

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C., LIMA 2019.**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**JORGE ERNESTO CASTRO QUIROZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

**A:** Mi madre, por su apoyo incondicional fuente de inspiración, perseverancia, disciplina y honor; a mi esposa por estar siempre a mi lado motivándome, velando por mis hijos y por mi bienestar emocional en el proceso del desarrollo de la tesis.

### **Agradecimientos**

**A:** mi asesor el profesor William Iraola por su capacidad, como guía en este trabajo de investigación; a los docentes de Universidad Ricardo Palma por la oportunidad de estudiar una carrera profesional, especialmente al Dr. Alberto Ricardo Guzmán Wilcox por sus oportunas y bien fundamentadas recomendaciones, a María Suarez por su apoyo profesional y finalmente agradecer a cada uno de mis profesores, compañeros de aula que me acompañaron en este proceso de estudio y vida.

## **Presentación**

La presente investigación consiste en determinar la incidencia de estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019. Escoger la estructura adecuada para la empresa tiene un papel muy importante para el éxito del desarrollo en los procesos administrativos: planeación, dirección y control. El capítulo I, comprende el problema de la investigación: planteamiento, sistematización y formulación del problema y describe la realidad problemática, formula los problemas y objetivos, justificación y delimitación del estudio referente a los procesos administrativos y la estructura organizacional en la empresa Manuel Cendra S.A.C.

El capítulo II, comprende el marco teórico, los antecedentes de estudio, las bases teóricas, definición de conceptos, formulación de hipótesis, Operacionalización de las variables y definición de variables lo cual sustenta el trabajo de investigación.

El capítulo III, aborda la metodología de la investigación: método, tipo, nivel, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, procedimiento de recolección de datos es la manera más clara de sustentar el trabajo al llegar a los resultados finales.

En el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación, análisis y discusión de resultados obtenidos, técnicas de procesamiento y análisis de datos, presentación de tablas y figuras, discusión de resultados.

En la última parte del trabajo de investigación se presenta las conclusiones, recomendaciones, plan de mejora, referencias bibliográficas y el apéndice.

## Índice

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos .....	III
Presentación.....	IV
Índice .....	V
Lista de tablas .....	IX
Lista de figuras .....	XI
Lista de gráficos.....	XII
Resumen .....	XIV
Abstract .....	XV
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formulación del problema.....	1
1.1.2 Problema principal: .....	2
1.1.3 Problemas específicos.....	2
1.2 Objetivos, General y Específicos.....	3
1.2.1 Objetivo General: .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos: .....	3
1.3 Justificación e importancia del estudio.....	3
1.4 Alcance y limitaciones.....	4
1.4.1 Alcance: .....	4
1.4.2 Limitaciones: .....	5
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	<b>7</b>

2.1	Antecedentes de la investigación.....	7
2.2	Bases Teóricas – científicas.....	11
2.2.1	Elementos de la estructura.....	13
2.2.1.1	Especialización del trabajo:.....	13
2.1.1.2	Departamentalización:.....	13
2.1.1.3	Cadena de mando:.....	15
2.1.1.4	Extensión del control:.....	16
2.1.1.5	Centralización y descentralización:.....	17
2.1.1.6	Formalización:.....	17
2.2.2	Diseños de Estructura.....	18
2.2.2.1	Estructura Funcional:.....	18
2.2.2.2	Estructura Divisional:.....	19
2.2.2.3	Estructura Geográfica:.....	20
2.2.2.4	Estructura Matricial:.....	20
2.2.2.5	Estructura Horizontal:.....	22
2.2.2.6	Estructura Híbrida:.....	23
2.2.2.7	Estructura Simple:.....	23
2.2.2.8	Estructura Burocrática:.....	24
2.2.2.9	Estructura virtual:.....	25
2.2.2.10	Estructura sin fronteras.....	26
2.2.3	Las fuerzas principales identificadas como las causas que determinan la estructura de una organización:.....	27
2.2.3.1	Tamaño de la organización:.....	28
2.2.3.2	Tecnología:.....	29
2.2.3.3	Ambiente:.....	29

2.2.3.4	Gestión administrativa:.....	30
2.2.3.4.1	Conceptos de Administración: .....	31
2.2.3.4.2	El proceso administrativo en la historia: .....	31
2.2.3.4.3	Importancia del Proceso Administrativo. ....	34
2.2.3.4.4	Definición de Organización.....	34
2.2.3.4.5	El proceso Administrativo:.....	35
2.2.3.4.6	Funciones de la administración: .....	37
2.2.3.4.7	Planificación: .....	37
2.2.3.4.8	Organización:.....	39
2.2.3.4.9	Dirección: .....	41
2.2.3.4.10	Controlar:.....	42
2.3	Definición de términos básicos.....	45
CAPÍTULO III.....		47
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....		47
3.1	Hipótesis y/o supuestos básicos.....	47
3.1.1	Hipótesis principal:.....	47
3.1.2	Hipótesis específicas: .....	47
3.2	Variables o unidades de Análisis.....	48
3.3	Matriz lógica de consistencia .....	49
CAPÍTULO IV .....		50
MÉTODO .....		50
4.1	Tipo y método de investigación .....	50
4.2	Diseño específico de investigación.....	50
4.3	Población y muestra .....	50
4.4	Instrumentos de recogida de datos.....	51

4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	51
4.6	Procedimiento para la ejecución del estudio .....	52
	CAPÍTULO V.....	53
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	53
5.1	Datos Cuantitativos .....	53
5.2	Análisis de resultados .....	104
5.3	Discusión de Resultados.....	115
	CAPÍTULO VI .....	121
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	121
	Conclusión específica 1 .....	121
	Conclusión específica 2 .....	121
	Conclusión específica 3 .....	121
	Conclusión específica 4 .....	122
	RECOMENDACIONES.....	122
	REFERENCIAS .....	125
	APÉNDICE.....	127

**Lista de tablas**

Tabla 1 Indicador: Tareas .....	53
Tabla 2 Indicador: Funciones .....	54
Tabla 3 Indicador: División del trabajo .....	56
Tabla 4 Indicador: Especialización del trabajo.....	58
Tabla 5 Indicador: Razón Administrativa.....	60
Tabla 6 Indicador: Razón de Personal Profesional.....	62
Tabla 7 Indicador: Razón de empleados con labores directas e indirectas.....	63
Tabla 8 Indicador: Departamentalización.....	65
Tabla 9 Indicador: Tramo de control .....	66
Tabla 10 Indicador: Unidad de mando .....	68
Tabla 11 Indicador: Cadena de mando .....	69
Tabla 12 Indicador: Eficiencia de los empleados .....	71
Tabla 13 Indicador: Eficacia de los empleados .....	72
Tabla 14 Indicador: Rendimiento de los empleados.....	74
Tabla 15 Indicador: Extensión del control.....	75
Tabla 16 Indicador: Estructura organizacional.....	77
Tabla 17 Indicador: Misión - Visión .....	89
Tabla 18 Indicador: Objetivos .....	80
Tabla 19 Indicador: Metas .....	81
Tabla 20 Indicador: Planeación .....	83
Tabla 21 Indicador: Estructura .....	84
Tabla 22 Indicador: Tareas .....	85
Tabla 23 Indicador: Comunicación .....	87

Tabla 24 Indicador Organización .....	88
Tabla 25 Indicador: Motivación .....	90
Tabla 26 Indicador: Liderazgo.....	92
Tabla 27 Indicador: Trabajo en equipo.....	93
Tabla 28 Indicador: Dirección .....	95
Tabla 29 Indicador: Preventivo .....	96
Tabla 30 Indicador: Concurrente .....	98
Tabla 31 Indicador Retro alimentación .....	99
Tabla 32 Indicador: Control.....	101
Tabla 33 Indicador: Gestión Administrativa .....	102
Tabla 34 Estructura organizacional * Gestión Administrativa.....	105
Tabla 35 Estructura Organizacional * Planeación.....	107
Tabla 36 Estructura organizacional * Organización.....	109
Tabla 37 Estructura Organizacional * Dirección.....	111
Tabla 38 Estructura Organizacional * Control .....	113

**Lista de figuras**

Figura 1 Diagrama del diseño descriptivo - correlacional simple .....	50
---	----

**Lista de gráficos**

Gráfico 1 Indicador: de tareas.....	54
Gráfico 2 Indicador: Funciones .....	55
Gráfico 3 Indicador: División del Trabajo.....	57
Gráfico 4 Indicador: Especialización del Trabajo .....	59
Gráfico 5 Indicador: Razón Administrativa .....	61
Gráfico 6 Indicador: Razón de personal profesional .....	63
Gráfico 7 Indicador: Razón de empleados con labores directas e indirectas .....	64
Gráfico 8 Indicador: Departamentalización.....	66
Gráfico 9 Indicador: Tramo de control .....	67
Gráfico 10 Indicador: Unidad de mando .....	69
Gráfico 11 Indicador: Cadena de mando .....	70
Gráfico 12 Indicador: Eficiencia de los empleados .....	72
Gráfico 13 Indicador: Eficiencia de los empleados .....	73
Gráfico 14 Indicador: Rendimiento de los empleados.....	75
Gráfico 15 Indicador: Extensión de control.....	76
Gráfico 16 Indicador: Estructura organizacional.....	78
Gráfico 17 Indicador: misión - visión.....	79
Gráfico 18 Indicador: Objetivos .....	81
Gráfico 19 Indicador: Metas .....	82
Gráfico 20 Indicador: Planeación .....	84
Gráfico 21 Indicador: Estructura .....	85
Gráfico 22 Indicador: Tareas .....	86

Gráfico 23 Indicador: Comunicación .....	88
Gráfico 24 Indicador: Organización .....	90
Gráfico 25 Indicador: Motivación .....	91
Gráfico 26 Indicador: Liderazgo.....	93
Gráfico 27 Indicador: Trabajo en equipo.....	94
Gráfico 28 Indicador: Dirección .....	96
Gráfico 29 Indicador: Preventivo .....	97
Gráfico 30 Indicador: Concurrente .....	99
Gráfico 31 Indicador: Retro alimentación .....	100
Gráfico 32 Indicador: Control .....	102
Gráfico 33 Indicador: Gestión administrativa .....	103
Gráfico 34 Estructura Organizacional* Gestión Administrativa.....	106
Gráfico 35 Estructura Organizacional* Planeación.....	108
Gráfico 36 Estructura Organizacional* Organización.....	110
Gráfico 37 Estructura Organizacional* Dirección .....	112
Gráfico 38 Estructura Organizacional* Control .....	114

## Resumen

El presente trabajo fue elaborado con la finalidad de medir la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019. Mediante una investigación con el objetivo de emplear conocimientos técnicos y profesionales de la administración para plantear soluciones y mejoras. La estructura organizacional, es una herramienta que define las funciones de cada integrante dentro de la organización, así como la relación entre los departamentos. Escoger la estructura adecuada fortalece la gestión administrativa para lograr las metas establecidas en el plan estratégico anual. La investigación en esta tesis se realizó a través de la recolección de datos y mediante la aplicación de herramientas como entrevistas y encuestas que permitieron obtener información para procesar, analizar y determinar la incidencia de la estructura organizacional en las dimensiones de la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019. Finalmente obtuvimos resultados y conclusiones del procesamiento de los datos que nos llevaron a proponer un plan de mejora, recomendaciones y generar un cambio en la estructura organizacional actual pasando de los conocimientos empíricos empleados a los conocimientos técnicos profesionales para posicionarnos, superarnos y mantenernos vigentes en el tiempo de acuerdo a las exigencias del mercado comercial.

Palabras claves: estructura organizacional, gestión administrativa.

### **Abstract**

This work was prepared in order to measure the impact of the organizational structure on the administrative management of the company Manuel Cendra SAC, Lima 2019. Through research with the aim of using technical and professional knowledge of the administration to propose solutions and improvements. The organizational structure is a tool that defines the functions of each member within the organization, as well as the relationship between the departments. Choosing the appropriate structure strengthens administrative management to achieve the goals established in the annual strategic plan. The research in this thesis was carried out through data collection and through the application of tools such as interviews and surveys that allowed obtaining information to process, analyze and determine the incidence of the organizational structure in the dimensions of the administrative management of the company Manuel Cendra SAC, Lima 2019. Finally we obtained results and conclusions from the data processing that led us to propose an improvement plan, recommendations and generate a change in the current organizational structure, going from the empirical knowledge used to professional technical knowledge to position ourselves, surpass ourselves and stay current in time according to the demands of the commercial market.

Keywords: organizational structure, administrative management.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

#### 1.1 Formulación del problema

Según datos del diario Gestión año 2019, el sector industrial en el Perú creció un 3.7% en marzo y el producto bruto interno vuelve a expandirse luego de dos meses consecutivos a la baja, en el caso de la cadena textil-confecciones reportaron un incremento 1.5% en sus envíos y la categoría de prendas de vestir creció en un 7.6% mientras los textiles mostraron un retroceso del 10.6% siendo Estados Unidos el principal mercado destino pues concentro el 26% de las exportaciones. La empresa Manuel Cendra S.A.C. Fabricante de lencería y prendas de vestir de la provincia Lima, distrito Pueblo Libre es motivo de mi investigación, actualmente con un diseño de estructura organizacional simple para administrar sus múltiples áreas desde el inicio de sus operaciones pero conformen la empresa ha ido creciendo en sus ventas y producción de sus nuevas líneas de producto, ha ido sumando nuevas tareas y función esa sus colaboradores en su crecimiento en el tiempo para cubrir la demanda, atender los pedidos a tiempo a través de un control logístico y de calidad coordinando el despacho en a través de los proveedores de transporte, prospección y captación de nuevos clientes, realizar cobranzas y recuperación de cuentas, compras en líneas generales de insumos, importaciones nuevas, inversiones de mayor control, y a la vez manteniendo el ritmo de la contabilidad en la exigencia de los tiempo que la ley demanda para presentar informes periódicos. Ha generado que la estructura organizacional incida en la gestión administrativa significativamente, algunas muy positivas como revelar el compromiso por colaborador y otras negativas como renuncias imprevistas, alta rotación generando sobre carga en los colaboradores para cubrir las tareas y mantener el ritmo en las áreas, la evaluación de personal actualmente es subjetiva sin un soporte estadístico que

permitan identificar las fortalezas o debilidad del colaborador, existe una baja expectativa sobre línea de carrera, finalmente el layout de la empresa puede ser mejorado, la ausencia del MOF genera en algunos casos un vacío en el colaborador sobre la cobertura de sus responsabilidad en el puesto, ausencia talleres generales para capacitar al personal y potenciar su desarrollo en el área de trabajo, la ausencia de un programa de inducción al personal nuevo para guiarlo y explicarle la importancia de sus contratación en las metas de la empresa, detallar tareas, funciones de puesto y como estos se engranan con otras áreas de la empresa, se identificó también problemas cíclicos de robos de mercadería, actualmente no existe un departamento de prevención pérdidas. Por otra parte, las devoluciones de productos y la ausencia de un departamento especializado en control de calidad generan reclamos continuos de los clientes y devoluciones de prendas. Finalmente, la ausencia de la identificación del colaborador a través de un carné de trabajador que permita reconocer sus responsabilidades como tareas, funciones y establecer canales de comunicación que permitan resolver problemas.

### **1.1.2 Problema principal:**

¿En qué medida la estructura organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?

### **1.1.3 Problemas específicos**

1. ¿En qué medida la estructura organizacional incide en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?

2. ¿En qué medida la estructura organizacional incide en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?

3. ¿En qué medida la estructura organizacional incide en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?

4. ¿En qué medida la estructura organizacional incide en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?

## **1.2 Objetivos, General y Específicos**

### **1.2.1 Objetivo General:**

- Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

2. Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

3. Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

4. Determinar la incidencia de la estructura organizacional en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

## **1.3 Justificación e importancia del estudio**

La importancia de esta investigación en la empresa Manuel Cendra S.A.C. fabricante de lencería y prendas de vestir de la provincia de Lima del distrito de Pueblo libre en el año 2019 busca retroalimentar, actualizar, proponer soluciones a los problemas generados por su crecimiento comercial en los últimos 5 años, analizando su actual estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa que contempla la planificación, organización, dirección y control. Por lo tanto, esta investigación tiene una importante contribución que busca renovar la estructura y fortalecer la gestión administrativa con el propósito de contribuir a la empresa que alberga a una planilla importante de trabajadores y su trascendencia en

el tiempo. También observamos justificación para tomar en cuenta los instrumentos y conceptos que van a permitir tomar decisiones objetivamente como los indicadores de productividad y la propuesta de una estructura organizacional actualizada a los retos y metas de la empresa para los próximos 10 años que permitan innovar procesos, establecer metas operativas, desarrollo profesional de los colaboradores, línea de carrera, departamentalización. Dichos conocimientos también pueden ser empleados y adecuados a otras empresas del sector industrial textil generando un valor agregado a este informe en su implicancia para actualizar la estructura organizacional y gestión administrativa a través de la observación y medición para optimizar los procesos, identificar líderes para cumplir con las metas de la organización, optimizándolos canales de comunicación y supervisión de colaboradores por cada área evaluando de forma paralela las fortalezas y debilidades de sus colaboradores, asimismo complementar el servicio al cliente y aumentar el volumen de las ventas a través de una gestión eficiente en un marco estructural híbrido que permita manejar y resolver operaciones para satisfacer el cliente y como resultado fidelizar. Adicionalmente la presente investigación también contribuye para su utilidad metodológica en la relación de las variables complejas de gestión administrativa y estructura organizacional en futuros informes de investigación a todo nivel.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

##### **1.4.1 Alcance:**

La presente investigación es de tipo correlacional, descriptivo y aplicativo. Correlacional, porque se buscará hallar el grado de relación entre las dos variables principales de investigación que son gestión administrativa, estructura organizacional y como incide en el desempeño del colaborador de la empresa Manuel Cendra S.A.C.

Fabricante de lencería y prendas de vestir del departamento de Lima del distrito de Pueblo Libre en el año 2019.

Descriptiva, porque con esta investigación se busca conocer el concepto de las variables involucradas en el informe a mayor profundidad en sus características más importantes con el fin de conocer con precisión la dimensión del problema en investigación y proponer soluciones a los problemas observados en la empresa.

Aplicativo, porque producto de la investigación y el análisis se propone un plan de mejora para ser implementado en la Empresa Manuel Cendra S.A.C.

(Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dr. María Del Pilar Baptista Lucio, 2014) Pág. 92 “Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”.

#### **1.4.2 Limitaciones:**

La investigación se realizará a los colaboradores que trabajen en la empresa Manuel Cendra S.A.C. Fabricante de lencería y prendas de vestir del departamento de Lima del distrito de Pueblo Libre en el año 2019.

Teniendo como limitación es el tiempo de los colaboradores para contribuir con el cuestionario por su actividad de trabajo suelen descansar en su horario libre para recuperarse y regresar a la jornada que por estos meses finales del año se vuelven más intensos por campaña navideña, es por eso que tendré que solicitar permisos para realizar cuestionarios en la hora de refrigerio o esperar que termine la jornada laboral de la empresa y abordar a los colaboradores en la calle exponiendo a las personas a la inseguridad ciudadana que en estos ha ido aumentando por varios factores sociales. Otra limitación presente es el reactivo al instrumento de investigación por tiempo empleado,

percepción de los participantes, cantidad de preguntas del cuestionario, objetividad al responder frente a la observación de los jefes, tiempo que lleva laborando, nacionalidad.

Es importante señalar que un porcentaje de la población que trabaja en fábrica produciendo presentan discapacidad auditiva o de lenguaje dificultando el canal de comunicación para ser entrevistados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

(Rivera, 2013), en su tesis titulada “Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tours S.A. Del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013” para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tuvo por objetivos determinar la influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante el diagnóstico interno y externo, para el diseño organizacional, concluyendo que la estructura descentralizada propuesta fortalecerá la empresa e involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador, junto a un plan de acción que permitan determinar los niveles académicos de cada uno de los miembros de la empresa. El método es inductivo permitiendo conocer información clara y precisa de la empresa a través de datos históricos y a la vez aplico el método deductivo considerado como una hipótesis de la investigación o posible solución que podría ser considerada o no en el funcionamiento de la empresa. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo con una muestra de 1375 clientes, el informe tiene un desarrollo sustancial de las dos variables principales de investigación.

(Sotalin, 2015), en su tesis titulada “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A. año 2014”. Para optar por el título MBA en la Universidad Internacional SEK, ciudad de Quito, Ecuador tuvo por objetivos analizar la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transportes UNIPRO C.A. a través de fortalecer la gestión administrativa mediante la adopción de

herramientas de vanguardia, proponiendo una estructura organizacional que se ajuste a la magnitud del negocio y haga más eficiente a la compañía, concluyendo que la gerencia se debe centrar la máxima eficiencia de las personas y la empresa mediante tecnificación de la administración aplicando las teorías de la administración y el desarrollo de estructuras organizacionales adecuadas a la necesidad de la empresa, aplicando conceptos como: calidad total, reingeniería, benchmarking, empowerment. El nivel de estudio aplicado es exploratorio, descriptivo y correlacional teniendo como método inductivo-deductivo con una muestra de 280 personas clasificadas, el informe cuenta con un profundo alcance en bases teóricas de la administración.

(Poma, 2018), en su tesis titulada “Procesos administrativos y la estructura organizacional de la empresa CORMA. ABAD ARANA S.A.C. - 2017”. Para optar por el título profesional de Linceado en Administración y Sistemas, en la ciudad de Huancayo tuvo por objetivo determinar la relación de los procesos administrativos y la estructura organizacional estableciendo una relación de planeación, dirección y control. Concluyendo que, si existe correlación entre las variables analizadas, y en cuanto a la hipótesis general que describe que los procesos administrativos se relacionan significativamente con la estructura organizacional y se recomienda aplicar constantemente los procesos administrativos dentro de la estructura para ayudar a mejorar el direccionamiento de los objetivos planteados por la institución, se urge una retroalimentación de procesos en cada área de la empresa. El nivel de investigación en este proyecto es descriptivo-correlacional y aplicando un método inductivo, deductivo y analítico básico de la investigación científica con una muestra de 27 trabajadores, este informe cuenta con cinco modelos de justificación para sustentar su propósito.

(Fernandez, 2018), en su tesis titulada “Estructura Organizacional basada en el enfoque de sistema viable para la gestión de la agencia principal de la Caja Rural de

Ahorro y Crédito del Centro S.A.” para optar por el título Ingeniería de Sistemas en la ciudad de Huancayo tuvo por objetivos determinar la influencia de una estructura organizacional basada en el enfoque de sistema viable en la gestión, concluyendo que si incide positivamente el enfoque de sistema viable de una estructura organizacional basado en los principios de cibernética obteniendo un modelo útil a una metodología completa para estructurar la organización, estableciendo la forma de gestión adecuada y describiendo las condiciones básicas necesarias para hacer un organización exitosa en su entorno. Utilizando un tipo de investigación básica, aplicada, sustantiva y tecnológica dentro de un enfoque exploratorio, descriptivo, causal, experimental y descriptiva. La muestra representativa estuvo a cargo de ocho personas que conforman la planilla administrativa, esta tesis contribuye con diversos diagramas de orientación en procesos administrativos.

(Patricia Lucila Alegres Osore, Kattlyn Sheen Martinez, Dennis Velasquez Guillén, 2016), en su tesis titulada “Propuesta de estructura organizacional para el punto de venta principal de la empresa Almacén de Remates S.A.C.” para optar el título de licenciado en Marketing y Negocios Internacionales y Licenciado en Administración y Gestión de empresas en la ciudad de Lima tuvo por objetivos proponer, implementando y definiendo una estructura organizacional básica para la operatividad de un punto de venta en la ciudad de Ayacucho, concluyendo que se logró identificar que la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud de control, la centralización en la toma de decisiones y la formalización son elementos que se deben considerar en la elaboración e implementación de una estructura organizacional. El diseño de la investigación es observacional ya que no hay manipulación de las variables, pues se estudian o analizan en su estado natura sin modificarla y retrospectivo pues se analizará un suceso ya existente y desde un enfoque

básico porque busca proponer un tipo de estructura organizacional que se ajuste a las necesidades del punto de venta en Ayacucho. La población es de 166 y la muestra es de 23 colaboradores, el informe posee una extensa definición de términos básicos de la administración.

(Puicon, 2015), en su tesis titulada “Propuesta de una estructura organizacional contable para la empresa de Negocios del sur del Perú S.A.C.” para optar por el título Contador Público tuvo por objetivos identificar las deficiencias que genera la falta de estructura organizacional para elaborar una propuesta. Concluyendo que la deficiencia en la actual estructura se debe a un improvisado sistema de recopilación, control, registro y falta de un área de control interno. El nivel de investigación es descriptivo, mientras que el enfoque es cuantitativo porque obtiene las pruebas estadísticas para el análisis y según la temporalidad es transversal porque se mide la variable una sola vez y de inmediato de proceder a la descripción del análisis, con una población de 7 miembros en el área contable es por eso que no se aplicará la fórmula de muestreo y se tomará en función al cien por ciento de colaboradores del área contable. Este informe tiene una importante contribución en las bases teóricas.

(Condori, 2017), en su tesis titulada “Análisis de la estructura organizacional para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel lago – 2017” para optar por el título de licenciado en administración tuvo por objetivos analizar, proponer y rediseñar la estructura organizacional en función de los elementos como cadena mando, la concentración en la toma decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno que repercuten en el Taypikala Hotel Lago. Concluyendo la disposición completa de los colaboradores para ser parte de una nueva estrategia denominada rightsizing que incide la reestructuración y racionalización de la organización con el propósito de reducir costos y mejorar sus niveles de eficiencia. Utilizando el enfoque

cuantitativo, aplicando el método de investigación deductivo analítico, se eligió el tipo de investigación descriptiva transversal, tomando una muestra de 20 colaboradores. La tesis cuenta con una información sólida de clasificación de estructuras organizacionales por autor y año.

## **2.2 Bases Teóricas – científicas**

### **Estructura Organizacional**

#### **Definición**

(Daft, 2011). De su libro Teoría y diseño organizacional menciona: “existen tres componentes claves en la definición de estructura organizacional:

- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización”. (Pág.90).

Comprendo que estos son tres componentes claves de una estructura organizacional idónea donde existe una relación entre funciones, tareas y responsabilidades que constituyen finalmente la estructura de una organización formal.

(Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2010). Del libro *Administración Contemporánea* define: “la estructura organizacional es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones entre ellos que determina la forma en que los empleados deben usar los recursos para alcanzar las metas organizacionales”. (Pág. 346).

Esta definición menciona la importancia y la relación de la estructura organizacional y su influencia en la eficiencia de los recursos de la empresa para conseguir los objetivos, por lo tanto, su grado de importancia es determinante para minimizar costos y maximizar los recursos en una organización.

(Rodríguez, 2006). Del libro *Introducción a la administración* define: “en general, por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que guardan entre sí. La estructura de una organización es su propio modelo, más o menos estable, donde aparecen factores como la autoridad (jerarquías) y la comunicación, entre otros”. (Pág. 117).

Revela en mi concepto que la estructura es un modelo ordenado de funciones que guardan relación para establecer una ruta de trabajo en la organización estableciendo canales de comunicación y jerarquías.

(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) Pág. 519 “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos claves que los directivos necesitan atender cuando diseñan la estructura de su organización: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización, y formalización”.

Los directivos de una organización deben revisar de forma cíclica los seis elementos que constituyen la estructura de una organización y como estos se comportan de

acuerdo al plan estratégico establecido, volumen de ventas y desarrollo del recurso humano en la línea del tiempo.

## **2.2.1 Elementos de la estructura**

(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009)

### **2.2.1.1 Especialización del trabajo:**

Grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. A principios del siglo veinte, Henry Ford se hizo rico y famoso con la construcción de automóviles en una línea de montaje. Se asignó a cada trabajador de Ford una tarea específica y repetitiva. Por ejemplo, una persona sólo colocaba la rueda delantera derecha, y otra instalaba la puerta del frente a la derecha. Al descomponer los trabajos en tareas pequeñas y estandarizadas, para hacerlas una y otra vez, Ford pudo producir automóviles a razón de uno cada 10 segundos, con empleados que tenían aptitudes relativamente limitadas. Ford demostró que el trabajo se puede realizar de manera más eficiente si se permite que los empleados se especialicen. Actualmente usamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.

### **2.1.1.2 Departamentalización:**

La base para agrupar los puestos en una organización. Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por las funciones realizadas. Un gerente de manufactura tal vez desee organizar una planta por medio de separar a los profesionales

de la ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y suministro en departamentos comunes. Por supuesto, la departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Solo cambian las funciones a fin de que reflejen los objetivos y actividades de la organización. Un hospital tal vez tenga departamentos dedicados a la investigación, cuidados de los pacientes, contabilidad, etc. Una franquicia de fútbol profesional tendrá departamentos con los nombres de Personal de Juego, Venta de Boletos, y Viajes y Hospedaje. La mayor ventaja de este tipo de agrupamiento es que se logran eficiencias por reunir a especialistas parecidos. La departamentalización por funciones busca tener economías de escala por colocar en unidades comunes al personal con aptitudes y orientaciones en común. Los puestos también se departamentalizan según el tipo de producto que la organización genera. Por ejemplo, Procter & Gamble está organizada de acuerdo con dichas líneas. Cada producto principal –como Tide, Pampers, Charmin y Pringles– se coloca bajo la autoridad de un ejecutivo que tiene la responsabilidad global de ese producto. La principal ventaja de este tipo de agrupación es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un artículo específico se encuentran bajo la dirección de un solo directivo. Si las actividades de una organización fueran servicios relacionados en vez de productos relacionados, cada servicio se agruparía de manera autónoma. Otra forma de departamentalizar es sobre la base de la geografía, o territorio. Por ejemplo, la función de ventas quizá tenga las regiones Oeste, Sur, Medio Oeste y Este. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado alrededor de la geografía. El proceso de departamentalización también se usa para procesar consumidores, igual que se hace con los productos. Una última categoría de la departamentalización es utilizar el tipo particular de cliente al que la organización busca llegar. Por ejemplo, Microsoft está organizada alrededor de cuatro mercados de clientes: consumidores, grandes

corporaciones, desarrolladores de software y pequeñas empresas. La suposición que fundamenta la departamentalización por clientes es que los que corresponden a cada departamento tienen un conjunto de problemas en común y necesidades que se satisfacen mejor si se tiene especialistas para cada uno. Las organizaciones grandes usan todas las formas de departamentalización que se han descrito aquí. Una compañía japonesa, grande, de electrónica, por ejemplo, organiza cada una de sus divisiones según líneas funcionales, y sus unidades de manufactura de acuerdo con los procesos; departamentalizar las ventas por regiones geográficas y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. En la década pasada se desarrolló una tendencia marcada en organizaciones de todos los tamaños. La departamentalización rígida por funciones se complementa cada vez más con equipos que cruzan las fronteras tradicionales de los departamentos.

### **2.1.1.3 Cadena de mando:**

Línea interrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta quién. La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados tales como “¿A quién acudo si tengo un problema?”, y “¿Ante quién soy responsable?”.

Autoridad: derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de que cumpla con sus responsabilidades.

Unidad de mando idea de que un subordinado debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable. Ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo

uno, ante quien es directamente responsable. Si se rompe la unidad de mando, es posible que un empleado tenga que vérselas con demandas o prioridades conflictivas provenientes de varios superiores.

Los tiempos cambian, y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando, hoy son mucho menos relevantes debido a los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados. Por supuesto, todavía hay muchas organizaciones que se descubren más productivas si refuerzan la cadena de mando. Solo que parece haber menos de éstas en la actualidad.

#### **2.1.1.4 Extensión del control:**

Número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia. En términos de costo las extensiones más amplias son más eficientes, sin embargo, llega un punto en que reducen su eficacia. Es decir, cuando la extensión es demasiado profunda, el rendimiento de los empleados disminuye porque los supervisores ya no tienen el tiempo para ejercer el liderazgo y apoyo necesarios. Las extensiones angostas, o pequeñas, tienen sus seguidores. Al mantener la extensión del control de cinco a seis empleados, un gerente mantiene un control cercano. Pero las extensiones angostas tienen tres desventajas grandes. La primera, son caras debido a que agregan niveles de dirección. La segunda es que forman comunicaciones verticales en las organizaciones más complejas. Los niveles de jerarquía agregados hacen lenta la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta dirección. La tercera desventaja es que las extensiones de control estrechas estimulan demasiado la supervisión estrecha y desalientan la autonomía de los empleados. La tendencia en los últimos años ha sido hacia extensiones de control más amplias. Son consistentes con los esfuerzos recientes que hacen las empresas para reducir costos, disminuir los indirectos, acelerar la toma de decisiones,

aumentar la flexibilidad, acercarse a los consumidores y dar poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no disminuye debido a estas extensiones más amplias, las organizaciones han estado invirtiendo mucho dinero en la capacitación de sus trabajadores. Los gerentes reconocen que son capaces de manejar una extensión amplia si sus subalternos conocen su trabajo a fondo o les pueden contestar cuando preguntan.

#### **2.1.1.5 Centralización y descentralización:**

Centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que, si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales. Actualmente hay una tendencia del mercado a la descentralización de la toma de decisiones.

#### **2.1.1.6 Formalización:**

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuándo se hace y

cómo se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. Donde la formalización es poca, los comportamientos en el puesto están relativamente no programados y los empleados tienen mucha libertad para hacer su trabajo en forma personal. Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la organización, entre mayor es la estandarización menor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar el trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren otras formas de actuación. (Pág. 519 – 525).

## **2.2.2 Diseños de Estructura**

### **2.2.2.1 Estructura Funcional:**

- Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales.
- Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.
- Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales.
- Es mejor con uno o algunos productos.

En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. Una fortaleza de la estructura funcional es que fomenta las economías de escala dentro de las funciones. Las economías de escala se presentan cuando los empleados se encuentran en el mismo lugar y pueden compartir las

instalaciones. Por ejemplo, fabricar productos en una planta permite que ésta adquiera la maquinaria más reciente. Construir una planta, en vez de plantas separadas por cada línea de producto, disminuye la duplicidad y el desperdicio. Asimismo, la estructura funcional estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados, quienes están expuestos a una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento. (Daft, 2011) (Pág. 104 – 105).

La estructura funcional es un diseño ideal para un gran porcentaje de empresas al contribuir con la eficiencia de los recursos fortaleciendo el desarrollo del conocimiento y habilidades del colaborador en las tareas de trabajo generando un valor agregado a su trabajo como resultado de la especialización por área.

#### **2.2.2.2 Estructura Divisional:**

- Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable
- Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros
- Implica una alta coordinación entre funciones
- Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes
- Es mejor para organizaciones grandes con varios productos
- Descentraliza la toma de decisiones

Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales. La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional

descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. Por el contrario, la estructura funcional es centralizada, porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones. (Daft, 2011) (Pág. 106-108).

La estructura divisional es un tipo de diseño dinámico aplicado a empresas corporativas de enfoque al cliente que manejan diversos productos o servicios y necesitan repuestas rápidas para resolver problemas que implica una eficaz coordinación entre funciones y descentralización en la toma de decisiones.

### **2.2.2.3 Estructura Geográfica:**

Esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas. Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geografía. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. (Daft, 2011) (Pág. 109).

Este tipo de diseño por lo general es aplicado en organizaciones grandes sin fines de lucro, las metas son por regiones con autonomía y particularidades en los productos o servicios brindados por región muy parecidos al diseño estructural divisional tanto en sus fortalezas como debilidades.

### **2.2.2.4 Estructura Matricial:**

- Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes.
- Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible.
- Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.

- Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos.- Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos.

A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal. Una doble jerarquía puede parecer una forma inusual de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se tienen las siguientes condiciones:

Condición 1. Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos.

Condición 2. Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional).

Condición 3. El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro. Los frecuentes cambios externos y la alta interdependencia entre los departamentos requieren de una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal. (Daft, 2011) (Pág. 110).

Este tipo de diseño estructural demanda una alta coordinación entre los gerentes de funcionales y de producto con habilidades para manejar situaciones complejas interpersonales por la dualidad existente en la autoridad y en la toma de decisiones. Este diseño matricial es aplicado normalmente en organizaciones grandes que trabajan más

de una línea de producción y cuando el diseño la funcional o divisional no responden a las exigencias, es ahí donde se necesita una matriz que supervise las operaciones.

#### **2.2.2.5 Estructura Horizontal:**

- Fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente
- Dirige la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente
- Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales
- Fomenta el enfoque en el trabajo en equipo o la colaboración
- Mejora la calidad de vida de los empleados al darles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y ser considerados en los resultados.

Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. Este método estructural es una amplia respuesta a los cambios profundos que han ocurrido en el lugar de trabajo y el entorno de negocios en los últimos 15 a 20 años. El progreso tecnológico se enfoca en la integración basada en la computadora e internet y en la coordinación. Los clientes esperan un servicio mejor y más rápido y los empleados buscan oportunidades para ocupar la mente, aprender nuevas habilidades y asumir una mayor responsabilidad. A las organizaciones con una mentalidad vertical les cuesta trabajo hacer frente a estas dificultades. Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos funcionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y cumplir

con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales. (Daft, 2011) (Pág. 115).

Este tipo de diseño estructural es un modelo integrador, moderno que fomenta el trabajo en equipo y desarrolla compromiso del colaborador en las metas de la organización suma innovación en el desarrollo de las tareas y respuesta rápida al cliente.

#### **2.2.2.6 Estructura Híbrida:**

“Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito en este capítulo. En particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una estructura híbrida que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades. Las estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad”.(Daft, 2011) (Pág. 122).

El concepto híbrido describe la combinación de varios métodos estructurales que hemos visto anteriormente de acuerdo o tomando en cuenta el entorno de la organización, su línea de producción, metas organizacionales, desarrollo de colaboradores, la departamentalización, las operaciones y se va adaptando a un modelo con mayor preponderancia en el tiempo de acuerdo a sus objetivos.

#### **2.2.2.7 Estructura Simple:**

Se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplia, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La

estructura simple es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas, pues a medida que éstas crecen se hace cada vez más inadecuada debido a su poca formalización y a que la mucha centralización tiende a generar una sobrecarga de información en la dirección. Conforme aumenta el tamaño, es común que la toma de decisiones se haga más lenta y con el tiempo se detenga cuando el director único trata de seguir tomando todas las decisiones. Esto es lo que pasa con frecuencia en muchas compañías pequeñas. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) (Pág. 526)

Este tipo de estructura está alineado a la necesidad primaria de una empresa que busca en un inicio organizarse, optimizar recursos, minimizar costos, respuestas rápidas al cliente, con menos niveles verticales para la toma de decisiones y también es utilizada cuando la organización sea mediana o grande en su composición se encuentra en crisis y necesita comprimir sus gastos y maximizar su eficiencia.

#### **2.2.2.8 Estructura Burocrática:**

Estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando. Su principal fortaleza es su capacidad para realizar actividades estandarizadas en una forma muy eficiente. La colocación de especialidades semejantes en departamentos por función da como resultado economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo, y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” con sus colegas. Además, las burocracias

funcionan bien con gerentes de niveles medio y bajo no demasiado talentosos: y por tanto son menos costosos. La ubicuidad de reglas y reglamentos sustituye la libertad de dirección. Las operaciones estandarizadas, complementadas con mucha formalización, permite la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, por debajo del nivel de los ejecutivos principales hay poca necesidad de individuos innovadores y experimentados que tomen decisiones. La debilidad principal de una burocracia es algo que todos hemos experimentado alguna vez cuando hemos tenido que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: están obsesionadas con seguir las reglas. Cuando se presenta un caso que no se ajusta a las reglas con precisión, no cabe ninguna modificación. La burocracia es eficiente sólo hasta donde los empleados se enfrentan a problemas con los que ya se han topado y para los que ya se han establecido reglas de decisión programadas. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) (Pág. 527-528).

Esta estructura la encontramos por ejemplo en las entidades de estado y también es ubicada claramente en los bancos, genera departamentalización, varios niveles verticales de autoridad, especialización, control, economías a escala siendo muy eficiente para estos modelos de organizaciones por la cantidad de operaciones que necesitan respuestas y deben controlarse de manera eficiente, bien menciona el texto que una de sus debilidades es cuando un problema está fuera del manual de operaciones se torna complicado resolver inmediatamente, pues la estructura burocrática no deja espacio para la improvisación o innovación de sus colaboradores.

#### **2.2.2.9 Estructura virtual:**

Empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocio. Esta forma estructural permite que cada proyecto cuente con el personal y el talento más apropiado para sus demandas, en lugar de tener que escoger sólo entre las personas empleadas por el estudio. Minimiza los costos indirectos de la burocracia

porque no hay ninguna organización permanente que mantener. Y disminuye los riesgos y costos a largo plazo porque con ella no hay largo plazo: se arma un equipo durante un periodo finito y luego se disgrega.(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) (Pág. 530-531)

Está claro que el diseño virtual de una organización es idóneo para trabajar en proyectos donde necesitas personal con diferentes disciplinas en diferentes momentos del proyecto con autonomía que luego engranen un todo. La subcontratación es parte de modelo de la estructura virtual y podemos observar claramente en organizaciones como por ejemplo empresas constructoras que subcontratan a otras empresas para labores específicas, pero sin perder la responsabilidad frente al cliente final.

#### **2.2.2.10 Estructura sin fronteras**

Busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder. Con la eliminación de las fronteras verticales la dirección aplana la jerarquía, se minimizan el estatus y el rango. Algunas acciones que está llevando a cabo para eliminar las barreras verticales son los equipos que cruzan la jerarquía (es decir, incluyen a altos ejecutivos, gerentes medios, supervisores y empleados operativos), prácticas de toma de decisiones participativa, y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados (en las que los colegas y otros superiores y subalternos del empleado evalúan el desempeño de éste).Y como depende mucho de tecnologías de información, algunas personas llaman a esta estructura la forma T (o basada en la tecnología).(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) (Pág. 532-533).

Esta estructura sin fronteras es un modelo moderno que gracias la evolución de la tecnología permite a las organizaciones superar las expectativas del servicio al cliente a

través de su capacidad funcional y participación de sus colaboradores en general en la evaluación constante de las operaciones buscando siempre mejorar los procesos.

### **2.2.3 Las fuerzas principales identificadas como las causas que determinan la estructura de una organización:**

Estrategia: Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio. La estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa, es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionadas de cerca. Dicho de manera más específica, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en su estrategia para la organización, la estructura necesitará ser modificada para dar acomodo y apoyo a este cambio. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) (Pág. 534).

La estrategia y la estructura deben estar alineadas para conseguir objetivos que la organización busca conseguir empleando sistemas que permitan alcanzarlos.

Estrategia de innovación: la que hace énfasis en la introducción de nuevos productos y servicios importantes. Una estrategia de innovación no es sólo para hacer cambios sencillos o cosméticos a otras anteriores, sino para tener innovaciones significativas y únicas. Obviamente, no todas las empresas persiguen la innovación.

En mi opinión es claro que no todas las empresas buscan la innovación como prioridad en sus metas, dependerá de los productos o servicios que ofrecen y también de sus recursos, sin embargo, es importante en mi opinión que se considere innovar pues el mercado cambia constantemente las variables económicas que afectan a las

organizaciones que no se adaptan a los cambios con facilidad.(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009)(Pág. 535)

Estrategia de minimización de costos: aquella que se basa en controles estrictos de los costos, evita los gastos innecesarios en innovación o marketing y recorta los precios. Controla éstos de manera estrecha, se abstiene de incurrir en innovaciones innecesarias o gastos de marketing, y recorta sus precios de venta de un producto básico.(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009)(Pág. 535)

Este tipo de estrategia es muy importante para mantener el control de los gastos innecesarios que merman la utilidad de la organización, y recorta los precios para mantener una constancia en la rotación de sus productos básicos.

Estrategia de imitación: la que busca avanzar hacia nuevos productos o mercados solo después que ha demostrado su viabilidad. Tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Buscan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtener utilidades. Su estrategia es avanzar hacia productos o mercados nuevos sólo después de que los innovadores han demostrado su viabilidad. Toman las ideas exitosas y las copian.

(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009) (Pág. 535)Es clásico ver este tipo de estrategia en empresas de China frente a la innovación occidental. Observamos como las organizaciones orientales han capitalizado conocimiento e información para luego procesarla y obtener lo que actualmente es una tendencia en la búsqueda del cliente final en los productos: bueno, bonito y barato.

### **2.2.3.1 Tamaño de la organización:**

El tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura, por ejemplo, las organizaciones grandes, aquellas que emplean 2,000 personas a más tienden a tener más especialización, departamentalización, más niveles verticales, más

reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecta la estructura con una tasa decreciente. El efecto de la talla se hace menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya es muy mecanicista. Otros 500 trabajadores no tendrán mucho impacto. En cambio, agregar 500 empleados a una organización que tenga sólo 300 es probable que resulte en un cambio importante hacia una estructura más mecanicista. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009)(Pág. 536)

Estoy totalmente de acuerdo que el tamaño de una organización determina el tipo de estructura que necesita y adicionalmente la estrategia que se necesitar para alcanzar los objetivos de una organización.

#### **2.2.3.2 Tecnología:**

La tecnología de rutina se asociará más con una estructura centralizada, mientras que la no rutinarias, que se basan mucho en el conocimiento de los especialistas, estarían caracterizadas por la delegación de la autoridad para tomar decisiones. El término tecnología se refiere al modo en que una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios.(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009)(Pág. 536)

Hoy en día la tecnología no es opcional, es un requisito vital para toda compañía estar actualizado, para responder de manera eficaz a las exigencias que el mercado demanda y no desaparecer en el tiempo.

#### **2.2.3.3 Ambiente:**

El ambiente de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye a

proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc. ¿Por qué afecta el ambiente a la estructura de una organización?

Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos siendo pocas las fuerzas que cambian es su ambiente por ejemplo no hay nuevos competidores, no existen cambios tecnológicos por parte de los competidores actuales o hay poca actividad de los grupos de presión pública que influya en la organización. (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2009)(Pág. 537)

El ambiente que rodea la organización influye en el tipo de estructura porque determina tiempos procesos, coordinación, fortalezas y debilidades sumando una de serie de factores que finalmente son observados y evaluados por el cliente final y determinan el éxito de una empresa. Recomiendo que toda organización primero analice estos aspectos a través de un FODA para luego determinar una estructura ideal.

#### **2.2.3.4 Gestión administrativa:**

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2012)(Pág. 4)

La administración es el centro de todo, la base para empezar un proyecto de vida, comercial o de cultura y desde el principio el ser humano hasta nuestros días sigue tomando en cuenta el trabajo en equipo como una forma ideal para organizar tareas complejas o trascender en la historia a base del trabajo en equipo dirigido por un líder

visionario, y podemos observar ese legado histórico en las obras arquitectónicas que nos dejaron como por ejemplo los incas o los egipcios.

#### **2.2.3.4.1 Conceptos de Administración:**

Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

(Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2012)

Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados.(plata, 2017)

La administración es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.(Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2010)

La administración es una ciencia que estudia los procesos y formas empleadas para conseguir un objetivo, a través de una política trabajo, planeación, dirección, innovación y control generando oportunidades de mejora, estableciendo tiempos en las tareas, señalando jerarquías que supervisen una adecuada optimización de los recursos para conseguir un objetivo general.

#### **2.2.3.4.2 El proceso administrativo en la historia:**

El proceso administrativo evolucionó desde la organización primitiva, pasando por los fenicios, egipcios, griegos, romanos, hebreos y otras civilizaciones, atravesando luego por periodos como el feudal, abordó las tribus indígenas antes de la conquista y de esto dan fe los diferentes vestigios encontrados en América en los imperios Aztecas, Mayas, Caribes, Muisca, Incas, por mencionar algunas, luego el paso de las grandes expediciones y conquistas, colonización y guerras, así como todos los avances y

procesos que estuvieron acompañados de toma de decisiones, las diferentes eras de la historia, la “era de la revolución”, la “era del capital” y la “era del imperio” que dio inicio al sigloXX12, comunicaciones de ideas e identificación, análisis y solución de problemas. A principios afinales del siglo XIX, Frederick W. Taylor, elaboraba su trabajo sobre “Administración Científica” y vinculó el método científico a las tareas administrativas, propuso proceso de adiestramiento de operarios, inspiró procedimientos científicamente establecidos y dividió el trabajo entre obrero y empresas en partes iguales; con él se inicia “la Era Científica e la Administración” y da origen a la Ingeniería Industrial, las relaciones industriales y funciones administrativas de planeación y control, toda esta actividad se llevó a cabo en Estados Unidos, se consolidó en los primeros años de inicio del siglo XX (entre 1907 y 1911, cuando sale publicada su obra cumbre).

En otra parte del mundo – en Europa- específicamente en Francia, a mediados de la década del 10, el ingeniero Henry Fayol, hace una clasificación en las operaciones de una empresa teniendo en cuenta “La división del trabajo”, la autoridad en proporción a la responsabilidad, hace énfasis en la importancia de la unidad de mando, situación está que se oponía a la propuesta de Taylor, también a doctrina sobre la organización piramidal y el predominio del interés general sobre el particular.

Hay que recordar que Henry Fayol hizo una propuesta inicial sobre el “Proceso Administrativo” para la empresa, todos estos elementos reseñados aparecen en su obra, “principios de administración industrial y general” publicada en 1916. Otro investigador que hizo un aporte en torno al proceso administrativo fue Elton Mayo en 1923, experimentó con una industria de textiles sobre el incremento de la productividad, posteriormente, se vinculó entre 1927 y hasta 1932 con la experiencia Hawthorne dirigida por la Universidad de Harvard, como resultado obtuvo la identificación del

“hombre dentro de la organización” detectando los aspectos emocionales en el trabajo. La segunda Guerra Mundial (1939-1945) provoca innovaciones estratégicas y métodos militares de investigación operativa. Los aportes de esta guerra a la administración se ven reflejados en la planeación estratégica, la programación lineal, programas de ruta crítica (PERT, CPM) modelos realistas de inventarios, la disciplina conocida como ingeniería humana y el desarrollo sensorial. Luego en la posguerra, en la década de los 60, Douglas McGregor lanza su teoría del comportamiento X Y; Abraham Maslow propuso la teoría de la motivación y Frederick Herzberg, sobre los factores higiénicos y motivacionales al trabajo, que coinciden identificando como motivador central en cualquier labor humana debe ser la auto- realización. Esta visión limitada de la historia de la administración muestra cómo esta práctica ha acompañado al hombre desde sus primigenias etapas de racionalidad y cómo ha evolucionado, hasta convertirse en una profesión que hizo su transición a disciplina y que estudia el trabajo en todas sus formas y que permite manejar los recursos para el logro de unos objetivos previamente concebidos. Son muchos los autores que durante el siglo XX hicieron aportes importantes para el desarrollo de la administración, tanto así que por cada década se destacaron un sin número de práctica, técnicas, instrumentos, en mucho de esos casos enriquecieron la práctica administrativa, en otros fueron un rotundo fracaso. Autores como Harold Koontz, la describió como la “Jungla de las teorías Administrativas”. Dentro de este mar de autores se destacaron Alvin Toffler y Peter Drucker quienes hacen un intento por mostrar una era de cambio en la administración; sus libros se convirtieron en Bestseller, y rápidamente fueron acogidos por la comunidad de empresarios. Términos como Prospectiva, objetivos, visión, misión, son comunes hoy en día en las organizaciones y se debe a estos autores, esto nos induce a la máxima de

que “el futuro no se espera, se construye” y que ésta es la tarea básica en toda gestión administrativa.(plata, 2017)Pág. 22 -23

A lo largo de la historia diversas culturas no han heredado los principios de la administración como el trabajo en equipo, optimización de recursos, procesos diseñados de acuerdo de la geografía, herramientas, conocimiento a través de jerarquías para manejar a la población y seguir un objetivo. Muchos personajes en la línea del tiempo han contribuido con conceptos de acuerdo a su experiencia que han sumado información moldeando la ciencia que hoy conocemos como administración.

#### **2.2.3.4.3 Importancia del Proceso Administrativo.**

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas.(plata, 2017)

La importancia se ve reflejada en los resultados que son determinantes para establecer que ajustes debemos hacer para conseguir que las personas se integren a los procesos comprometiéndose para mejorar la gestión en su entorno y esto produzca un efecto inmediato en los resultados.

#### **2.2.3.4.4 Definición de Organización**

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho.

Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales. La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización. Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y Xerox Corporation, tienen características en común. La definición utilizada en este libro para describir las organizaciones es la siguiente: las organizaciones son: entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno. (Daft, 2011) Pág. 11

Hoy en día este concepto de organización ha evolucionado en su concepción hoy pueden ser tanto físicas como virtuales, temporales y se adecuan a su entorno manteniendo el principio del trabajo en equipo.

#### **2.2.3.4.5 El proceso Administrativo:**

Las organizaciones deben prepararse para la adaptación rápida y eficiente a los avances tecnológicos, preferencias del cliente, exigencias del mercado, la competencia, las variaciones macro y microeconómicas. Esto implica disposición al cambio. Intereses de todo tipo pueden favorecer o no a los propósitos de cambio organizacional. Los factores que inciden directamente sobre el cambio se pueden ver aquí:

Fuerzas que impulsen:

- El temor al fracaso que puede inducir a un mayor esfuerzo, transformándose en un elemento más de cambio.
- La capacidad para prever y supervisar conflictos y tensiones.
- Los incentivos de carácter interno y externo.
- Las motivaciones de los particulares. El nivel de insatisfacción de los involucrados, respecto a la situación actual.
- La presencia de participantes inquietos y emotivos.

Fuerzas que se oponen y retrasan:

La percepción selectiva de aquellas opiniones o sugerencias que provengan de personas viciadas de tradicionalismos.

- La independencia y el temor a la confrontación
- La ignorancia.
- El tradicionalismo La inseguridad frente al logro
- Los fracasos anteriores.

En consecuencia, es necesario considerar las organizaciones como un sistema abierto, como un conjunto de subsistemas interdependientes, como un modelo organizacional ágil y consistente que garantice procesos dirigidos hacia el cambio y el mejoramiento en aspectos como la productividad de bienes y prestación de servicios. Como proceso hacia el cambio, la administración induce al cambio planeado que se intenta de manera consciente y deliberada, para la obtención de un propósito establecido. Como resultado, los diferentes momentos del proceso administrativo deben ser dependientes, armónicos, coherentes, equilibrados y complementarios entre sí, que garanticen logros, mejoramientos, cambios y desarrollo. Por esos se llaman etapas, pero secuenciales, para que no se corra el riesgo de desarticularlas.(plata, 2017)

La organización y sus fuerzas que lo impulsan o retrasan son finalmente observados en la gestión administrativa es ahí donde los gerentes debemos ser observadores para determinar los ajustes que debemos a hacer para retomar el camino al objetivo principal.

#### **2.2.3.4.6 Funciones de la administración:**

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace.

(Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, 2012) Todas las funciones son claves e indispensables para una gestión administrativa idónea. Desarrollar cada una de manera clara es vital para la organización, es la base de la administración y se ve reflejado en los colaboradores, en la gestión y en los resultados.

#### **2.2.3.4.7 Planificación:**

Elegir las metas apropiadas para la organización y los mejores cursos de acción para alcanzarlas. Es un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Los tres pasos del proceso de planeación son:

- Decidir qué metas perseguirá la organización.
- Decidir qué cursos de acción se emprenderán para alcanzar esas metas.
- Decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas.

Qué tan bien planeen los administradores determina qué tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño. (Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2010)

Es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). Cuando empleamos el término planear, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado. Estos objetivos se estipulan por escrito para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de los mismos, lo cual reduce la ambigüedad y da lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguirlos. Por último, el propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar cómo se lograrán los objetivos.

**La planificación observa:** El nivel de riesgo que deben incluir los planes

- Si los planes deben ser desarrollados por individuos o equipos
- El grado de análisis del entorno que debe realizar la dirección

**Las preguntas que deben responder la planificación:**

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el largo plazo?
- ¿Qué estrategias son más útiles para lograr dichos objetivos?
- ¿Cuáles son los objetivos de la organización en el corto plazo?
- ¿Qué tan ambiciosos deben ser los objetivos individuales?

(Stephen P. Robbins, Mary Clouter, 2014)

### **Tipos de planes**

Por su alcance: Estratégicos y operativos.

- Estratégicos: Planes que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma.

- Operativos: Planes que abarcan únicamente a un área operativa de la organización

Por su marco temporal: Largo y corto plazo

- Largo Plazo: Planes cuyo marco temporal se extiende más allá de tres años

- Corto Plazo: Planes cuyo marco temporal se extiende por un año o menos

Por su especificidad: Direccionales y específicos

- P. Direccionales: Planes que son flexibles y sólo establecen lineamientos generales

- P. Específicos: Planes que están definidos con toda claridad y no dejan lugar para la interpretación

Por su frecuencia de uso: De un solo uso y permanentes. - P. De un solo uso: Planes específicos que se implementan una única vez y son especialmente diseñados para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular.

- P. Permanentes: Planes de implementación continua que ofrecen guía para el desempeño de actividades repetitivas. (Stephen P. Robbins, Mary Clouter, 2014)

La planificación es la guía que marca una ruta a seguir en un orden establecido orientado a los resultados y que determina responsabilidades en un periodo de tiempo y su tamaño dependerá del proyecto, empresa que se desea organizar de manera profesional para conseguir sus objetivos a corto, mediano o largo plazo.

También sirve para evaluar el riesgo, plantear soluciones que permitan el desarrollo idóneo de las funciones y tareas de una organización.

#### **2.2.3.4.8 Organización:**

Establecer las relaciones laborales y de mando para que la gente colabore en la consecución de las metas organizacionales. Es un proceso con el que los gerentes

establecen una estructura de relaciones laborales, de modo que los miembros de la organización interactúen y cooperen para alcanzar las metas que ésta tenga. Organizar consiste en agrupar a las personas en departamentos, de acuerdo con las actividades laborales que desempeñan. Al organizar, los gerentes también trazan las líneas de mando y responsabilidad entre individuos y grupos, y deciden cuál es la mejor manera de coordinar los recursos de la organización, principalmente los recursos humanos. El resultado de organizar es la creación de una estructura organizacional, que es el sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas organizacionales. (Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2010)

**La organización observa:**

- Qué tanta autonomía debe otorgarse a los empleados
- Si las tareas deben ser ejecutadas por individuos o equipos
- El grado en que los gerentes departamentales interactúan entre sí

**La organización debe responder:**

- ¿Cuántos empleados deberían reportarme directamente?
- ¿Qué nivel de centralización debe existir en la organización?
- ¿Cómo deben estar diseñados los puestos de trabajo?
- ¿Cuándo sería apropiado que la organización implemente una estructura distinta?

(Stephen P. Robbins, Mary Clouter, 2014)

La organización está claramente relacionada a la estructura respondiendo a interrogantes que propongan soluciones a la división de tareas, equipos de trabajos, áreas y departamentos, liderazgo y colaboradores. Establece un orden en la gestión

administrativa que finalmente se refleja en los resultados y en el rol que cada uno desempeña dentro de una organización.

#### **2.2.3.4.9 Dirección:**

Motivar, coordinar y vigorizar a individuos y grupos para que colaboren en la consecución de las metas de la organización. La visión de una organización es la declaración breve, concisa y alentadora de lo que la organización intenta llegar a ser y las metas que se fija para lograrlo: su anhelado estado futuro. Al dirigir, los gerentes no sólo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino también los revitalizan y facultan para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización. El liderazgo implica que los gerentes ejerzan sus habilidades de poder, personalidad, influencia, persuasión, y comunicación para coordinar a individuos y grupos a fin de que sus actividades y esfuerzos se realicen en armonía. Además, alienta a los empleados a conseguir un desempeño superior para ayudar a la organización a alcanzar su visión y metas. (Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2010)

#### **La dirección observa:**

- El grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción laboral de los empleados
- Cuáles son los estilos de liderazgo apropiados
- Si todos los desacuerdos, incluso aquellos que son constructivos, deben ser eliminado.

#### **La dirección responde a las interrogantes:**

- ¿Cómo debo manejar a los empleados que parecen desmotivados?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación determinada?

- ¿Cómo se verá afectada la productividad de los trabajadores por un cambio específico?
- ¿Cuál es el momento adecuado para estimular un conflicto?

(Stephen P. Robbins, Mary Clouter, 2014)

Dirigir es un arte, hacer que las personas te hagan caso sin darse cuenta, te admiren por tus valores, te sigan por tu conocimiento y se sumen al mismo objetivo es un proceso que necesita altos niveles de experiencia, conocimiento, comunicación, liderazgo, motivación, innovación y retroalimentación. Cualquiera puede dar una orden, pero no todos son líderes, el líder finalmente tiene la función de dirigir a su equipo con el ejemplo para motivarlos a conseguir un objetivo y comprometerse siempre con la misión encargada y supervisar el progreso de su equipo en transcurso del tiempo que comprenda.

#### **2.2.3.4.10 Controlar:**

Establecer sistemas adecuados de medición y supervisión para evaluar el grado en que la organización alcanzó sus metas. Los gerentes evalúan en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. Por ejemplo, los gerentes supervisan el desempeño de individuos, departamentos y la totalidad de la organización, para verificar que cumplen con los criterios deseables de desempeño. Michael Dell aprendió pronto en su carrera la importancia de lo anterior. Si no se cumplen esos criterios, los gerentes emprenden acciones para mejorar el desempeño. El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Para ejercer el control, los gerentes deben decidir qué metas medirán, quizá las que conciernen a la productividad, calidad o sensibilidad para con los clientes. Luego tienen que diseñar sistemas de información y control que les den los datos que

necesitan para evaluar el desempeño, esto es, determinar hasta qué grado se han alcanzado las metas. La función de control también permite a los gerentes evaluar su propio desempeño en las otras tres funciones gerenciales (planear, organizar y dirigir) y adoptar las medidas correctivas.(Gareth R. Jones, Jennifer M. George, 2010)

**El control observa:**

- Si deben imponerse controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.
- En cuáles criterios se debe hacer hincapié al realizar evaluaciones del desempeño de los empleados.
- Qué repercusiones habrá cuando se exceda el presupuesto de un área en particular.

**El control responde a las siguientes interrogantes:**

- ¿Cuáles de las actividades de la organización exigen la implementación de controles?
- ¿Cómo deben ser controladas esas actividades?
- ¿En qué momento se considera que una desviación del desempeño es relevante?
- ¿Qué tipo de sistema de administración de la información debe tener la organización?(Stephen P. Robbins, Mary Clouter, 2014).

**Tipos de control:**

- Preventivo: control implementado antes de la realización de una actividad laboral. Usar el modelo de administración por contacto directo para identificar problemas potenciales; observar cómo se tratan y se relacionan los empleados entre sí.

- **Concurrente:** control que entra en acción mientras una actividad laboral está en progreso. Consolidar el compromiso de la dirección con el desarrollo de un entorno laboral funcional.

- **Retroalimentación:** El tipo de control más popular es el que se apoya en la retroalimentación. El control de retroalimentación entra en acción después de que la actividad ha sido ejecutada. Comunicar abiertamente los casos de violencia y explicar qué se ha hecho para enfrentarlos.

- **Controles financieros:** Todos los negocios quieren generar utilidades. Para lograr ese propósito, los gerentes necesitan contar con controles financieros. Por ejemplo, podrían analizar las declaraciones de ingresos trimestrales para ver si se incurrió en gastos excesivos. Quizá también les interesaría calcular proporciones financieras para asegurarse de que la empresa tenga suficiente efectivo para pagar los gastos corrientes, que los niveles de deuda no se vuelvan impagables o que los activos se estén usando de forma productiva.

(Stephen P. Robbins, Mary Clouter, 2014)

Toda organización necesita del control para conocer cómo avanza al objetivo, cuánto invierte, cuánto pierde, preguntas básicas que deben ser analizadas para ajustar y encaminar a la organización. Ayuda a revisar los planes, manejar y resolver problemas tanto internos como externos, finalmente una empresa sin controles es una empresa débil en el mercado que puede colapsar y finalmente desaparecer.

Al analizar estas cuatro funciones que son pilares fundamentales de la administración, y son dimensiones que se deben tomarse en cuenta en la gestión administrativa para ejercer un óptimo trabajo siempre. Por lo tanto, la planeación, organización, dirección y control se engranan formando una base de que sirve de soporte para impulsar y renovar constantemente la administración.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Amenazas:** situación adversa para la organización que se presenta en el entorno.

Ejemplo: Una medida económica del gobierno, un cambio en los impuestos.

- **Debilidades:** una carencia o defecto de la empresa.

- **Escenario:** situación deseable o posible.

- **Estrategia:** diseño que muestra la dirección y ejecución lógica de los procesos, recursos y esfuerzos, para conseguir los objetivos.

- **Fortaleza:** capacidad interna especial que identifica a la empresa

- **Metas:** destino, objetivo a corto plazo que se desea alcanzar en la empresa.

- **Misión:** la razón de ser de una empresa.

- **Objetivo:** puede ser confundido con una meta, su diferencia radica en el tiempo (mediano y largo plazo) por lo tanto el proceso administrativo debe ser coherente con su logro.

- **Oportunidades:** situación favorable para la empresa y que se presenta en el entorno. Ejemplo: disminución en los impuestos y aranceles, facilidades en la exportación.

- **Política:** directrices, para orientar los procesos, lineamientos generales a observar en la empresa para manejar diversas situaciones o problemas que se repiten una y otra vez dentro de una empresa.

- **Presupuesto:** es un resumen escrito expresado en términos económicos de tipo general o específico que determina por anticipado, en términos cualitativos, el margen y asignación de los recursos que debe emplear la compañía para un período específico.

- **Procedimiento:** proceso cronológico y secuencial de las tareas que deben seguirse en la realización de un trabajo, puede señalarse como cronograma de actividades.
- **Productividad:** capacidad de la naturaleza o la industria para producir.
- **Eficacia:** es el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.
- **Efectividad:** la efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.
- **Eficiencia:** se define como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **3.1.1 Hipótesis principal:**

- La estructura organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019

##### **3.1.2 Hipótesis específicas:**

1. La estructura organizacional incide en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.
2. La estructura organizacional incide en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.
3. La estructura organizacional incide en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.
4. La estructura organizacional incide en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

### 3.2 Variables o unidades de Análisis

Variables	Concepto	Dimensiones
VI Estructura organizacional	Es un diseño que determina el comportamiento de una organización a través de sus procesos, funciones, canales de comunicación para establecer niveles de jerarquía en la toma de decisiones y formas de trabajo en la organización.	Especialización del trabajo
		departamentalización
		cadena de mando
		extensión de control
VD Gestión administrativa	Es proceso por el cual se planea, organiza, dirige y controla a la organización en sus procesos para alcanzar metas y objetivos establecidos de forma eficiente y eficaz.	Planeación
		Organización
		Dirección
		Control

### 3.3 Matriz lógica de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>P. General</b>	<b>O. General</b>	<b>H. Principal</b>	<b>VI</b>	<b>D1</b>	
¿En qué medida la estructura organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?	Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	La estructura organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019	Estructura Organizacional	Especialización del trabajo	I1 Tareas I2 Funciones I3 División del trabajo
				D2	
				Departamentalización	I1 Razón Administrativa I2 Razón del personal profesional I3 Razón de los empleados con labores directas e indirectas
<b>P. Secundarios</b>	<b>O. Secundarios</b>	<b>H. Específicas</b>		<b>D3</b>	
¿En qué medida la estructura organizacional incide en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?	Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	La estructura organizacional incide en la planeación de la empresa Manuel Cen1dra S.A.C., Lima 2019.	Estructura Organizacional	Cadena de mando	I1 Organigrama I2 Tramo de control I3 Unidad de mando I4 Autoridad
				D4	
				Extensión del control	I1 Eficiencia de los empleados I2 Eficacia de los empleados I3 Rendimiento de los empleados
¿En qué medida la estructura organizacional incide en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?	Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	La estructura organizacional incide en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	VD	D1	
¿En qué medida la estructura organizacional incide en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?	Determinar la incidencia de la estructura organizacional en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	La estructura organizacional incide en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	Gestión Administrativa	Planeación	I1 Misión - Visión I2 Objetivos I3 Metas I4 Programas I5 Presupuesto
				D2	
				Organización	I1 Estructura I2 Tareas I3 Comunicación
¿En qué medida la estructura organizacional incide en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019?	Determinar la incidencia de la estructura organizacional en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	La estructura organizacional incide en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.	Gestión Administrativa	D3	
				Dirección	I1 Motivación I2 Lidereazgo I3 Trabajo
				D4	
Control	I1 Preventivo I2 Concurrente I3 Retroalimentación				

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1 Tipo y método de investigación

La presente investigación es un diseño *Descriptivo – Correlacional Simple- No Experimental de corte transversal*, ya que buscamos describir la situación actual de la estructura organizacional de la empresa Manuel Cendra S.A.C., y en base a ello buscar la relación que esta guarda con los procesos administrativos, por lo que he recopilado información y teoría necesaria para poder llegar a una conclusión que ayude a fundamentar nuestras hipótesis planteadas.

#### 4.2 Diseño específico de investigación

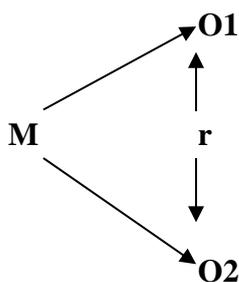
El diseño descriptivo-correlacional simple: tiene como característica, que con una misma muestra específica se puede medir sus variables de estudio, para luego poder comparar estadísticamente mediante un coeficiente de correlación.

#### 4.3 Población y muestra

La población de la empresa Manuel Cendra S.A.C., es de 27 de trabajadores para efecto de la muestra se ha considerado a los 27 trabajadores con el fin de recoger la mayor cantidad de información para plantear con objetividad: soluciones, planes y mejoras.

El esquema es el siguiente:

Figura 1. Diagrama del diseño descriptivo - correlacional simple



**Dónde:**

M = Muestra:

OV1 = Primera variable: Estructura Organizacional

OV2 = Segunda Variable: Procesos Administrativos  
r = Correlación entre la variable 1 y la variable 2

**4.4 Instrumentos de recogida de datos**

El presente trabajo de investigación se utilizara una de las técnicas más usadas que nos permitirá establecer un contacto directo con el encuestado, es decir usaremos la “Encuesta Personal”, ya que primero formularemos un cuestionario el cual pasara por una verificación y filtración necesaria que nos permitirá depurar lo innecesario y posteriormente a ello se validara por el asesor de tesis de la Universidad Ricardo Palma con el fin de garantizar la veracidad y nivel de importancia de la encuesta. Esta será anexada posteriormente al presente trabajo de investigación.

**4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

El instrumento se denomina el cuestionario para aplicar en los trabajadores de la Empresa Manuel Cendra S.A.C. – 2019, consta con un de total de 23 ítems, para la variable de gestión administrativa se considera un total de 12 ítems divididos en cuatro dimensiones. Para la variable de estructura organizacional consta de 11 ítems divididos en 4 dimensiones.

#### 4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio

Para el análisis de cuadro de respuestas se ha considerado el Método valorativo de tipo Likert. Como se muestra en el siguiente cuadro:

1	Muy de acuerdo	MA
2	De acuerdo	DA
3	Ni de acuerdo / ni desacuerdo	NA / ND
4	De desacuerdo	DD
5	Muy desacuerdo	MD

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos Cuantitativos

Indicador: Tareas

**Tabla 1** Indicador: Tareas

#### Indicador: Tareas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	4	14,8	14,8
Regular	6	22,2	37,0
Adecuado	5	18,5	55,6
Muy adecuado	12	44,4	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador tareas se observa que el 14.8% afirma que es inadecuado el manejo de las tareas y para el 22.2 % es regular; es decir que para el 37.0% el manejo del indicador tareas es inapropiado por otro lado el 18.5 % no dice que es adecuado y para el 44.4% es muy adecuado el indicador tareas.

Interpretación:

Los colaboradores perciben que hay un manejo apropiado de las tareas y que se asignan correctamente por colaborador. Los colaboradores según detalla el cuadro consideran como adecuada la asignación de tareas que son parte de un proceso que engrana un objetivo mayor. Un ejemplo lo podemos observar en el área de producción donde un personal se encarga solamente de armar cajas, otro de seleccionar los

productos del pedido, otro se encarga del sellado y otro coordinar el courier. Una cadena de tareas que en su conjunto conforman la función del despacho. Es importante resaltar que la especialización del trabajo contribuye a la eficiencia de los trabajadores de la empresa Manuel Cendra S.A. C.

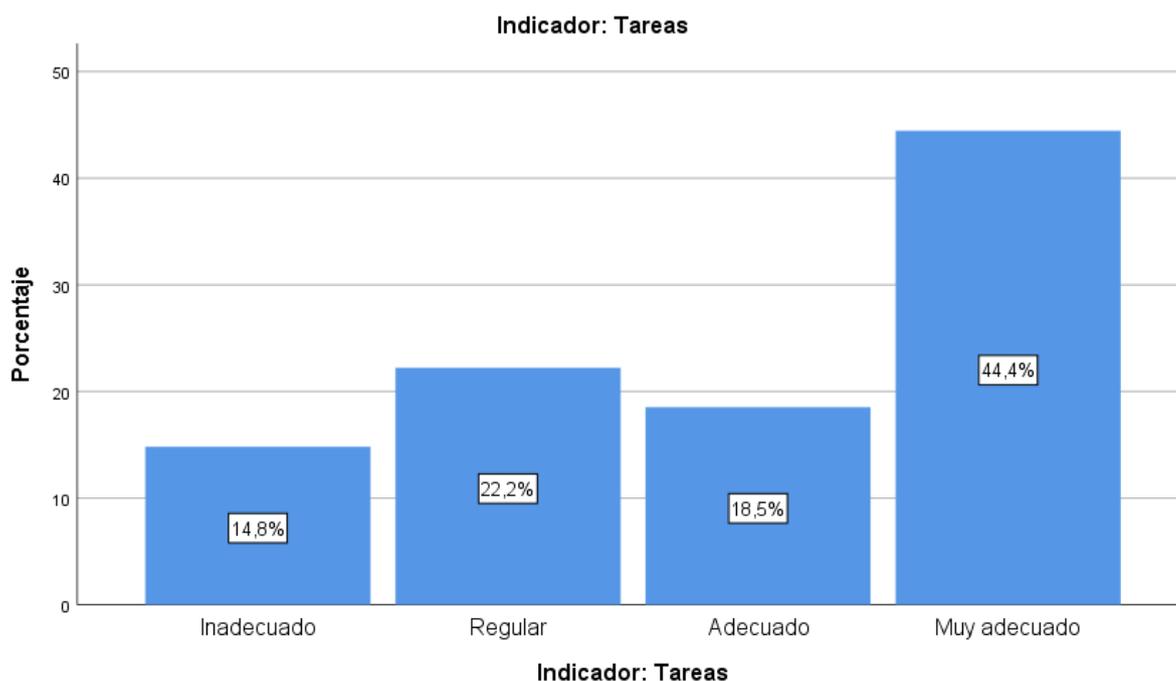


Gráfico 1 Indicador: de tareas

### Indicador: Funciones

Tabla 2 Indicador: Funciones

<b>Indicador: Funciones</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	3	11,1	11,1
Regular	8	29,6	40,7
Adecuado	12	44,4	85,2
Muy adecuado	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	

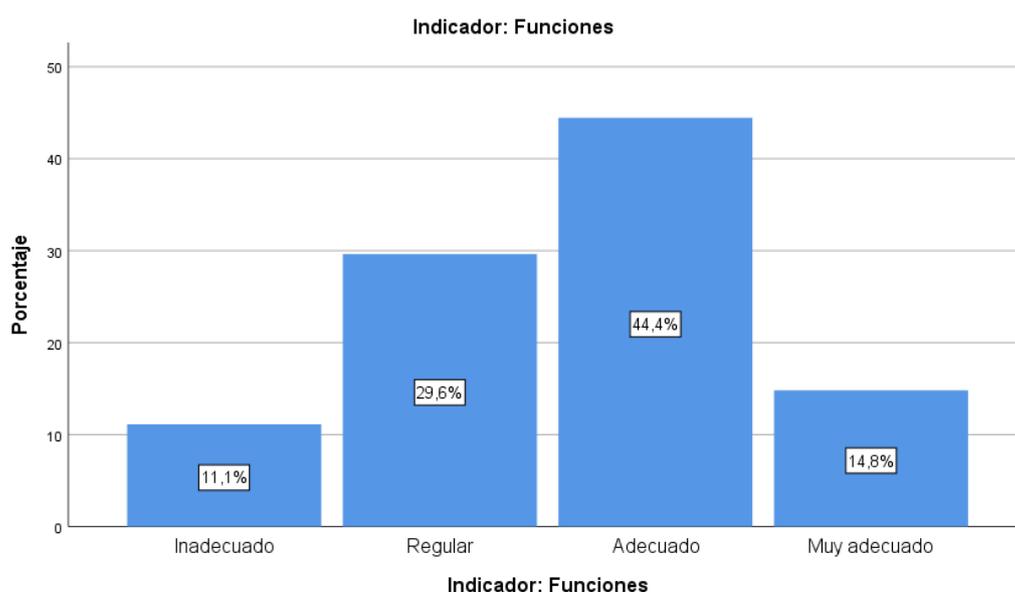
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador funciones se observa que el 11.1% afirma que es inadecuado el manejo de las funciones, y para 29.6% es regular; es decir que para el 40.7% el manejo del indicador funciones es inapropiado. Por otro lado, el 44.4% no dice que adecuado y para 14.8% es muy adecuado el indicador funciones.

### Interpretación:

Los colaboradores perciben que hay un manejo apropiado de las funciones y que se asignan correctamente por colaborador. En el gráfico podemos observar que la gran mayoría percibe como adecuado las funciones asignadas sin embargo un importante porcentaje señala que hay funciones que se pueden actualizar o mejorar. La especialización del trabajo produce que los empleados encuentren formas diversas para mejorar los tiempos empleados en su trabajo y hacerlo más dinámico. En este sentido incorporar una mesa de trabajo con el fin de actualizar y optimizar las funciones es ideal para Manuel Cendra S.A.C.



**Gráfico 2 Indicador: Funciones**

## Indicador: División del trabajo

Tabla 3 Indicador: División del trabajo

### Indicador: División del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	4	14,8	14,8
Regular	5	18,5	33,3
Adecuado	9	33,3	66,7
Muy adecuado	9	33,3	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

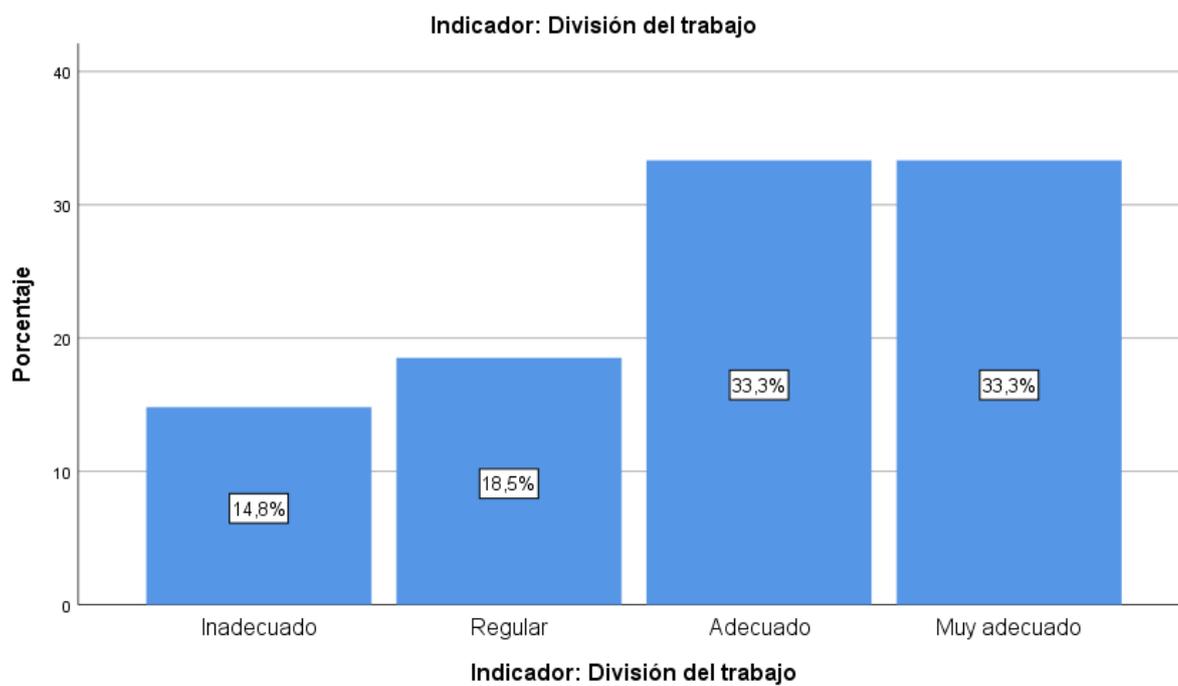
#### Descripción:

Sobre el indicador división del trabajo se observa que el 14.8% afirma que es inadecuado la división del trabajo, y para el 33% es regular; es decir que para el 33.3% el manejo del indicador división del trabajo es inapropiado. Por otro lado, el 33.3% nos dice que es adecuado y para el otro 33.3% es muy adecuado el indicador división del trabajo.

#### Interpretación:

Los colaboradores perciben que hay un manejo apropiado en la división del trabajo por áreas y empleados para contribuir a un fin común. Más del 60% de trabajadores considera adecuado la fragmentación de una actividad productiva en las tareas más elementales de acuerdo a las habilidades de los trabajadores, generando especialización, eficiencia, espíritu de equipo. La supervisión de estas tareas asignadas debe ser constante pues basta que un trabajador falle para que todo el trabajo se vea afectado y termine en una devolución, sobre todo si la fábrica cuenta con una población de

empleados con discapacidad auditiva o de lenguaje siendo en muchas ocasiones un problema adicional para coordinar las operaciones en el área de producción de la empresa Manuel Cendra S. A. C.



**Gráfico 3 Indicador: División del Trabajo**

## Dimensión: Especialización del trabajo

Tabla 4 Indicador: Especialización del trabajo

### Dimensión: Especialización del Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	7,4	7,4
Regular	6	22,2	29,6
Adecuado	14	51,9	81,5
Muy adecuado	5	18,5	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

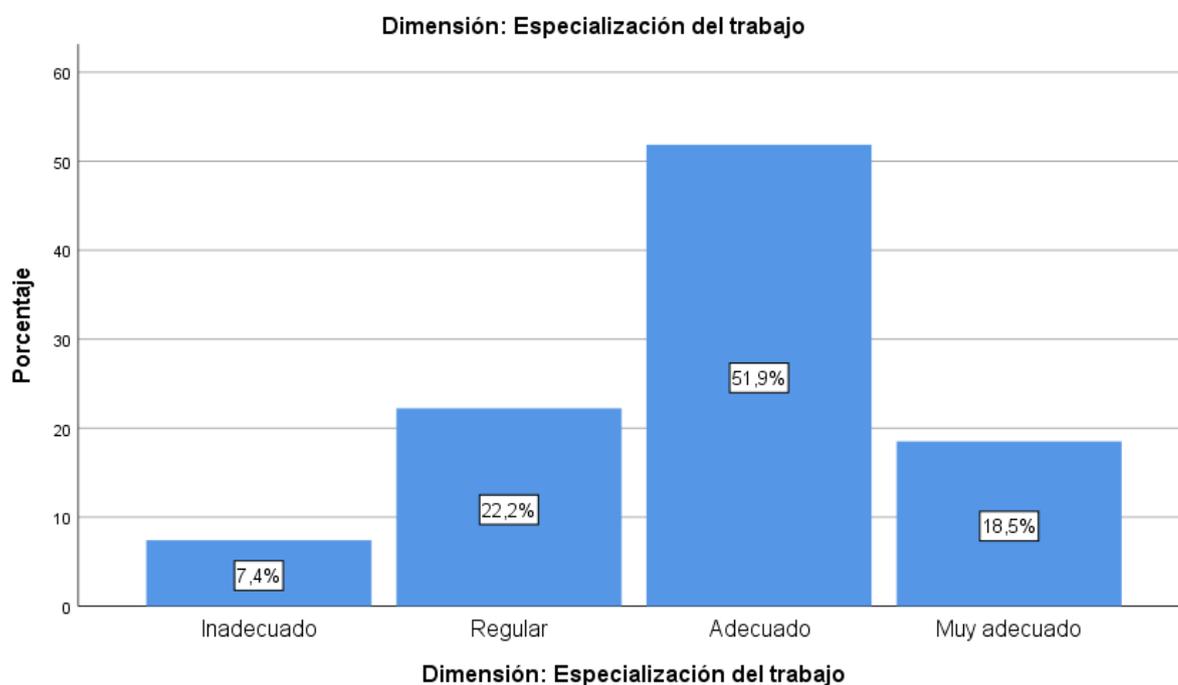
Descripción:

Sobre el indicador especialización del trabajo se observa que el 7.4% afirma que es inadecuado la especialización del trabajo, y para el 22.2% es regular; es decir que para el 29.6% el manejo del indicador especialización del trabajo es inapropiado. Por otro lado, el 51.9% nos dice que es adecuado y para el otro 18.5% es muy adecuado el indicador especialización de trabajo.

Interpretación:

Los colaboradores perciben que las tareas y funciones son asignadas correctamente de acuerdo a sus conocimientos y habilidades siendo apropiada la especialización y generando experiencia que disminuye los tiempos para planificar, organizar, dirigir y controlar la producción de la fábrica. También se observa que a través de especialización hay una considerable reducción de errores. Por ello la empresa apuesta

en la capacitación de sus trabajadores a través de convenios con instituciones de prestigio como SENATI. Profesionalizar la mano de obra tiene como resultado un mayor nivel de eficiencia por área, sin embargo, también se debe tener en cuenta que cuanto mayor sea la especialización de un empleado, mayor será el costo de reemplazarlo.



**Gráfico 4** Indicador: **Especialización del Trabajo**

## Indicador: Razón administrativa

Tabla 5 Indicador: Razón Administrativa

### Indicador: Razón administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	7	25,9	25,9
Regular	8	29,6	55,6
Adecuado	6	22,2	77,8
Muy adecuado	6	22,2	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

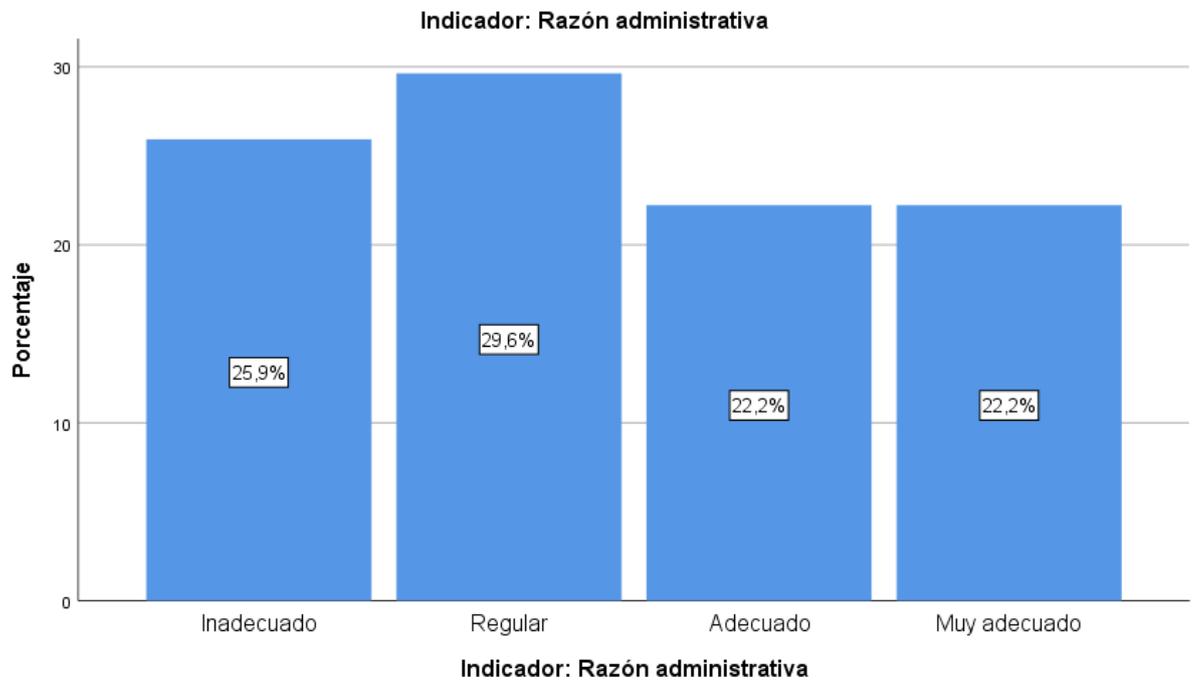
#### Descripción:

Sobre el indicador razón administrativa se observa que el 25.9% afirma que es inadecuado la razón administrativa, y para el 29.6% es regular; es decir que para el 55.6% el manejo del indicador razón administrativa es inapropiado. Por otro lado, el 22.2% nos dice que es adecuado y para el otro 22.2% es muy adecuado el indicador razón administrativa.

#### Interpretación:

Los colaboradores perciben que no hay un manejo apropiado en la razón administrativa en la cobertura por área de trabajo, perciben que no es suficiente o no están correctamente agrupados. El gráfico señala que un grupo de trabajadores percibe que a medida la mano de obra se profesionaliza las cadenas de trabajo va a mejorar por defecto, hoy en día la empresa Manuel Cendra S.A.C. necesita actualizar la hoja de vida de sus colaboradores para agruparlos por departamentos de acuerdo a sus conocimientos actuales o logros adquiridos en los últimos años. Se necesita mejorar los canales de

comunicación, rediseñar procesos, manejar indicadores por área para evaluar objetivamente al trabajador y optimizar sus tareas.



**Gráfico 5 Indicador: Razón Administrativa**

## Indicador: Razón de personal profesional

Tabla 6 Indicador: Razón de Personal Profesional

### Indicador: Razón de personal profesional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	3,7	3,7
Regular	10	37,0	40,7
Adecuado	8	29,6	70,4
Muy adecuado	8	29,6	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador razón de personal profesional se observa que el 3.7% afirma que es inadecuado la razón de personal profesional, y para el 37% es regular; es decir que para el 40.7% el manejo del indicador, razón de personal profesional es inapropiado. Por otro lado, el 29.6% nos dice que es adecuado y para el otro 29.6% es muy adecuado el indicador razón de personal profesional.

#### Interpretación:

Los trabajadores comprenden que el desarrollo de funciones y tareas con personal profesional o técnica produce buenos resultados, es por eso que actualmente la empresa Manuel Cendra S.A.C tiene un convenio con SENATI para capacitar y tecnificar a sus colaboradores.



**Gráfico 6 Indicador: Razón de personal profesional**

### **Indicador: Razón de empleados con labores directas e indirectas**

**Tabla 7 Indicador: Razón de empleados con labores directas e indirectas**

#### **Indicador: Razón de empleados con labores directas e indirectas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	3,7	3,7
Inadecuado	6	22,2	25,9
Regular	6	22,2	48,1
Adecuado	11	40,7	88,9
Muy adecuado	3	11,1	100,0
Total	27	100,0	

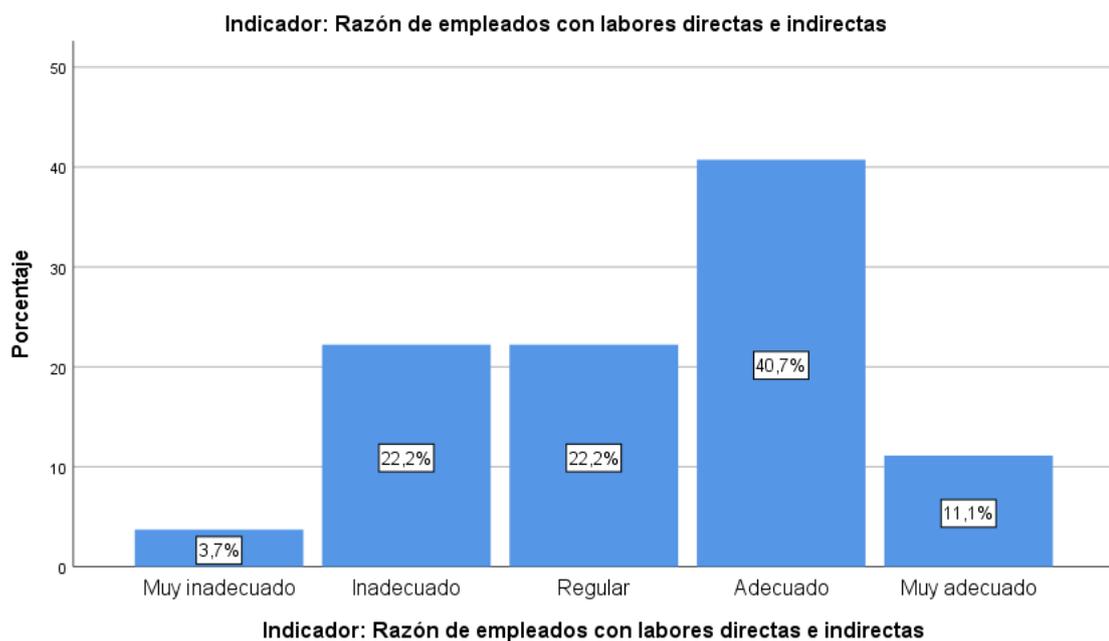
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador, razón de empleados con labores directas e indirectas se observa que el 22.2% afirma que es inadecuado la razón de empleados con labores directas e indirectas, y para el otro 22.2% es regular; es decir que para el 48.1% el manejo del indicador, razón de empleados con labores directas e indirectas es inapropiado. Por otro lado, el 40.7% nos dice que es adecuado y para el otro 11.1% es muy adecuado el indicador razón de empleados con labores directas e indirectas.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados se observa que la mayoría de entrevistados actualmente no se siente ubicado estratégicamente en el área que corresponde a sus conocimientos y habilidades situación que podría mejorar su productividad.



**Gráfico 7 Indicador: Razón de empleados con labores directas e indirectas**

## Dimensión: Departamentalización

**Tabla 8 Indicador: Departamentalización**  
**Dimensión: Departamentalización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	14	51,9	51,9
Adecuado	11	40,7	92,6
Muy adecuado	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

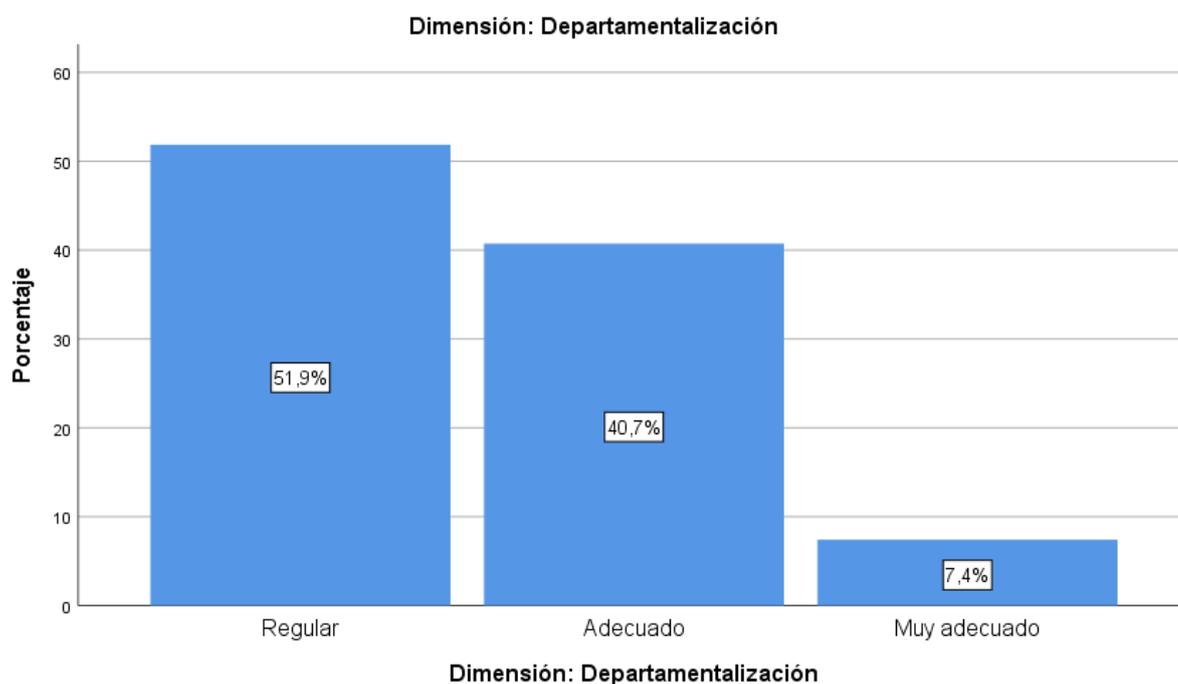
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador, departamentalización se observa que el 51.9% afirma que es regular, y para el otro 40.7% es adecuado; es decir que para el 92.6% el manejo del indicador departamentalización es adecuado. Por otro lado, el 7.4% nos dice que es muy adecuado el indicador departamentalización.

### Interpretación:

El mayor porcentaje del resultado señala como regular la departamentalización esto quiere decir que debemos actualizar la estructura en la organización tomando en cuenta los conocimientos y experiencia de los trabajadores adquiridos en los últimos años para lograr superar metas y alcanzar objetivos a largo plazo.



**Gráfico 8 Indicador: Departamentalización**

### **Indicador: Tramo de control**

**Tabla 9 Indicador: Tramo de control**  
**Indicador: Tramo de control**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	4	14,8	14,8
Regular	10	37,0	51,9
Adecuado	11	40,7	92,6
Muy adecuado	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

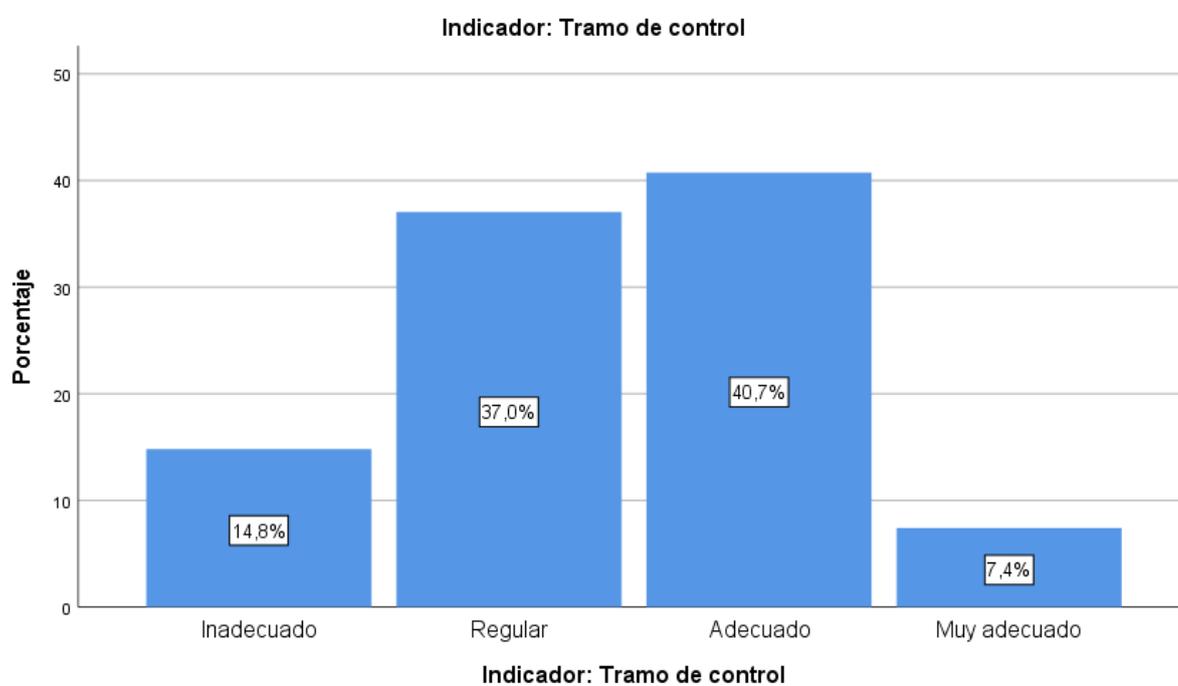
Descripción:

Sobre el indicador, tramo de control se observa que el 14.8% afirma que es inadecuado el tramo de control, y para el 37% es regular; es decir que para el 51.9% el

manejo del indicador, tramo de control es inapropiado. Por otro lado, el 40.7% nos dice que es adecuado y para el 7.4% es muy adecuado el indicador tramo de control.

#### Interpretación:

Considerando los resultados podemos decir que la percepción de control de los trabajadores en sus funciones y tareas es inadecuada. Esta debilidad actual debe atenderse para poder cumplir con los objetivos de la organización.



**Gráfico 9 Indicador: Tramo de control**

## Indicador: Unidad de mando

Tabla 10 Indicador: Unidad de mando

Indicador: Unidad de mando			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	2	7,4	7,4
Inadecuado	5	18,5	25,9
Regular	5	18,5	44,4
Adecuado	7	25,9	70,4
Muy adecuado	8	29,6	100,0
Total	27	100,0	

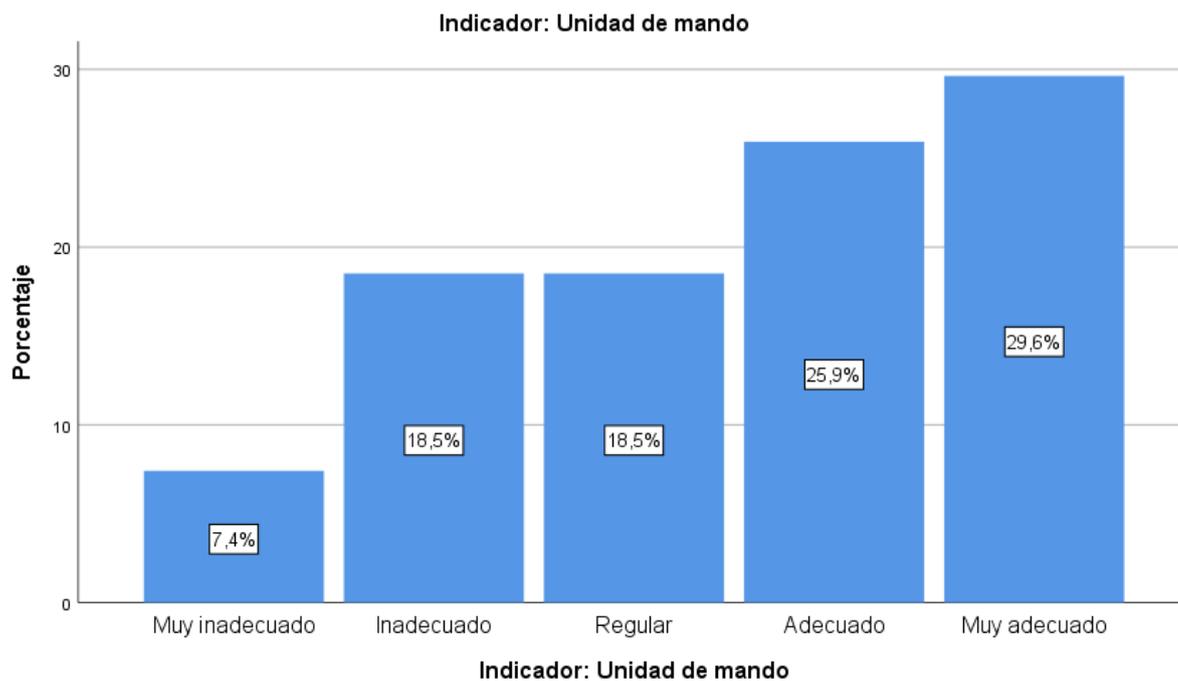
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador, unidad de mando se observa que el 7.4% afirma que es inadecuado la unidad de mando, y para el 18.5% es regular; es decir que para el 25.9% el manejo del indicador, unidad de mando es inapropiado. Por otro lado, el 25.9% nos dice que es adecuado y para el 29.6% es muy adecuado el indicador unidad de mando.

### Interpretación:

Los resultados señalan la importancia que ejerce la unidad de mando en la funciones y tareas de la organización, si bien más del 50% sabe a quién reportar un número importante de trabajadores está confundido con este indicador en los niveles inferiores por lo tanto es importante identificar con claridad por departamento al líder para resolver problemas que afecten la producción o el servicio manteniendo en todo momento en la organización alerta



**Gráfico 10 Indicador: Unidad de mando**

## **Dimensión: Cadena de mando**

**Tabla 11 Indicador: Cadena de mando**

### **Dimensión: Cadena de mando**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	7,4	7,4
Regular	8	29,6	37,0
Adecuado	10	37,0	74,1
Muy adecuado	7	25,9	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

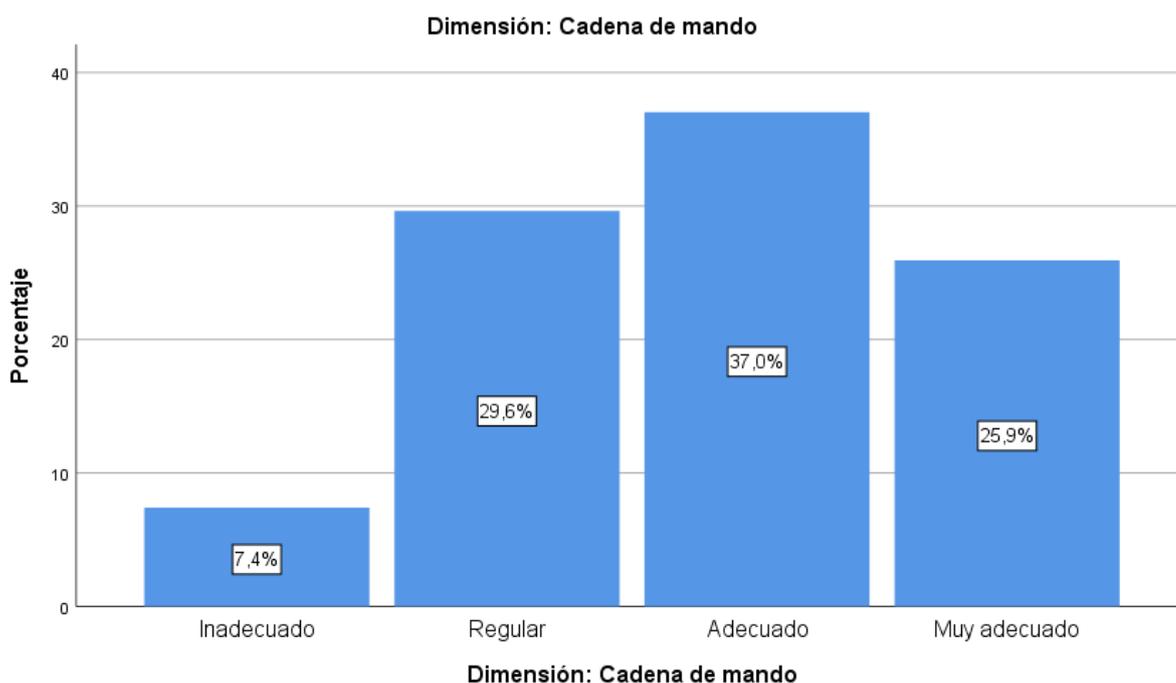
Descripción:

Sobre el indicador, cadena de mando se observa que el 7.4% afirma que es inadecuado cadena de mando, y para el 29.6% es regular; es decir que para el 37.0% el

manejo del indicador, cadena de mando es inapropiado. Por otro lado, el 37.0% nos dice que es adecuado y para el 25.9% es muy adecuado el indicador cadena de mando.

#### Interpretación:

La cadena de mando en los niveles superiores de la organización es clara y esto aporta eficacia para reconocer inmediatamente quién toma las de decisiones en la empresa. Sin embargo, un porcentaje de trabajadores considera que su opinión de mejora en los procesos no escala por los canales de comunicación existentes para poder ser analizada y tomada en cuenta.



**Gráfico 11 Indicador: Cadena de mando**

## Indicador: Eficiencia de los empleados

Tabla 12 Indicador: Eficiencia de los empleados

### Indicador: Eficiencia de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	3,7	3,7
Inadecuado	2	7,4	11,1
Regular	10	37,0	48,1
Adecuado	5	18,5	66,7
Muy adecuado	9	33,3	100,0
Total	27	100,0	

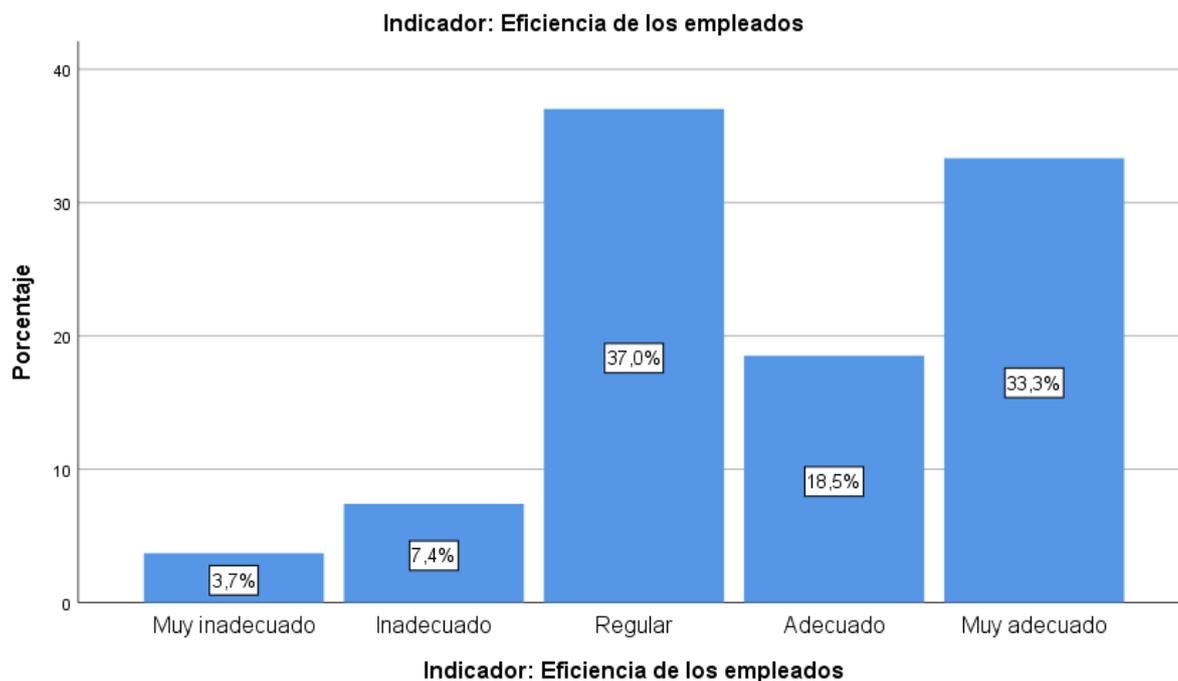
Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador, eficiencia de los empleados se observa que el 3.7% afirma que es inadecuado la eficiencia de los empleados, para el 7.4% es inadecuado y para 37.0% es regular; es decir que para el 48.1% el manejo del indicador eficiencia de los empleados es inapropiado. Por otro lado, el 18.5% nos dice que es adecuado y para el 33.3% es muy adecuado el indicador eficiencia de los empleados.

#### Interpretación:

En la relación de los recursos utilizados correctamente para cumplir con las funciones y tareas hay un importante porcentaje de trabajadores que comprende que se puede ir mejorando, un indicador que ayudará a tomar decisiones para iniciar planes de acción referentes a capacitaciones generales que permitan optimizar los recursos y reducir costos ocultos en la empresa.



**Gráfico 12** Indicador: Eficiencia de los empleados

### Indicador: Eficacia de los empleados

**Tabla 13** Indicador: Eficacia de los empleados  
**Indicador: Eficacia de los empleados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	3,7	3,7
Regular	6	22,2	25,9
Adecuado	12	44,4	70,4
Muy adecuado	8	29,6	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

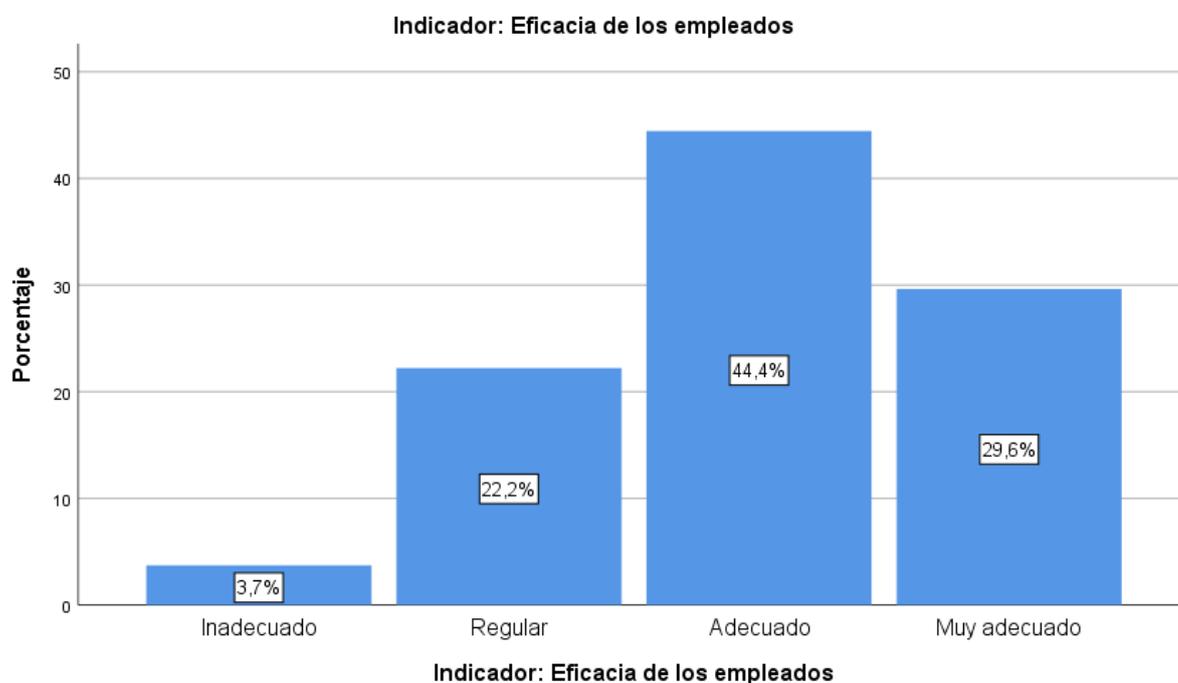
Descripción:

Sobre el indicador eficacia de los empleados se observa que el 3.7% afirma que es inadecuado la eficacia de los empleados, y para el 22.2% es regular; es decir que para el 25.9% el manejo del indicador eficacia de los empleados es inapropiado. Por otro lado,

el 44,4% nos dice que es adecuado y para el 29.6% es muy adecuado el indicador eficacia de los empleados.

Interpretación:

En referencia de los objetivos alcanzados el mayor porcentaje de entrevistados afirma lograr lo que se propone desde su puesto de trabajo, sin embargo, se debe tomar cuenta a que costo y si es justificable, también se observa que hay áreas que necesitan mayor seguimiento o supervisión para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.



**Gráfico 13 Indicador: Eficiencia de los empleados**

## Indicador: Rendimiento de los empleados

**Tabla 14** Indicador: Rendimiento de los empleados  
Indicador: Rendimiento de los empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	3,7	3,7
Regular	13	48,1	51,9
Adecuado	9	33,3	85,2
Muy adecuado	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	

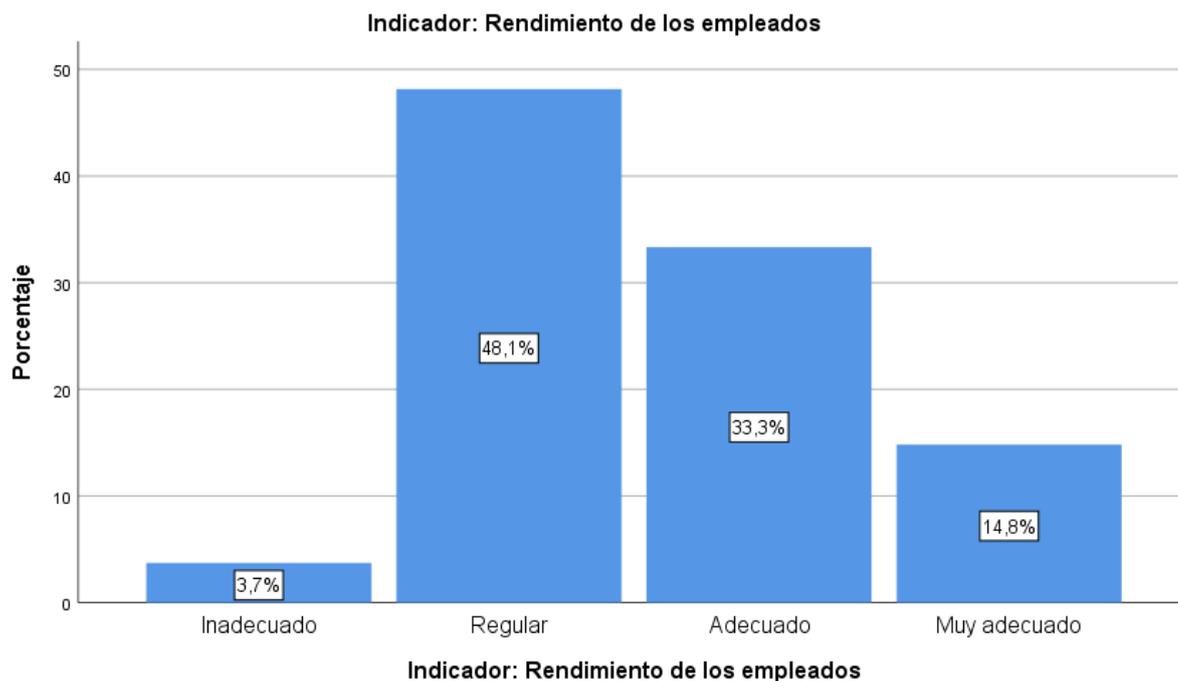
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador rendimiento de los empleados se observa que el 3.7% afirma que es inadecuado el rendimiento de los empleados, y para el 48.1% es regular; es decir que para el 51.9% el manejo del indicador rendimiento de los empleados es inapropiado. Por otro lado, el 33.3% nos dice que es adecuado y para el 14.8% es muy adecuado el indicador rendimiento de los empleados.

### Interpretación:

Los colaboradores deben tener claras sus funciones, tareas y objetivos a cumplir esto a su vez complementado con incentivos o talleres de motivación de la empresa tendrán como resultado un mejor rendimiento de sus empleados.



**Gráfico 14 Indicador: Rendimiento de los empleados**

### **Dimensión: Extensión de control**

**Tabla 15 Indicador: Extensión del control**  
**Dimensión: Extensión de control**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	9	33,3	33,3
Adecuado	16	59,3	92,6
Muy adecuado	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

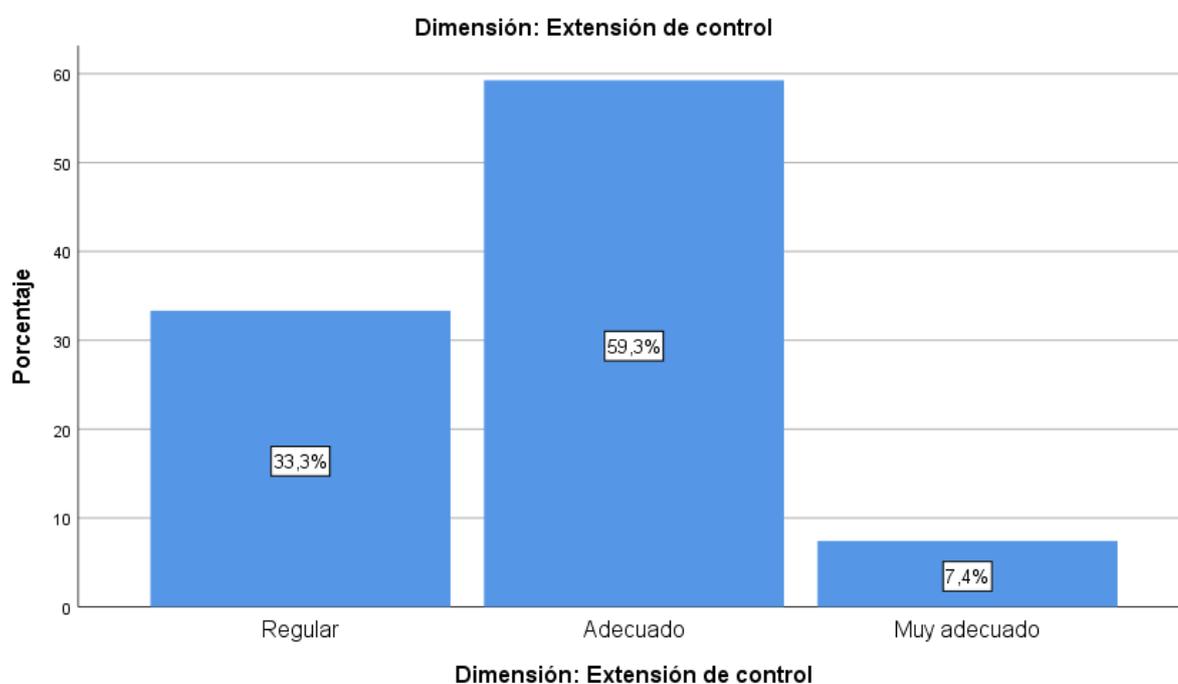
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador extensión del control se observa que el 33.3% afirma que es regular la extensión de control, y para el 59.9% es adecuado; es decir que para el 92.6%.El manejo del indicador extensión de control es apropiado. Por otro lado 7.4% nos dice que es muy adecuado el indicador extensión del control.

**Interpretación:**

En referencia del número empleados que se puede controlar con eficiencia y eficacia actualmente el mayor porcentaje de los trabajadores perciben que es adecuado, sin embargo, observo extensiones cortas formando comunicaciones verticales y son de alto costo debido a que se agregan niveles de dirección verticales, por eso recomiendo las extensiones de control amplias que permiten reducir costos, acercarse a los consumidores y empoderar con capacitaciones a los empleados de la empresa.



**Gráfico 15 Indicador: Extensión de control**

## Variable: Estructura Organizacional

**Tabla 16 Indicador: Estructura organizacional**  
**Variable: Estructura Organizacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	6	22,2	22,2
Adecuado	20	74,1	96,3
Muy adecuado	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

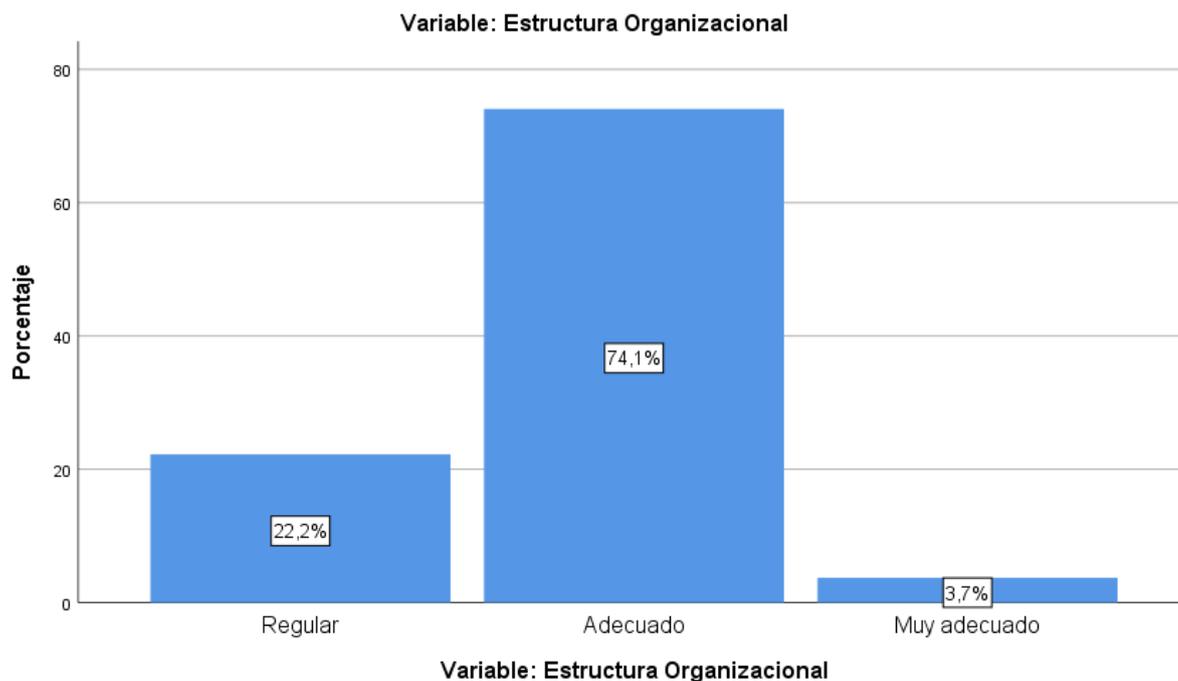
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador estructura organizacional se observa que el 22.2% afirma que es regular la estructura organizacional, y para el 74.1% es adecuado; es decir que para el 96.3% el manejo del indicador estructura organizacional es apropiado. Por otro lado 3.7% nos dice que es muy adecuado el indicador estructura organizacional.

### Interpretación:

La estructura organizacional actual en la empresa Manuel Cendra S.A.C. es informal y es por eso que de acuerdo a los datos de mi investigación de quienes opinan que la estructura actual es regular, tengo la oportunidad de proponer mejoras a la estructura organizacional, independizando por ejemplo el área de recursos humanos entre otros departamentos como logística, tesorería y estableciendo niveles de jerarquía, subordinación formal y diseños de comunicación entre áreas..



**Gráfico 16 Indicador: Estructura organizacional**

### **Indicador: Misión – visión**

**Tabla 17 Indicador: Misión – Visión**

#### **Indicador: Misión – Visión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	5	18,5	18,5
Regular	8	29,6	48,1
Adecuado	8	29,6	77,8
Muy adecuado	6	22,2	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

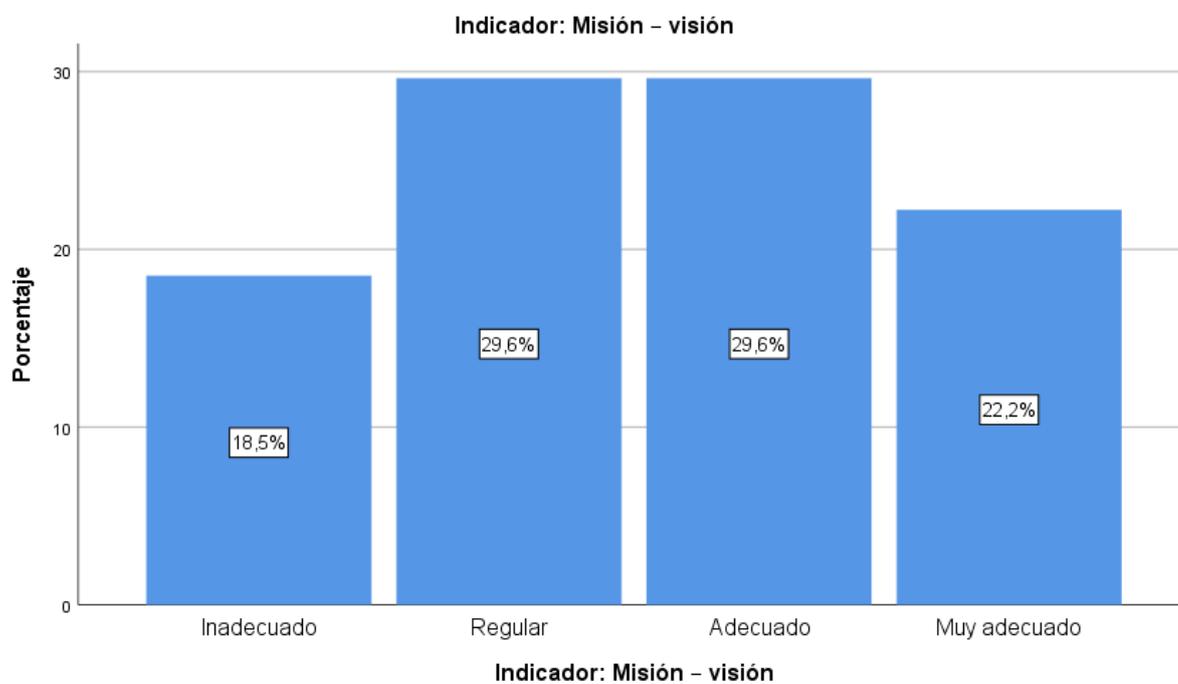
Descripción:

Sobre el indicador misión-visión se observa que el 18.5% afirma que es inadecuado misión-visión, y para el 29.6% es regular; es decir que para el 48.1% el manejo del

indicador misión-visión es inapropiado. Por otro lado, el 29.6% nos dice que es adecuado y para el 22.2% es muy adecuado el indicador misión-visión.

#### Interpretación:

La razón de existencia de una empresa se encuentra en su misión y visión es por eso que este indicador es vital para tomar en cuenta pues queda claro que es un aspecto que se debe trabajar en la mente del trabajador para tenerlos constantemente comprometidos al objetivo de la empresa en el tiempo.



**Gráfico 17** Indicador: misión - visión

## Indicador: Objetivos

Tabla 18 Indicador: Objetivos

### Indicador: Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	2	7,4	7,4
Inadecuado	6	22,2	29,6
Regular	9	33,3	63,0
Adecuado	4	14,8	77,8
Muy adecuado	6	22,2	100,0
Total	27	100,0	

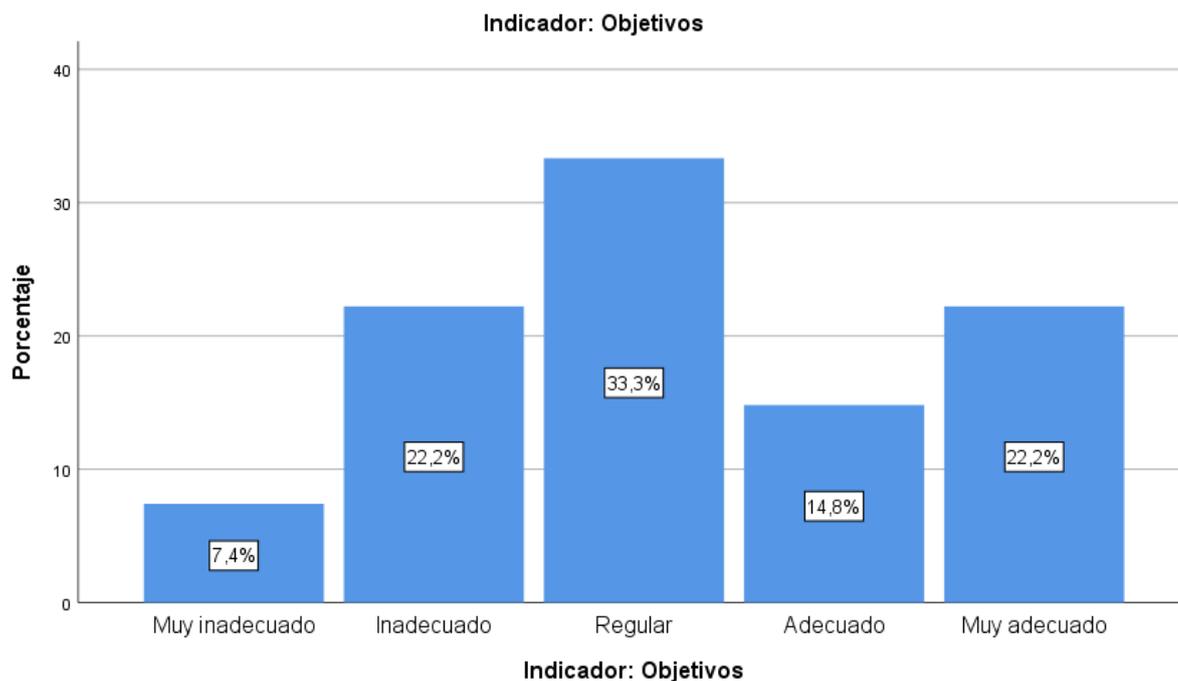
Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador objetivos se observa que el 7.4% afirma que es muy inadecuado, para el 22.2% es inadecuado y para 33.3% es regular es decir que para el 63.0% el manejo del indicador objetivos es inapropiado. Por otro lado, el 14.8% nos dice que es adecuado y para el 22.2% es muy adecuado el indicador objetivo.

#### Interpretación:

Los objetivos pueden ser generales o específicos y este indicador resalta que el mayor porcentaje trabajadores actualmente considera desconocimiento del fin de su trabajo. Cumple con su tarea, pero desconoce que ocurre más allá de su área, y su aporte a realizar bien su trabajo o los problemas que puede acarrear el no cumplir con las metas para lograr los objetivos de la empresa.



**Gráfico 18 Indicador: Objetivos**

## Indicador: Metas

**Tabla 19 Indicador: Metas**

<b>Indicador: Metas</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	3,7	3,7
Inadecuado	2	7,4	11,1
Regular	9	33,3	44,4
Adecuado	12	44,4	88,9
Muy adecuado	3	11,1	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

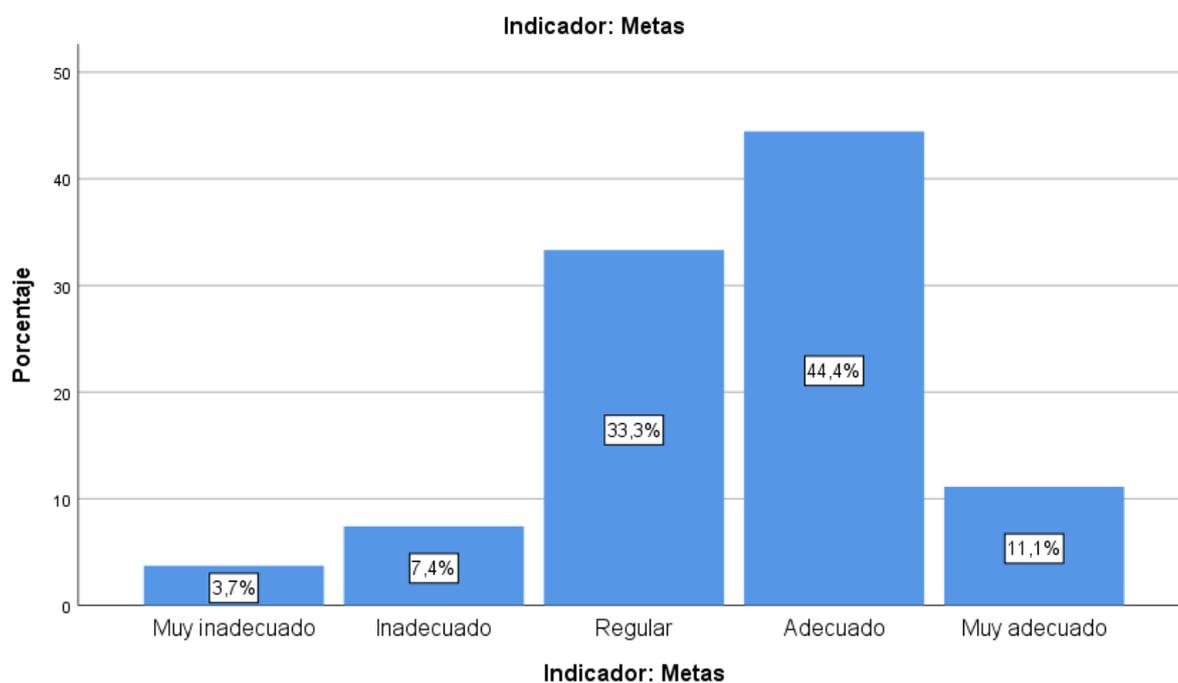
Descripción:

Sobre el indicador metas se observa que el 7.4% afirma que es inadecuado, para el 33.3% es regular es decir que para el 44.4% el manejo del indicador metas es

inapropiado. Por otro lado, el 44.8% nos dice que es adecuado y para el 11.1% es muy adecuado el indicador metas.

#### Interpretación:

La característica de una meta es que debe ser alcanzable, observable y temporal en ese sentido el presente indicador es preciso en señalar que un gran porcentaje no tiene claridad en este tema, la ausencia de una comunicación integral y liderazgo inadecuado en el área de producción de la fábrica por estar compuesta por un 40% de trabajadores con discapacidad de lenguaje y auditiva obliga a considerar mejorar el canal de comunicación actual.



**Gráfico 19 Indicador: Metas**

## Dimensión: Planeación

Tabla 20 Indicador: Planeación

### Dimensión: Planeación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	7,4	7,4
Regular	12	44,4	51,9
Adecuado	13	48,1	100,0
Total	27	100,0	

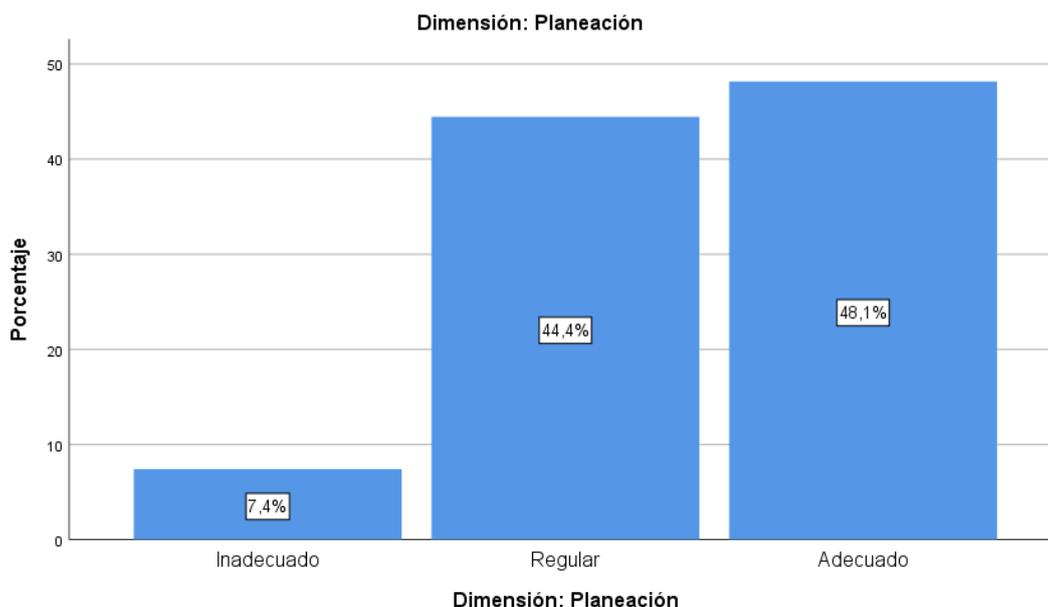
Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador planeación se observa que el 7.4% afirma que es inadecuado, para el 44.4% es regular es decir que para el 51.9% el manejo del indicador planeación es inapropiado. Por otro lado, el 48.1% nos dice que es adecuado el indicador planeación.

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados se interpreta que la planeación es un punto inflexión para comenzar a desarrollar en la empresa desde planes de acción que permitan involucrar al trabajador en la mejora de los procesos de la gestión administrativa.



**Gráfico 20 Indicador: Planeación**

## Indicador: Estructura

**Tabla 21 Indicador: Estructura**

### Indicador: Estructura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	3,7	3,7
Inadecuado	5	18,5	22,2
Regular	6	22,2	44,4
Adecuado	13	48,1	92,6
Muy adecuado	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

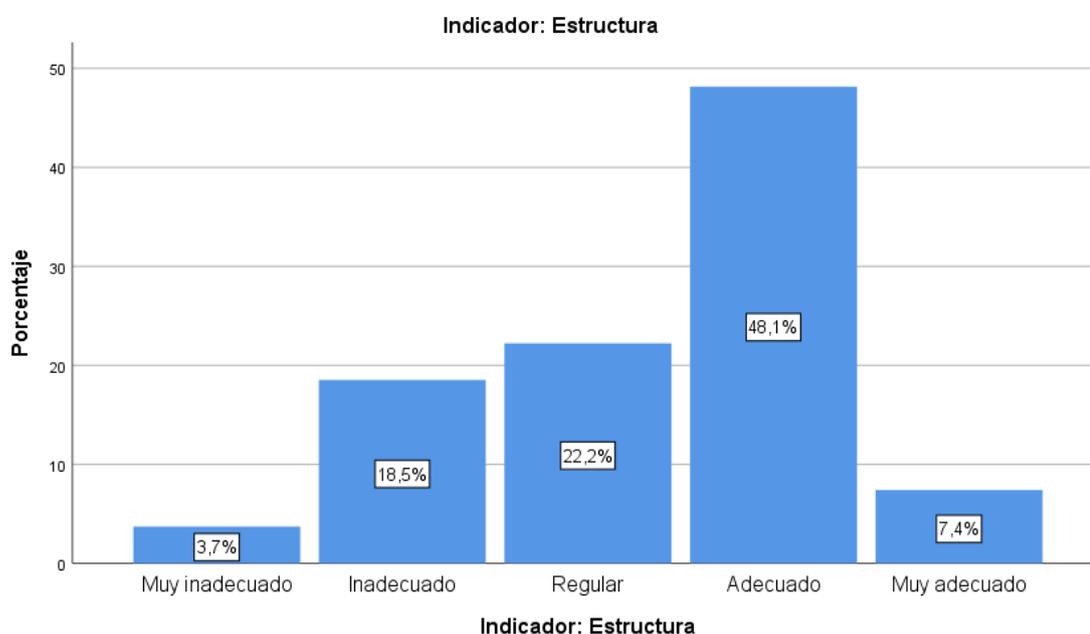
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador estructura se observa que el 3.7% afirma que es muy inadecuado, para el 18.5% es inadecuado, es decir que para el 22.2% el manejo del indicador estructura es inapropiado. Por otro lado, el 48.1% nos dice que es adecuado el indicador estructura y 7.4% opina que es muy adecuado el indicador estructura.

### Interpretación:

Los datos revelan que un gran porcentaje de trabajadores percibe que se puede mejorar o actualizar la estructura para potenciar la gestión administrativa, tanto en la planeación, organización, dirección y control de la empresa esto ayudaría a responder oportunamente las demandas del mercado, establecer protocolos de cobranzas efectivos, reducir las devoluciones e insatisfacción del cliente y mejorar la productividad horas hombre.



**Gráfico 21 Indicador: Estructura**

### Indicador: Tareas

**Tabla 22 Indicador: Tareas**

<b>Indicador: Tareas</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	3,7	3,7
Regular	3	11,1	14,8
Adecuado	8	29,6	44,4
Muy adecuado	15	55,6	100,0
Total	27	100,0	

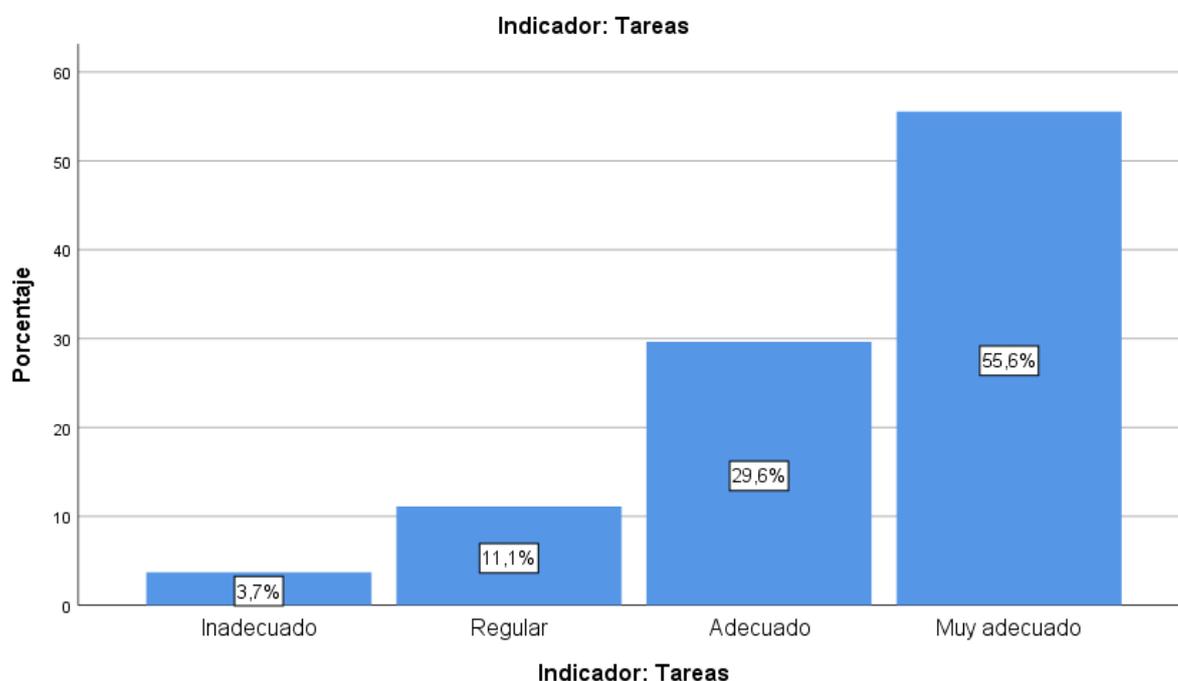
Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Sobre el indicador tareas se observa que el 3.7% afirma que es inadecuado, para el 11.1% es regular, es decir que para el 14.8% el manejo del indicador tareas es inapropiado. Por otro lado, el 29.6% nos dice que es adecuado el indicador tareas y el 55.6% opina que es muy adecuado el indicador tareas.

**Interpretación:**

Estos datos sobre las tareas en la gestión administrativa son claros, el personal ha generado experiencia, automatizando procesos esto produce picos de trabajo en horas punta, sin embargo, su vez produce la sensación de estancamiento, el profesional levanta la mirada y no hay una línea de carrera esto produce que baje su productividad, o renuncie en busca de una mejor oferta de trabajo.



**Gráfico 22 Indicador: Tareas**

## Indicador: Comunicación

Tabla 23 Indicador: Comunicación

Indicador: Comunicación			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	11	40,7	40,7
Adecuado	11	40,7	81,5
Muy adecuado	5	18,5	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

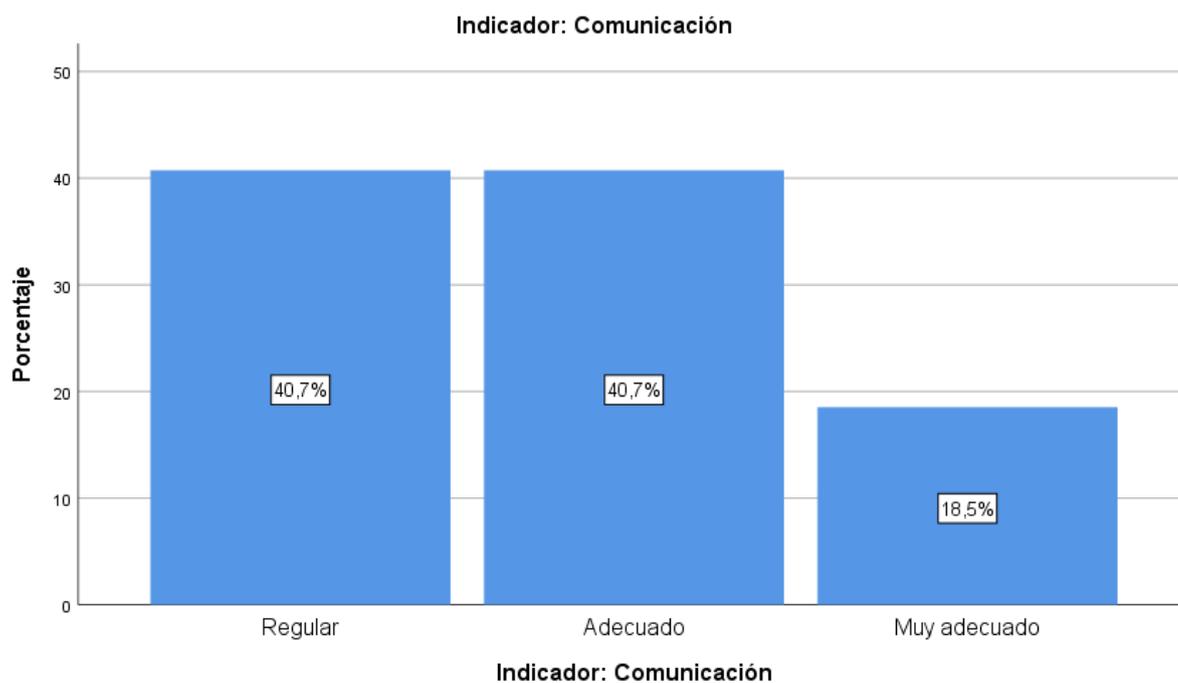
### Descripción:

Sobre el indicador comunicación se observa que 40.7% afirma que es regular, para el otro 40.7% es adecuado, es decir que para el 81.5% el manejo del indicador comunicación es regular. Por otro lado, el 18.5% nos dice que es muy adecuado el indicador comunicación.

### Interpretación:

Los trabajadores perciben en su mayoría de regular la comunicación entre los departamentos para poder resolver problemas de producción y de servicio, mientras que un porcentaje menor percibe que se puede mejorar la coordinación entre áreas para elevar los estándares de servicio al cliente y coordinar oportunamente para prevenir problemas complejos que van desde una importación hasta un despacho local. Los tiempos de respuesta son importantes, los clientes evalúan el servicio en función a esa experiencia. La gestión administrativa tiene que ser no solamente eficiente sino también eficaz, en una empresa en vías de crecimiento, con departamentos y el personal distribuido en un ambiente compartido de trabajo, no podemos esperar que las cosas sucedan, y pensar que enviando un email comunicando el problema es todo lo que se tiene que hacer. Hay que ser protagonistas en nuestra empresa, el correo es un sustento

de la operación, podemos hacer algo más siempre y eso repercutirá finalmente en la percepción del cliente sobre cuanto se demoraron en resolver un problema de servicio y si es recomendable dado el servicio seguir comprando nuestros productos y recomendarnos.



**Gráfico 23** Indicador: Comunicación

## Dimensión: Organización

**Tabla 24** Indicador Organización

### Dimensión: Organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	9	33,3	33,3
Adecuado	16	59,3	92,6
Muy adecuado	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

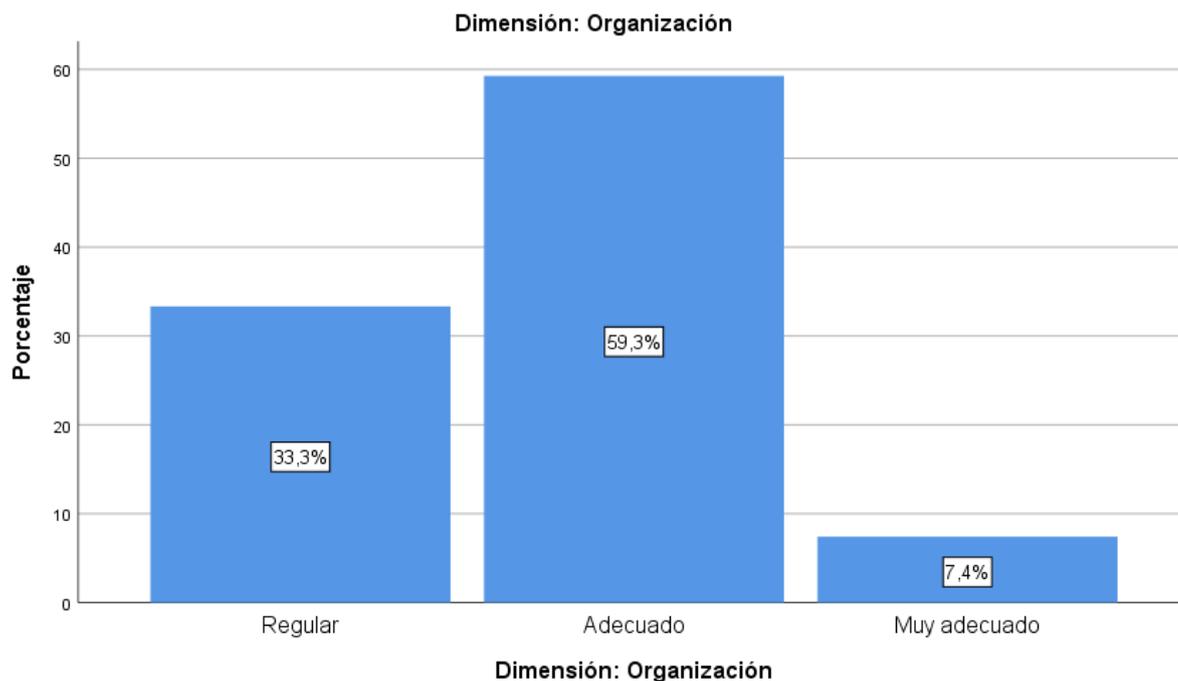
Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador organización el 33.7% afirma que es regular, el 59.3% opina que es adecuado, y para una 7.4% el indicador organización es muy adecuado, es decir que para el 100% el indicador organización es apropiado.

#### Interpretación:

Los datos señalan que un porcentaje importante opina que el indicador organización es apropiado, sin embargo, debemos observar también la importancia del porcentaje que opina que es regular, esto nos da un punto para trabajar y mejorar nuestra actual organización al futuro estableciendo relaciones laborales entre departamentos y la consecución de metas organizacionales; la estructura, las tareas, la comunicación son puntos de partida para conseguir un objetivo colectivo. Actualmente podemos estar organizados para cumplir con los retos diarios, pero si objetivo de la empresa Manuel Cendra S.A.C es trascender en el tiempo frente a la competencia del mercado agresivo actual es hora de considerar trabajar los planes a largo plazo, reorganizar departamentos, actualizar estructura de acuerdo a las competencias del personal y la gestión administrativa que se necesita para cubrir con la demanda y calidad en los productos que ofrecemos a nuestros clientes.



**Gráfico 24** Indicador: Organización

### Indicador: Motivación

**Tabla 25** Indicador: Motivación

<b>Indicador: Motivación</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	3,7	3,7
Inadecuado	1	3,7	7,4
Regular	8	29,6	37,0
Adecuado	10	37,0	74,1
Muy adecuado	7	25,9	100,0
Total	27	100,0	

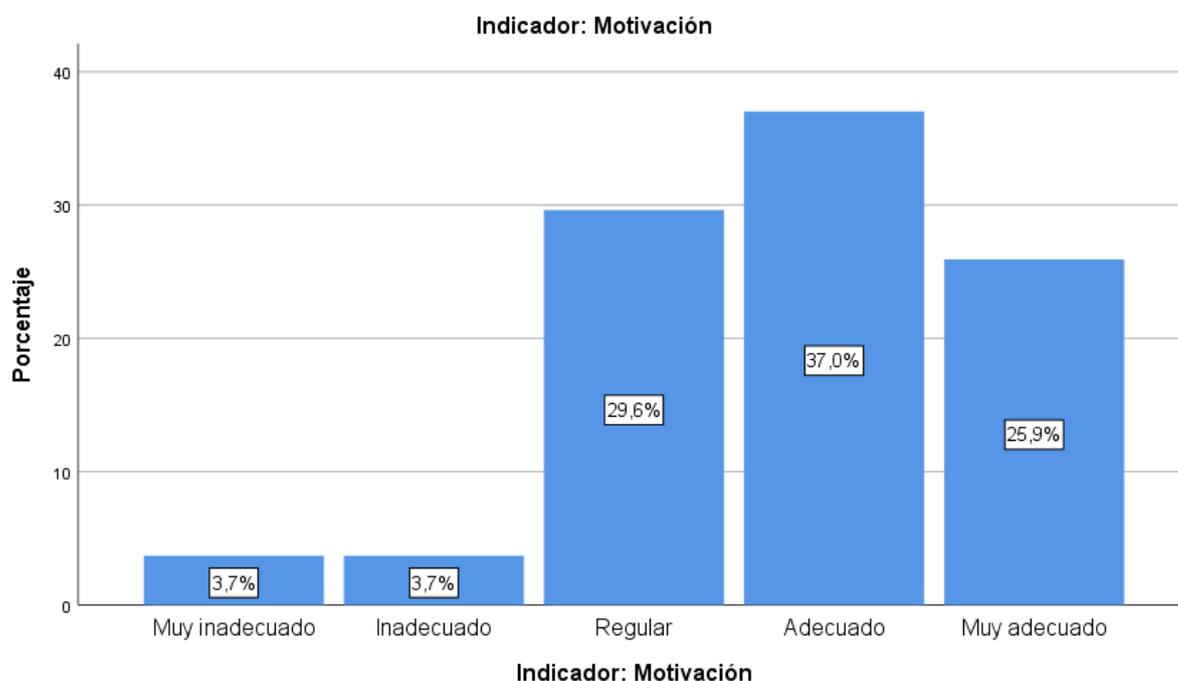
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador motivación se observa que 3.7% afirma que es muy inadecuado, el otro 3.7% es inadecuado, y para 29.6% es regular, es decir que para el 37.0% el indicador motivación es inadecuado. Por otro lado, un 37.0% opina que es adecuado y el 25.9% opina que es muy adecuado el indicador motivación.

### Interpretación:

Los resultados muestran que los trabajadores encuentran motivación en sus experiencias personales que finalmente son proyectadas en su trabajo diario, actualmente la empresa no cuenta con un programa de inducción, seguimiento o desarrollo de colaboradores que permita fortalecer las funciones y tareas. La motivación verbal en la empresa es un fantasma sin embargo existen otras formas donde la empresa compensa con acciones que finalmente son motivadoras como cumplir oportunamente con los salarios en los tiempos establecidos, reparte utilidades, seguro de salud privado, canasta navideña y vale de alimentos, consideración en los permisos de estudio, tolerancia en el horario del trabajo que finalmente se reflejan en el mantenimiento de un clima laboral positivo para el desarrollo de la gestión administrativa en general.



**Gráfico 25 Indicador: Motivación**

## Indicador: Liderazgo

Tabla 26 Indicador: Liderazgo

### Indicador: Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	5	18,5	18,5
Regular	6	22,2	40,7
Adecuado	11	40,7	81,5
Muy adecuado	5	18,5	100,0
Total	27	100,0	

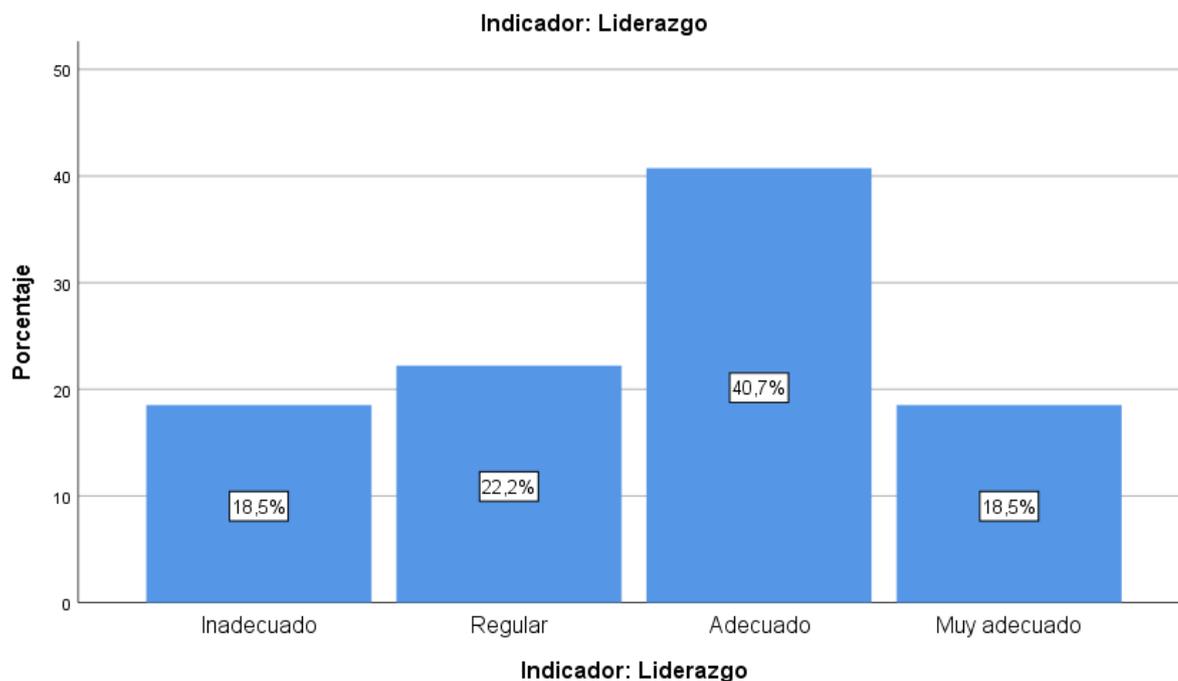
Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador liderazgo el 18.5% afirma que es inadecuado, el otro 22.2% es regular, es decir que para el 40.7% el indicador liderazgo es inadecuado. Por otro lado, un 40.7% opina que es adecuado y el 18.5% opina que es muy adecuado el indicador liderazgo.

#### Interpretación:

El indicador liderazgo está en relación a las competencias del trabajador y su entorno, es el deber de la alta dirección de la empresa identificar y renovar líderes. Actualmente el indicador liderazgo de acuerdo a las respuestas de los trabajadores es adecuado, sin embargo, es importante renovar y proponer nuevos líderes en áreas claves como comercial, producción y servicio al cliente que transmitan pro-actividad, deseos de superación laboral, que transpiren éxito con habilidades sociales para resolver problemas de comunicación entre los trabajadores y coordinación en la gestión administrativa en general.



**Gráfico 26 Indicador: Liderazgo**

### **Indicador: Trabajo en equipos**

**Tabla 27 Indicador: Trabajo en equipo**  
**Indicador: Trabajo en equipos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	6	22,2	22,2
Regular	12	44,4	66,7
Adecuado	7	25,9	92,6
Muy adecuado	2	7,4	100,0
Total	27	100,0	

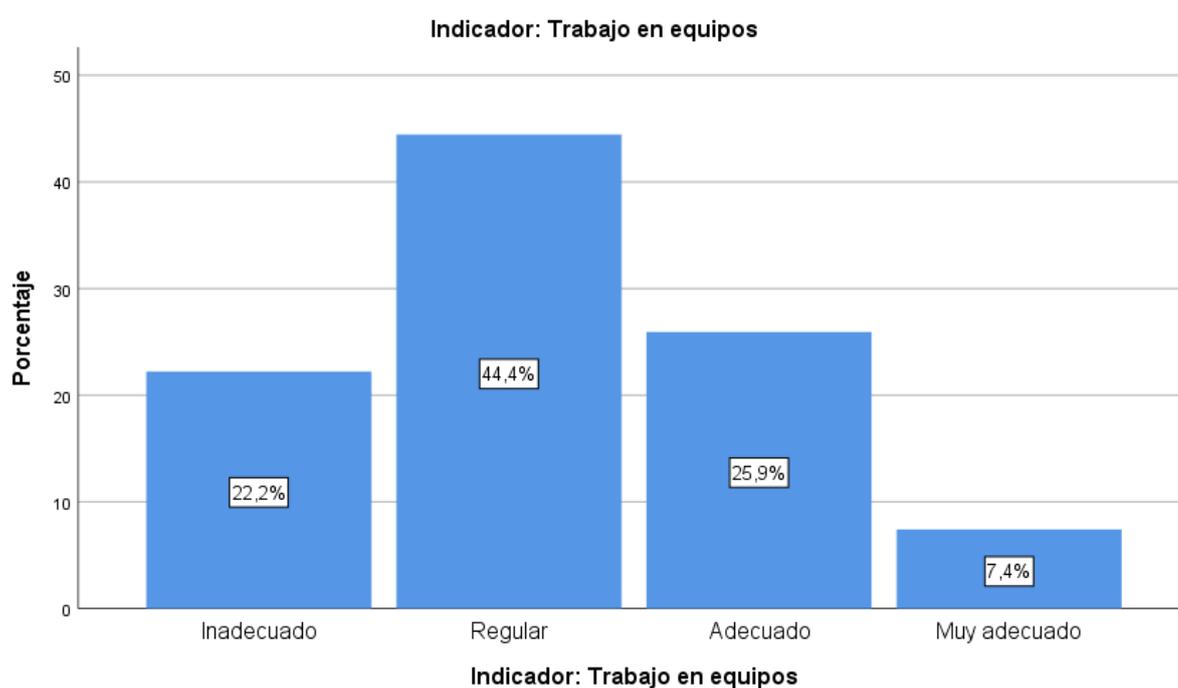
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador trabajo en equipos el 22.2% afirma que es inadecuado, el otro 44.4% es regular, es decir que para el 66.7% el indicador trabajo en equipos es inadecuado. Por otro lado, un 25.9% opina que es adecuado y el 7.4% opina que es muy adecuado el indicador trabajo en equipos.

### Interpretación:

Los porcentajes resaltan como regular el indicador de trabajo en equipos, los factores que determinan esta relación entre trabajadores para ejecutar un trabajo en equipo reposa en la comunicación y el liderazgo. Un número variable de trabajadores de producción tienen una discapacidad auditiva o de lenguaje y el líder encargado de este departamento no sabe comunicarse con lenguaje de señas, por lo tanto, sus directivas muchas veces son mal interpretadas por el personal a su cargo y esto se convierte en una bola de nieve que arrastra la gestión administrativa general, y que se podría evitar a través de la capacitación en lenguaje de señas desde una visión integradora que permita trabajar en equipo de forma idónea.



**Gráfico 27 Indicador: Trabajo en equipo**

## Dimensión: Dirección

**Tabla 28 Indicador: Dirección**  
**Dimensión: Dirección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	13	48,1	48,1
Adecuado	14	51,9	100,0
Total	27	100,0	

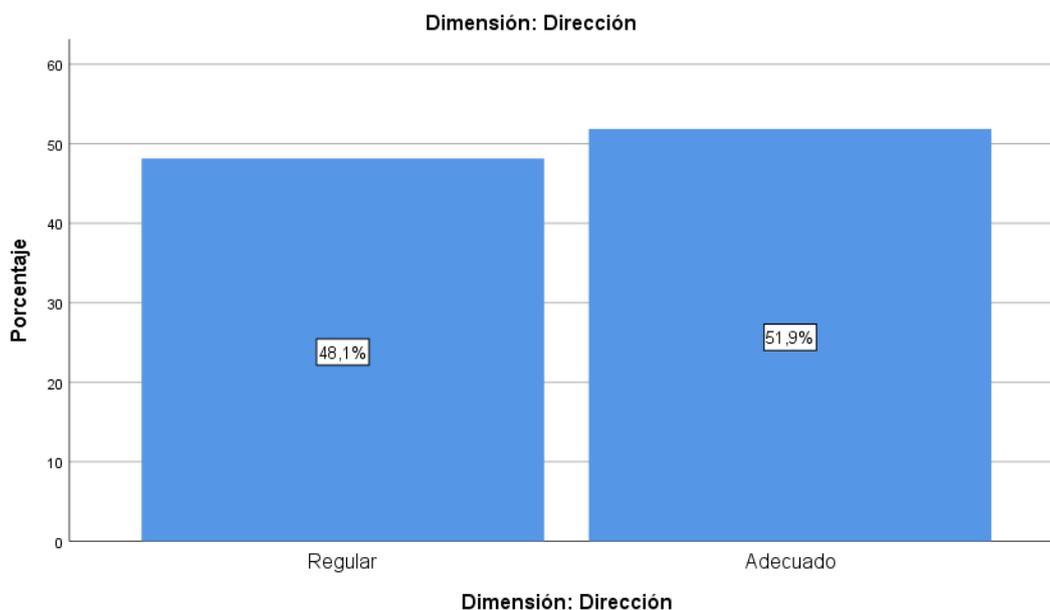
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Sobre el indicador trabajo dirección el 48.1% afirma que es regular, el otro 51.9% es adecuado, es decir que para el 100% el indicador dirección es adecuado.

### Interpretación:

motivar, coordinar y vigorizar a los colaboradores para que colaboren en consecución de la tareas y funciones de la empresa es una tarea compleja que involucra a los canales de comunicación, liderazgo, motivación y reclutamiento durante todo el tiempo de vida en la organización es por eso la importancia de la independencia del departamento de recursos humanos con la dirección de un especialista en el manejo de habilidades especiales de acuerdo a la población mixta que existe actualmente en la empresa Manuel Cendra S. A. C.



**Gráfico 28 Indicador: Dirección**

## Indicador: Preventivo

**Tabla 29 Indicador: Preventivo**

### Indicador: Preventivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	3,7	3,7
Inadecuado	4	14,8	18,5
Regular	10	37,0	55,6
Adecuado	8	29,6	85,2
Muy adecuado	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	

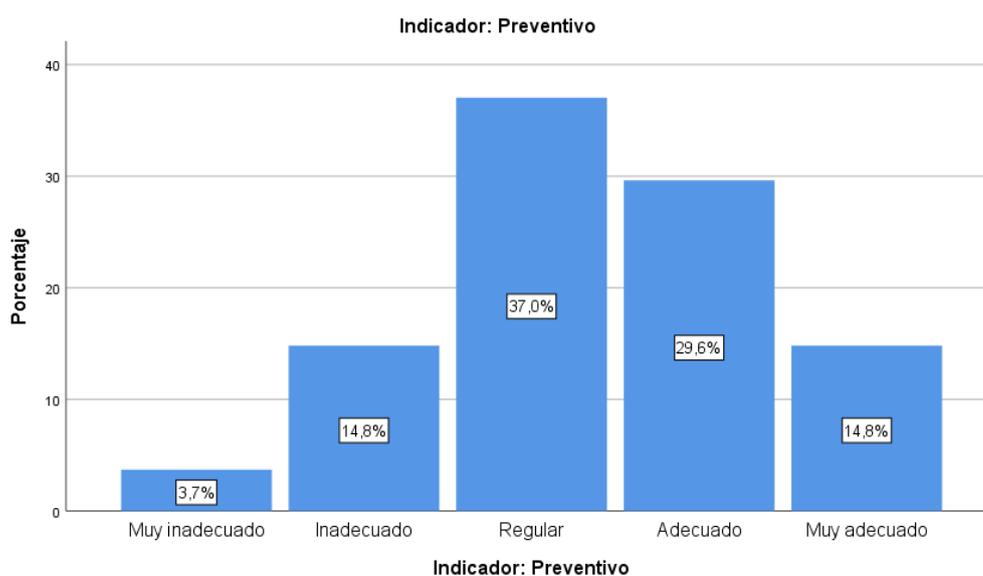
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador preventivo el 3.7% afirma que es muy inadecuado, el 14.8% opina que es inadecuado y el 37.0% opina que es regular, es decir que para 55.6% el indicador preventivo es inadecuado. Por otro lado, un 29.6% opina que es adecuado y el 14.8% opina que es muy adecuado el indicador preventivo.

### Interpretación:

El resultado señala como inadecuado la gestión del indicador control preventivo, uno de los motivos es que actualmente no existe un sistema de control donde se evalué el desempeño del trabajador y que permita observar que aspectos se pueden mejorar desde el perfil, tareas, funciones y operaciones del puesto que ocupa y evaluar en general la eficiencia de los departamentos de la empresa. Un sistema de control enfocado en la prevención y de forma periódica a través de un sistema ayudará notablemente a tomar decisiones objetivas en la dirección para mejorar los procesos de la gestión administrativa general. El trabajador de hoy puede mejorar sus funciones y tareas si objetivamente se le informa como hacerlo y para saber eso se necesita un sistema de evaluación para anticipar al error o corregir oportunamente, es clave siempre mantener el control de todos lo que ocurre en la organización esto elevará la calidad en la producción y el servicio que se le ofrece al cliente y que repercute en el tiempo de vida de la empresa. Apagar incendios tiene un mayor costo que prevenirlos.



**Gráfico 29 Indicador: Preventivo**

## Indicador: Concurrente

Tabla 30 Indicador: Concurrente

### Indicador: Concurrente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	3	11,1	11,1
Regular	7	25,9	37,0
Adecuado	13	48,1	85,2
Muy adecuado	4	14,8	100,0
Total	27	100,0	

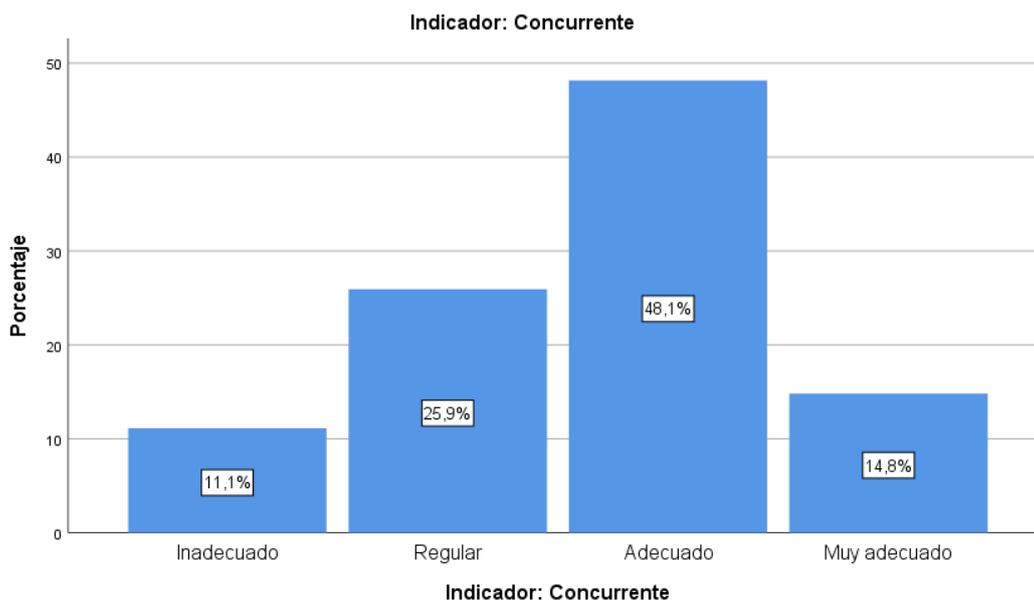
Fuente: Datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Sobre el indicador concurrente el 11.1% afirma que es inadecuado, el 25.9% opina que es regular, es decir que para un 37% el indicador concurrente es inadecuado, mientras que el 48.1% opina es adecuado y un 14.8% opina que es muy adecuado el indicador concurrente.

#### Interpretación:

Los datos son claros al señalar que la empresa actualmente tiene un control concurrente efectivo en la supervisión de la producción y que busca resolver de forma inmediata problemas de gestión administrativa que están relacionados a los sistemas existentes de control en pedidos, proveedores, canales de distribución, transportes, facturación y cobranza donde se necesitan respuestas rápidas para resolver problemas.



**Gráfico 30 Indicador: Concurrente**

## Indicador: Retroalimentación

**Tabla 31 Indicador Retro alimentación**

### Indicador: Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	7,4	7,4
Regular	9	33,3	40,7
Adecuado	7	25,9	66,7
Muy adecuado	9	33,3	100,0
Total	27	100,0	

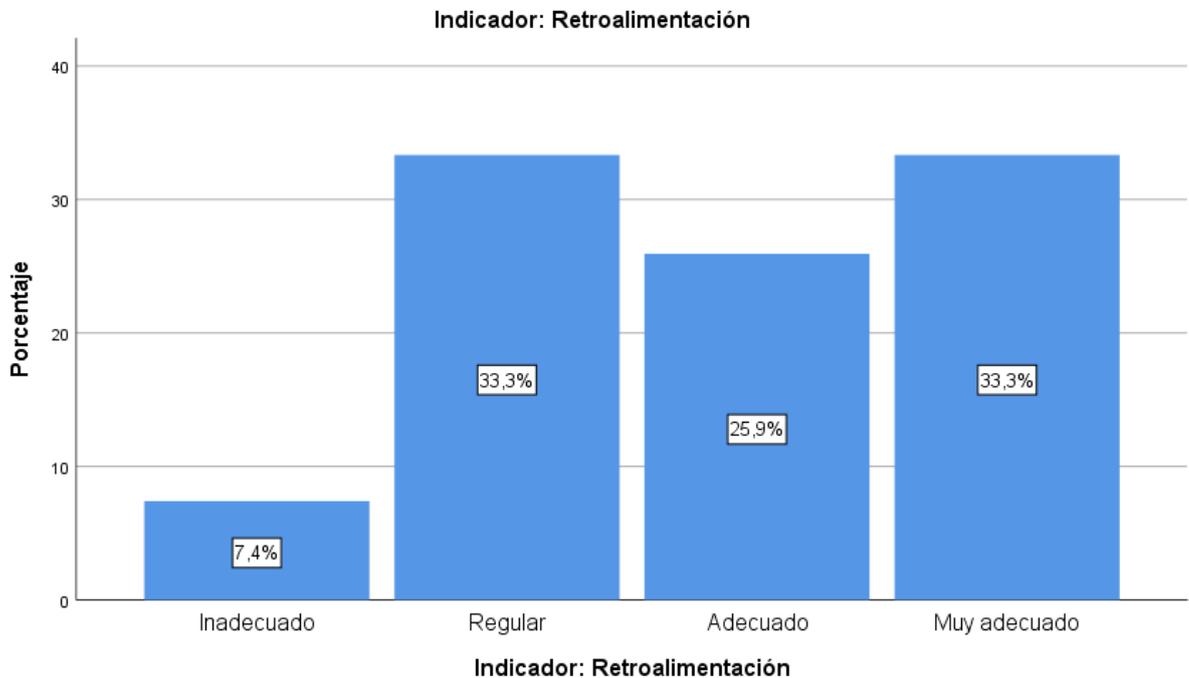
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

Sobre el indicador retroalimentación el 7.4% afirma que es inadecuado, el 33.3% opina que es regular, es decir que para un 40.7% el indicador retroalimentación es inadecuado, mientras que el 25.9% opina es adecuado y un 33.3% opina que es muy adecuado el indicador retroalimentación.

### Interpretación:

Los datos señalan que una división en los porcentajes importante que consideran que no se toman en cuenta los errores pasados para evitar los futuros, el sistema de control de retroalimentación actualmente no está desarrollado en la empresa siendo un punto importante para tomar en cuenta en la actualización de sistemas analizar que ocurrió en el pasado para evitar o reducir gastos futuros como por ejemplo: el área cobranzas y facturación actualmente tiene un registro del historial de los clientes que utiliza para evaluar nuevos créditos y esa información es útil para tomar decisiones. De la misma forma se debería llevar un control de retroalimentación de los proveedores para evaluar su cumplimiento dentro del tiempo establecido y con la calidad de productos o servicios prestados.



**Gráfico 31 Indicador: Retro alimentación**

## Dimensión: Control

Tabla 32 Indicador: Control

### Dimensión: Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	3,7	3,7
Regular	7	25,9	29,6
Adecuado	18	66,7	96,3
Muy adecuado	1	3,7	100,0
Total	27	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

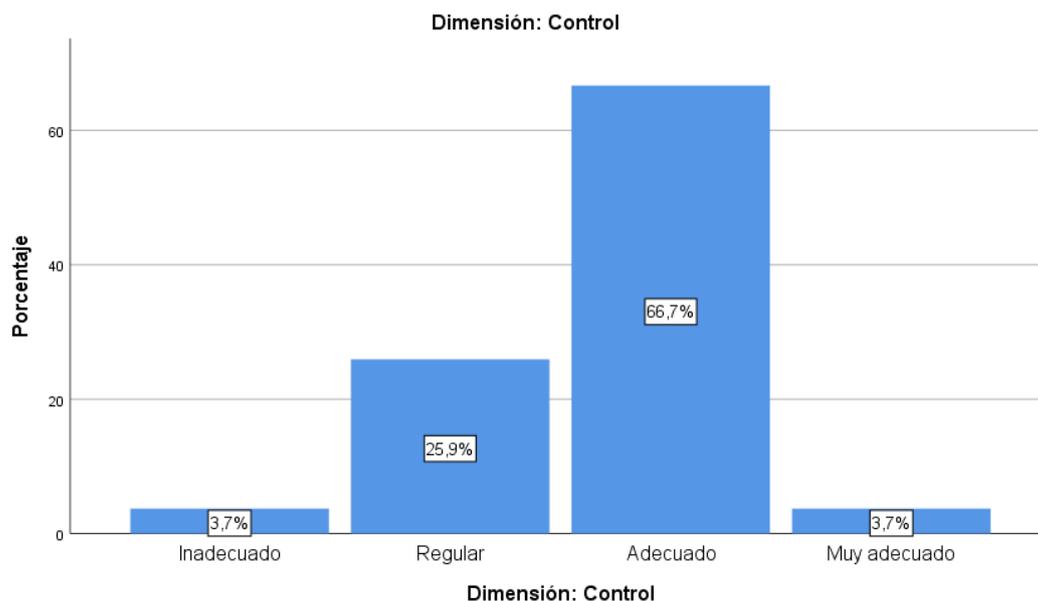
#### Descripción:

Sobre el indicador control el 3.7% afirma que es inadecuado, el 25.9% opina que es regular, es decir que para un 29.6% el indicador control es inadecuado, mientras que el 66.7% opina es adecuado y un 3.7% opina que es muy adecuado el indicador control.

#### Interpretación:

Los datos señalan que es adecuado el indicador control en la empresa Manuel Cendra S.A.C sobre sus operaciones generales, sin embargo, es importante tomar en cuenta como potenciar aquellos controles débiles que se traducen finalmente en costos ocultos.

La prevención, la concurrencia y la retroalimentación son controles a tomar en cuenta en la administración de una organización, desestimar uno de estos controles permite encubar un problema que con el tiempo podría convertirse en un problema mayor de resolver.



**Gráfico 32 Indicador: Control**

### **Variable: Gestión Administrativa**

**Tabla 33 Indicador: Gestión Administrativa**

#### **Variable: Gestión Administrativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	7	25,9	25,9	25,9
Adecuado	20	74,1	74,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

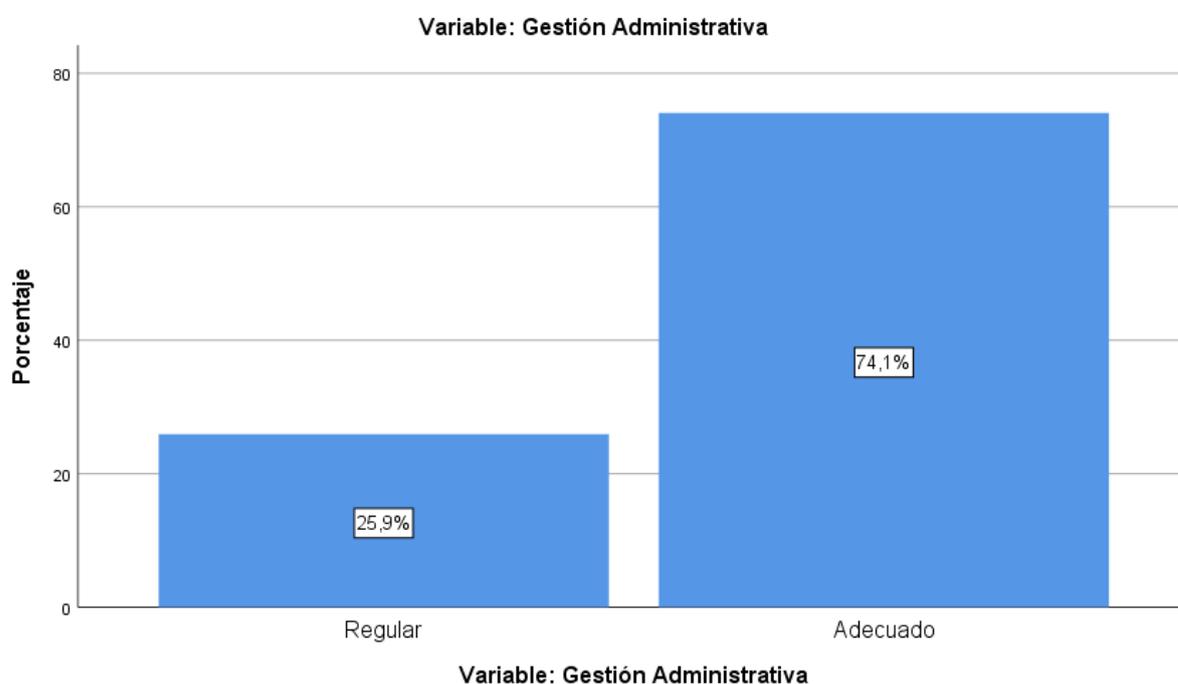
Descripción:

Sobre el indicador gestión administrativa el 25.9% afirma que es regular, y el 74.1% opina que es adecuado, es decir que para un 100% el indicador gestión administrativa es adecuado.

Interpretación:

Actualmente la gestión administrativa en la empresa Manuel Cendra S.A.C., es informal basado a la experiencia del trabajo, la intensidad de la demanda, controlando

no cometer el mismo error dos veces pero no hay nada escrito en archivos formalmente o en manual de procesos a través de un sistema que de soporte de manera técnica y que permitan estandarizar procesos de gestión. El porcentaje del 25.9% señala que es regular por lo tanto la actual gestión administrativa se puede mejorar para conseguir metas en equipo planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficiente y eficaz.



**Gráfico 33 Indicador: Gestión administrativa**

### **Regla de decisión y cálculo del P-valor**

Para tomar la decisión de rechazar o no rechazar la hipótesis nula seguimos la

Regla: si el P – valor  $\leq \alpha$  se rechaza la hipótesis nula. Si el P – valor  $> \alpha$  no se rechaza la hipótesis nula. Sin embargo, Hernández et (2014), menciona que el coeficiente se puede interpretar como positiva media:

- 1.00 = Correlación negativa perfecta

- 0.90 = Correlación Negativa muy fuerte.

- 0.75 = Correlación Negativa considerable.

-0.50 = Correlación Negativa media.

-0.25 = Correlación Negativa débil.

-0.10 = Correlación Negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

+0.10 = Correlación Positiva muy débil.

+0.25 = Correlación Positiva débil.

+0.50 = Correlación Positiva media.

+0.75 = Correlación Positiva considerable.

+0.90 = Correlación Positiva muy fuerte.

+1.00 = Correlación positiva perfecta

## **5.2 Análisis de resultados**

### **Prueba de hipótesis Principal**

Hipótesis Planteada: La estructura organizacional incide en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

Hipótesis nula: La estructura organizacional no incide en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

## Variable: Estructura Organizacional \* Variable: Gestión

### Administrativa

Tabla 34 Estructura organizacional \* Gestión Administrativa  
Tabla cruzada

		Variable: Gestión Administrativa				Total	
		Regular		Adecuado		f	%
		f	%	f	%		
Variable: Estructura Organizacional	Regular	5	18,5%	1	3,7%	6	22,2%
	Adecuado	2	7,4%	18	66,7%	20	74,1%
	Muy adecuado	0	0,0%	1	3,7%	1	3,7%
Total		7	25,9%	20	74,1%	27	100,0%

Chic cuadrado: 13.288 gl: 2 Sig. 0.001

Fuente: Datos de la propia investigación.

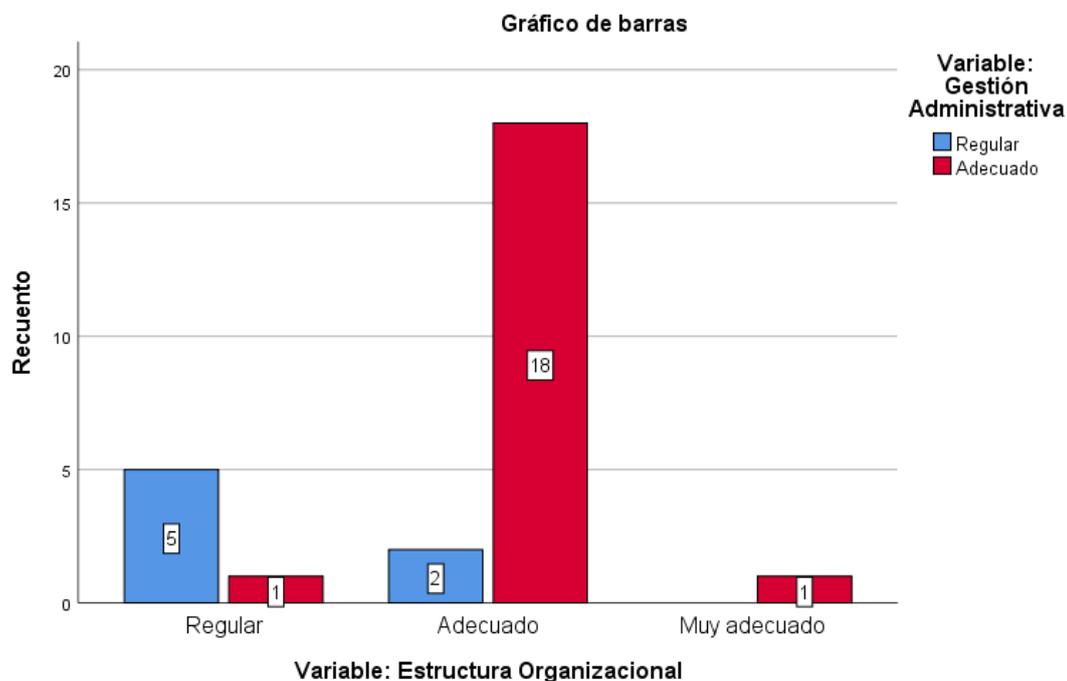
#### Descripción:

De acuerdo a la tabla sobre estructura organizacional y la gestión administrativa observamos que el 22.2% de los colaboradores afirma que la estructura organizacionales regular, de ellos el 18.5% afirma que la gestión administrativa es regular y para el 3.7% la gestión administrativa es adecuada por otro lado 74.1% de los encuestados afirma que la estructura organizacional es adecuada para la organización, de ellos 7.4% afirma que la gestión administrativa es regular y para el 66.7% es adecuada, finalmente para el 3.7% de los encuestados la estructura organizacional es muy adecuada, de ellos el 3.7% no dice que es adecuada la gestión administrativa.

#### Interpretación:

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor chic cuadrado 13.288 con 2 grados de libertad y un valor de significancia 0.001 como este valor de significancia es menor a 0.005 existe razones suficientes para rechazar la hipótesis nula

y afirmamos que la estructura organizacional incide significativamente en las dimensiones de la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.



**Gráfico 34 Estructura Organizacional\* Gestión Administrativa**

### **Prueba de Hipótesis Específica N°1**

Hipótesis Planteada: La estructura organizacional incide en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

Hipótesis nula: La estructura organizacional no incide en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

## Variable: Estructura Organizacional \* Dimensión: Planeación

Tabla 35 Estructura Organizacional \* Planeación

### Tabla cruzada

		Dimensión: Planeación							
		Inadecuado		Regular		Adecuado		Total	
		F	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Estructura Organizacional	Regular	1	3,7%	3	11,1%	2	7,4%	6	22,2%
	Adecuado	1	3,7%	9	33,3%	10	37,0%	20	74,1%
	Muy adecuado	0	0,0%	0	0,0%	1	3,7%	1	3,7%
Total		2	7,4%	12	44,4%	13	48,1%	27	100,0%

Chicadrado: 2.259 gl: 4 Sig. 0.688

Fuente: Datos de la propia investigación.

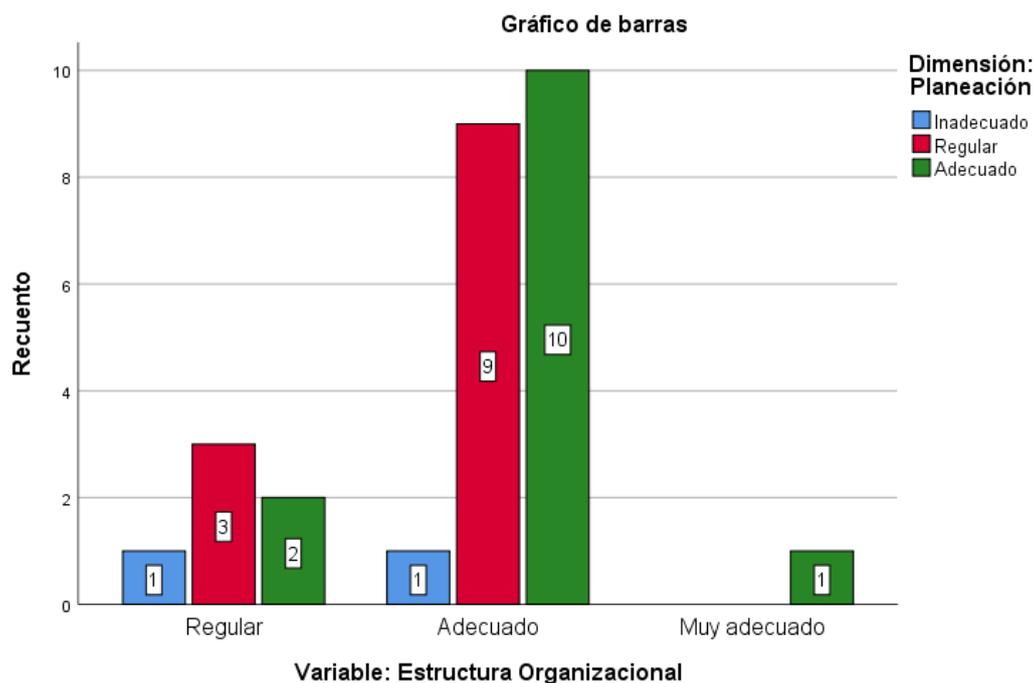
#### Descripción:

De acuerdo a la tabla sobre estructura organizacional y planeación observamos que el 22.2% de los colaboradores afirma que la estructura organizacional es regular, de ellos el 3.7% afirma que la planeación es inadecuada, para el 11.1% la planeación es regular y para el 7.4% es adecuado. Por otro lado 74.1% de los encuestados afirma que la estructura organizacional es adecuada para la organización, de ellos 3.7% afirma que la planeación es inadecuada, para el 33.3% es regular, y para el 37% adecuada. Finalmente, para 3.7% de los encuestados la estructura organizacional es muy adecuada, de ellos el 3.7% no dice que es adecuado la planeación.

#### Interpretación:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°1 observamos que el valor chicadrado 2.259 con 4 grados de libertad y un valor de significancia 0.668 por lo tanto

existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, con lo cual significa que si existe correlación entre las variables analizadas al ser interpretada como positiva media, es decir que la relación entre estas dos variables tiende ser relativamente aceptable, por lo que nuestra hipótesis planteada está encaminada a dar solución a la problemática de la presente investigación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.



**Gráfico 35 Estructura Organizacional\* Planeación**

### **Prueba de Hipótesis Específica N°2**

Hipótesis Planteada: La estructura organizacional incide en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

Hipótesis nula: La estructura organizacional no incide en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

## Variable: Estructura Organizacional \* Dimensión: Organización

Tabla 36 Estructura organizacional \* Organización

### Tabla cruzada

		Dimensión: Organización							
		Regular		Adecuado		Muy adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Estructura Organizacional	Regular	4	14,8%	2	7,4%	0	0,0%	6	22,2%
	Adecuado	5	18,5%	14	51,9%	1	3,7%	20	74,1%
	Muy adecuado	0	0,0%	0	0,0%	1	3,7%	1	3,7%
Total		9	33,3%	16	59,3%	2	7,4%	27	100,0%
Chicadrado: 16.588 gl: 4 Sig. 0.002									

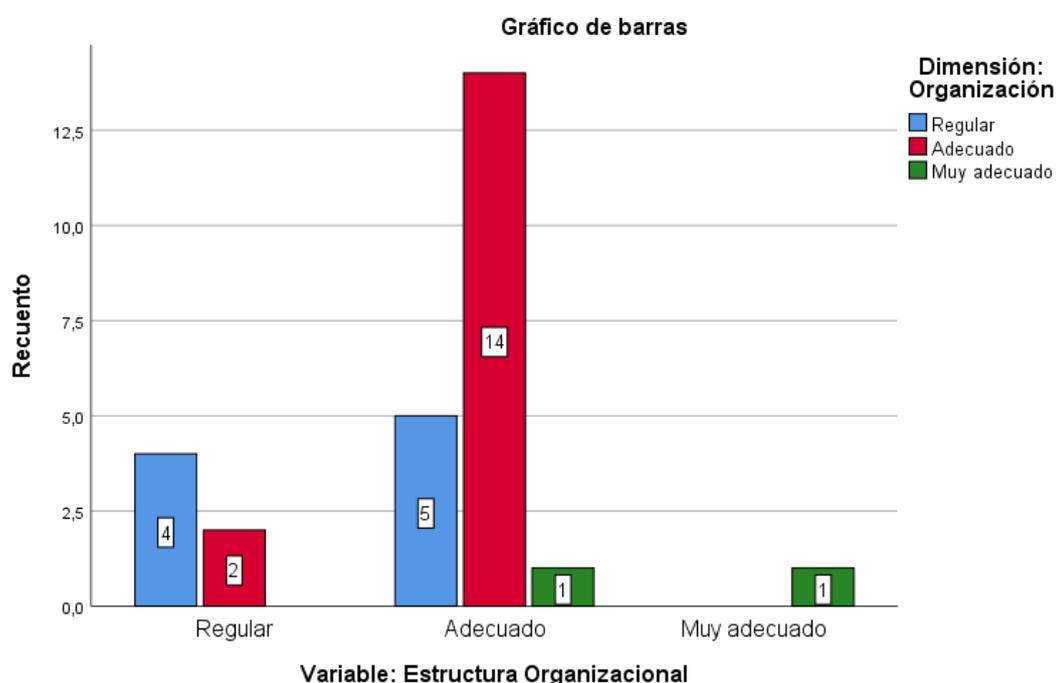
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción:

De acuerdo a la tabla sobre estructura organizacional y organización observamos que el 22.2% de los colaboradores afirma que la estructura organizacional es regular, de ellos el 14.8% afirma que la organización es regular, para el 7.4% la organización es adecuada. Por otro lado 74.1% de los encuestados afirma que la estructura organizacional es adecuada para la organización, de ellos 18.5% afirma que la organización es regular, para el 51.9% es adecuado y para el 3.7% de encuestados es muy adecuado. Finalmente, para 3.7% de los encuestados la estructura organizacional es muy adecuada, y para el 3.7% de encuestados la organización es muy adecuada para la empresa Manuel Cendra S.A.C.

Interpretación:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°2 observamos que el valor chi cuadrado 16.588 con 4 grados de libertad y un valor de significancia 0.002 como este valor de significancia es menor a 0.005 existe razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la estructura organizacional incide significativamente en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.



**Gráfico 35 Estructura Organizacional\* Organización**

### **Prueba de Hipótesis Específica N°3**

Hipótesis Planteada: La estructura organizacional incide en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

Hipótesis nula: La estructura organizacional no incide en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

## Variable: Estructura Organizacional \* Dimensión: Dirección

Tabla 37 Estructura Organizacional \* Dirección

### Tabla cruzada

		Dimensión: Dirección					
		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%
Variable:	Regular	5	18,5%	1	3,7%	6	22,2%
Estructura	Adecuado	8	29,6%	12	44,4%	20	74,1%
Organizacional	Muy adecuado	0	0,0%	1	3,7%	1	3,7%
Total		13	48,1%	14	51,9%	27	100,0%
Chic cuadrado: 4.436 gl: 2 Sig. 0.109							

Fuente: Datos de la propia investigación.

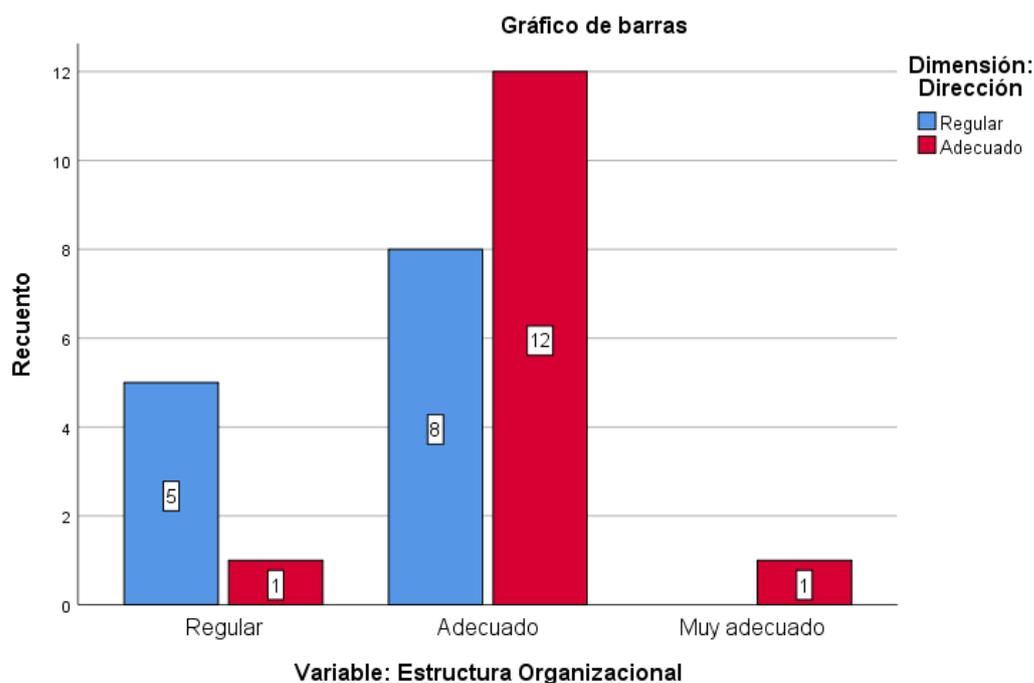
Descripción:

De acuerdo a la tabla sobre estructura organizacional y dirección observamos que el 22.2% de los colaboradores afirma que la estructura organizacional es regular, de ellos el 18.5% afirma que la dirección es regular, para el 3.7% la dirección es adecuada. Por otro lado 74.1% de los encuestados afirma que la estructura organizacional es adecuada para la dirección, de ellos 29.6% afirma que la dirección es regular, para el 44.4% es adecuado. Finalmente, para 3.7% de los encuestados la estructura organizacional es muy adecuada, y para el 3.7% de encuestados la dirección es adecuada para la empresa Manuel Cendra S.A.C.

Interpretación:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°3 observamos que el valor chic cuadrado 4.436 con 2 grados de libertad y un valor de significancia 0.109 como este valor de significancia es mayor a 0.005 existe razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, con lo cual significa que si existe correlación entre las variables

analizadas al ser interpretada como positiva media, es decir que la relación entre estas dos variables tiende ser relativamente aceptable, por lo que nuestra hipótesis planteada está encaminada a dar solución a la problemática de la presente investigación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.



**Gráfico 36 Estructura Organizacional\* Dirección**

#### **Prueba de Hipótesis Específica N°4**

Hipótesis Planteada: La estructura organizacional incide en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

Hipótesis nula: La estructura organizacional no incide en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.

## Variable: Estructura Organizacional \* Dimensión: Control

Tabla 38 Estructura Organizacional \* Control

### Tabla cruzada

		Dimensión: Control								Total	
		Inadecuado				Muy adecuado					
		Regular		Adecuado		Regular		Adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Variable:	Regular	1	3,7%	4	14,8%	1	3,7%	0	0,0%	6	22,2%
Estructura Organizacional	Adecuado	0	0,0%	3	11,1%	16	59,3%	1	3,7%	20	74,1%
	Muy adecuado	0	0,0%	0	0,0%	1	3,7%	0	0,0%	1	3,7%
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>3,7%</b>	<b>7</b>	<b>25,9%</b>	<b>18</b>	<b>66,7%</b>	<b>1</b>	<b>3,7%</b>	<b>27</b>	<b>100,0%</b>
Chicadrado: 11,821 gl: 6 Sig. 0.066											

Fuente: Datos de la propia investigación.

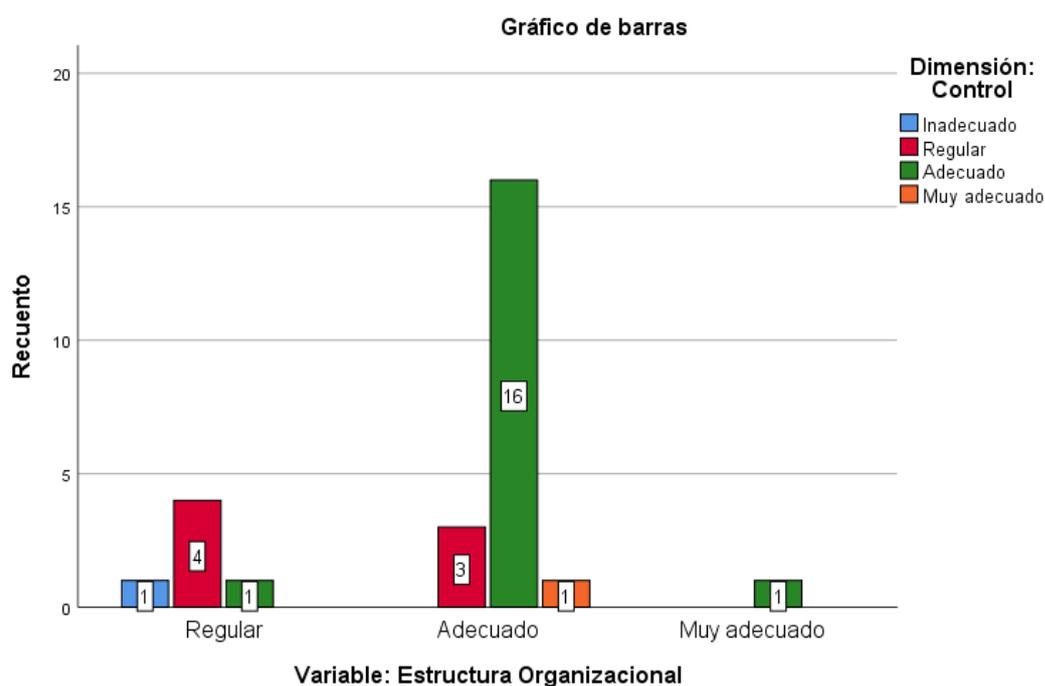
Descripción:

De acuerdo a la tabla sobre estructura organizacional y control observamos que el 22.2% de los colaboradores afirma que la estructura organizacional es regular, de ellos el 3.7% afirma que el control es inadecuado, para el 14.8% el control es regular y para el 3.7% el control es adecuado. Por otro lado 74.1% de los encuestados afirma que la estructura organizacional es adecuada para el control, de ellos 11.1% afirma que el control es regular, para el 59.3% es adecuado y para el 3.7% es muy adecuado el control. Finalmente, para 3.7% de los encuestados la estructura organizacional es muy adecuada, y para el 3.7% de encuestados el control es muy adecuado para la empresa Manuel Cendra S.A.C.

Interpretación:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°4 observamos que el valor chicadrado 11.821 con 6 grados de libertad y un valor de significancia 0.066 por lo

tanto existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, con lo cual significa que si existe correlación entre las variables analizadas al ser interpretada como positiva media, es decir que la relación entre estas dos variables tiende ser relativamente aceptable, por lo que nuestra hipótesis planteada está encaminada a dar solución a la problemática de la presente investigación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019.



**Gráfico 37 Estructura Organizacional\* Control**

### 5.3 Discusión de Resultados

**Según el objetivo general**, determinar de qué manera incide el diseño de una estructura organizacional en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C. Fabricante de lencería y prendas de vestir de la provincia de Lima del distrito de Pueblo libre en el año 2019, los resultados mostrados en la tabla 34 muestra que el grado de significancia es 0.001 deduciendo que el grado de incidencia del diseño de la estructura organizacional en la gestión administrativa es importante, datos que al ser comparados con los encontrados por (Sotalin, 2015), en su tesis titulada “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A. año 2014”, quien concluyó que la gerencia se debe centrar en la máxima eficiencia de las personas y la empresa mediante la tecnificación de la administración aplicando las teorías de la administración y el desarrollo de estructuras organizacionales adecuadas a la necesidad de la empresa, aplicando conceptos como: calidad total, reingeniería, benchmarking, empoderamiento. Con estos resultados se afirma que la estructura organizacional incide significativamente y de manera favorable en la gestión administrativa de la empresa analizada, además (Poma, 2018), en su tesis titulada “Procesos administrativos y la estructura organizacional de la empresa CORMA. ABAD ARANA S.A.C. - 2017”. Concluyendo que, si existe correlación entre las variables analizadas, y recomienda aplicar constantemente los procesos administrativos dentro de la estructura para ayudar a mejorar el direccionamiento de los objetivos planteados por la institución, se urge una retroalimentación de procesos en cada área de la empresa.

De acuerdo a esta información y contrastando con mi experiencia laboral en el área de contabilidad en un periodo de 4 años confirmo que la estructura organizacional incide significativamente en el desarrollo de la gestión administrativa de la empresa Manuel

Cendra S.A.C. pues existen procesos que no están definidos y al ser improvisados generan un desorden histórico, ¿Cómo se hizo? ¿Cómo es? ¿Cómo se hace? son preguntas que a diario se susurran en el área de contabilidad, y son tareas que se logran resolver en el momento, pero al no tener un diseño de proceso y tratar el problema de fondo vuelven a generar conflictos laborales e interpersonales, retraso y lentitud en la gestión administrativa, pues se debe revisar hasta cinco veces una tarea sencilla contable para confirmar si se realizó bien en el tiempo.

**Según el objetivo específico N°1**, Determinar la incidencia del diseño de una estructura organizacional en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019, los resultados mostrados en la tabla 35 muestran el grado de significancia en 0.688 esto significa que si existe incidencia del diseño de la estructura organizacional en la planeación de la empresa Manuel Cendra S.A.C. datos que al ser comparados con los encontrados por (Sotalin, 2015), en su tesis titulada “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo UNIPRO C.A. año 2014”, quien determino que la ausencia de esta estructura organizacional en la compañía UNIPRO C.A. ha comprometido su crecimiento eficiente, la falta de definición de un organigrama que establezca los niveles de autoridad, los departamentos, los ejecutivos a cargo de los departamentos, las funciones y responsabilidades de cada departamento, las funciones y responsabilidades de los colaboradores de cada departamento, las vías de comunicación y la planificación del trabajo basado en objetivos claros ha generado un crecimiento desordenado, una gestión administrativa en desaprovecho de los recursos humano, materiales y financieros.

Con estos resultados afirmo como la ausencia de la planeación afecta los objetivos a largo plazo de la empresa y generan un estancamiento profesional por la ausencia de un

plan estratégico que involucre a los profesionales en una línea de carrera que los comprometa a contribuir con conocimiento y proponer soluciones y mejoras a los procesos a través de mesas de trabajo multidisciplinarias, para desarrollar procesos de gestión eficientes y elevar la calidad de trabajo. Adicionalmente incide en el compromiso de cada trabajador con la empresa al desconocer la misión y visión que a la fecha no están desarrollados en la organización. Esto genera un vacío en la dirección de la empresa, en la motivación del personal, expresando los operarios esa dejadez en su productividad pues sólo esperan cumplir con su jornada laboral, con su tarea, pero no encuentra relación de la importancia en la eficiencia de su trabajo con los objetivos de la empresa en el tiempo.

**Según el objetivo específico N°2,** Determinar la incidencia del diseño de una estructura organizacional en la organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019, los resultados mostrados en la tabla 36 muestra que el grado de significancia es 0.002 deduciendo que si incide significativamente el diseño de la estructura organizacional en la organización administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C., datos que al ser comparados con los encontrados por (Fernandez, 2018), en su tesis titulada: “Estructura organizacional basada en el enfoque de sistema viable para la gestión de la agencia principal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito del Centro S.A.” Quién concluyó que el diseño de una estructura organizacional basado en el enfoque de sistema viable, más que un esfuerzo por reestructurar cargos, funciones y procesos de comunicación y control, genera contextos organizacionales que facilitan los procesos de desarrollo, aprendizaje y regulación organizacional, a partir del entendimiento organizacional, la cooperación entre sus sistemas y la integración vertical y horizontal de los diferentes sistemas de la unidad de negocio bajo estudio. Finalmente

podemos decir que la estructura organizacional incide significativamente y de manera favorable en la organización de una empresa.

La organización de la empresa Manuel Cendra S.A.C. desde mi observación es empírica, generacional y política, no toma cuenta la actualización del conocimiento de sus trabajadores en el tiempo, no existe una línea de carrera, no hay indicadores de productividad, todo se mueve en función de la razón por la que fuiste contratado y la experiencia que aportas en el puesto. Organizar tiene relación e incidencia en la gestión administrativa, como distribuir los departamentos, como armar los equipos de trabajo, como elegir los líderes, entre los principales elementos a tomar en cuenta. Examinar las competencias de cada trabajador de forma periódica, tecnificar el conocimiento establecer una comunicación efectiva con las bases inclusivas para organizarse en una empresa es básico. Por ejemplo, si un porcentaje de operarios en la fábrica tiene dificultades en el sistema de lenguaje encontrar un sistema de comunicación efectiva es primordial para organizar las tareas y funciones diarias. Organizar los horarios de trabajo en base a los resultados, organizar a los trabajadores por competencias, organizar la información financiera histórica de la empresa, organizar el talento humano, organizar es finalmente lo que determina la eficiencia y optimización de todos los recursos de la empresa.

**Según el objetivo específico N°3**, Determinar la incidencia del diseño de una estructura organizacional en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019 los resultados mostrados en la tabla 37 muestra que el grado de significancia es de 0.109 esto significa que si existe incidencia del diseño de la estructura organizacional en la dirección de la empresa Manuel Cendra S.A.C., datos que al ser comparados con los encontrado por (Poma, 2018) en su tesis titulada PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CORMA. ABAD

ARANA S.A.C. - 2017 Sugiere a las empresas llevar un estricto procedimiento de dirección dentro de su organización, ya que este es el medio por el cual camina los trabajadores y se debe establecer los medios de comunicación lo cual permitirá que se cumplan y respeten las funciones de cada área. Con estos resultados se afirma que la estructura organizacional incide significativamente y de manera favorable en la dirección de una empresa. Datos que al ser contrastados en los días de trabajo en la fábrica se observan por ejemplo como problemas menores de coordinación y que no son tomados en cuenta para corregir definitivamente afectan los tiempos promedios en las tareas, generando problemas en los procesos en cadena con otras áreas vinculadas. La dirección en la empresa Manuel Cendra S.AC. Está relacionada a sus líderes pues son ellos los escogidos por sus competencias para motivar al personal a conseguir las metas generales de cada área. Es también quien determina la intensidad de la jornada, en muchas ocasiones he podido observar cómo se predica con el ejemplo, en esta empresa puedes ver al gerente general con jean y polo armando o cerrando cajas en el área de despacho esto genera que los trabajadores a su alrededor aceleren el ritmo para sacar los pedidos aumentando la intensidad y esfuerzo en el trabajo.

**Según el objetivo específico N°4** Determinar la incidencia del diseño de una estructura organizacional en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., Lima 2019, los resultados mostrados en la tabla 38 muestra el grado de significancia es 0.066, deduciendo que si incide significativamente el diseño de la estructura organizacional en el control de la empresa Manuel Cendra S.A.C., datos que al ser comparados con los encontrados por (Poma, 2018) en su tesis titulada PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CORMA. ABAD ARANA S.A.C. - 2017 sugiere que las empresas tengan un buen procedimiento de control dentro de estas, ya que de esta manera se ve el

cumplimiento de cada área y estos a su vez deben ser retroactivos para que los trabajadores se sientan comprometidos con cumplir en el periodo establecido cada función encargada para el logro de los objetivos de la empresa. Con estos resultados se afirma que la estructura organizacional incide significativamente y de manera favorable en el control de una empresa.

El control es importante en los procesos administrativos de la empresa y en la producción para evaluar qué tan eficientes y eficaces podemos llegar a ser como empresa. Actualmente en Manuel Cendra S.A.C. Tenemos controles en el área de producción, ventas y cobranzas, pero debemos por ejemplo implementar un área de control de calidad, adicionalmente un área de control de pérdidas y finalmente un control financiero pues la empresa no solo se dedica a la fabricación de productos sino también a la inversión y compra de bonos. El control suma a mejorar procesos, sincerar costos, mejorar el servicio al cliente, minimizar las pérdidas, y generar oportunidades de mejora.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. En relación al primer objetivo de la investigación se logró determinar la incidencia de la estructura organizacional en la planeación. La informalidad de la estructura organizacional desde los inicios de la empresa Manuel Cendra S.A.C., a través del tiempo ha generado una incidencia en la gestión administrativa que se refleja tanto en la ausencia de misión, visión y carencia de un plan estratégico debido a razones privadas del directorio. Esta carencia de un plan estratégico desde mi observación genera un alto riesgo en la continuidad de la empresa en la línea del tiempo y con ello también coloca en riesgo a los colaboradores que la integran. La ausencia de una línea de carrera genera un vacío en las aspiraciones del colaborador, también genera incertidumbre que se refleja en su baja productividad y compromiso con la empresa. Las tareas, funciones y la división del trabajo deben ser planificadas y se deben actualizar periódicamente desde los procesos simples hasta lo más complejos de la organización.
2. En relación al segundo objetivo de la investigación se logró determinar la incidencia de la estructura organizacional en la organización administrativa, tomando los resultados de los indicadores se determina que actualmente un 60% de los colaboradores opinan que la organización es adecuada, sin embargo concluyo que la estructura organizacional empleada de forma empírica a través de los años ha formado una conciencia de experiencia en base a no cometer el mismo error y producto de este tipo de gestión administrativa irregular y condicionada a los factores como la demanda o la cantidad de personal que se necesita para atender y procesar las operaciones no corresponde a una solución técnica. Por lo tanto, considero que tenemos

una oportunidad de mejorar las áreas de trabajo y establecer un plan de acción que permita atender y solucionar los problemas de manera profesional.

3. En relación al tercer objetivo de la investigación se logró determinar la incidencia de la estructura organizacional en la dirección administrativa. A través de los resultados del cuestionario se observó que el líder en la cadena de mando es identificable en la empresa. Sin embargo, nuevamente se evidencia que la carencia del desarrollo de una estructura organizacional formal pone en riesgo la gestión administrativa si el único líder se ausenta por enfermedad o al llegar su jubilación por ejemplo, pues al no haber desarrollado una estructura organizacional que de soporte a la empresa afectará la toma de decisiones futuras. Adicionalmente cabe mencionar que actualmente el volumen de responsabilidades enfocadas en una sola persona termina afectando el clima laboral. Un colaborador que dirige múltiples áreas de la empresa que no son de su especialidad se convierte en una bomba tiempo, producto del stress y la fatiga. Delegar la autoridad es importante, con bases en la evaluación académica del personal y en compromiso con la empresa dentro de una estructura organizacional eficiente que incida en la gestión administrativa.

4. En relación al cuarto objetivo de la investigación se logró determinar la incidencia de la estructura organizacional en el control administrativo. Actualmente en la empresa Manuel Cendra S.A.C., sólo un 4% de los trabajadores está de acuerdo que el control es muy adecuado; La estructura organizacional actual creada a base de los años de experiencia laboral tiene un límite de control. Actualmente el número de operaciones por departamentos está aumentando por la demanda y se comienza a evidenciar los problemas de control administrativo. Desestimar el diseño de una estructura organizacional tomando en cuenta la importancia del control concurrente, preventivo

y de retroalimentación afectará sin duda la eficiencia, eficacia y rendimiento de los colaboradores en la empresa Manuel Cendra S.A.C.

## **6.2 Recomendaciones**

### **1. Recomendación**

Se sugiere a la gerencia general diseñar una estructura organizacional híbrida que recoja las fortalezas de todos los diseños estructurales en un aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras por lo tanto, la estructura híbrida suele utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad y teniendo en cuenta nuestro actual entorno inestable político, económico peruano. Recomiendo, optar por una estructura híbrida que incidirá significativamente en la planeación de la gestión administrativa considerando crear una misión, visión y un plan estratégico.

### **2. Recomendación**

Se sugiere a la gerencia general incluir dentro del diseño de la estructura organizacional las fortalezas de una estructura horizontal que fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente, adicionalmente fomenta el trabajo en equipo y la colaboración esto va incidir significativamente en la organización administrativa y va dirigir la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente.

### **3. Recomendación**

Se sugiere a la gerencia general incluir en su diseño de estructura organizacional las fortalezas de la estructura divisional que es adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable, dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del

producto y los puntos de contacto son claros y además descentraliza la toma de decisiones esto incidirá significativamente en la dirección de la gestión administrativa.

#### **4. Recomendación**

Se sugiere a la gerencia general incluir en su diseño de estructura organizacional las fortalezas de la estructura burocrática donde la realización de actividades estandarizadas es muy eficiente, existen reglas y regulaciones muy formalizadas, extensiones de control angostas y la toma de decisiones que sigue la cadena de mando, todo esto incidirá significativamente en el control de la gestión administrativa en la empresa Manuel Cendra S.A.C.

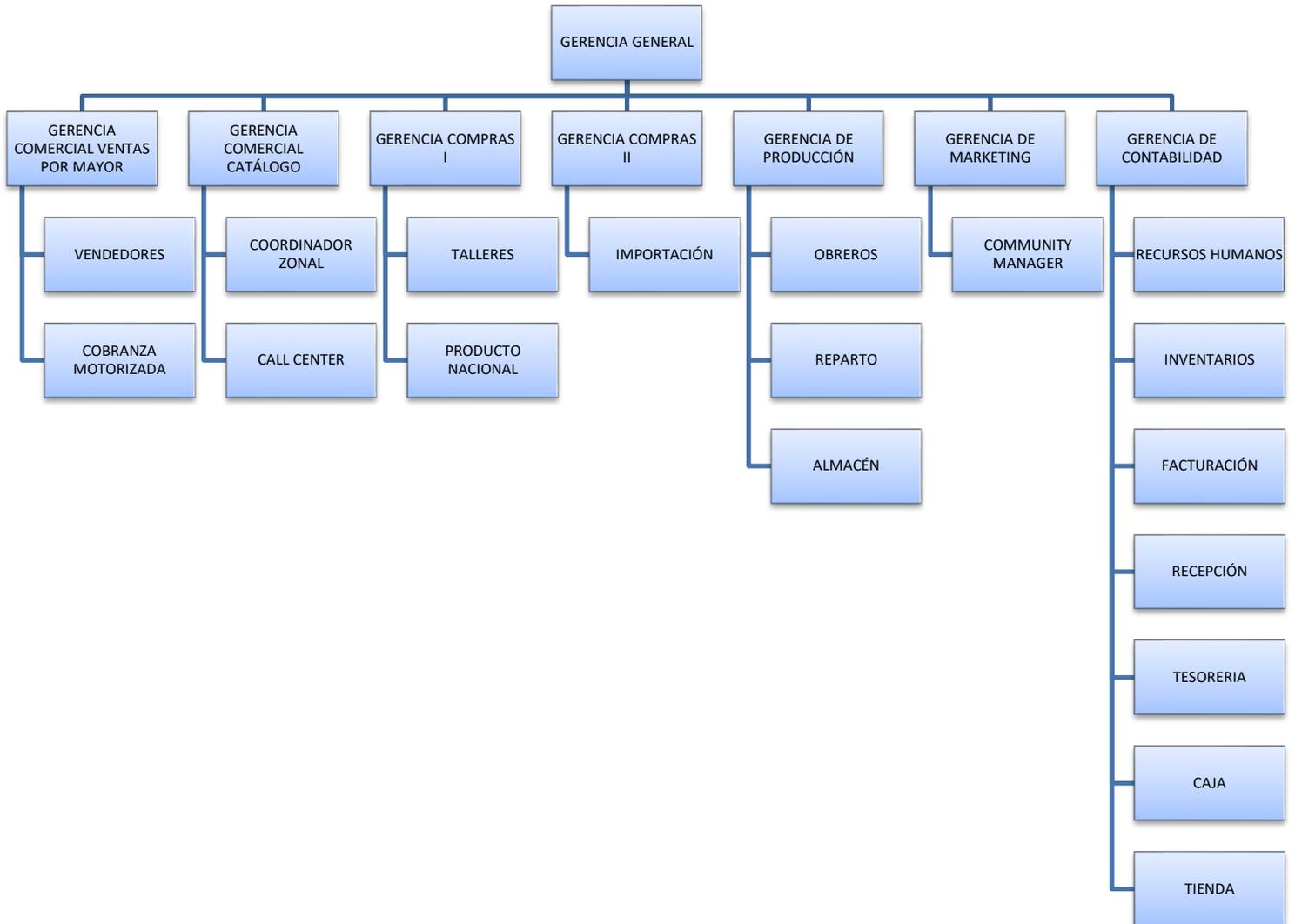
## REFERENCIAS

- Condori, R. V. (2017). *Licenciado en Administración*. Puno - Perú: Universidad Nacional del Altiplano.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional. Décima edición.* . Santa Fe - Mexico DF: Cengage Learnig Editores S.A.
- Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Calos Fernadez Collado, Dr. María Del Pilar Baptista Lucio. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Fernandez, K. S. (2018). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL ENFOQUE DE SISTEMA VIABLE PARA LA GESTIÓN DE LA AGENCIA PRINCIPAL DE LA CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL CENTRO*. S.A. Huancayo - Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Gareth R. Jones, Jennifer M. George. (2010). *Administración contemporánea*. Santa Fe, México DF: McGraw-Hill.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global y empresaril 14va edición*. México DF: The McGraw-Hill.
- Patricia Lucila Alegres Osoreo, Kattlyn Sheen Martinez, Dennis Velasquez Guillén. (2016). *Propuesta de una estructura organizacional para el punto de venta principal de la empresa Almacén de Remates S.A.C*. Lima - Perú: Universidad Peruana de las Américas.
- plata, C. A. (2017). *La Administración y el proceso administrativo*. BOGOTÁ D.C: UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO.

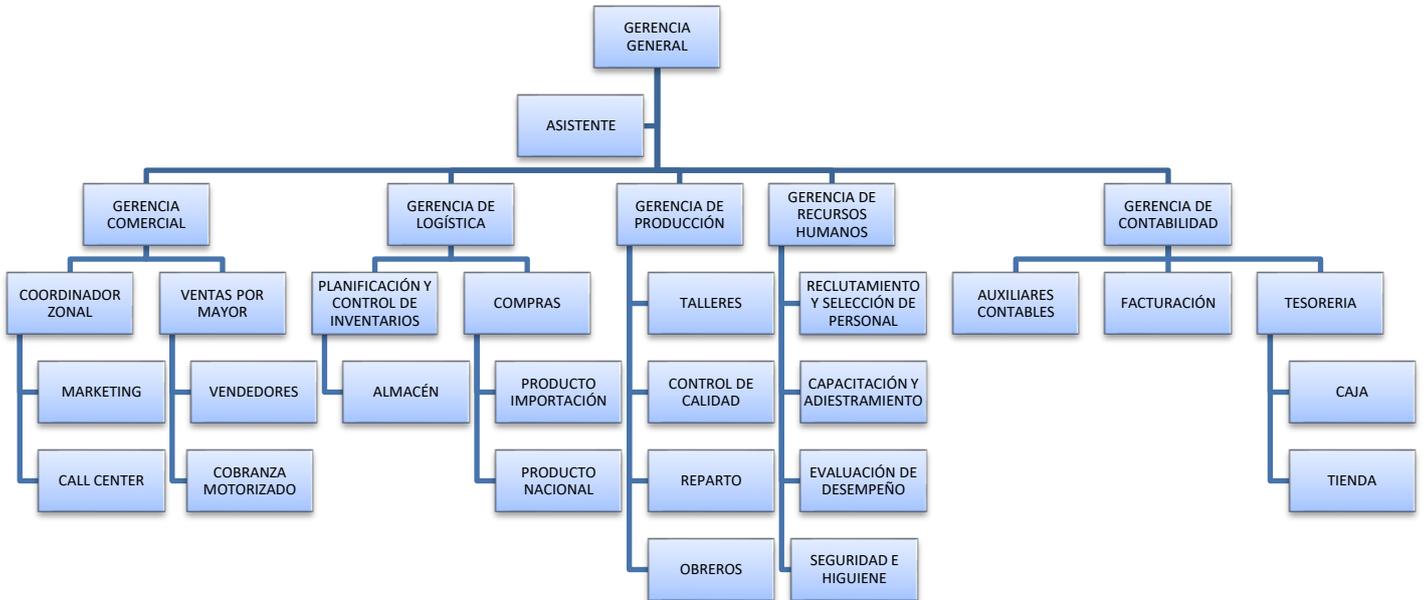
- Poma, Y. R. (2018). *PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CORMA. ABAD ARANA S.A.C.*  
Huancayo - Perú: Universidad Peruana Los Andes.
- Puicon, J. E. (2015). *PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONTABLE PARA LA EMPRESA NEGOCIOS DEL SUR DEL PERÚ S.A.C.*  
Piura - Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rivera, F. A. (2013). *Diseño Organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tours S.A. Del Cantón Salinas de la provincia de Santa Elena año 2013 .*  
La Libertad - Ecuador: Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la administración.* Santa Fe, México DF:  
McGraw-Hill.
- Sotalin, E. R. (2015). *ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑIA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y TURISMO UNIPRO C.A.* Quito - Ecuador:  
UNIVERDIAD INTERNACIONAL SEK.
- Stephen P. Robbins, Mary Clouter. (2014). *Adimistración 12 edición.* México : Pearson.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento organizacional.*  
México: Pearson Educación.

## APÉNDICE

### ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.



## ORGANIGRAMA SUGERIDO A LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.



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



Tesis: LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C. LIMA  
 2019.

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

	TA	A	I	D	TD
Considera usted que participar en una tarea específica en su área contribuye en conjunto a producir un buen trabajo en equipo.					
Considera usted que sus funciones asignadas están sincronizadas en su área.					
Considera usted que al repartir el trabajo en pequeñas partes se avanza mejor.					
Considera usted que la cobertura de trabajadores en su área es suficiente.					
Considera usted importante profesionalizarse en su trabajo.					
Considera usted que se ubica en el área correspondiente a sus habilidades.					
Se identifica siempre con claridad a quién usted debe reportar su trabajo.					

Se identifica siempre quién toma las decisiones en el área de trabajo.					
Es importante que usted reciba retroalimentación en su trabajo constantemente.					
Es importante considerar tener un área especializado en control de calidad en la empresa.					
Considera importante que su trabajo se mida para evaluar sus resultados objetivamente.					
La misión de la empresa debe estar en la mente de todos colaboradores.					
La visión de la empresa debe ser conocida por todos colaboradores.					
Las metas comerciales a corto plazo deben ser conocidas por todo el personal de la empresa.					
Considera usted importante la existencia de un manual de funciones en la empresa.					
Considera usted que la empresa donde labora necesita actualizar su organización.					
La comunicación en su empresa entre los departamentos responde oportunamente los problemas.					
Considera usted importante identificar nuevos líderes en la empresa y capacitarlos.					
El nivel motivación del personal se refleja en su producción.					
Los talleres de capacitación producen buenos colaboradores.					
La evaluación de su trabajo periódicamente lo ayudaría a mejorar.					
Una forma de evitar o reducir los robos en la empresa es a través de charlas de prevención.					
Las auditorias por departamento deben darse periódicamente.					

## **PLAN DE MEJORA EMPRESARIAL**

### **I DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

NOMBRE: Manuel Cendra S.A.C.

DIRECCIÓN: Jr. Huaraz 1975, Pueblo Libre, Lima, Perú.

ÁREA RESPONSABLE DEL PLAN: Gerencia General

FECHA DE INICIO: 01/11/2020 FECHA DE TÉRMINO: 01/12/2021

Nª DE POBLACIÓN BENEFICIARIA: 27

### **II DIAGNÓSTICO:**

Manejo informal de los procesos en todas las áreas de la Empresa, porque no cuenta con una estructura organizacional.

### **III OBJETIVO:**

Proponer un diseño de estructura organizacional híbrida que recoja las fortalezas de cada diseño estructural y permita adaptarse a entornos inestables e incidir significativamente en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C.

#### IV ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y CRONOGRAMA

Nº	ACCIONES ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA													PRESUPUESTO			
			2020		2021														
			N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D		
1	Sensibilizar y reflexionar en mesas de trabajo sobre los procesos de gestión administrativa técnica que contribuyen con la eficiencia, eficacia y sostenibilidad en el tiempo de la empresa MANUEL CENDRA S.A.C.	Jorge Castro																	AUTOFINANCIAMIENTO CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.
2	Recoger propuestas de mejora de los trabajadores sobre la organización de la empresa a través de una mesa de trabajo para vincularlos a los lineamientos y políticas establecidas por la gerencia general.	Henry Salas																	AUTOFINANCIAMIENTO CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.
3	Elaborar un organizador visual sobre los Procesos de Gestión de la de la Empresa MANUEL CENDRA S.A.C.	Henry Salas																	AUTOFINANCIAMIENTO CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.
4	Elaborar la misión, visión y los valores de la empresa Manuel Cendra S.A.C con la participación de los colaboradores y especialistas en recursos humanos.	Alan Engelhard																	AUTOFINANCIAMIENTO CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.
5	Difundir en lugares estratégicos de la organización la misión, visión y los valores de la empresa Manuel Cendra S.A.C.	Henry Salas																	AUTOFINANCIAMIENTO CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.
6	Diseñar la estructura organizacional actual mixta que adoptará la empresa Manuel Cendra S.A.C. con apoyo de los especialistas de recursos humanos.	Jorge Castro																	AUTOFINANCIAMIENTO CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA MANUEL CENDRA S.A.C.



- Mark Engelhard
- Betty Morales
- Jorge Castro