones, etc. que se expresan en conjunto dentro de una determinada organización.
6. **Cultura rígida:** Lo posee una organización que prefiere las normas, la formalidad, las reglas.
7. **Delegación de funciones:** Cuando se define a un colaborador las funciones que tiene que realizar. Normalmente es una relación jefe subordinado.
8. **Diseño Organizacional:** Es la manera en cómo está constituida la organización para lograr los objetivos planeados que esta tiene, desde establecimiento de la misión visión, valores hasta poder establecer la estructuración de los departamentos y/o áreas que esta tendría.
9. **Estructura Circular:** Se establece cuando una empresa tiene varios productos y marcas, en donde se coloca un jefe al medio y se le liga directamente con el equipo dentro de esta.
10. **Estructura Vertical:** Más conocido como una estructura jerárquica piramidal en donde una persona es responsable del área designada, con uno o más subordinados.
11. **Formalización:** La estructuración de una empresa dentro de un marco legal establecido por el gobierno del país en la cual está constituida. Pagar impuestos, brindar boletas, etc.
12. **Jerarquía De Autoridad:** La forma en la cual una empresa implementa la supervisión directa, es decir el líder de un equipo supervisando a su equipo subordinado.
13. **Marketing:** Estudia el comportamiento del mercado y analiza las necesidades de los clientes.

14. **Misión:** Es lo que la empresa desea lograr dentro de un periodo de tiempo en específico.
15. **MYPE;** Abreviatura que hace referencia a micros y pequeñas empresas.
16. **Objetivos Organizacionales:** Son las intenciones que tienen las empresas a futuro, se establecen a corto, mediano y largo plazo.
17. **Población económicamente activa:** Es decir quienes están dentro del mercado laboral ofreciendo mano de obra.
18. **Procesos:** Conjunto de actividades que se realizan para lograr un objetivo.
19. **Propósito Organizacional:** Es la razón de ser de una empresa, donde quiere llegar y en base a eso mantener un mismo camino dentro de todas las áreas.
20. **Toma de decisiones:** Es el proceso mediante el cual se analiza la información obtenida ante un problema y/o eventualidad teniendo como resultado si es favorable o no para la empresa.
21. **Trade Marketing:** Se encarga de generar e incrementar la demanda de un producto o servicio dentro de un nicho de mercado.
22. **Visión:** Es lo que la empresa desea en realidad en unos años.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1 Hipótesis principal:

El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

3.1.2 Hipótesis específica

- a) El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.
- b) El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.
- c) El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

3.2 Variables o Unidades de análisis

Unidades de análisis

Variable	Dimensiones		Indicadores		
Diseño Organizacional	Mecanicista		Toma de decisiones centralizada		
			División del trabajo y especialización de funciones		
			Estructura vertical o piramidal		
			Trabajos Rutinarios		
			División en áreas o departamentos		
			Comunicación formalizada		
	Orgánico		Toma de decisiones descentralizada		
			Coordinación e integración entre los colaboradores		
			Empowerment de las personas		
			Equipos de trabajo multifuncionales		
		Estructura horizontal			
Clima Organizacional	Clima Autoritario	Autoritario Explotador	La dirección no confía en sus empleados		
			Clima de temor		
			Interacción entre jefes y subordinados nula		
			Decisiones tomada por jefes		
	Clima Participativo	Consultivo		Superiores confían en los subordinados	
				Subordinados pueden tomar decisiones	
				Interacción frecuente entre jefes y subordinados	
				Se delegan funciones	
		Participación en grupo			Plena confianza de jefes a subordinados
					Toma de decisiones a todo nivel
		Comunicación vertical, horizontal, ascendente y descendente			

Fuente: Elaboración propia

3.3 Matriz lógica de consistencia

Matriz lógica de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020?	Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.	El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.	Variable Independiente: Diseño Organizacional	Mecanicista	Tipo de investigación: Aplicada Método de la investigación: Hipotético deductivo
				Orgánico	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente: Clima Organizacional	Autoritario explotador	Diseño de la investigación: No experimental. Transversal. Descriptivo. Correlacional. Muestra: No probabilística e intencional Instrumento: Cuestionario
a) ¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020?	a) Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020.	a) El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.			
b) ¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de Marketing	b) Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de Marketing	b) El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de marketing y trade			

y Trade Marketing en el año 2020?	y Trade Marketing en el año 2020.	marketing en el año 2020.		
c) ¿En qué medida se relaciona el diseño organizacional con el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020?	c) Determinar en qué medida se relaciona el diseño organizacional y el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de Marketing y Trade Marketing en el año 2020.	c) El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.		Participativo en grupo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1 Tipo y Método de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada ya que busca solucionar un problema dentro de las agencias de marketing y trade marketing, en donde se encuentran involucradas las variables como el diseño organizacional y el clima organizacional.

Así como también para la presente investigación se utilizó el método hipotético deductivo, ya que al identificar un problema se elaboró una hipótesis la cual se busca encontrar la validación de la misma mediante un experimentos aplicados y controlados.

4.2 Diseño específico de investigación

- No experimental

La investigación es no experimental, ya que no se manipularan las variables a investigar, es decir no se busca variar de forma intencional las variables ya que observaremos los fenómenos tal y como se den dentro del contexto natural.

- Transversal

La investigación será realizada dentro de un diseño transversal ya que se recolectarán los datos en un solo momento, dentro de un único tiempo. En donde se busca describir las variables y analizar la incidencia y correlación que puedan o no existir entre ellas en un momento dado.

- Descriptivo

La investigación posee un diseño descriptivo, ya que buscamos especificar las características, y los perfiles de las personas, grupos o comunidades sometidos a análisis.

- **Correlacional**

La presente investigación es correlacional, ya que tiene como finalidad conocer la relación y/o grado de asociación que existe entre las variables, diseño organizacional y clima organizacional.

4.3 Población, Muestra o participante la muestra

Para el presente trabajo de investigación se ha considerado al total de colaboradores de una agencia de marketing y trade marketing que ascendió a 68 personas, las que se encontraban trabajando en las distintas áreas del negocio.

En el presente trabajo, la muestra considerada es igual al total de la población tomada para el estudio.

4.4 Instrumentos de recogida de datos

La presente investigación utilizará como instrumento de recolección de datos al cuestionario, en donde se formulará diversas preguntas para la obtención de información que nos ayude a analizar la relación que existe entre las variables a estudiar.

Las ventajas que el cuestionario posee son las siguientes:

- Es económico
- Obtención de datos de manera rápida
- Se puede desarrollar de manera anónima
- La practicidad que esta posee

Por las ventajas mencionadas, se utilizará el cuestionario ya que los indicadores a tratar, podría representar cierta dificultad o compromiso para el participante, por ende el anonimato es

una ventaja muy favorable dentro de nuestra investigación; también debido a la coyuntura actual se puede aplicar la encuesta de manera práctica y rápida.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

En esta investigación se utilizarán las técnicas de análisis estadístico, las cuales son:

- Tabla de Frecuencia; porque nos permitirá ordenar los datos obtenidos después de aplicar el instrumento de manera ordenada y numéricamente; para así poder analizarlos de una mejor manera para dar respuesta a la hipótesis planteada.
- Gráfico de barras; porque así nos permitirá resumir los datos obtenidos después de aplicar el instrumento
- Tablas bidimensionales; las cuales nos permitirá analizar si existe una relación entre las variables a desarrollar
- Prueba Chi cuadrado; nos permitirá someter a prueba las hipótesis referidas a distribución de frecuencias. Es decir, esta prueba contrasta las frecuencias observadas, con las frecuencias esperadas de acuerdo a una hipótesis nula.

4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio

- Construcción el marco teórico
- Operacionalización de las variables
- Selección, elaboración o adaptación del instrumento de recogida de datos
- Solicitar los permisos respectivos de ser necesarios
- Aplicación del instrumento
- Recojo y análisis de datos
- Elaboración del informe final

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos cuantitativos

5.1.1 Variable: Diseño Organizacional

5.1.1.1 Dimensión: Mecanicista

Tabla N° 1: Resultados de la dimensión: Mecanicista

Dimensión: Mecanicista			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Media o regular	16	30,2	30,2
Alta	34	64,2	94,3
Muy alta	3	5,7	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño mecanicista el 30.2% de los encuestados afirman que se percibe a nivel medio o regular, para el 64.2% es alta percepción y para el 5.7% es muy alta la percepción del diseño mecanicista

Interpretación: De acuerdo a los resultados, la percepción del diseño mecanicista es alto, es decir que los encuestados perciben el diseño organizacional de la organización donde trabajan como un diseño mecanicista.

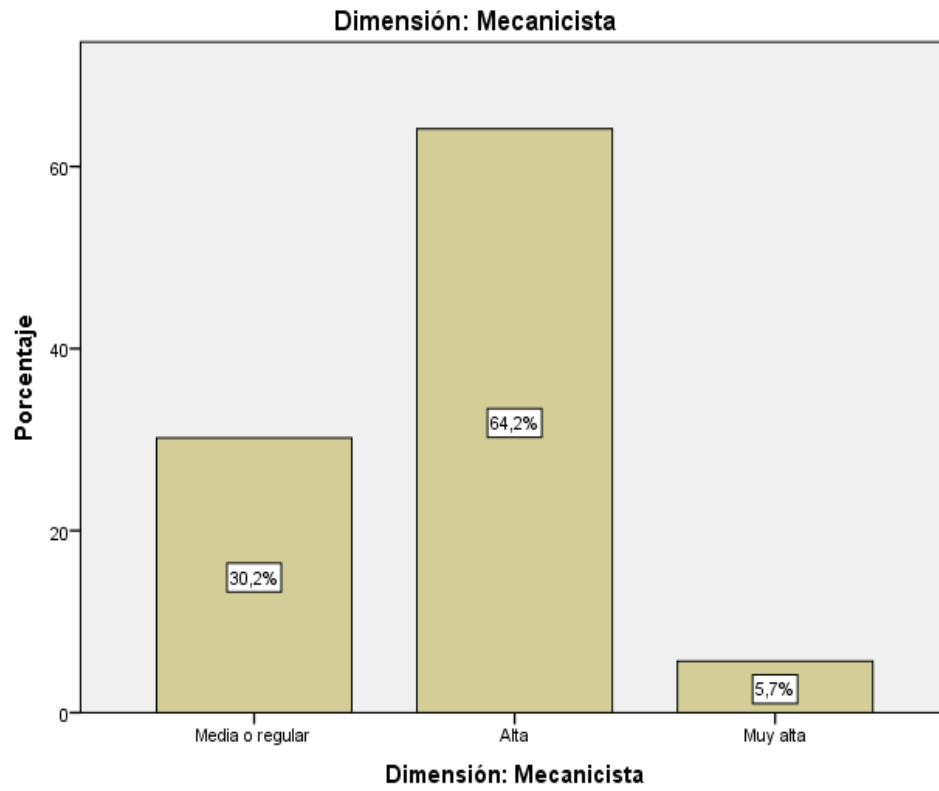


Gráfico N° 1: Resultados de la dimensión: Mecanicista

Fuente: Datos de la propia Investigación

5.1.1.2 Dimensión: Orgánico

Tabla N° 2: Resultados de la dimensión: Orgánico

Dimensión: Orgánico			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	1	1,9	1,9
Media o regular	7	13,2	15,1
Alta	27	50,9	66,0
Muy alta	18	34,0	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño orgánico el 13.2% de los encuestados afirman que se percibe a nivel medio o regular, para el 50.9% es alta percepción, para el 34% es muy alta la percepción del diseño orgánico y para el 1.9% la percepción es baja

Interpretación: De acuerdo a los resultados, la percepción del diseño orgánico es alto, es decir que los encuestados perciben al diseño organizacional de la organización donde trabajan como un diseño orgánico.

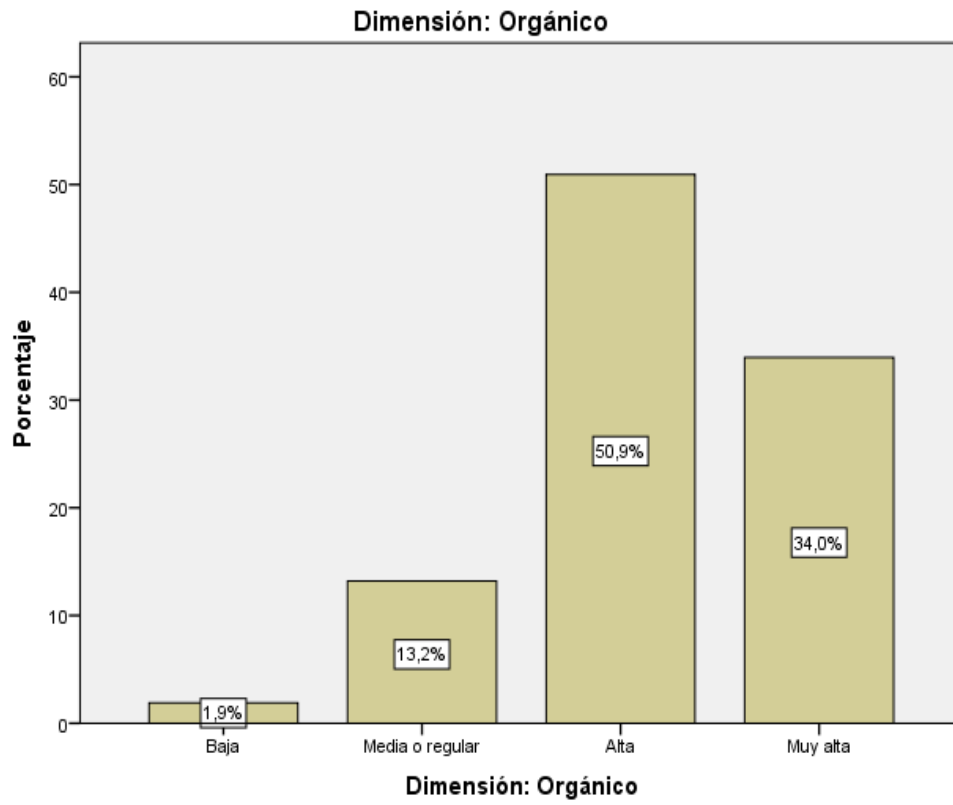


Gráfico N° 2: Resultados de la dimensión: Mecanicista

Fuente: Datos de la propia Investigación

5.1.2 Variable: Diseño Organizacional

Tabla N° 3: Resultados de la variable: Diseño organizacional

Variable: Diseño Organizacional			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Diseño Mecanicista	16	30,2	30,2
Diseño Orgánico	37	69,8	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño organizacional el 30.2% de los encuestados afirman que se perciben un diseño mecanicista y el 69.8% perciben un diseño organizacional orgánico.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, los encuestados perciben a la organización donde laboran con un diseño orgánico. En donde la toma de decisiones se desarrolla de manera descentralizada, existe coordinación e integración entre los colaboradores, se desarrolla el empoderamiento de las personas, los equipos de trabajo son multifuncionales y no existen varios mandos medios.

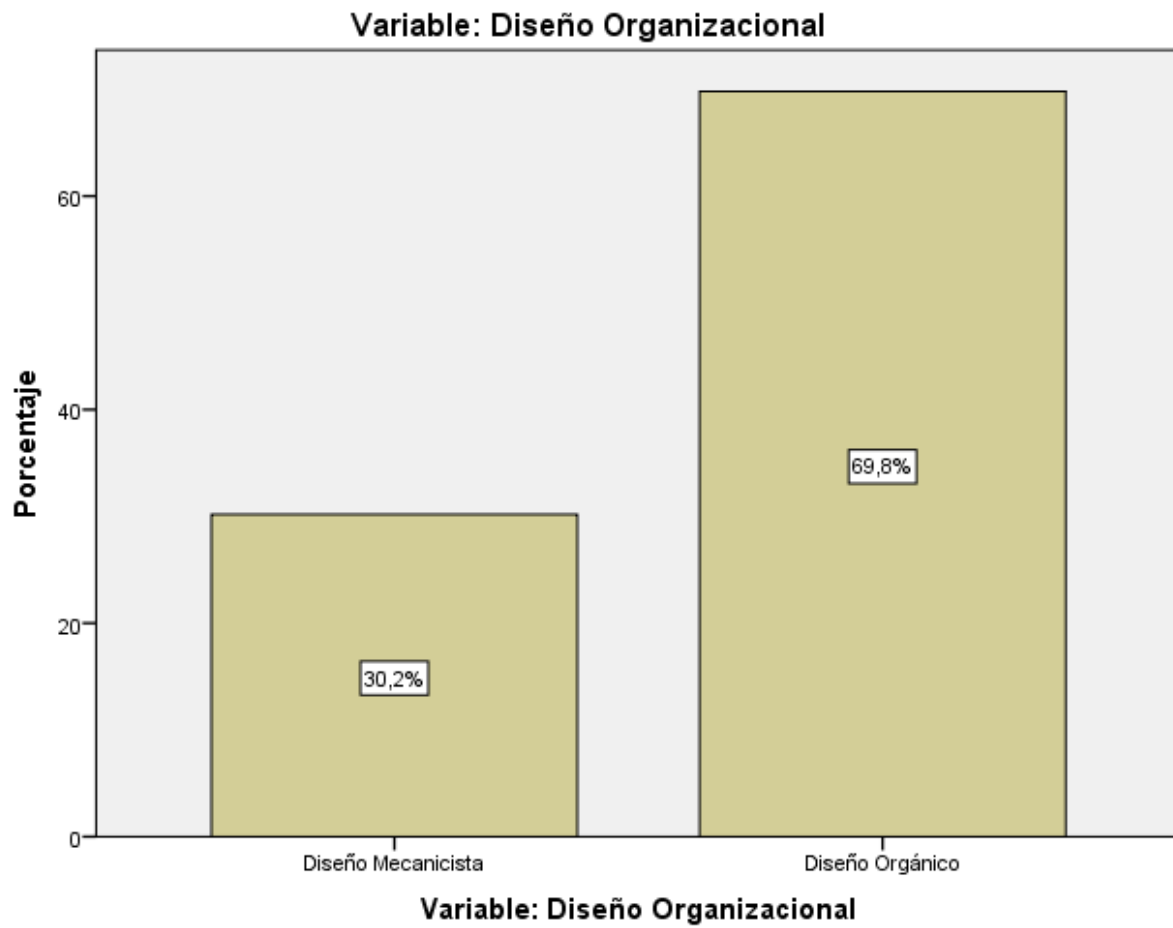


Gráfico N° 3: Resultados de la variable: Diseño organizacional

Fuente: Datos de la propia Investigación

Dimensión: Clima Autoritario Explotador

Tabla N° 4: Resultados de la dimensión: Clima Autoritario Explotador

Dimensión: Clima Autoritario Explotador			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy baja	5	9,4	9,4
Baja	19	35,8	45,3
Media o regular	24	45,3	90,6
Alta	4	7,5	98,1
Muy alta	1	1,9	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al clima autoritario explotador el 45.3% de los encuestados afirman que se percibe a nivel medio o regular, para el 7.5% es alta percepción, para el 1.9% es muy alta la percepción del clima autoritario explotador, en donde el 35.8% tienen una percepción baja y el 9.4% tienen muy baja percepción.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, la percepción del clima autoritario explotador es media o regular, es decir que los encuestados perciben de manera dudosa o ambigua que los jefes no confían en sus empleados, el clima donde se desarrollan las labores existe el temor por parte de los subordinados, no existe una interacción entre jefes y subordinados y por último que las tomas de decisiones se realizan únicamente por los jefes.

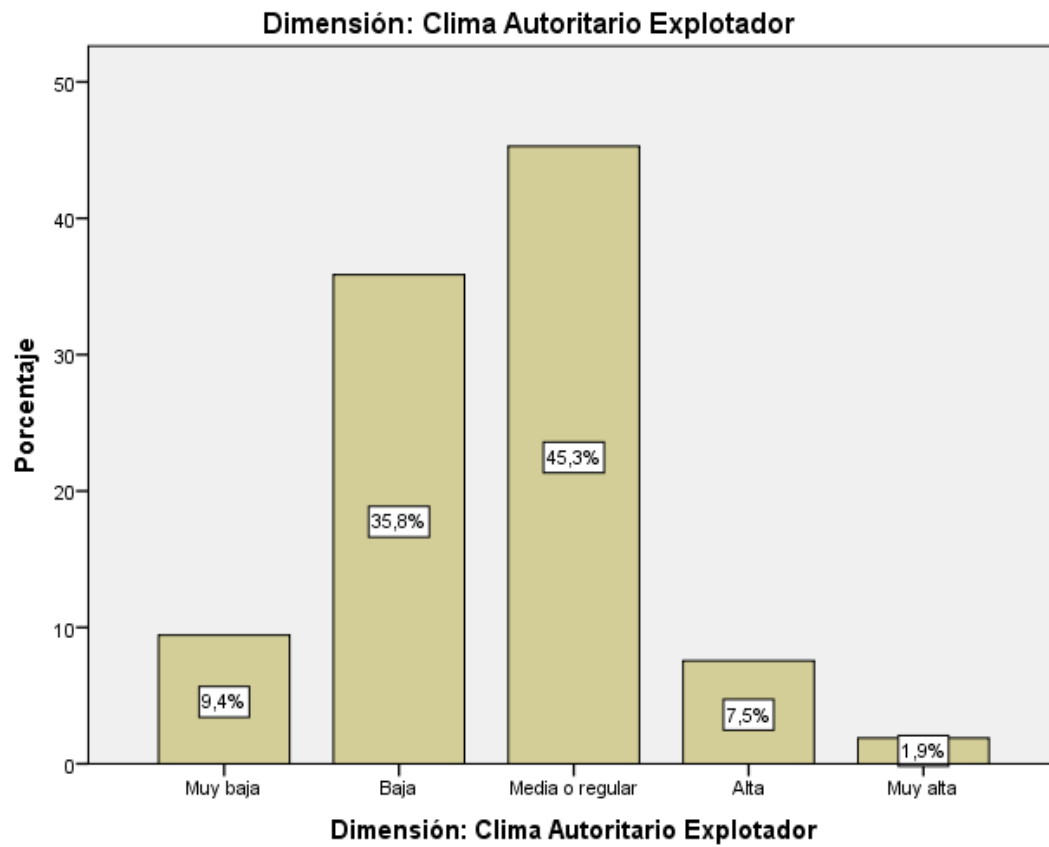


Gráfico N° 4: Resultados de la dimensión: Clima Autoritario Explotador

Fuente: Datos de la propia Investigación

Dimensión: Clima Participativo Consultivo

Tabla N° 5: Resultados de la dimensión: Clima Participativo Consultivo

Dimensión: Clima Participativo Consultivo			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	3	5,7	5,7
Media o regular	11	20,8	26,4
Alta	32	60,4	86,8
Muy alta	7	13,2	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al clima participativo consultivo el 20.8% de los encuestados afirman que se percibe a nivel medio o regular, para el 60.4% es alta percepción, para el 13.2% es muy alta la percepción del clima participativo consultivo y en donde el 5.7% tienen una percepción baja.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, la percepción del clima participativo en grupo es alta, esto quiere decir que los encuestados, perciben que los jefes confían en sus empleados así como también pueden tomar decisiones dentro de su desarrollo, interactúan frecuentemente con los jefes y se presenta la delegación de funciones.

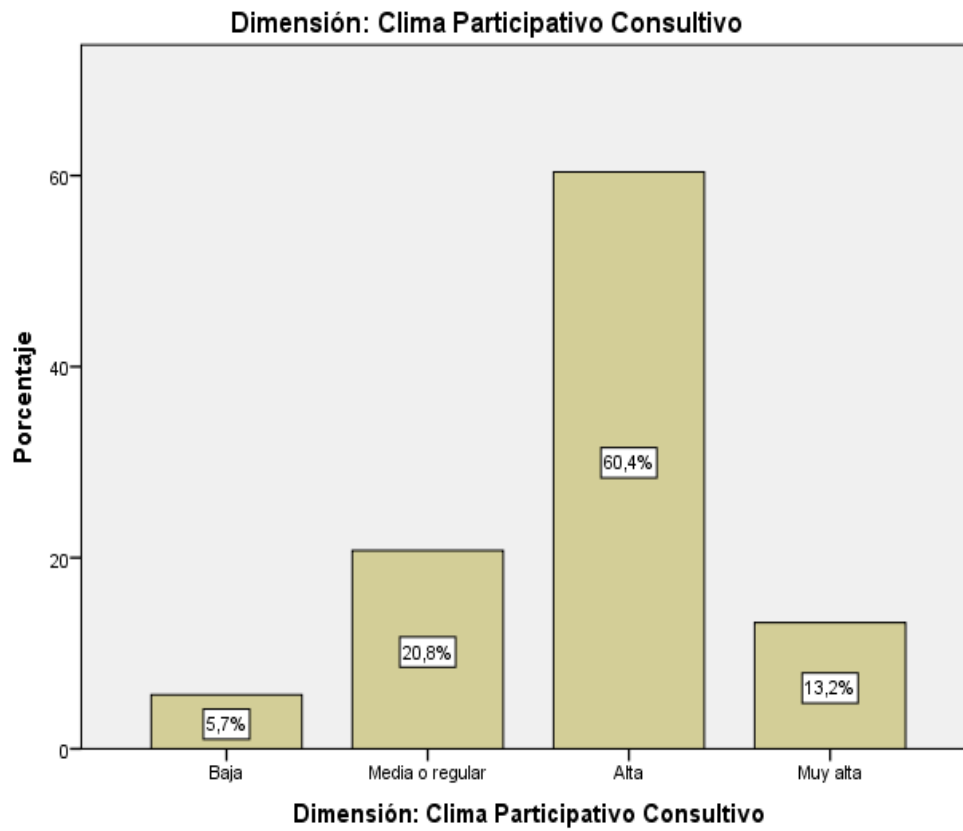


Gráfico N° 5: Resultados de la dimensión: Clima Participativo Consultivo

Fuente: Datos de la propia Investigación

Dimensión: Clima Participativo en Grupo

Tabla N° 6: Resultados de la dimensión: Clima Participativo en Grupo

Dimensión: Clima Participativo en Grupo			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Baja	3	5,7	5,7
Media o regular	10	18,9	24,5
Alta	32	60,4	84,9
Muy alta	8	15,1	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al clima participativo en grupo el 18.9% de los encuestados afirman que se percibe a nivel medio o regular, para el 60.4% es alta percepción, para el 15.1% es muy alta la percepción del diseño mecanicista y en donde el 5.7% tienen una percepción baja.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, la percepción del clima participativo en grupo es alta, es decir que los encuestados perciben dentro de la organización donde laboran, una alta confianza de los jefes hacia los subordinados, la toma de decisiones desarrolla en todo nivel y la comunicación se desarrolla de manera vertical, horizontal, ascendente y descendente.

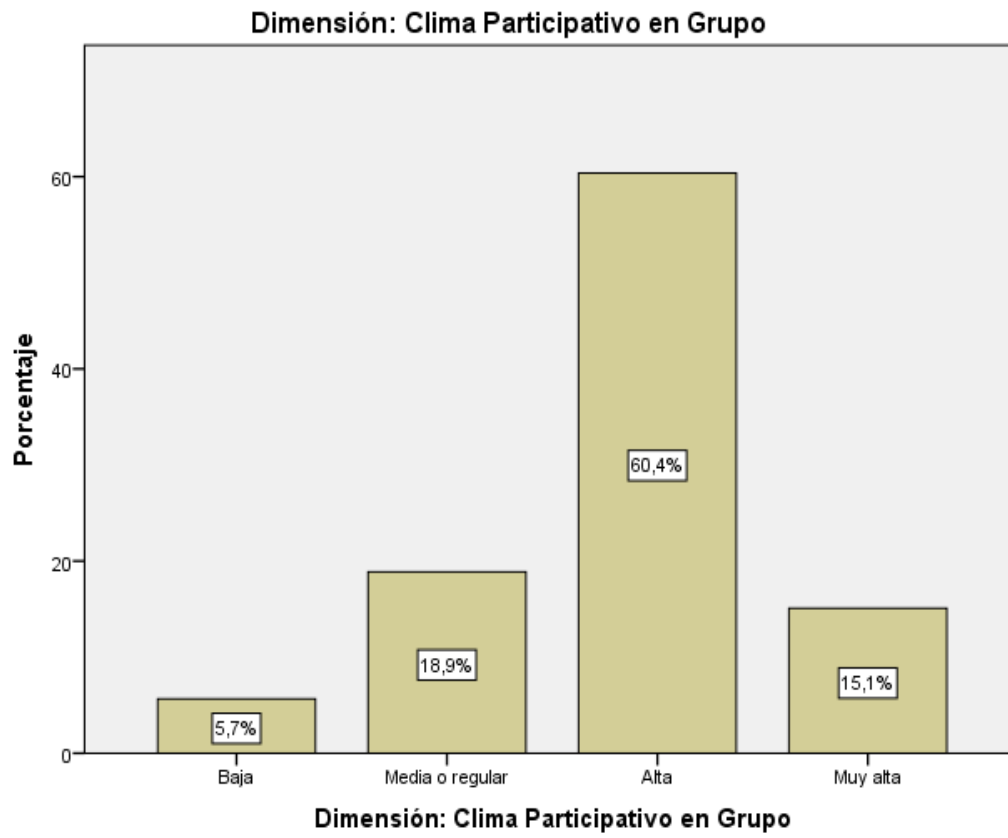


Gráfico N° 6: Resultados de la dimensión: Clima Participativo en Grupo

Fuente: Datos de la propia Investigación

Variable: Clima Organizacional

Tabla N° 7: Resultados de la variable: Clima Organizacional

Variable: Clima Organizacional			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Clima Autoritario Explotador	5	9,4	9,4
Clima Participativo Consultivo	21	39,6	49,1
Clima Participativo en Grupo	27	50,9	100,0
Total	53	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al clima organizacional, el 39.6% de los encuestados percibe un clima participativo consultivo, el 50.9% mantienen una percepción de clima participativo en grupo y para el 9.4% lo perciben como un clima autoritario explotador.

Interpretación: De acuerdo a los resultados, el clima organizacional en mayor porcentaje se percibe al clima participativo consultivo. Es decir, que los encuestados dentro de la organización donde trabajo, perciben cierta confianza por parte de los jefes hacia los subordinados, pueden tomar decisiones, la interacción con los jefes es frecuente y se delegan funciones.

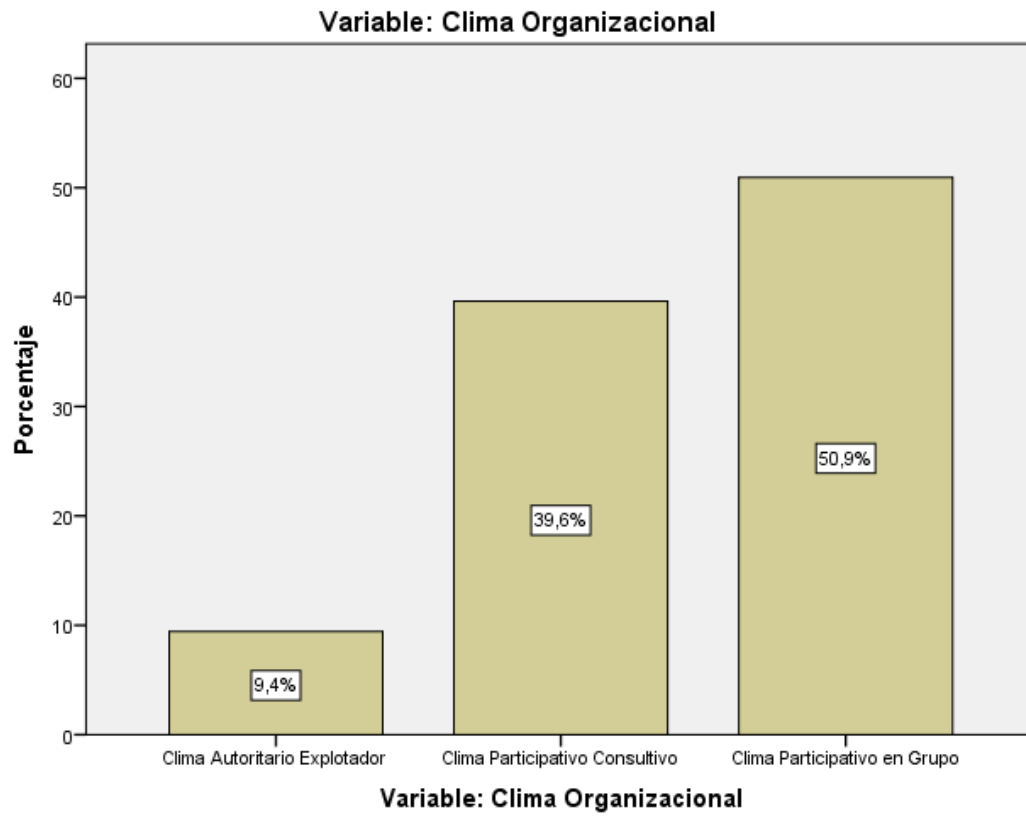


Gráfico N° 7: Resultados de la variable: Clima Organizacional

Fuente: Datos de la propia Investigación

5.2 Análisis de Resultados

Prueba de Hipótesis Principal

Hipótesis Planteada: El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Hipótesis nula: El diseño organizacional no se relaciona con el clima organización en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020

Tabla N° 8: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*Variable: Clima organizacional

Tabla cruzada Variable: Diseño Organizacional*Variable: Clima Organizacional

		Variable: Clima Organizacional						Total	
		Clima Autoritario Explotador		Clima Participativo Consultivo		Clima Participativo en Grupo			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Diseño Organizacional	Diseño Mecanicista	5	9,4%	6	11,3%	5	9,4%	16	30,2%
	Diseño Orgánico	0	0,0%	15	28,3%	22	41,5%	37	69,8%
Total		5	9,4%	21	39,6%	27	50,9%	53	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño organizacional y su relación con el clima organizacional, observamos que el 30.2% percibe un diseño mecanicista, de estos el 9.4% percibe un clima autoritario explotador, el 11.3% percibe un clima participativo consultivo y el 9.4% percibe un clima participativo en grupo. Por otro lado, el 69.8% afirma que el diseño organizacional es orgánico, de estos el 28.3% afirma que el clima es participativo consultivo y el 41.5% afirma que es participativo en grupo.

Tabla n° 9: Prueba chi-cuadrado: Diseño Organizacional*Variable: Clima organizacional

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,333 ^a	2	,001
N de casos válidos	53		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,51.

Fuente: Datos de la propia investigación

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1 observamos que el valor chi-cuadrado es 13.333 con 2 grados de libertad y un valor de significancia de 0.001 como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos la hipótesis planteada.

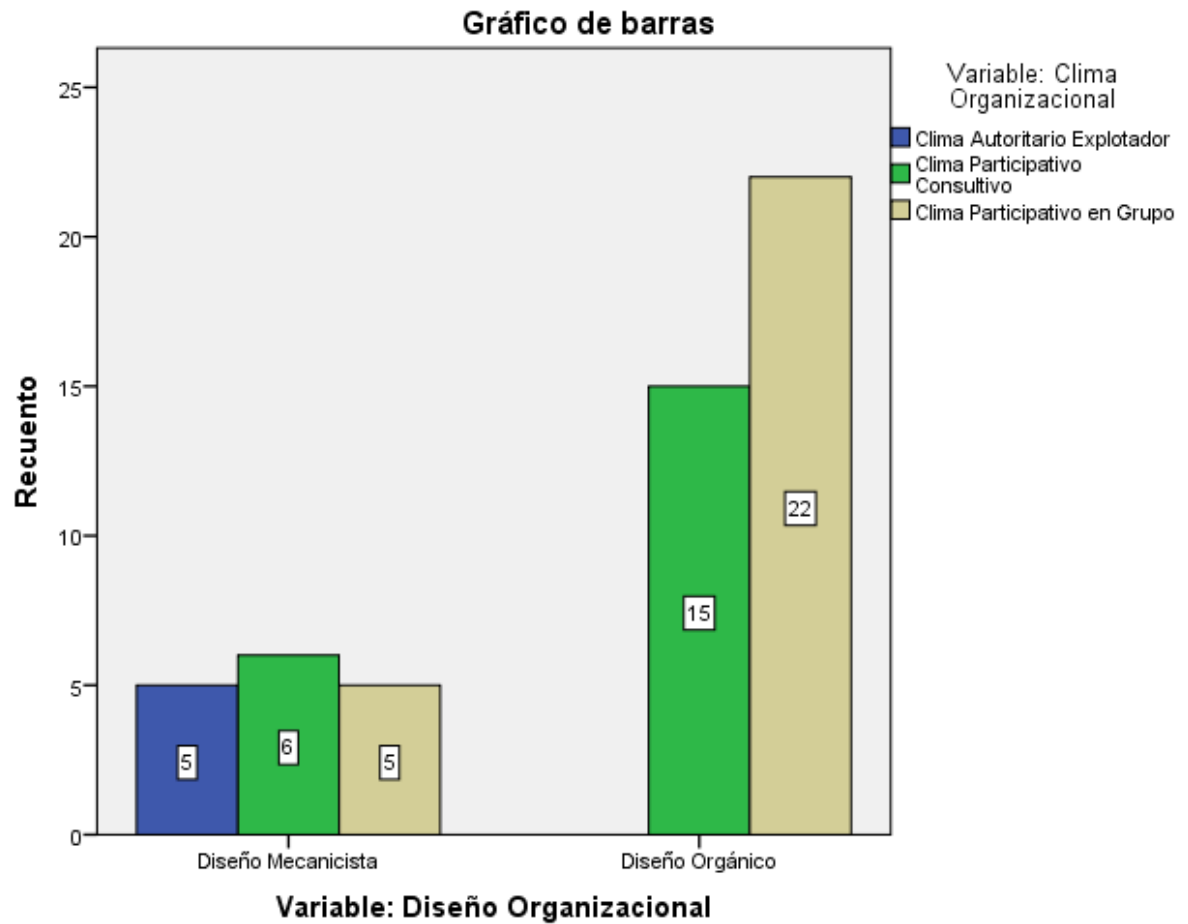


Gráfico N° 8: Resultados de tabla cruzada variable: *Diseño Organizacional*Variable:*

Clima organizacional

Fuente: Datos de la propia Investigación

Prueba de hipótesis específica N°1

Hipótesis específica N° 1: El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Hipótesis específica nula N° 1: El diseño organizacional no se relaciona con el clima organizacional autoritario en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Variable: Diseño Organizacional * Dimensión: Clima Autoritario Explotador

Tabla N° 10: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Autoritario Explotador

		Tabla cruzada										Total	
		Dimensión: Clima Autoritario Explotador											
		Muy baja		Baja		Media o regular		Alta		Muy alta			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Diseño Organizacional	Diseño Mecanicista	0	0,0%	3	5,7%	8	15,1%	4	7,5%	1	1,9%	16	30,2%
	Diseño Orgánico	5	9,4%	16	30,2%	16	30,2%	0	0,0%	0	0,0%	37	69,8%
Total		5	9,4%	19	35,8%	24	45,3%	4	7,5%	1	1,9%	53	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño organizacional y su relación con el clima autoritario explotador, observamos que el 30.2% percibe un diseño mecanicista, de estos el 5.7% percibe un clima autoritario explotador en un nivel bajo, el 15.1% percibe de manera media o regular un clima autoritario explotador, el 7.5% percibe un alto clima autoritario explotador y el 1.9% lo percibe de manera muy alta. Por otro lado el 69.8% afirma que el diseño organizacional es

orgánico, de estos el 9.4% percibe un muy bajo clima autoritario explotador, el 30.2% lo percibe en un nivel bajo, el 30.2% percibe al clima autoritario explotador en un nivel medio o regular.

Tabla N° 11: Prueba de chi-cuadrado variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Autoritario Explotador

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,706 ^a	4	,003
N de casos válidos	53		

a. 6 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,30.

Fuente: Datos de la propia investigación

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2 observamos que el valor chi-cuadrado es 15.706706 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.003 como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos la hipótesis planteada.

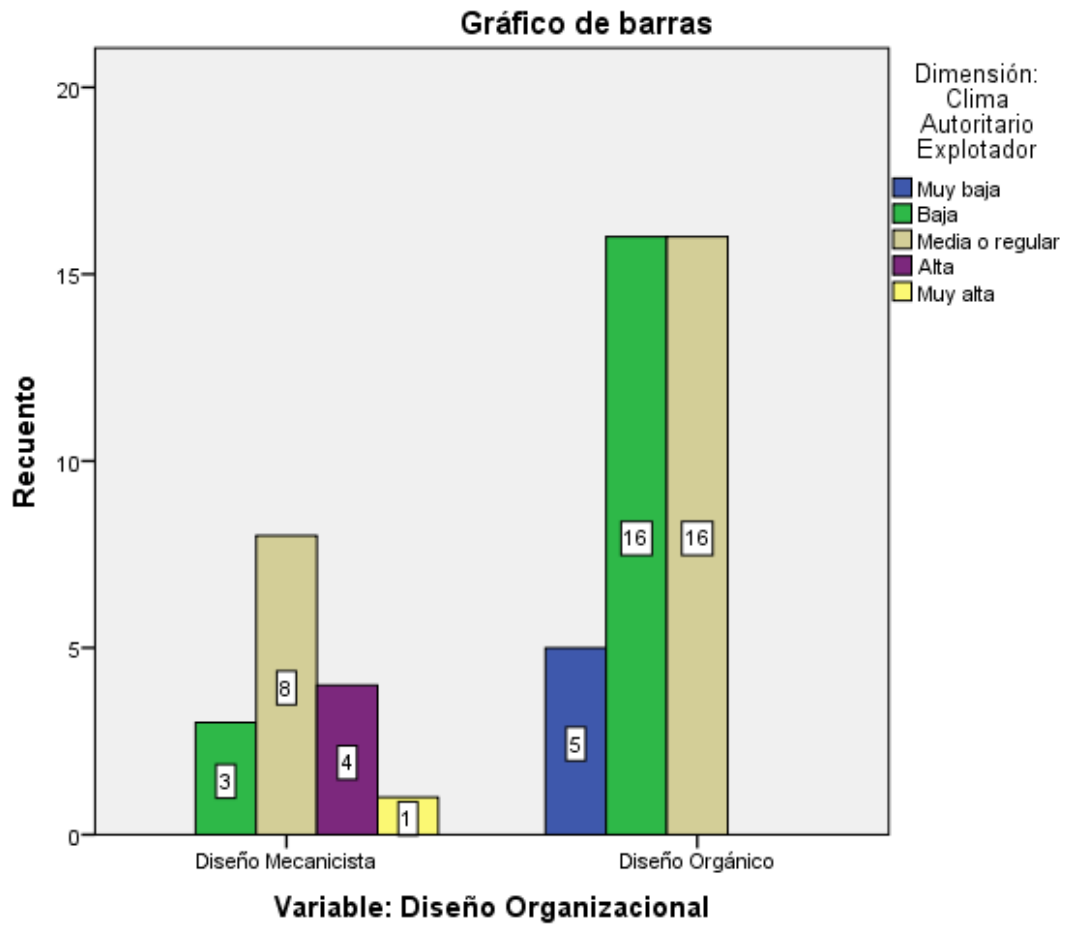


Gráfico N° 9: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión:

Clima Autoritario Explotador

Fuente: Datos de la propia Investigación

Variable: Diseño Organizacional * Dimensión: Clima Participativo Consultivo

Hipótesis específica N° 2: El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Hipótesis específica nula N° 2: El diseño organizacional no se relaciona con el clima organizacional participativo consultivo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Tabla N° 12: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo Consultivo

		Tabla cruzada								Total	
		Dimensión: Clima Participativo Consultivo									
		Baja		Media o regular		Alta		Muy alta			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Diseño Organizacional	Diseño Mecanicista	3	5,7%	3	5,7%	10	18,9%	0	0,0%	16	30,2%
	Diseño Orgánico	0	0,0%	8	15,1%	22	41,5%	7	13,2%	37	69,8%
Total		3	5,7%	11	20,8%	32	60,4%	7	13,2%	53	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño organizacional y su relación con el clima participativo consultivo, observamos que el 30.2% percibe un diseño mecanicista, de estos el 5.7% percibe un clima participativo consultivo en un nivel bajo, el 5.7% percibe de manera media o regular un clima participativo consultivo y el 18.9% percibe un alto clima participativo consultivo y Por otro lado el 69.8% afirma que el diseño organizacional es orgánico, de estos el 15.1% percibe un nivel medio o regular del clima participativo consultivo, el 41.5% lo percibe en un nivel alto, el 13.2% percibe un muy alto clima participativo consultivo.

Tabla N° 13: Prueba de chi-cuadrado variable: Diseño Organizacional*dimensión: Clima Participativo Consultivo

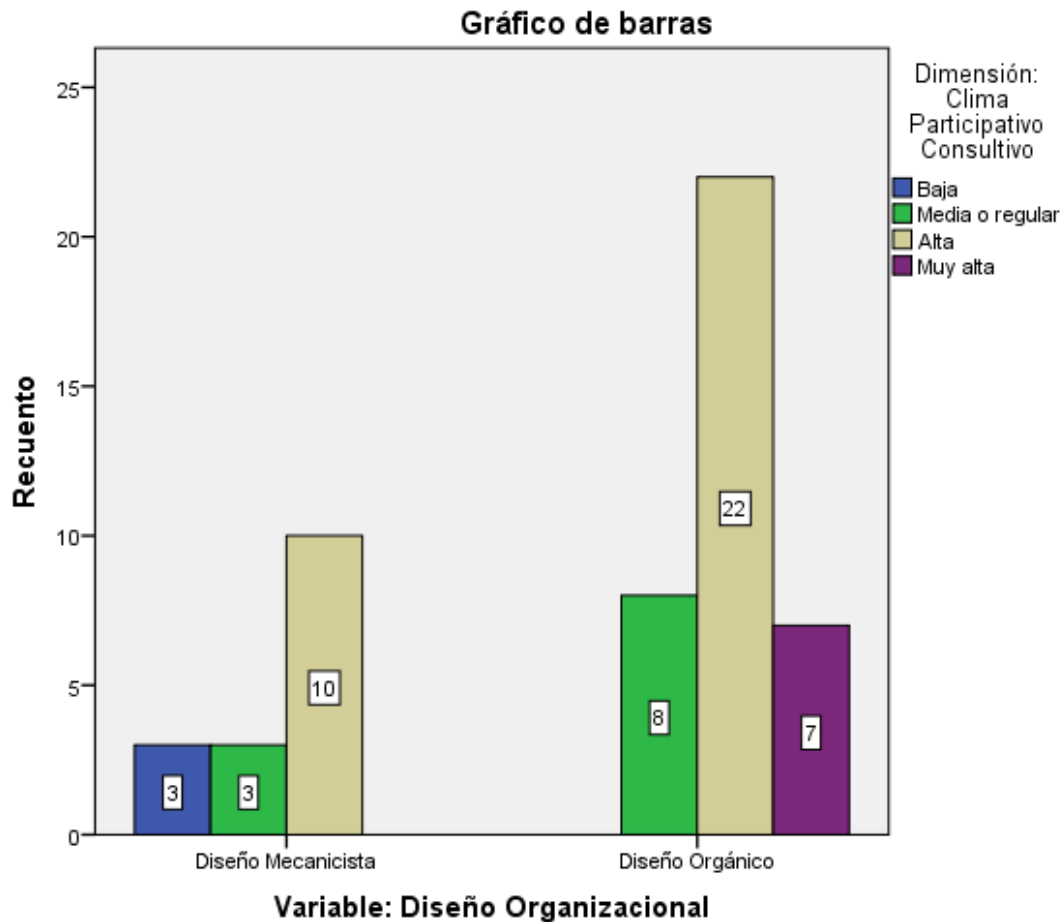
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,026 ^a	3	,018
N de casos válidos	53		

a. 5 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,91.

Fuente: Datos de la propia investigación

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 3 observamos que el valor chi-cuadrado es 10.026026 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.018 como este valor es menor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos la hipótesis planteada.



*Gráfico N° 10: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión:
Clima Participativo Consultivo*

Fuente: Datos de la propia Investigación

Variable: Diseño Organizacional * Dimensión: Clima Participativo en Grupo

Hipótesis específica N° 3: El diseño organizacional se relaciona con el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Hipótesis específica nula N° 3: El diseño organizacional no se relaciona con el clima organizacional participativo en grupo en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020.

Tabla N° 14: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión:
Clima Participativo en Grupo

		Tabla cruzada									
		Dimensión: Clima Participativo en Grupo								Total	
		Baja		Media o regular		Alta		Muy alta			
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Variable: Diseño Organizacional	Diseño Mecanicista	2	3,8%	5	9,4%	9	17,0%	0	0,0%	16	30,2%
	Diseño Orgánico	1	1,9%	5	9,4%	23	43,4%	8	15,1%	37	69,8%
Total		3	5,7%	10	18,9%	32	60,4%	8	15,1%	53	100,0%

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Respecto al diseño organizacional y su relación con el clima participativo en grupo, observamos que el 30.2% percibe un diseño mecanicista, de estos el 3.8% percibe un clima participativo en grupo en un nivel bajo, el 9.4% percibe de manera media o regular un clima participativo en grupo y el 17.0% percibe un alto clima participativo en grupo. Por otro lado el 69.8% afirma que el diseño organizacional es orgánico, en donde el 1.9% percibe un bajo nivel de clima participativo en grupo, el 9.4% percibe un nivel medio o regular del clima participativo en grupo, el 43.4% lo percibe en un nivel alto, el 15.1% percibe un muy alto clima participativo consultivo.

Tabla N° 15: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*dimensión:

Clima Participativo Consultivo

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,281 ^a	3	,063
N de casos válidos	53		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,91.

Fuente: Datos de la propia investigación

Inferencia: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor chi cuadrado es 7.281281 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.063 como este valor es mayor a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis nula y negamos la hipótesis planteada.

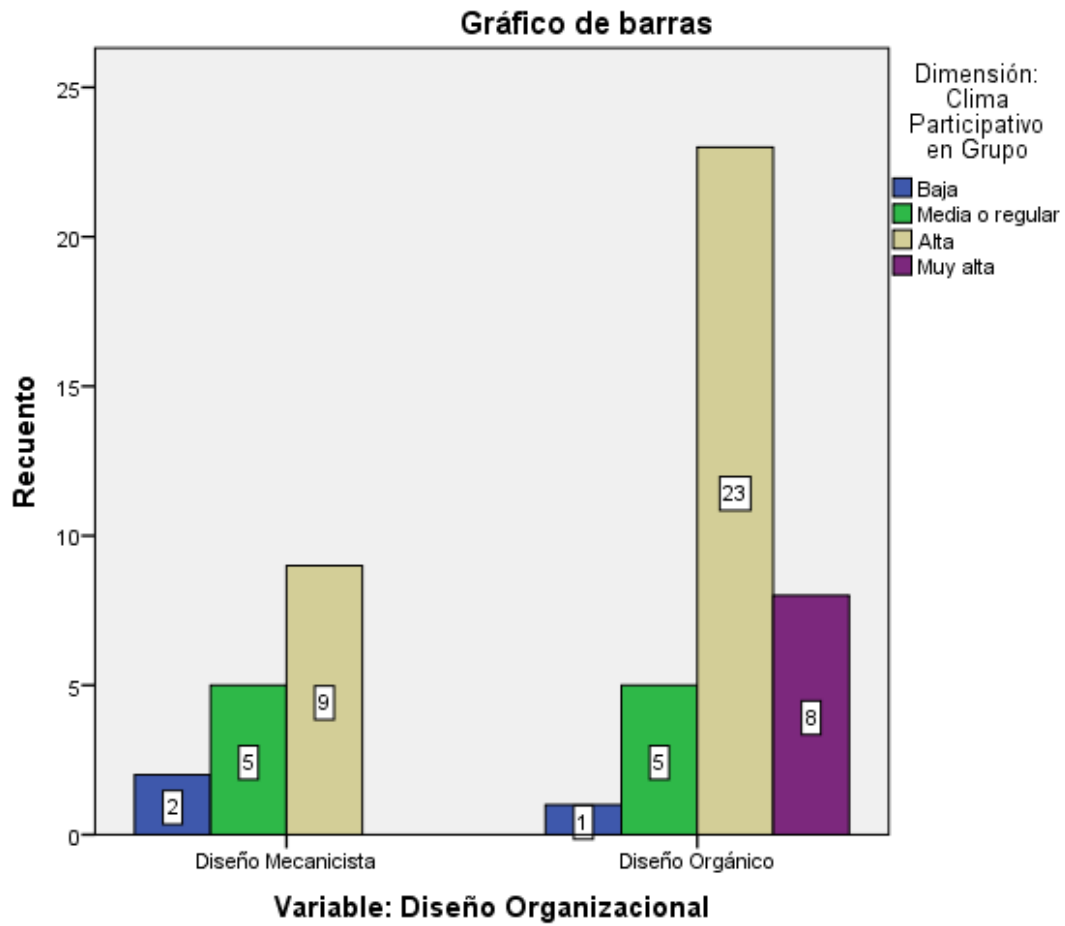


Gráfico N° 11: Resultados de tabla cruzada variable: Diseño Organizacional*Dimensión:

Clima Participativo en Grupo

Fuente: Datos de la propia Investigación

5.3 Discusión de resultados

El objetivo general de la investigación es determinar el nivel de relación del diseño organizacional con el clima organizacional en la perspectiva de los colaboradores de una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020; en donde se ha aplicado una encuesta a los trabajadores de una agencia de marketing y trade marketing encontrándose actualmente laborando en el presente año, después del análisis de resultados se determinó que la hipótesis general observamos que el valor chi-cuadrado es de 13.333 con 2 grado de libertad y un valor de significancia de 0.001, entonces como este último valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general planteada. Por lo que podemos decir que la variable de diseño organizacional la cual posee las siguientes características; la toma de decisiones centralizada o descentralizada, trabajos rutinarios, equipos de trabajo multifuncionales, empoderamiento de las personas, comunicación formalizada o fluida; depende de la percepción que puedan tener los trabajadores de la organización. Y la variable del clima organizacional en donde se aprecian dimensiones de clima autoritario explotador, en donde se caracteriza por tener un clima de temor, desconfianza hacia los subordinados, interacción entre jefes y subordinados es nula; participativo consultivo, en donde posee las características de que los superiores confían en los subordinados, existe una interacción frecuente entre ellos, se delegan funciones y en el clima participativo en grupo, se aprecian las características en donde la toma de decisiones se desarrolla a todo nivel, la comunicación se desarrolla en toda dirección, existe plena confianza en los subordinados. Entonces en esta investigación se puede afirmar que el diseño organizacional se relaciona de manera directa con el clima organizacional, dependen de la percepción del diseño organizacional o el cómo está estructurado este diseño organizacional dentro de la organización.

El objetivo específico N° 1 de la investigación es determinar el nivel de relación que tiene el

diseño organizacional y el clima organizacional autoritario explotador en una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020, en donde se ha aplicado una encuesta a quienes se encuentran laborando en una agencia de marketing y trade marketing en el presente año, después de analizar los resultados observamos que la hipótesis específica n° 1 que el valor chi-cuadrado es de 15.706706 con 4 grados de libertad y un valor de significancia de 0.003, entonces como este último valor es menor que 0.05, podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica n° 1. El diseño organizacional percibido por los encuestados mantiene una percepción orgánica, porque dentro de la organización mantiene una coordinación entre los colaboradores, la organización empodera a los colaboradores, cada uno de los equipos de trabajo son multifuncionales y también existe una mínima cantidad de mandos medios. Entonces la variable del clima organizacional autoritario explotador en donde los colaboradores afirman que el clima que se percibe es de temor, existe desconfianza por parte de los jefes hacia los subordinados y que no existe la interacción entre jefes y subordinados. Entonces en esta investigación afirmamos que el diseño organizacional de las organizaciones se relaciona de manera directa con el clima organizacional autoritario explotador, porque al no existir interacción entre jefes y subordinados y la desconfianza que los jefes tienen hacia sus subordinados, genera un clima de temor a pesar que perciben un diseño organizacional orgánico, los jefes desconfían en sus colaboradores (subordinados) También a pesar de existir una mínima cantidad de mandos medios, la interacción con los subordinados es nula.

El objetivo específico N° 2 de la investigación es determinar el nivel de relación que tiene el diseño organizacional y el clima organizacional participativo consultivo en donde se ha aplicado una encuesta a quienes se encuentran laborando en una agencia de marketing y trade marketing en el presente año, después de analizar los resultados observamos que la hipótesis específica n° 2, en donde observamos que el valor chi-cuadrado es de 10.026026 con 3 grados

de libertad y un valor de significancia de 0.018 entonces como este último valor es inferior a 0.05 podemos decir que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica n° 2 planteada. El diseño organizacional percibido por los encuestados mantiene una percepción orgánica, porque dentro de la organización mantiene una coordinación entre los colaboradores, la organización empodera a los colaboradores, cada uno de los equipos de trabajo son multifuncionales y también existe una mínima cantidad de mandos medios. Y la variable del clima participativo consultivo presenta las características de confianza de los superiores hacia los subordinados, la interacción es frecuente entre los jefes y los subordinados, los subordinados pueden tomar decisiones y la delegación de funciones se desarrolla de manera habitual. Entonces basándonos en el estudio y resultados obtenidos, podemos afirmar en esta investigación que el diseño organizacional se relaciona de manera directa con el clima participativo consultivo dentro de una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020, ya que los empleados expresan que perciben confianza por parte de los jefes hacia los subordinados, así como también al existir una mínima cantidad de mandos medios la interacción entre los jefes y subordinados es mucho más frecuente y fluida y que los jefes confíen en sus empleados genera empoderamiento y por último los jefes al delegar funciones hacia los empleados, estos pueden tomar decisiones.

El objetivo específico N° 3 de la investigación es determinar el nivel de relación que tiene el diseño organizacional y el clima organizacional participativo en grupo en donde se ha aplicado una encuesta a quienes se encuentran laborando en una agencia de marketing y trade marketing en el presente año, después de analizar los resultados observamos que la hipótesis específica n° 3, el valor chi-cuadrado es de 7.281281 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0.63 entonces como este último valor mayor que 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis específica n° 3 planteada. El diseño organizacional percibido por los encuestados mantiene una percepción orgánica, porque

dentro de la organización mantiene una coordinación entre los colaboradores, la organización empodera a los colaboradores, cada uno de los equipos de trabajo son multifuncionales y también existe una mínima cantidad de mandos medios. Entonces el clima organizacional participativo en grupo que poseen las características como la toma de decisiones a todo nivel, plena confianza de los jefes hacia los subordinados, y una comunicación en toda dirección. Entonces podemos decir que en esta investigación afirmamos que el diseño organizacional no se relaciona con el clima organizacional participativo en grupo, ya que los colaboradores dentro de una agencia de marketing y trade marketing no perciben que la toma de decisiones se desarrolle en todo nivel, por lo que los jefes siempre tiene la última palabra, y la coordinación entre colaboradores depende de la funciones que les asigne como equipo de trabajo, mas no de manera natural; la comunicación se genera a todo nivel entre puestos horizontales mas no de manera tan fluida con los jefes. Según los encuestados afirman que el clima participativo en grupo depende más de la personalidad que poseen los integrantes de los mismos, más no de un diseño organizacional. Ya que ellos son quienes incentivan la comunicación en todo nivel, y los jefes no mantienen plena confianza en los subordinados salvo un puesto de confianza.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de los resultados analizados respecto a las variables del diseño organizacional y clima organizacional, podemos concluir lo siguiente:

1. Partiendo de la hipótesis general planteada, afirmamos que existe una alta relación entre la variable de diseño organizacional y el clima organizacional dentro de una organización, por lo que el diseño organizacional estaría afectando como los colaboradores están percibiendo el clima organizacional dentro de la organización, es decir si la organización está diseñada a partir de las características de una toma de decisiones centralizada o descentralizada, por trabajo rutinarios, por equipos de trabajo multifuncionales, empoderamiento de personas, por una comunicación formal o fluida, y otras características; estaría repercutiendo en el clima organizacional de la empresa teniendo como resultado una clima organizacional en donde se poseen las características de un clima autoritario explotador, cual está caracterizado por tener un clima organizacional de temor, desconfianza hacia los subordinados, interacción nula entre jefes y subordinados; otra característica o dimensión como el clima organizacional participativo consultivo, el cual está caracterizado por la confianza de los jefes hacia los subordinados, por una interacción frecuente entre jefes y subordinados, por la delegación de funciones; y por último el clima participativo en grupo el cual está caracterizado por que la toma de decisiones se desarrolla a todo nivel, la comunicación se realiza en toda dirección y existe la plena confianza de los jefes hacia subordinados. Teniendo en cuenta estos puntos, estamos concluyendo que la relación entre el diseño organizacional y el clima laboral dentro de una agencia de marketing y trade marketing en el año 2020 es alta.

2. Se concluye que el diseño organizacional mantiene una alta relación con el clima organizacional autoritario explotador. Por lo que depende de cómo está estructurado el diseño organizacional, es decir si la el diseño de la organización está caracterizada por una toma de decisiones centralizada, por trabajo rutinarios, por una alta cantidad de mandos medios, por tener una comunicación formal, por la división del trabajo y especialización de funciones; se tendrá como resultado la percepción de un clima autoritario explotador, la cual está caracterizada por percibir un clima organizacional de temor, por la interacción nula entre jefes y subordinados, por que las decisiones se desarrollan únicamente en los jefes.

3. Se concluye que el diseño organizacional mantiene una alta relación con el clima organizacional participativo consultivo, Por lo que los trabajadores perciben un clima organizacional participativo consultivo en donde perciben confianza por parte de sus jefes, puedes tomar decisiones dentro de sus labores, existe y mantiene una interacción frecuente con sus jefes, y los jefes delegan funciones. Esto depende directamente de cómo esté estructurado el diseño organizacional.

4. El diseño organizacional no se relaciona con el clima organizacional participativo en grupo, en donde los encuestados afirman que para desarrollar un clima organizacional participativo en grupo depende directamente de los colaboradores, porque depende de ellos el ambiente que generan en su lugar de trabajo mas no de un diseño organizacional; es decir ellos se encargan de generar la coordinación entre ellos, los colaboradores son encargados de generar una comunicación más fluida entre sus similares mas no se realiza de manera tan fluida con los jefes. Entonces dentro de este ambiente los colaboradores no sienten que los jefes tengan plena confianza en ellos. Por lo que el clima organizacional participativo en grupo se desarrolla en base a las características de la personalidad que pueda tener cada integrante de la organización mas no de la estructura del diseño organizacional.

6.2 Recomendaciones

1. Tener un diseño organizacional desordenado o simplemente no tenerlo, puede producir varios puntos críticos en una organización, por lo que se recomienda que las organizaciones mantengan o implementen un diseño organizacional basándose en las características que más se relacione a la realidad de la empresa, lo cual puede ser un diseño organizacional mecanicista u orgánico tomando en cuenta cuales son las características de cada enfoque. Para lograr la implementación o adaptación del diseño organizacional se recomienda que los altos mandos empiecen a establecer las metas y objetivos organizacionales, estrategias para alcanzar dichas metas y objetivos, adecuar los procesos basándose en las características del diseño organizacional mecanicista u orgánico.

2. El clima autoritario explotador, no dejarse llevar por el nombre que tiene, funciona muy bien en organizaciones estatales, las cuales están caracterizadas por la formalidad, pero no siempre es bueno mantener un clima de temor dentro de las organizaciones, lo cual genera deficiencia en la producción, se recomienda es reducir esta característica fomentando la confianza a través de la delegación de funciones y responsabilidades, fomentar una interacción más fluida entre jefes y subordinados. Esto llegara a mantener la formalidad de la organización y así como también un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

3. El que los trabajadores puedan tomar sus decisiones es una característica importante en una organización, se recomienda potenciar esta característica realizando proyectos de capacitaciones en gestión y desarrollo de la toma de decisiones, lo cual es una de las características del clima organizacional participativo consultivo, ya que genera el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores hacia la empresa, ya que estarán alineados con los objetivos organizacionales y estarán enfocados en alcanzar un objetivo en común.

4. El fomentar el clima participativo en grupo no depende del diseño organizacional, más bien de la personalidad de los trabajadores, por lo que el establecer proyectos de motivación y desarrollo y potenciación de las soft skills de los colaboradores por lo que permitirá potenciar la integración en grupo y la alineación de los grupos con los objetivos organizacionales.

Con el fin de ayudar la mejora continua en la organización se propone la implementación del siguiente plan de acción:

Plan de acción:

Objetivo	Actividades	Tiempos	Responsable	Presupuesto
Implementar un diseño organizacional	Identificar los objetivos y metas organizacionales	15 días	Gerente General	
	Dividir el trabajo dentro de la organización			
	Establecer la jerarquización de los puestos			
	Definir los departamentos a los cuales corresponde cada puesto			
	Establecer la coordinación entre los puestos y áreas establecidos.			
	Establecer los indicadores de gestión			
Fomentar la confianza en la organizacional	Establecer reuniones grupales por área de trabajo.	Mensual	Coordinador de área	Compartir (Bebida y bocaditos) por área S/ 45.00 x 6 áreas = S/ 270.00

	Establecer un programa de reconocimiento al personal, basado en los indicadores de gestión.	Trimestral	Gerente general y coordinador de área	Impresión de diplomas S/ 10.00 x 6 = S/ 60
Capacitar al personal	Establecer capacitaciones en la autoconfianza y toma de decisiones.	Mensual	Gerente general y Coordinador de área	Material didáctico S/ 68.00
	Evaluar la interiorización de las capacitaciones	Constante	Gerente general y Coordinador de área	
Estimular y motivar a los colaboradores	Establecer capacitaciones en la autoconfianza (coaching, toma de decisiones, toma de riesgos, entre otros soft skills).	Mensual	Gerente general y Coordinador de área	Material didáctico S/ 68.00

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

1. Anzola, O.L. (2003) Una mirada de la cultura corporativa
2. Avalos Maldonado, G. L. (2018). El diseño organizacional y su influencia en el desempeño del personal de una empresa internacional del sector eléctrico en el año 2017 (Tesis de licenciatura). Universidad Ricardo Palma, Perú. Recuperado de:
http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1651/T030_47660222_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. Avilés Silva, L. E.; Flores Vidal, R. A. y Gamarra Almonacid L.A. (2017). Impacto de la aplicación de la estrategia nacional de inclusión financiera (ENIF) en el diseño de la estructura organizacional del banco de la nación, 2016 (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso De La Vega, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1301/tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Berger, P. L. y Luckmann, T. (1967) La construcción social de la realidad, un tratado de la sociología del conocimiento
5. Borbor Orrala, V.R. (2013). Diseño organizacional para la cooperativa de transporte en taxi 23 de julio, del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, año 2013 (Tesis de licenciatura). Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1211/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE%20TRANSPORTE%20EN%20TAXI%2023%20DE%20JULIO%20DEL%20CANT%C3%93N.pdf>
6. Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
7. Cervantes Liñan, L. C. (2018). La estructura organizacional y calidad del servicio en la asociación cultural brisas del titicaca-lima (Tesis de maestría). Universidad Inca

- Garcilaso De La Vega, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4069>
8. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
 9. Galbraith, J.K. (1992): LA CULTURA DE LA SATISFACCIÓN. Recuperado de:
<http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/filosofia/article/view/568/560>
 10. Guion, R.M. (1973). Una nota sobre el clima organizacional.
 11. Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
 12. Huamán, L, y Ríos, F. (2011) Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Recuperado de:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/558486/Metodolog%c3%adas%20para%20implantar%20la%20estrat%c3%a9gia%20-%20Reposit.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 13. Joyce, W. F. y Slocum, J.W. (1982) Discrepancias del clima: Redefiniendo los conceptos de clima psicológico y organizacional.
 14. Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa.
 15. Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968) Motivación y clima organizacional.
 16. López Díaz, A.S. (2015). Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango. Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
 17. Marín Idarraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales, 28(123), 43-64.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/pdf

18. Mintzberg, H. (1991). Diseño de Organizaciones Eficientes. Recuperado de:
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
19. Parimango Portilla, N.S. (2016). Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014 (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Recuperado de:
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/1448>
20. Poole, M. S. y McPhee, R. D. (1983) Un análisis estructural del clima organizacional.
21. Richard L. Daft. (2013). Teoría y Diseño Organizacional. Recuperado de:
https://www.academia.edu/33116815/LIBRO_Teor%C3%ADa_y_Dise%C3%B1o_Organizacional_Daft_L_Richard
22. Rico, R., Ríos, M., Rascado, P. y Manzanares, M. (2004). Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia. Revista Interamericana de Psicología. 38.
23. UNID. (05 de 01 de 2018). Universidad Interamericana para el Desarrollo.
Recuperado de Diseño Organizacional:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S02/DO02_Lectura.pdf?cv=1

APÉNDICE

Instrumento de recolección de datos



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

Tesis:

Instrucciones

A continuación le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones

- Total Acuerdo: TA
- Acuerdo: A
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: D
- Total Desacuerdo: TD

Ítems	TA	A	I	D	TD
1. La toma de decisiones de desarrolla solo en el alto mando.					
2. Existe descomposición de tareas elementales. (División del trabajo)					
3. Las actividades realizadas por los colaboradores tienen un alto nivel de especialización.					
4. Mantiene un número elevado de mandos intermedios. (Gerente, Sub Gerente, Jefe, Sub Jefe, Encargado, Sub Encargado, etc.)					
5. La empresa se divide en áreas o departamentos.					
6. Mantiene una comunicación formal, siguiendo el nivel jerárquico y protocolos establecidos entre jefes y colaboradores.					
7. La toma de decisiones se desarrolla en todos los niveles de la organización. (Alto mando y subordinados)					
8. Existe coordinación entre los colaboradores.					
9. Existe integración entre los colaboradores.					
10. Existe la delegación de responsabilidades a los colaboradores.					

11. Existen equipos de trabajo con diferentes competencias que permiten completas el trabajo.					
12. Mantiene un número mínimo de mandos medios en donde el alto mando tiene contacto directo con los colaboradores.					
13. La dirección, gerentes y alto mando, no confía en sus empleados.					
14. El ambiente donde desarrolla sus actividades se percibe el temor.					
15. La dirección, gerentes y alto mando, no mantiene una comunicación con los subordinados.					
16. Las decisiones son tomadas únicamente por la dirección, gerentes y alto mando.					
17. La dirección, gerentes y alto mando, confía en sus empleados.					
18. Los subordinados pueden tomar decisiones.					
19. La dirección, gerentes y alto mando, mantiene una comunicación constante con los subordinados.					
20. Existe la capacidad de poder de acción por parte de los subordinados en base a sus capacidades (delegación de funciones)					
21. Existe la capacidad de poder de decisión por parte de los subordinados en base a sus capacidades (delegación de funciones)					
22. La dirección, gerentes y alto mando, tiene confianza plena en sus empleados.					
23. La toma de decisiones se desarrolla en todos los niveles de la organización. (Alto mando y subordinados)					
24. La comunicación en la empresa se desarrolla: desde la dirección, gerentes y alto mando hacia los subordinados; desde los subordinados hacia la dirección, gerentes y alto mando; y dentro de los miembros del mismo equipo de trabajo. Es decir a todo nivel.					