

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES



TESIS

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DE
LA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN – ÁREA COMERCIAL EN
PRAGA, REPÚBLICA CHECA EN EL PERIODO 2017**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER
ESTHER MARYORI DAZA ARTEAGA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

LIMA, PERÚ

2018

Con todo mi amor para quien es padre y madre para mí, por todo su apoyo y dedicación, Esther Arteaga, sin ella nada hubiese sido posible.

Introducción

La República Checa, según el Czech Business Web Portal, se ha convertido en una de las principales ubicaciones de Europa para las empresas de subcontratación en el sector comercial, ya que esta oportunamente situada entre Austria, Eslovaquia, Polonia y Alemania, el centro de Europa respectivamente. A menudo se lo conoce como la "puerta de entrada" tanto a los mercados orientales como a los occidentales. Asimismo, sus profesionales altamente calificados, estabilidad política y tarifas bajas son componentes clave para atraer inversión de diferentes países europeos. La competitividad económica de la República Checa es alta, ocupando el séptimo lugar entre los países con el Índice de Competitividad Global más alto publicado por el Foro Económico Mundial. Sin embargo, aún con tantas ventajas económicas, empresas formales, especialmente en este sector; no pueden crecer más, por falta de conocimiento de las herramientas y técnicas administrativas. La empresa de subcontratación U.W., a pesar de tener un largo tiempo en la prestación de servicios a diferentes empresas a nivel internacional, la sucursal ubicada en Praga, tiene un problema muy grave que es la ausencia de su diseño organizacional, afectando directamente su resultado empresarial, ocasionando pérdidas de contratos con diferentes compañías, sanciones con multas por incumplimientos de leyes y un alto nivel de rotación de profesionales. La determinación del tipo del diseño organizacional dentro de U.W. incidiría en el resultado empresarial de la empresa de subcontratación, ya que influiría en la formalización con la incorporación del reglamento interno, con un nivel de especialización enfocado al desarrollo de las competencias cognitivas de los colaboradores, la determinación de jerarquía influiría en la agilizando los procesos internos y el nivel de centralización evaluaría los efectos positivos y negativos para la generación de recomendaciones objetivas.

ÍNDICE

Introducción	iii
Lista de tablas	vi
Lista de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
CAPÍTULO I	01
1. Planteamiento del estudio	01
1.1. Formulación del problema	02
1.2. Objetivos de la investigación	06
1.3. Justificación o importancia de la investigación	07
1.4. Delimitaciones de la investigación	08
1.5. Limitaciones de la investigación	09
CAPÍTULO II	10
2. Marco Teórico y Conceptual	10
2.1. Antecedentes de la investigación	17
2.2. Bases teórico - científicas	22
2.3. Definición de términos básicos	25
CAPÍTULO III	28
3. Hipótesis y Variables	28
3.1. Hipótesis general	28
3.2. Hipótesis específicas	28

3.3. Variables de la investigación	28
CAPÍTULO IV	30
4. Método	30
4.1. Tipo y método de la investigación	30
4.2. Diseño específico de investigación	30
4.3. Población y muestra de la investigación	30
4.4. Instrumentos de recogida de datos	30
4.5. Procedimiento y recolección de datos	31
4.6. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	32
CAPÍTULO V	33
5. Resultados y discusión	33
5.1. Datos cuantitativos	33
5.2. Análisis de resultados	39
5.3. Discusión de resultados	44
CAPÍTULO VI	47
6. Conclusiones y recomendaciones	47
6.1. Conclusiones	47
6.2. Recomendaciones	50
REFERENCIAS	54
APÉNDICE	57

Lista de Tablas

Tabla 01: Intercambio comercial República Checa - Perú (miles de USD)	13
Tabla 02: Principales partidas de exportación checa al Perú en el 2017	14
Tabla 03: Principales partidas de importación checa desde el Perú en el 2017	15
Tabla 04: Operacionalización de variables	29
Tabla 05: Diseño Organizacional	33
Tabla 06: Formalización	34
Tabla 07: Especialización	35
Tabla 08: Jerarquía	36
Tabla 09: Centralización	37
Tabla 10: Resultados	38
Tabla 11: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis General	39
Tabla 12: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 1	40
Tabla 13: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 2	42
Tabla 14: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 3	43
Tabla 15: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 4	44

Lista de Figuras

Figura 01: Antiguo Organigrama de la Empresa de Subcontratación	05
Figura 02: Mapa Político de República Checa	12
Figura 03: Nivel de Diseño Organizacional	33
Figura 04: Nivel de Formalización	34
Figura 05: Nivel de Especialización	35
Figura 06: Nivel de Jerarquía	36
Figura 07: Nivel de Centralización	37
Figura 08: Nivel de Resultados	38
Figura 09: Nuevo Organigrama de la Empresa de Subcontratación	51

Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la correlación entre el diseño organizacional y el resultado empresarial percibido en una compañía de subcontratación. Se realizó un cuestionario Likert con 15 afirmaciones a 30 colaboradores del área comercial. El tipo de investigación empleada fue de tipo aplicada de diseño transversal, no experimental utilizando principios y teorías existentes para investigar el proceder en una realidad no investigada todavía y que no se pretende edificar ninguna teoría, salvo la apropiación teórica que nos permite concebir un conocimiento epistémico en un ámbito de la ciencia administrativa. De la misma forma, el método que se tiene en cuenta es la inductiva o cualitativa que corresponde a observar en el curso aplicando técnicas de recojo de datos para comprender la percepción de los sujetos, la misma que no es numérica. Los principales resultados evidencian la omisión de correlación entre las variables estudiadas, así como se determinó la tendencia positiva que brindaría la aplicación de una estructura orgánica en la empresa estudiada. Asimismo, se analiza los elementos de la estructura organizativa de acuerdo a las dimensiones de medida, encontrando en la empresa estudiada tendencia negativa en las dimensiones de formalización, nivel de especialización, principio de jerarquía, nivel de centralización. Finalmente, la tendencia positiva de la repercusión que podría traer la práctica del diseño orgánico sumado al compromiso de los empleados con la organización, siempre y cuando este fuertemente influido por su percepción de compromiso de la organización hacia ellos mismos suscitaría un beneficio en general para todos en la empresa.

Palabras claves: diseño organizacional, resultado empresarial, estructura organizativa.

Abstract

The purpose of this research is to determine the correlation between organizational design and business result perceived in an outsourcing company. A Likert questionnaire was carried out with 15 statements to 30 workers from the commercial area. The type of research used was an applied type of transversal design, not experimental using existing principles and theories to investigate the procedure in a reality not yet investigated and that is not intended to build any theory, except the theoretical appropriation that allows us to conceive an epistemic knowledge in a field of administrative science. In the same way, the method taken into account is the inductive or qualitative method that corresponds to observe in the course applying data collection techniques to understand the perception of the subjects, which is not numerical. The main results show the omission of correlation between the variables studied, as well as the positive tendency that the application of an organic structure in the studied company would provide. Likewise, the elements of the organizational structure are analyzed according to the measurement dimensions, finding in the studied company a negative tendency in the dimensions of formalization, level of specialization, hierarchy principle, level of centralization. Finally, the positive tendency of the repercussion that the practice of the organic design could bring along with the commitment of the employees with the organization, as long as it is strongly influenced by their perception of the organization's commitment towards themselves, would generate a general benefit for all in the company.

Keywords: organizational design, business result, organizational structure.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Estudio

Se ha tomado la ciudad de Praga porque decidí ir a estudiar una maestría al extranjero y empecé a buscar países que me ofrecieran una educación de primer nivel, calidad de vida y costos asequibles.

La Republica Checa se encuentra estratégicamente ubicado en el corazón de Europa, con países vecinos como Austria, Alemania, Polonia y Eslovaquia en la frontera, Praga como capital tiene una tradición industrial de muchos años, costos razonables, infraestructura desarrollada y mano de obra cualificada hacen una base perfecta para el desarrollo de los negocios a nivel global.

La calidad y la tradición de los cursos y las investigaciones que ofrecen los centros educativos en la República Checa son reconocidas internacionalmente, especialmente en lo que se refiere a las ciencias, la ingeniería y la medicina. La Universidad Carolina fue fundada en 1348 y es la universidad más antigua de Europa Central, así como la Universidad de Economía es una de las universidades más prestigiosas en el campo de la gestión y la economía colocándose en varias ocasiones entre las mejores universidades en el Ranking Europeo de Escuelas de Negocios del diario “Financial Times”.

Además de las notables ventajas educativas, vivir en la República Checa también es mucho más económico que en otros países europeos, especialmente si lo comparamos con Francia, Reino Unido, Alemania. Los gastos diarios, juntos con los de alimentación, alojamiento y transporte público oscilan entre 350 y 750 dólares al mes, siendo el tipo de vivienda que se elija lo que inflencie en tu gasto mensual.

Cuando llegue a Praga ingresé con visa de estudiante, ya que decidí tomar un curso de checo que me permitiera adaptarme mejor a la sociedad y asimismo, me diera la oportunidad de realizar prácticas profesionales. Luego, convertí mi currículum vitae al inglés, preparé mi carta de presentación y postulé en diversos portales web de bolsas de trabajos para expatriados, de los cuales varios me contactaron para proceder con las entrevistas. Finalmente, me contrataron como practicante comercial durante un mes, posteriormente, debido a mi buen desempeño pasé a tener un contrato como profesional, modificándose mi calidad migratoria. De esta forma, tomo esta experiencia y punto de vista crítico para realizar el presente trabajo de investigación.

1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el diseño organizacional incide en el resultado empresarial? Esta interrogante nos lleva a observar el contexto de acuerdo a la delimitación espacial donde la investigación se llevara a cabo ya que el éxito de una empresa, en cualquier rubro, dependerá en gran medida de dos pilares principales; la primera es la forma de organización y el segundo el resultado empresarial que esta tiene. Es por ello; que muchas empresas pequeñas y medianas dejan de crecer en un determinado ciclo de su vida o simplemente encuentran muchos problemas que a la larga terminan en la quiebra de la misma.

La Empresa de subcontratación “U. W.” es de capitales ingleses, situado en Praga desde el 2014 que brinda servicios de afiliación de clientes potenciales para “H.A.” empresa que pertenece al mercado de alquiler vacacional con más de 2,000,000 propiedades promocionadas en 190 países, operando a través de 25 páginas web en 23 idiomas. La compañía ofrece una selección completa de alquileres para que familias y grupos encuentren alojamiento como cabañas, condominios, castillos, villas y granjas. “U. W.” subcontrata profesionales como ejecutivos comerciales que conviertan a los suscriptores en clientes potenciales para que

arrienden sus exclusivas propiedades, las cuales sean promocionadas y rentadas en la página web, ganando ellos mediante dos modalidades la suscripción anual o la comisión por reserva online. Actualmente cuenta con 33 trabajadores permanentes designados al mercado español y su estructura organizacional está conformada únicamente por: la gerencia, el área comercial, el área de recursos humanos y la contabilidad, quienes en conjunto toman las decisiones para los diversos trabajos a ejecutar. A continuación se señalan los principales síntomas observados, Si bien es cierto en su promulgación del modelo, se dice y se plantea es el orgánico, sin embargo, en la realidad se practica el modelo clásico.

- A pesar de la formalidad de la empresa existe una distorsión en las funciones, procedimientos, políticas internas y documentación.
- No existe una clara división de tareas que nos permitan determinar la especialización de los puestos, lo que llevaría a la ineficacia en el logro de metas.
- No hay un nivel de jerarquía determinada, lo que genera problemas en la toma de decisiones y en la delegación de funciones.
- La excesiva centralización no permitiría una adecuada toma de decisiones dentro de la empresa.

Las causas que las originan son:

- Gestión improvisada debido al aspecto contingencial de la formalidad;
- La organización solo canaliza su interés en obtener ganancias monetarias y evita invertir en sus colaboradores;
- No hay un organigrama que defina la jerarquía dentro de la empresa;
- La poca importancia que da al desarrollo organizacional de la empresa

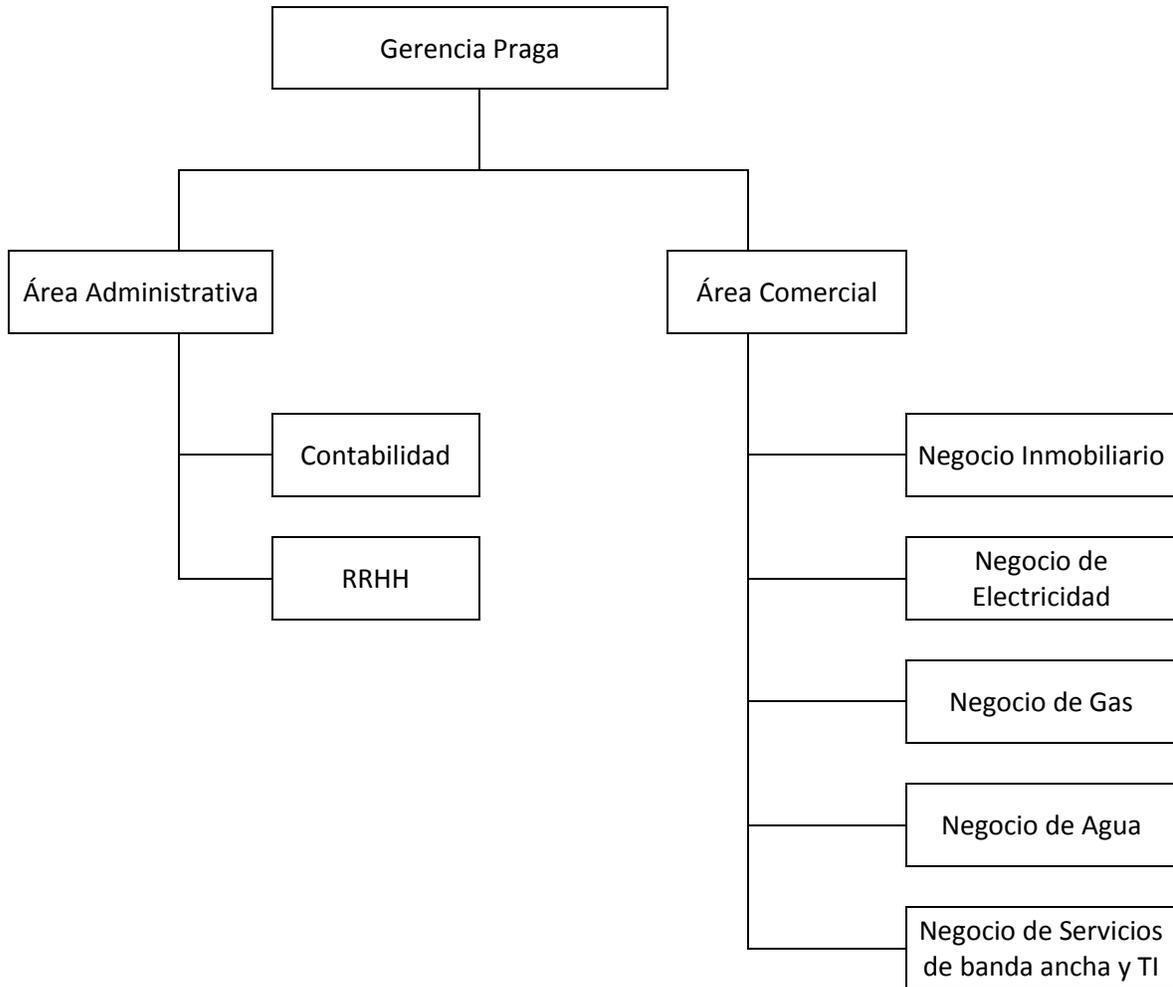
Si la empresa continúa presentando estos problemas y no reduce y/o elimina los síntomas arriba citados, puede tener las siguientes repercusiones:

- La no renovación del contrato de subcontratación con H.A.
- Sanciones con multas por incumplimiento de las leyes;
- Riesgo de perder inversiones.
- Rotación de profesionales

Pero, si la empresa decide por un modelo organizacional cuya incidencia permite un resultado empresarial adecuado, entonces podrá:

- Seguir compitiendo dentro de las áreas comerciales
- Procesos internos eficientes.
- Personal capacitado, motivado y orientado hacia resultados.
- Toma de decisiones acertadas por parte de la gerencia

Figura 01: Antiguo Organigrama de la Empresa de Subcontratación



Fuente: Elaboración Propia

1.1.1. Problema Principal

¿De qué modo el diseño organizacional incide en el resultado de la Empresa de subcontratación - área comercial?

1.1.2. Problemas Secundarios

- ¿Cómo la formalización de los procedimientos reflejaran procesos internos eficaces de la Empresa de subcontratación - área comercial?
- ¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos y su incidencia en el logro de metas efectivas en cada colaborador de la Empresa de subcontratación - área comercial?
- ¿Cómo el principio de jerarquía determina los niveles de autoridad dentro en la Empresa de subcontratación - área comercial?
- ¿Qué nivel de centralización existe y como incide en la satisfacción de los colaboradores en la Empresa de subcontratación - área comercial?

1.2. Objetivo de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Determinar el tipo del diseño organizacional y como incidiría en el resultado de la empresa de subcontratación - área comercial en Praga - República Checa en el periodo 2017.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Verificar sí, la formalización la formalización de los procedimientos de la empresa de subcontratación - área comercial reflejará procesos internos eficaces.
- Determinar sí, la especialización para cada colaborador de la empresa de subcontratación - área comercial; permitirá una clara división de tareas para el logro de metas de manera

efectiva.

- Comprobar sí, el principio de jerarquía dentro de la empresa de subcontratación - área comercial, reflejará los niveles de autoridad.
- Precisar si, el nivel de centralización que existe en la empresa de subcontratación - área comercial, incide en la satisfacción de los colaboradores.

1.3. Justificación o Importancia de la Investigación

El presente trabajo de investigación desarrollado sobre la empresa de subcontratación - área comercial se justifica en base a los conocimientos científicos y prácticos, desarrollando indicadores efectivos para conocer la administración generada por parte de los directivos de la empresa durante el periodo de 6 meses.

La justificación nos lleva a comprender la importancia del presente estudio y los criterios a tener en cuenta son: el aporte teórico, el aporte práctico y la pretensión de que se convierta en una fuente bibliográfica para otros estudios.

El aporte teórico del estudio que se prevé tiene en cuenta dos variables fundamentales: el diseño organizacional y el resultado empresarial. Los cuales nos permitirán aportar teóricamente al campo del conocimiento de la administración de negocios globales. A través del diseño organizacional, se desea organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. Lo cual, incidiría en el resultado empresarial ya que las acciones gerenciales en ejercicio, aplicarían los principios administrativos para diseñar una organización con objetivos claros, personal orientado hacia los

resultados, implementación de procesos operativos que conduzcan a la eficacia y lograr armar un equipo de trabajo con mentalidad ganadora, superando los errores internos.

El estudio (Daft, 2013), titulado Teoría y Diseño Organizacional; servirá de punto de partida para la mejora del diseño organizacional y su incidencia en el resultado de la Empresa de subcontratación - área comercial, ya que se sugerirá un diseño organizacional basado en el modelo orgánico, que podrá ser utilizado por otras empresas mineras a nivel nacional. Cabe resaltar que una empresa debe organizar el trabajo, a las personas y a los procesos para poder cumplir con su misión y utilizar la retroalimentación para corregir errores que se presentan en el día a día.

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de determinar el tipo de diseño organizacional y su incidencia en el resultado empresarial, lo cual generara beneficios no solo a la empresa sino también a los colaboradores, llevándonos al desarrollo administrativo esperado.

Los resultados de esta investigación podrán sistematizarse en una propuesta para ser incorporado como conocimiento, ya que se estaría demostrando que un buen diseño organizacional optimiza el resultado empresarial dentro cualquier empresa. Además, se pretende que el estudio se convierta en una fuente bibliográfica para otros estudiantes

1.4. Delimitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación Temporal

El presente estudio investigó la presencia del problema durante los últimos 6 meses; iniciándose en el mes de Agosto del 2017 hasta el mes de Febrero del 2018.

1.4.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en el contexto empresarial de la empresa de subcontratación - área comercial., cuya zona de operaciones está ubicada exactamente en Praga, capital de la República Checa - Europa.

1.4.3. Delimitación Social

Los sujetos informantes fueron 30 colaboradores que laboran en la empresa de subcontratación, los cuales responderán a las afirmaciones de una encuesta tipo Likert.

1.4.4. Delimitación Conceptual

La delimitación conceptual de la presente investigación parte de la línea de investigación: globalización, economía y administración. En la especialidad de Administración de Negocios Globales en el área de la gestión empresarial. Asimismo, se toma en cuenta las líneas de investigación aprobado por el Vicerrectorado de la Universidad Ricardo Palma.

1.5. Limitaciones de la Investigación

1.5.1. Tiempo

Las limitaciones consideradas son de orden temporal y se ha determinado un cronograma factible para el propósito de la investigación.

1.5.2. Financiamiento

Los pasajes y estadías se cubrieron de manera personal para viajar a la República Checa - Praga para la recopilación de los datos y los gastos demandados para la obtención del título profesional.

1.5.3. Información

Se tendrá el acceso a la información pertinente para llevar a cabo el presente estudio.

De lo expresado tanto en tiempo, aspecto financiero y de información nos lleva a determinar que el estudio es viable.

CAPÍTULO II

1. Marco Teórico y Conceptual

Demografía, la República Checa está situada en Europa central, tiene una superficie de 78.870 Km² con una población de 10.578.820 personas, de los cuales 5 187 501 de población masculina y un 5 380 500 de población femenina con una densidad de población de 134 habitantes por Km².

Economía, el PIB per cápita de la República Checa es un muy buen indicador del nivel de vida de un país, en el 2017 fue de 18.100€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 42 de los 196 países del ranking de PIB per cápita. Asimismo, su deuda pública fue de 68.500 millones de euros, con una deuda del 34,6% del PIB. Su deuda per cápita es de 6.475€ euros por habitante. Sin embargo, aun manteniendo su deuda, el Índice de Desarrollo Humano, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los checos tienen una buena calidad de vida. Aunque Praga pertenece a la Unión Europea, debido a que el resto de los países miembros dudan de su estabilidad económica, de momento mantiene su propia moneda. La moneda oficial de la República Checa es la corona checa cuya abreviatura es CZK. Otro datos resaltantes son la tasa desempleo que es un 2,2%, siendo considerado el país con menos tasa de desempleo del mundo y que se encuentra en el puesto 30 de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

Sistema político, la República Checa es una Democracia parlamentaria El derecho civil está basado en el sistema legal austro-húngaro, actualmente en la etapa final de armonización con la legislación de la Unión Europea. El actual presidente de la República Checa es Miloš Zeman quien ejerce las funciones del Jefe de Estado. Hasta el

año 2013, el presidente era elegido por las dos cámaras del Parlamento en sesión conjunta, para un mandato de 5 años y sólo podía ser reelegido una vez. Sin embargo, desde 2013, el presidente es elegido directamente por el pueblo, con segunda vuelta. El mandato presidencial es de 4 años en función de los resultados obtenidos en las elecciones parlamentarias. Su poder Legislativo se basa en un Parlamento bicameral. La Cámara de Diputados (200 escaños) cuenta con elecciones parlamentarias que se realizan cada cuatro años, el Senado cuenta con 81 senadores, elegidos para el período de 6 años, una tercera parte del Senado se renueva en elecciones cada dos años.

Sistema social, se puede decir que la República Checa ofrece una buena calidad de vida para sus habitantes, ya que según el estudio Mercer el costo de vida en Praga está en la posición 124 entre 209 ciudades en el mundo y la calidad de vida se encuentra ubicada en la posición 69 entre 231 ciudades en el mundo. Una vivienda estándar tiene agua corriente y baño completo, poseen calefacción central, suministro de gas y todas están conectadas a la red de alcantarillado.

El sistema educativo checo se basa en una larga tradición que se remonta a 1774, cuando se instauró la asistencia obligatoria a la escuela. Actualmente existen todos los niveles de educación: preescolar (normalmente de 3 a 6 años), primaria (obligatoria, de 6 a 16 años), secundaria (4 años), la universidad y el postgraduado (4-6 años).

El servicio de salud es considerado muy bueno por la calidad de servicio que brinda a los habitantes hoy en día.

Finalmente, se puede indicar que hay diversas actividades turísticas y culturales, ya que hay numerosos museos y galerías de arte en la República Checa (700 en todo el país) con una inmensa colección de obras. Algunos de ellos están incluidos en el patrimonio mundial de la UNESCO. Asimismo, La República Checa también es famosa por sus parques naturales y zonas protegidas, cuevas y zoológicos. Los

deportes más populares en la República Checa, son el hockey sobre hielo, el fútbol y el golf.

Figura 02: Mapa Político de República Checa



Fuente: Free World Maps

La relación entre el Perú y la República Checa siempre ha sido muy buena, llegando a ser aliados. En julio del 2017 se conmemoraron 95 años del establecimiento de las relaciones diplomáticas entre el Perú y la República Checa en un acto conmemorativo presidido por el señor Viceministro de Relaciones Exteriores y el Embajador de República Checa en el Perú, Pavel Bechný, entre otras altas autoridades.

Durante el compromiso se destacó el excelente nivel de amistad, cooperación y entendimiento que existe entre ambos países, basado en un fluido y fructífero diálogo político-diplomático y una agenda bilateral sustantiva en áreas de interés común, e, igualmente, se reafirmó el compromiso del gobierno peruano de continuar desplegando sus mejores esfuerzos para continuar ampliando y fortaleciendo la relación bilateral, así

como la proyección hacia nuevas esferas de cooperación, tales como la gestión de desastres naturales, la ciencia y tecnología.

Si bien es cierto, nuestras relaciones siguen siendo muy buenas con la República Checa, sin embargo, nuestro intercambio comercial podría ser mejor:

- Resumen de las estadísticas de intercambio comercial en los últimos años

Tabla 01: Intercambio comercial República Checa - Perú (miles de USD)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	20,461	28,938	40,920	33,483	42,689	33,681	37,724
Importaciones	19,036	17,691	18,424	22,293	15,155	19,872	16,344
Intercambio	39,497	46,629	59,344	55,776	57,844	53,553	54,068
Balanza	1,425	11,247	22,496	11,190	27,534	13,810	21,380

Fuente: Oficina Checa de Estadística

Tabla 02: Principales partidas de exportación checa al Perú en el 2017

Código arancelario (sistema armonizado)	Designación de la mercancía	Valor (en miles de dólares)	Porcentaje de la Exportación total
5105	Lana y pelo fino u ordinario, cardados o peinados	8,563	22,4
3917	Tubos y accesorios de tubería de plástico	2,685	7,0
7308	Construcciones y sus partes (compuertas de esclusas, armazones para minas), de fundición, hierro o acero	2,229	5,8
8471	Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos y sus unidades	2,089	5,5
5603	Tela sin tejer, incluso impregnada, recubierta, revestida o estratificada	1,801	4,7
8536	Aparatos para protección, y conexión de circuitos eléctricos (interruptores, conmutadores, relés)	1,483	3,9
8451	Máquinas y aparatos para limpiar, escurrir, secar, planchar, prensar, blanquear, teñir, recubrir o impregnar hilados, telas o manufacturas textiles	1,235	3,2

8467	Herramientas neumáticas, hidráulicas o con motor incorporado, incluso eléctrico, de uso manual	1,209	3,2
8517	Teléfonos, incluidos móviles, aparatos de emisión, transmisión o recepción de voz, imagen u otros datos	1,066	2,8
2309	Preparaciones del tipo de las utilizadas para la alimentación de los animales	1,018	2,7

Fuente: Oficina Checa de Estadísticas

Tabla 03: Principales partidas de importación checa desde el Perú en el 2017:

Código arancelario (sistema armonizado)	Designación de la mercancía	Valor (en miles de dólares)	Porcentaje de la Importación total
0804	Dátiles, higos, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos	3,243	19,7
0901	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café	2,482	15,1

0805	Agrios (cítricos) frescos o secos (especialmente mandarinas)	965	5,9
2009	Jugos de frutas u otros frutos (incluido el mosto de uva) o de hortalizas, sin fermentar y sin adición de alcohol	621	3,8
2817	Óxido de cinc; peróxido de cinc	519	3,2
0810	Las demás frutas u otros frutos, frescos (especialmente arándanos)	391	2,4
1008	Quinoa	339	2,1
0307	Sepias congeladas	287	1,7

Fuente: Oficina Checa de Estadística

Para seguir fortaleciendo el intercambio comercial entre el Perú y la Republica Checa, existe un equipo, llamado Czech Trade, el cual promueve la economía y el comercio, apoyando a las instituciones y empresas de ambos lados en sus iniciativas y estrategias, encaminadas a fomentar exportaciones checas al Perú y viceversa. Adicionalmente, se les brinda información con respecto a la economía checa, negocios, legislación, sistema institucional y participación en misiones y/o conferencias

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Barrios, D. (2009), *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. Cuyo objetivo fue diseñar una metodología para el desarrollo de estructuras organizacionales de PYMES agrarias colombianas.

El investigador ha utilizado el método descriptivo-comparativo, de campo.

Como resultado se ha mostrado la relación de cuáles serán las áreas en que se dividirán la responsabilidad al interior de la estructura (expresado en su organigrama), cuál será la jerarquía de estas áreas referente a la práctica en el uso de bienes y cuáles serán las relaciones de coherencia y acoplamiento entre éstas. Asimismo, se determinó cuáles puestos de labor son necesarios, sus funciones, la jerarquía para el refuerzo de la autoridad y la coherencia.

Yagual, F. (2013), *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón salinas de la provincia de Santa Elena*. Facultad De Ciencias Administrativas. Universidad Estatal Península De Santa Elena. Tuvo por objetivo determinar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa mediante el diagnostico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Carol tour S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El investigador ha utilizado el método cualitativa, cuantitativo, descriptiva de campo.

Como solución se mostró que la creación del Diseño Organizacional representará la disposición de los niveles jerárquicos y funciones internas de la compañía por parte de los colaboradores. La producción de planes estratégicos o método de acción nos permitirán establecer los niveles académicos de cada uno de los miembros de la empresa. La organización

propuesta para la compañía contribuirá con el fortalecimiento de la misma, ya que está comprendida en un distribución descentralizada y en la cual, involucra un razonamiento de las áreas departamentales para crear de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador.

Medina, A. (2015), *Diseño de la estructura organizacional del departamento de interventoría de la unidad estratégica de negocios de acueducto y alcantarillado de EMCALI EICE ESP*. Facultad de Ingeniería. Universidad Militar Nueva Granada. Cuya finalidad fue diseñar una estructura organizacional mediante estrategias y técnicas frente al reto empresarial moderno que permita un escenario altamente competitivo para fortalecer el departamento de Interventoría de la unidad estratégica de negocios de acueducto y alcantarillado de EMCALI EICE ESP.

El investigador ha utilizado el método descriptivo-comparativo, de campo.

Como consecuencia se mostró que la correlación entre la Dirección Financiera con la alta Dirección y con las otras Gerencias es significativo para edificar los procesos estratégicos en la estructura organizacional, de este modo se logran desarrollar los conceptos con respecto a un estudio Financiero Organizacional, teniendo en cuenta que se diagnostica con fundamento en los procesos y la estrategia, pensando en lograr mayores beneficios, superior productividad, incremento económico y financiero.

Barrientos, J. (2016), *Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas LTDA*. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta de diseño organizacional respetando las nuevas definiciones estratégicas de la organización, más eficiente y que permita mejorar la estructura organizacional actual; que relacione la estrategia, los procesos, la estructura y los recursos, de forma tal de cumplir con los nuevos objetivos estratégicos definidos

El investigador ha utilizado el método de corte descriptivo-transversal, de campo.

Como logro se mostró que la implementación de la organización sugerida (organigrama y la distribución de los procesos) benefició la efectividad organizacional en términos de comunicaciones, controles, toma de decisiones y coordinaciones; procurando mantener la armonía esperada en los niveles de diferenciación, centralización, estandarización y ajuste recíproco, permitiendo que hayan áreas que tiendan a la elaboración de una estructura orgánica que les permita mayor involucramiento en el negocio, incrementando la capacidad de renovar y crear valor a la organización y a cada individuo de los miembros de esta, uno de los principales objetivos que persigue la alta dirección de Bombas Ltda.

Cruz, W. (2016), *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en La Universidad De Los Llanos*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Cuya finalidad fue generar una herramienta metodológica de conceptualización y aplicación para realizar el rediseño y ajuste de la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos, a partir de las teorías organizacionales.

El investigador ha utilizado el método descriptivo-comparativo, de campo.

Como consecuencia se mostró que la nueva organización deberá seguir los propósitos de la universidad, como ser racional con los modelos de gestión organizacional, el método de gestión de la calidad, el sistema de autoevaluación y justificación, el método de desarrollo administrativo, el modelo estándar de dominio interno, el sistema de información, la comunicación institucional, sistemas de gestión ambiental, método de mejora de infraestructura y compromiso social. Asimismo, la universidad como el Ministerio de Educación Superior debe avalar la consecución de recursos económicos que permitan poseer la planta óptima para el cumplimiento de su misión.

2.1.2. Nacionales

Barrera, S. y Valverde, E. (2014), *Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Privada Antenor Orrego. Cuyo objetivo fue evaluar los procesos internos actuales de la empresa para crear la misión, visión, una estructura organizacional según el modelo de la organización y definir las funciones y responsabilidades.

El investigador ha utilizado el método de corte experimental, de campo.

Como consecuencia se mostró que mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la compañía, el cual prueba una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo. Se definieron las funciones y responsabilidades de acuerdo al puesto que ocupan los colaboradores; los cuales son necesarias para maniobrar en cada una de las partes y unidades al cual pertenezcan internamente de la empresa, de acuerdo al modelo de trabajo acogido por la empresa.

Estela, R. (2016) *Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del ministerio de salud del Perú – 2014*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Piura. Cuyo objetivo fue demostrar que la gestión por procesos es una disciplina que contribuye en el diseño de una estructura organizacional y funciones de una entidad pública peruana.

El investigador ha utilizado el método de corte no experimental y su diseño es transversal

Como conclusión se mostró que no es viable implementar procesos si no hay estructuras organizacionales rotundamente definidas. De la misma forma, una adecuada estructura

organizacional no está capacitada para operar de modo competente si no aplica procesos que permitan el trabajo coordinado de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas.

Cuadros, R. (2014) *La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede en Lima – 2014*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Ricardo Palma. Cuyo objetivo fue determinar la relación entre el carácter orgánico de la estructura organizativa y el apoyo organizacional percibido en los trabajadores de una empresa comercializadora con sede en Lima.

El investigador ha utilizado el método descriptivo correlacional y su diseño es transversal.

Como resultado se mostró que cooperar a la pericia del uso del constructo sostén organizacional percibido como instrumento para interpretar como las acciones y prácticas de recursos humanos puede ser evaluadas y monitoreadas en estudios longitudinales con la finalidad de cooperar a la obtención de las metas estratégicas en las organizaciones empresariales. Además, contribuir con instrumentos para el conocimiento en las estructuras organizacionales del grado de estructura orgánica-mecánica, para reconocer las características y circunstancias que tienen las empresas y posibilitar su discernimiento que les permitan afrontar satisfactoriamente el ambiente versátil, su contexto interno y las deficiencias organizacionales que necesiten transformar; así como direccionar o afianzar su estructura organizacional aplicando un eficiente diseño organizacional contingente.

Parimango, N. (2016) *Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Privada Antenor Orrego. Cuyo objetivo fue elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa.

El investigador ha utilizado el método descriptivo correlacional y su diseño es transversal.

Como conclusión se mostró que apoyar a la práctica del uso del constructo apoyo organizacional percibido como herramienta para entender como las acciones y prácticas de recursos humanos puede ser evaluado y monitoreado en estudios longitudinales con el fin de cooperar al logro de las metas estratégicas en las organizaciones empresariales. También, aportar instrumentos para el conocimiento en las estructuras organizaciones del grado de estructura orgánica-mecánica, para identificar las características y circunstancias que tienen las empresas y posibilitar su conocimiento que les permitan revolve satisfactoriamente el entorno versátil, su contexto interno y las deficiencias organizacionales que necesiten corregir; así como direccionar o fortalecer su estructura organizacional aplicando un efectivo diseño organizacional contingente.

2.2. Bases teórico científicas

Los estudios sobre el diseño organizacional y el resultado empresarial han concitado interés de investigadores y empresarios de encontrar la mejor manera de estructurar las organizaciones para el cumplimiento de sus metas es por eso que desde las culturas antiguas que habitaron nuestro mundo, se han venido manifestando un alto dinamismo, en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas.

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que las

tomas de decisiones por parte de los directivos estén vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización.

Según el economista (Adam Smith, 1776), esta estructura formal surge como una necesidad para ejecutar una segmentación de las actividades internas de una organización que les permita principalmente obtener los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, jerarquía, compromiso, delegación, unidad de autoridad, trecho de control y ecuanimidad en la carga de trabajo, entre otras.

Según el ingeniero (Frederick Taylor, 1911), quien propuso la teoría de la administración científica basada en cuatro principios: planeación, preparación, control y ejecución. Consiste en una miscelánea de elementos; los conocimientos, reunidos, analizados, agrupados y clasificados en leyes y reglas de modo tal de fundar una teoría, acompañada de un cambio en la conducta recíproca de los trabajadores y de la gerencia. Resulta una especie de división de los deberes entre ambas partes y una reciprocidad íntima y amable que resulta imposible de lograr bajo la filosofía del viejo método de administración.

Según el ingeniero (Henry Fayol, 1917), quien propuso la teoría clásica, tenía como principal objetivo incrementar la eficiencia de la compañía a través de la forma y capacidad de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus relaciones estructurales.

Predominaba el esmero en la estructura organizacional, con los demás elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamental. Ese cuidado con la síntesis y con el enfoque integral permitirá una aventajada manera de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. El énfasis en la estructura es su primordial característica.

En los conceptos de (Max Weber, 1922), quien propuso el enfoque estructuralismo; construido por el sociólogo fue de trascendente importancia, en el cual se relaciona la investigación de la organización social hasta cualquier tipo de institución. En el estructuralismo se manejan conceptos básicos como la idea de la estructura, la alineación de la organización de todas sus partes y la correlación que tienen entre ellas. De la misma forma, La teoría estructuralista significa un segmentación de la teoría de la burocracia y un ligero acercamiento a la teoría de las relaciones humanas; representa una enfoque crítico de la organización formal, la cual pretende nivelar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo primordial estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando particular consideración a los aspectos de jerarquía y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

El DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que intenta modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que la empresa se adapte mejor a las nuevas tecnologías, mercados y cambios del ambiente.

Surgió como una idea práctica de la teoría de la conducta que integra conceptos relacionados con el hombre, la organización y el ambiente con un enfoque sistémico.

El desarrollo organizacional no se trata de una teoría sino es considerado un movimiento ya que involucra a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta a la administración.

El Desarrollo Organizacional se puede explicar cómo una réplica al cambio, una maniobra educacional con la intención de variar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de manera que estas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo al cambio. Las organizaciones deben apoyarse en el Desarrollo Organizacional, por las siguientes razones:

El D.O. apoya a los administradores y al staff de la organización a ejecutar sus actividades más eficazmente.

El D.O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a asentar relaciones interpersonales más efectivas. Muestra a los colaboradores cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para investigar soluciones apropiadas.

El D.O. refuerza a las organizaciones a perdurar en un espacio de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas: detonación de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición versátil de la fuerza del trabajo y progresiva internacionalización de los negocios.

Según (Richard Daft, 2007) el diseño organizacional refleja el modo en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la gestión y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su cumplimiento y consolidación de las organizaciones. En el progreso de las organizaciones se han presentado diferentes concepciones de diseños como el orgánico el cual está enfocado en la flexibilidad, el flujo libre y la adaptabilidad.

2.3. Definición de Términos Básicos

El marco conceptual es la aclaración de los conceptos fundamentales incluidos en el marco teórico. Aquí se analizan y articulan los conceptos básicos asociados a la investigación con el

objeto de dar sentido al conocimiento que se obtiene de cierta problemática y servir de guía a la investigación.

Diseño Organizacional es el arte de organizar el trabajo y generar mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con la finalidad de conseguir productividad y competitividad (Tiare, 2012)

Formalización es la técnica organizacional de señalar como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe ejecutar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manipular las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. Se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su proceder se verá pautado y directamente afectado por el Ímpetu o grado de dicha formalización (Sosa, 2013)

Especialización es el desarrollo por el que un individuo, un colectivo o un organismo se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual específico en vez de comprender la totalidad de las actividades posibles o la suma del conocimiento” (Humboldt, 2017)

Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales u objetos según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación. Por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. Quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder de decisión sobre los demás (Pérez y Merino, 2009)

Centralización hace referencia a la concentración de la toma de decisiones en un solo punto de la organización. Este concepto únicamente incluye la autoridad formal, como el derecho inherente en la posición (Riquelme, 2017)

Gestión empresarial – administración, hacen referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado (DefiniciónMX, 2017)

Organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa en la cual se incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor (BLOGINSIGNIA, 2016)

Subcontratación es la contratación que una empresa hace de otra empresa, para que ésta última realice parte de los servicios por los que la primera ha sido contratada directamente. (Ucha, 2011)

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (ISOTools, 2018)

CAPÍTULO III

3. Hipótesis de la Investigación

3.1. Hipótesis General

La determinación del diseño organizacional incidirá significativamente en el resultado de la empresa de subcontratación - área comercial en el periodo 2017.

3.2. Hipótesis Específicas

- La formalización de la empresa de subcontratación - área comercial reflejará procesos internos eficaces.
- La especialización de los colaboradores de la empresa de subcontratación - área comercial, lograra metas de manera efectiva.
- El principio de jerarquía dentro de la empresa de subcontratación - área comercial, reflejará los niveles de autoridad.
- El nivel de centralización que existe en la empresa de subcontratación - área comercial incidirá en la satisfacción de los colaboradores.

3.3. Variables de la Investigación

Variable independiente (X): El diseño organizacional.

Dimensiones

- Formalización
- Especialización
- Jerarquía
- Centralización

Variable dependiente (Y): Resultado empresarial

Tabla 04: Operacionalización de variables

Variabes	Dimensiones	Indicadores	Cuestionario Likert
Diseño Organizacional	Formalización	Funciones de cada área	La empresa ha definido formalmente las funciones de cada área
		Funciones de cada puesto	La empresa ha definido formalmente sus funciones mediante un perfil de puesto
		Procedimientos de trabajo	La empresa tiene procedimientos definidos formalmente
			A pesar de estar definidos los procedimientos no se cumplen a cabalidad.
	Reglas internas de conducta	Se ha definido formalmente las reglas internas de conducta	
	Especialización	Nivel de especialización de áreas	La empresa tiene áreas especializadas para el desarrollo de sus actividades
		Nivel de especialización de puestos	La empresa tiene puestos especializados para cada área
	Jerarquía	Nivel Jerárquico	El organigrama de la empresa expresa con claridad los niveles jerárquicos
			Ud. Conoce su posición jerárquica en la empresa
	Centralización	Delegación	En la empresa se practica la delegación de funciones
Toma de decisiones		En la empresa las decisiones son compartidas	
			En la empresa las decisiones se centralizan
Resultados	Eficacia	Calidad de servicios para los clientes	La empresa opera con los estándares de calidad
		Financieros	El área alcanza las metas de ventas asignadas mensualmente
		Satisfacción de los colaboradores	Me siento motivado al trabajar en esta área

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. Método

4.1. Tipo y Método de Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que se utilizaron principios y teorías existentes para explorar el comportamiento en una realidad no investigada aún y que no se pretende construir ninguna teoría, salvo la apropiación teórica que nos permite construir un conocimiento epistémico en un ámbito de la ciencia administrativa. Asimismo, el método que se tiene en cuenta es la inductiva o cualitativa que corresponde a observar en el contexto aplicando técnicas de recojo de datos para comprender la percepción de los sujetos, la misma que no es numérica.

4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es descriptivo transversal, no experimental, ya que se observó los fenómenos tal y como se dieron dentro de la empresa, para posteriormente analizarlos.

4.3. Población y Muestra de la Investigación

La población está constituida por 30 personas del área comercial: staff de apoyo, directivos y ejecutivos comerciales. La población objetivo está constituida por los colaboradores del área comercial; no se está considerando a los gerentes de la empresa estudiada, por lo que el tamaño de la muestra es de 30 participantes.

4.4. Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento utilizado para medir las variables estudiadas es un cuestionario con escalas Likert, la cual ofrece una graduación de las opiniones de las personas encuestadas.

La escala ha sido construida en función de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de nuestras variables y sub-variables consideradas en la investigación. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Al momento de analizar la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la afirmación expresada en el ítem, las fichas técnicas se adjuntan a continuación y el formato de cuestionario se podrá ver en la sección apéndice.

3.5. Procedimientos y Recolección de Datos

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, como parte del desarrollo de esta investigación, se cumplieron las siguientes fases:

Elaboración del instrumento: Se diseñó el instrumento de acuerdo a lo estipulado en puntos anteriores, el cual constó de 15 preguntas, repartidas entre las variables principales que son el diseño organizacional y el resultado empresarial y las sub variables que son la formalización, nivel de especialización, principio de jerarquía y nivel de centralización.

Aplicación de encuestas: En esta segunda parte, se llevaron a cabo una serie de encuestas, en base al cuestionario diseñado con las preguntas cerradas, la cual fue enviada por medio de sus correos electrónicos personales y se le pidió a cada participante que marque de acuerdo a la respuesta que más se relaciona con lo que piensa.

Realización de las observaciones correspondientes. Durante la aplicación de las encuestas y posterior a ellas, se conversó mediante video llamadas, lo cual sirvió de referencia para ampliar el diagnóstico que se presentó en el capítulo correspondiente a los resultados obtenidos.

Clasificación de los cuestionarios recopilados: Se organizaron los 30 cuestionarios ya resueltos, de acuerdo a las variables que se estudiaron en esta investigación; con el fin de procesarlos posteriormente de manera ordenada.

4.6. Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos

Utilización del software de procesamiento: La información recolectada por medio de los cuestionarios, fue procesada mediante el software SPSS.

Anotación de los resultados: Las afirmaciones, así como las alternativas de respuestas y los resultados obtenidos, de cada encuesta realizada, fueron ingresadas en el software SPSS. Todos estos datos fueron organizados, de acuerdo a las variables de la investigación a las que correspondían, para dar una estructuración más adecuada a los resultados y procesarlos de una forma más ordenada.

Puntajes: Cada afirmación del cuestionario tuvo un puntaje asignado en base al nivel de importancia que este tenía para el encuestado, en donde se buscó medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación propuesta. Estas alternativas de respuesta se basaron en la escala Likert y en base a alternativas simples de respuesta.

Análisis de datos: A partir de los datos ingresados y de la estructura establecida en el software SPSS, se buscó crear una base de datos fiable, que fue necesaria para mostrar todos los resultados estadísticos que se desprendieron del instrumento aplicado. Con ello, se lograron presentar los resultados en el capítulo correspondiente, utilizando figuras circulares y tablas de frecuencia con su respectiva interpretación.

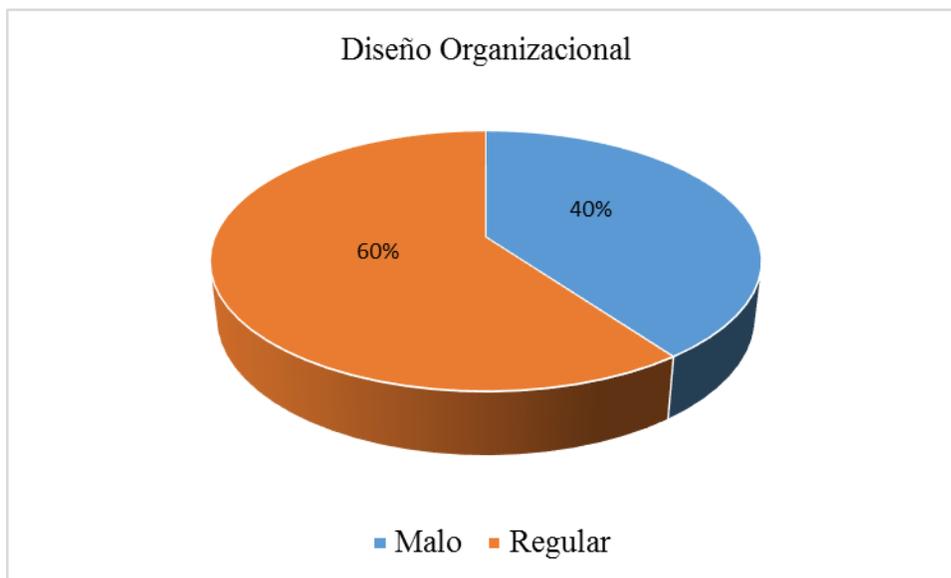
CAPÍTULO V

5. Resultados y discusión

5.1. Datos Cuantitativos y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos, en base a los objetivos que se plantearon originalmente en la investigación:

Figura 03: Nivel de Diseño Organizacional



Fuente: elaboración propia

Tabla 05: Diseño Organizacional

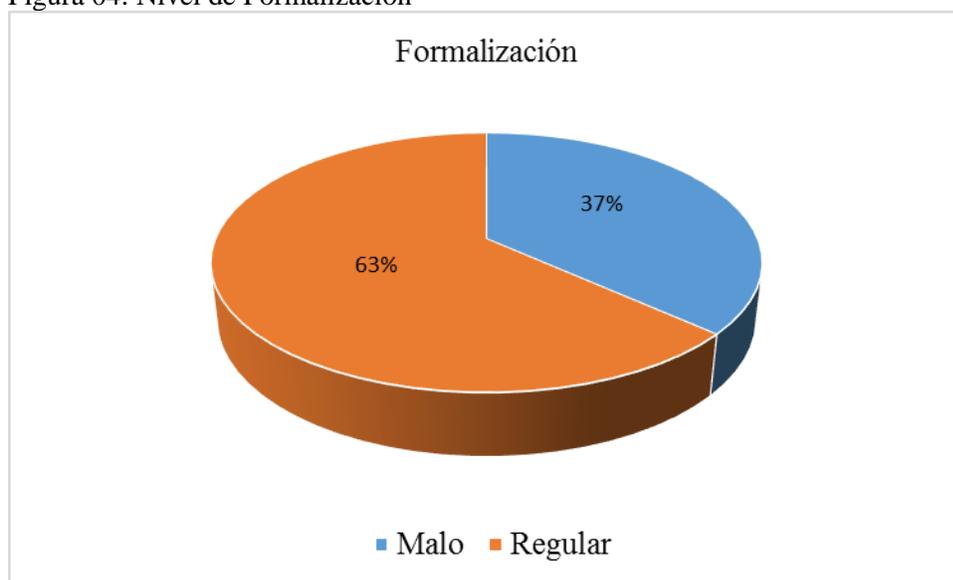
Diseño Organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	40.0%
Regular	18	60.0%
Bueno	0	0.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la variable Diseño Organizacional, podemos observar que el 40% de los trabajadores manifiesta que es Malo y el 60% manifiesta que es Regular.

En general podemos establecer que el diseño organizacional de la Empresa no es el adecuado, ya que los trabajadores no lo perciben de buena manera, lo cual genera complicaciones en las labores de estos.

Figura 04: Nivel de Formalización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 06: Formalización

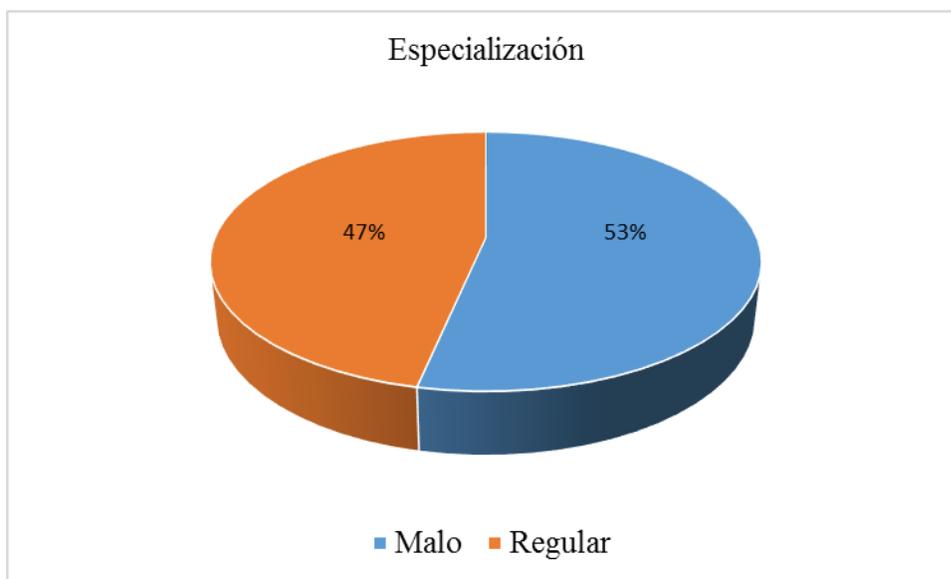
Formalización	Frecuencia	Porcentaje
Malo	11	36.7%
Regular	19	63.3%
Bueno	0	0.0%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la dimensión Formalización de la variable Diseño Organizacional, podemos observar que el 36.7% de los trabajadores manifiesta que es Malo y el 63.3% manifiesta que es Regular.

En general la Formalización de los puestos de trabajo en la empresa no son los adecuados, ya que los trabajadores no entienden del todo las funciones, delimitaciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo.

Figura 05: Nivel de Especialización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 07: Especialización

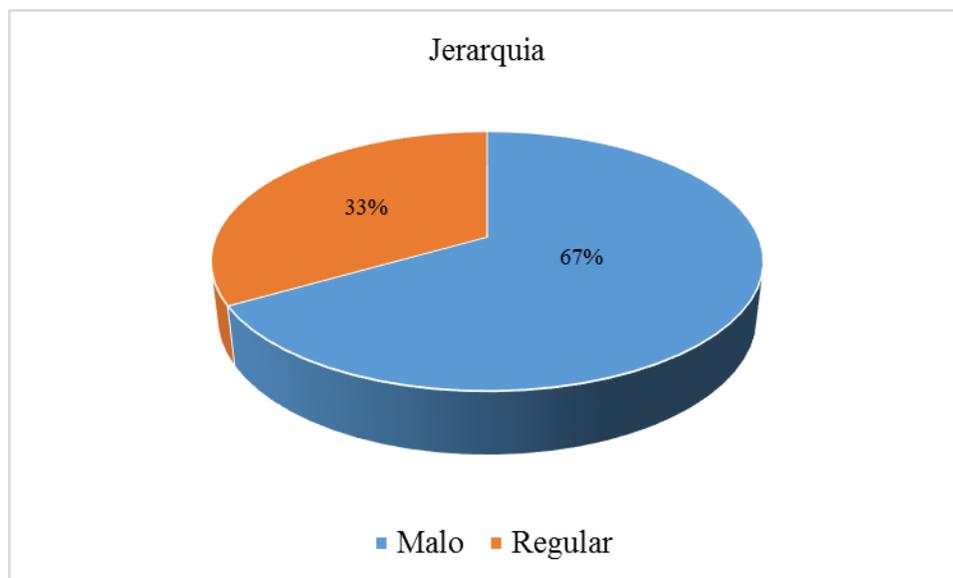
Especialización	Frecuencia	Porcentaje
Malo	16	53.3%
Regular	14	46.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la dimensión Especialización de la variable Diseño Organizacional, podemos observar que el 53.3% de los trabajadores manifiesta que es Malo y el 46.7% manifiesta que es Regular.

En general la Especialización de los puestos de trabajo y áreas de la empresa son malos, ya que por lo general no cuentan con áreas ni puestos especializados para el desarrollo de las actividades.

Figura 06: Nivel de Jerarquía



Fuente: Elaboración propia

Tabla 08: Jerarquía

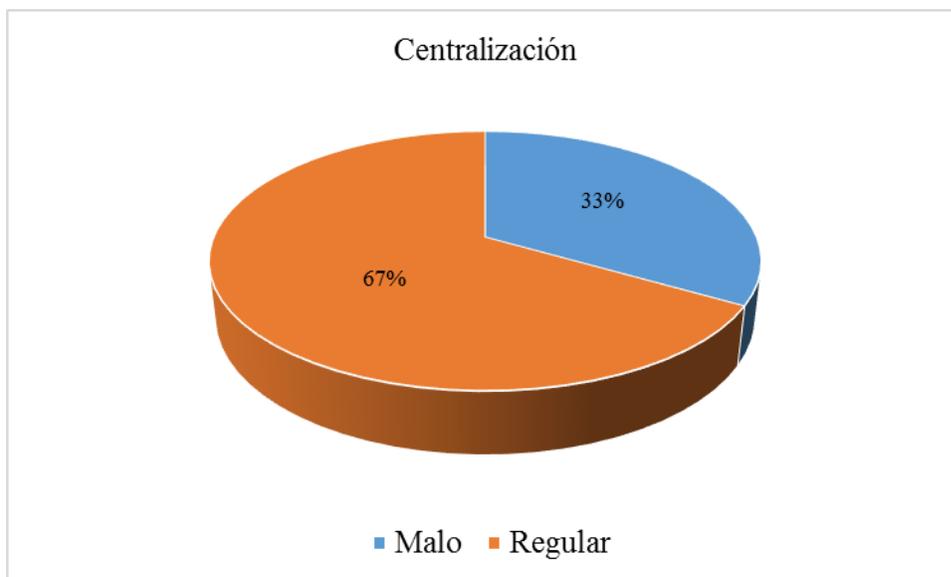
Jerarquía	Frecuencia	Porcentaje
Malo	20	66.7%
Regular	10	33.3%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la dimensión Jerarquía de la variable Diseño Organizacional, podemos observar que el 66.7% de los trabajadores manifiesta que es Malo y el 33.3% manifiesta que es Regular.

La empresa no tiene definido correctamente los niveles jerárquicos de funciones, con lo cual los empleados tienen problemas al momento de cumplir o delegar funciones, ya que no saben exactamente qué lugar ocupan en la organización.

Figura 07: Nivel de Centralización



Fuente: Elaboración propia

Tabla 09: Centralización

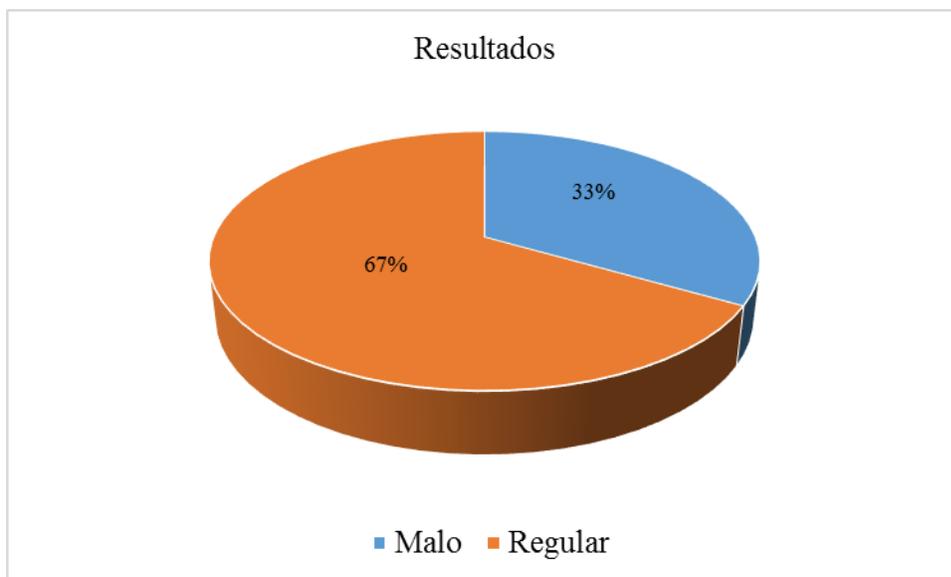
Formalización	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10	33.3%
Regular	20	66.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la dimensión Centralización de la variable Diseño Organizacional, podemos observar que el 33.3% de los trabajadores manifiesta que es Malo y el 66.37% manifiesta que es Regular.

La empresa no tiene un buen nivel de definición de delegación de funciones ni de toma de decisiones, con lo cual los empleados no saben a quién acudir en caso de resolución de problemas ni el procedimiento de cómo resolver estos problemas.

Figura 08: Nivel de Resultados



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Resultados

Formalización	Frecuencia	Porcentaje
Malo	10	33.3%
Regular	20	66.7%
Total	30	100.0%

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la variable Resultados, podemos observar que el 33.3% de los trabajadores manifiesta que es Malo y el 66.37% manifiesta que es Regular.

La empresa no obtiene un nivel resultados óptimos, debido a los problemas de diseño organizacional que presenta, lo que dificulta las actividades de los trabajadores de la empresa.

5.2. Análisis de resultados

- Hipótesis General

H0: El diseño organizacional no influye en los Resultados de la empresa

H1: El diseño organizacional influye en la los Resultados de la empresa

Prueba Estadística: Prueba no paramétrica Chi - Cuadrada

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 11: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis General

Diseño Organizacional	Resultados			
	Malo		Regular	
	n	%	n	%
Malo	9	90.0%	3	15.0%
Regular	1	10.0%	17	85.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%
Total	10	100.0%	20	100.0%
Chi Cuadrado= 16.625	g.l.= 1		p= 0.000	

Fuente: Elaboración propia

Según la prueba Chi Cuadrado, podemos establecer que se acepta la hipótesis alternativa donde que el Diseño Organizacional influye en los Resultados de la empresa ($p=0.000 < 0.05$).

Por tal motivo discernimos que a mejores niveles de Diseño Organizacional, se obtiene mejores niveles de Resultados en la empresa.

De la variable resultados se desprenden los indicadores calidad de servicios para los clientes, financieros y satisfacción de los colaboradores. Se observa, respectivamente, que los colaboradores no consideran que se cumpla con los estándares de calidad en el servicio debido a las dificultades originadas por un inadecuado diseño organizacional, mala comunicación y una deficiente estructura organizacional. En los resultados financieros percibimos que el área alcanza las metas de ventas asignadas mensualmente, por tanto hay una conciencia de responsabilidad respecto a sus funciones, a pesar de que este se encuentra ausente dentro de la organización.

Además, las comisiones son muy importantes como incentivo para los colaboradores, lo cual es beneficioso para la empresa, ya que de esta forma la empresa conduce a los empleados a elevar y mantener su nivel de producción. Respecto a la percepción de los colaboradores sobre la motivación que perciben dentro de la empresa, se observa que no existe una opinión. Por lo tanto, la empresa debe tener en cuenta que es un ente que por sí solo no puede alcanzar sus objetivos ya que siempre necesita personas que la ayuden a lograr sus metas. Cuando no existe una comunicación efectiva, el colaborador puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, ocasionando la falta de interés por su trabajo.

- Hipótesis Especifica 1

H0: La Formalización no influye en los Resultados de la empresa

H1: La Formalización influye en los Resultados de la empresa

Prueba Estadística: Prueba no paramétrica Chi - Cuadrada

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 12: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 1

Resultados				
Formalización	Malo		Regular	
	n	%	n	%
Malo	7	70.0%	4	20.0%
Regular	3	30.0%	16	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%
Total	10	100.0%	20	100.0%
Chi Cuadrado= 7.177		g.l.= 1	p= 0.007	

Fuente: Elaboración propia

Según la prueba Chi Cuadrado, podemos establecer que se acepta la hipótesis alternativa donde que la Formalización influye en los Resultados de la empresa ($p=0.007 < 0.05$).

Por tal motivo discernimos que a mejores niveles de Formalización, se obtiene mejores Resultados en la empresa.

De los datos obtenidos, se observa que es muy relevante que se tiene conciencia de que debería existir una formalidad, sin embargo la mayoría coincide en que no existe una definición de las funciones de cada área, afectando así la organización al momento de cumplir sus metas. Del mismo modo, al momento de ingresar a la empresa, los colaboradores reciben una indicación sobre sus funciones, sin embargo, no se cumplen a cabalidad ya que no existe una formalidad correspondiente, ocasionando que los colaboradores realicen funciones que no les corresponden.

La opinión respecto a los procedimientos de la empresa, es parcial, lo cual corrobora que los procedimientos de la organización no son formales del todo. Lo mismo sucede con el reglamento interno de conducta, ya que se observa que los colaboradores en su mayoría opinan que dentro de la organización no se ha definido, por lo que se puede discernir que dentro de la organización no hay una división clara y concreta sobre las normas internas de convivencia de los colaboradores, mucho menos, los derechos, deberes, incentivos y sanciones no están especificados. Lo cual puede ocasionar desarmonía entre el empleador y los empleados cuando se trate de resolver conflictos internos.

- Hipótesis Especifica 2

H0: La Especialización no influye en los Resultados de la empresa

H1: La Especialización influye en los Resultados de la empresa

Prueba Estadística: Prueba no paramétrica Chi - Cuadrada

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 13: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 2

Especialización	Resultados			
	Malo		Regular	
	n	%	n	%
Malo	10	100.0%	6	30.0%
Regular	0	0.0%	14	70.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%
Total	10	100.0%	20	100.0%
Chi Cuadrado= 13.125		g.l.= 1	p= 0.000	

Fuente: Elaboración propia

Según la prueba Chi Cuadrado, podemos establecer que se acepta la hipótesis alternativa donde que la Especialización influye en los Resultados de la empresa ($p=0.000 < 0.05$).

Por tal motivo discernimos que a mejores niveles de Jerarquía, se obtiene mejores niveles en los Resultados de la empresa.

Se observa que los colaboradores opinan que la empresa no cuenta con áreas especializadas para el desarrollo de las actividades en grupo. Del mismo modo, los colaboradores opinan que la empresa de subcontratación no tiene puestos especializados en las áreas, lo que nos lleva a pensar que se tiene que mejorar las descripciones de puestos laborales ya que son esenciales para la correcta gestión de los colaboradores, ayudando así a maximizar el potencial y productividad del mismo dentro del mercado, porque si no ocurriese la mejoría, se podría seguir perdiendo más clientes potenciales.

- Hipótesis Especifica 3

H0: La Jerarquía no influye en la los Resultados de la empresa

H1: La Jerarquía influye en los Resultados de la empresa

Prueba Estadística: Prueba no paramétrica Chi - Cuadrada

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

Tabla 14: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 3

Resultados				
Jerarquía	Malo		Regular	
	n	%	n	%
Malo	10	100.0%	10	50.0%
Regular	0	0.0%	10	50.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%
Total	10	100.0%	20	100.0%
Chi Cuadrado= 7.500		g.l.= 1	p= 0.006	

Fuente: Elaboración propia

Según la prueba Chi Cuadrado, podemos establecer que se acepta la hipótesis alternativa donde la Jerarquía influye en los Resultados de la empresa ($p=0.006 < 0.05$).

Por tal motivo discernimos que a mejores niveles de Jerarquía, se obtiene mejores niveles en los Resultados de la empresa.

Se observa que el organigrama de la empresa no expresa con claridad los niveles jerárquicos, lo que demuestra la ausencia de niveles de autoridad establecidos. Además, los colaboradores no conocen su posición jerárquica en la empresa generando problemas internos en la comunicación entre las áreas.

- Hipótesis Especifica 4

H0: La Centralización no influye en los Resultados de la empresa

H1: La Centralización influye en los Resultados de la empresa

Prueba Estadística: Prueba no paramétrica Chi - Cuadrada

Nivel de significación: $\alpha= 0.05$

Tabla 15: Prueba Chi Cuadrado para la Hipótesis Especifica 4

Resultados				
Centralización	Malo		Regular	
	n	%	n	%
Malo	6	60.0%	4	20.0%
Regular	4	40.0%	16	80.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%
Total	10	100.0%	20	100.0%
Chi Cuadrado= 4.800		g.l.= 1	p= 0.028	

Fuente: Elaboración propia

Según la prueba Chi Cuadrado, podemos establecer que se acepta la hipótesis alternativa donde la Centralización influye en los Resultados de la empresa ($p=0.028 < 0.05$).

Por tal motivo discernimos que a mejores niveles de Centralización, se obtiene mejores niveles en los Resultados de la empresa.

Se observa que los colaboradores coinciden en que las decisiones internas de la empresa son tomadas por grupos reducidos administrativos, lo que nos demostraría que las decisiones no involucran el sentir de los demás colaboradores generando la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso. Asimismo, se practica la delegación de funciones, lo que genera en muchas ocasiones sobrecarga de trabajo, estrés, desorganización, incumplimientos, entre otros inconvenientes.

5.3. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación comprueban las hipótesis propuestas. Se afirma que la determinación del diseño organizacional incide en el resultado empresarial, comprobando que si bien es cierto se tiene conciencia de la organización formal, sin embargo no existe un instrumento detallado preparado por la empresa, donde se especifiquen las funciones a realizar. Con relación al manual de organización y funciones, Chiavenato (2002) en su libro *Gestión del Talento Humano* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización” Por consiguiente y respecto a lo mencionado anteriormente en la figura 04 y la tabla 06 se puede concluir que la formalización de la empresa reflejaría procesos internos eficientes corroborando que no hay una división clara y concreta de las funciones y responsabilidades de los colaboradores y que la elaboración de un manual de organizaciones y un reglamento interno es vital para la continuidad de la empresa.

Además, de acuerdo a la figura 08 y la tabla 10, no se presta la debida importancia a la motivación profesional de sus colaboradores, obstaculizando la obtención de nuevos conocimientos y habilidades para el crecimiento personal. Según Adam Smith (1776) en su libro *La Riqueza de las Naciones* demuestra la manera de aumentar la riqueza de las naciones mediante la división del trabajo, la especialización y la cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles con el objetivo de mejorar la eficacia.

De la percepción del principio de jerarquía basado en los datos obtenidos de los figura 06 y la tabla 08 respectivamente, concluimos que la empresa no expresa con claridad los niveles de autoridad, por lo tanto los colaboradores no conocen su posición jerárquica dentro de la empresa, lo cual, genera problemas internos ya que no existe una buena comunicación entre las áreas.

Validamos que si hubiese un principio determinado de jerarquía dentro de la empresa estos se verían reflejados en los niveles de autoridad, haciendo tornando a los procesos internos de manera ágil, esta hipótesis, confirma lo dicho Hernández y Rodríguez (2011) en su libro *Introducción a la Administración* agrega “Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias”.

Por último, según la figura 07, la empresa toma decisiones de manera centralizada, ya que las mismas son tomadas por grupos reducidos que administran la compañía, demostrando muchas veces las decisiones no involucran el sentir de los colaboradores. Según Weber (1947) “La distinción básica entre poder y autoridad. El poder involucra la fuerza y sólo es un factor importante como proceso interno en las organizaciones en casos como: campamentos, de mano de obra esclava, algunas prisiones, algunas escuelas y cosas relacionadas. En cambio, la autoridad es una forma de poder que no implica poder, más bien involucra una “suspensión de juicio” de parte de sus receptores. Se ejecutan las directrices o las órdenes, porque se cree que deben de llevarse a cabo”.

La delegación de funciones, sin previa coordinación generaría distorsiones y errores personales en los procesos internos, así como sobrecarga de trabajo y estrés, provocando que las líneas de comunicación sean más distanciadas y ocasionen demoras y un mayor costo operacional. Validando de esta la hipótesis sobre el nivel de centralización que existe en la empresa no generaría una toma de decisiones acertadas.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Las principales conclusiones obtenidas de la presente investigación se resumen en los siguientes aspectos:

1. El estudio establece que se tiene conciencia de la organización formal y las funciones que debe cumplir cada colaborador en la empresa. Se comprueba de acuerdo a los datos recogidos que los colaboradores saben que el manual de organización y funciones es muy relevante. Este hallazgo contrasta con la descripción de la realidad donde se observa que dicho manual administrativo no existe. Así mismo; se puede discernir que los colaboradores afirman en su totalidad que los indicadores de resultados en su área son siempre favorables. Por tanto, hay una conciencia de responsabilidad respecto a sus funciones informales, pero si repentinamente se le asignen más labores, el concentrarse en las metas no sería una prioridad, por lo tanto la eficacia se vería afectada, observándose una iniquidad laboral. Esto confirma que el diseño organizacional incide significativamente en el resultado empresarial, por lo que se comprueba que la organización formal es muy importante para definir roles y tener un mejor desempeño de los colaboradores.
2. De acuerdo a los datos recogidos se observa, que en la organización no se respeta el reglamento interno, lo que incide en un alto grado de informalidad, por lo que se puede discernir que no hay una división clara y concreta de las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Asimismo, no existe un conocimiento claro de sus deberes y derechos. Esto ocasiona desarmonía entre el empleador y los colaboradores cuando se trate de

resolver conflictos internos. Confirmando estos resultados que el diseño organizacional tiene un grado importante de incidencia con la formalización de la empresa.

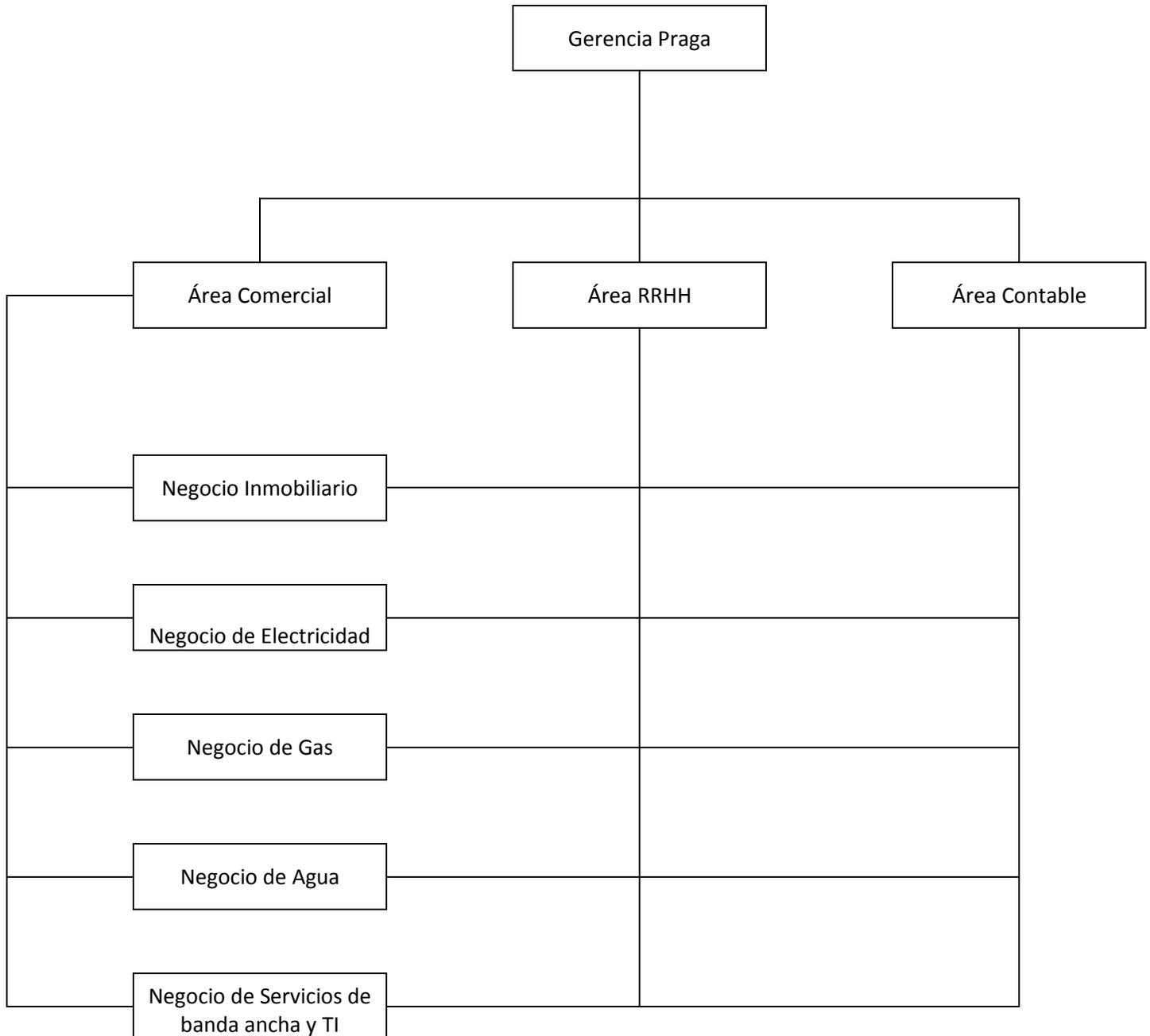
3. Concluimos que la empresa, no cuenta con áreas especializadas para el desarrollo de las actividades en grupo. Asimismo, es muy relevante que la empresa de subcontratación no tiene puestos especializados en las áreas, lo que nos lleva a pensar que se tiene que mejorar las descripciones de puestos laborales ya que son esenciales para la correcta gestión de los colaboradores, ayudando así a maximizar el potencial y productividad del mismo dentro del mercado, ya que si no mejora, podría seguir perdiendo más clientes potenciales. Confirmando que la especialización de las áreas y los puestos lograrían metas de manera efectiva.
4. De la percepción del principio de jerarquía basado en los datos obtenidos concluimos que la empresa no expresa con claridad los niveles de autoridad, por lo tanto los colaboradores no conocen su posición jerárquica dentro de la empresa, lo cual, genera problemas internos ya que no existe una buena comunicación entre las áreas. Validamos que si hubiese un principio determinado de jerarquía dentro de la empresa estos se verían reflejados en los niveles de autoridad, tornando a los procesos internos de manera ágil. Validando la hipótesis que la jerarquía incide significativamente en que la empresa opere con estándares de calidad.
5. Concluimos, según la figura 06 que la empresa toma decisiones de manera centralizada, porque las mismas son tomadas por grupos reducidos que administran la compañía, demostrando muchas veces las decisiones no involucran el sentir de los colaboradores. La delegación de funciones, sin previa coordinación generaría distorsiones y errores personales en los procesos internos, así como sobrecarga de trabajo y estrés, provocando

que las líneas de comunicación sean más distanciadas y ocasionen demoras y un mayor costo operacional, evidenciando la obstaculización para la obtención de nuevos conocimientos y habilidades para el crecimiento personal. Por tanto, validamos que la centralización influye en la motivación de los colaboradores.

6.2. Recomendaciones

1. Sugerimos que un diseño orgánico sumado a una gestión de procesos de negocio que mejoraría tanto el desempeño (eficiencia) como los resultados (eficacia) llevando a la empresa de subcontratación a un funcionamiento óptimo. Con la inserción de un diseño organizacional de modelo orgánico repercutiría de manera favorable en la gestión de la empresa de subcontratación ya que al tener una conciencia de trabajo por convicción, no existe la necesidad de obligar a los colaboradores a cumplir sus funciones, por el contrario, brindarle las facilidades con un diseño más flexible, de flujo libre, podrían mejorar la comunicación en la organización, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso contribuyendo a la difusión de la identidad corporativa entre los empleados estimulando la confianza y un clima interno positivo. Con la gestión de los procesos de negocio permitirá que la empresa optimice sus procesos, estandarice sus actividades, obtenga una mayor transparencia y mejore el cumplimiento, enfocándose en la mejora continua.

Figura 09: Nuevo Organigrama de la Empresa de Subcontratación



Fuente: Elaboración propia

2. Ya que la empresa, no conoce el verdadero valor e impacto de la formalización, a medida que se elabora el reglamento interno, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y lo más importante, la norma laboral vigente para salvaguardar los derechos de sus colaboradores se irá resolviendo los problemas que afectaban la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, si sumamos las buenas prácticas de la empresa aplicando reglamento interno como herramienta que regule las relaciones internas, sanciones, los beneficios y las obligaciones de la compañía, trazando el vínculo laboral claro y preciso entre empleador y empleado los resultados mejoraría.
3. La motivación de los colaboradores no debe basarse solamente en los esfuerzos individuales, ya que una organización con un buen diseño organizacional y con una especialización enfocada al desarrollo de las competencias cognitivas de los colaboradores alienta y promueve a sus integrantes para su logro. Teniendo así un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se proponen la empresa y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.
4. La organización requiere operar y cumplir con los objetivos asignados, para lo cual se emplea el principio de jerarquía que es fundamental para conocer los niveles de autoridad que canalicen rutas definidas y predecibles, agilizando los procesos internos ya que tiene como objetivo presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la empresa, esclareciendo los niveles de autoridad.
5. Respecto a la tendencia negativa que ha tenido la centralización de las decisiones en la empresa, se recomienda que las mismas sean tomadas por los niveles más bajos en la jerarquía, disminuyendo los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.

De esta forma la descentralización distribuye la autoridad por departamentos o secciones, basándose en una organización funcional. Aprovechando mejor el tiempo y actitud de los funcionarios para la mejora de la calidad de las decisiones, aumentando la eficiencia.

REFERENCIAS

- Adam Smith. (1776). Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Valladolid: W. Strahan y T. Cadell.
- Banco Santander. (2017). República Checa: Vivir. 2018, de Export Entreprises S.A. Sitio web: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/republica-checa/expatriarse>
- Barrera, S. y Valverde, E. (2014), Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Barrientos, J. (2016), Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas LTDA. Universidad de Chile
- Barrios Hernández, D. (2009). Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades. Maestría. Universidad Nacional de Colombia.
- BLOGINSIGNIA. (2016). Organigrama y Tipos. 2018, de El Insignia Sitio web: <http://blog.elinsignia.com/2016/11/30/organigrama-y-tipos/>
- Chiavenato Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Cruz, W. (2016), La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en La Universidad De Los Llanos. Universidad Nacional de Colombia.
- Cuadros, R. (2014) La estructura orgánica y el apoyo organizacional percibido en una empresa comercializadora con sede en Lima – 2014. Universidad Ricardo Palma.
- Daft Richard. (2013). Teoría y Diseño Organizacional. México: Cengage Learning Editores.

- DefiniciónMX. (2017). Definición de Gestión Empresarial. 2018, de Definicion.MX Sitio web: <https://definicion.mx/gestion-empresarial>
- Embajada de la Republica Checa en Lima. (2017). Equipo para la promoción económica y comercial de la Embajada. 2018, de Ministerio de Exteriores Checo Sitio web: https://mzv.cz/lima/es/comercio_y_economia/index.html
- Estela, R. (2016) Gestión por procesos, disciplina para diseñar la estructura organizacional del ministerio de salud del Perú – 2014. Universidad de Piura.
- Frederick Taylor. (1911). Los Principios de la Administración Científica. Nueva York y Londres: Harper y Brothers.
- Hernández y Rodríguez. (2011). Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa. Origen, Evolución y Vanguardia. México: MCGRAW-HILL.
- Humboldt. (2017). Especialización. 2018, de Wikipedia Inc. Sitio web: <https://es.wikipedia.org/wiki/Especializacion>
- ISOTools. (2018). Gestión por procesos. 2018, de Excellence Sitio web: <https://isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Laude y Álvarez. (2005). Historia del Pensamiento Administrativo. México: Pearson Educación.
- Max Weber. (1922). Economía y sociedad. Alemania: University of California Press.
- Medina, A. (2015), Diseño de la estructura organizacional del departamento de interventoría de la unidad estratégica de negocios de acueducto y alcantarillado de EMCALI EICE ESP. Universidad Militar Nueva Granada.

- Parimango, N. (2016) Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Pérez Porto Julián y Merino María. (2009). Definición de Jerarquía. 2018, de Definición.de Sitio web: <https://definicion.de/jerarquia/>
- Riquelme Matias. (2017)¿Qué es la centralización en la administración? 2018, de Web y Empresas Sitio web: <https://www.webyempresas.com/centralizacion-en-la-administración>
- Ucha Florencia. (2011). Definición de Subcontratación. 2018, de Definición ABC. Sitio web: <https://www.definicionabc.com/subcontr/subcontratación.php>
- Yagual, F. (2013), Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón salinas de la provincia de Santa Elena. Universidad Estatal Península De Santa Elena

APÉNDICE “A”: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL</p> <p>¿De qué modo el diseño organizacional incide en el resultado de la Empresa de subcontratación – área comercial en Praga – República Checa en el periodo 2017?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cómo la formalización de los procedimientos reflejara procesos internos eficaces de la Empresa de subcontratación - área comercial?</p> <p>¿Cuál es el nivel de especialización de los puestos y su incidencia en el logro de metas efectivas en cada colaborador de la Empresa de subcontratación - área comercial?</p> <p>¿Cómo el principio de jerarquía determina los niveles de autoridad dentro en la Empresa de subcontratación - área comercial?</p> <p>¿Qué nivel de centralización existe y como incide en la satisfacción de los colaboradores en la Empresa de subcontratación - área comercial?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar el tipo del diseño organizacional y como incidiría en el resultado de la empresa de subcontratación - área comercial en Praga - República Checa en el periodo 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Verificar si, la formalización contribuirá con el sistema organizacional de Empresa de subcontratación – área comercial y se reflejará en sus procesos internos eficientes.</p> <p>Determinar si, la especialización para cada colaborador de la empresa de subcontratación - área comercial; permitirá una clara división de tareas para el logro de metas de manera efectiva..</p> <p>Comprobar si, el principio de jerarquía de la Empresa de subcontratación – área comercial, reflejará los niveles de autoridad.</p> <p>Precisar si, el nivel de centralización que existe en la empresa de subcontratación - área comercial, incide en la satisfacción de los colaboradores.</p>	<p>GENERAL</p> <p>La determinación del diseño organizacional incidirá significativamente en el resultado de la empresa de subcontratación - área comercial en el periodo 2017.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>La formalización de la empresa de subcontratación - área comercial reflejará procesos internos eficaces.</p> <p>La especialización de los colaboradores de la empresa de subcontratación - área comercial, lograra metas de manera efectiva.</p> <p>El principio de jerarquía dentro de la empresa de subcontratación - área comercial, reflejará los niveles de autoridad.</p> <p>El nivel de centralización que existe en la empresa de subcontratación - área comercial incidirá en la satisfacción de los colaboradores</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Diseño organizacional</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Resultado empresarial</p>	<p>Se identificarán las palabras claves a partir de los siguientes concepto de:</p> <p>Formalización Especialización Jerarquía Centralización Eficacia</p>	<p>Funciones de cada área</p> <p>Funciones de cada puesto</p> <p>Procedimientos de trabajo</p> <p>Reglas internas de conducta</p> <p>Nivel de especialización de áreas</p> <p>Nivel de especialización de puestos</p> <p>Nivel Jerárquico</p> <p>Delegación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Calidad de servicios para los clientes Financieros</p> <p>Satisfacción de los colaboradores</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Descriptiva</p> <p>Método de investigación</p> <p>Descriptivo Transversal.</p> <p>Población</p> <p>Estará conformada por la totalidad (30) trabajadores de la Empresa de subcontratación</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra es censal, la conformarán los (30) trabajadores de la Empresa de subcontratación</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <p>Encuesta tipo Likert</p>

Fuente: elaboración propia

APÉNDICE “B”: ENCUESTA

I. INSTRUCCIONES

- A. Los resultados que se obtengan de la presente encuesta serán utilizados exclusivamente para el desarrollo de la investigación.
- B. La presente encuesta será aplicada a una muestra seleccionada, ubicadas en Praga - República Checa.
- C. La “identidad de las personas” encuestadas, así como la “confidencialidad” de sus respuestas, queda plenamente garantizadas.
- D. Lea cada pregunta y marque dentro del recuadro la opción que a su criterio es la correcta.

1. La empresa ha definido formalmente las funciones de cada área
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. La empresa ha definido formalmente sus funciones mediante un perfil de puesto
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. La empresa tiene procedimientos definidos formalmente
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

4. A pesar de estar definidos los procedimientos no se cumplen a cabalidad.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

5. Se ha definido formalmente las reglas internas de conducta
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

6. La empresa tiene áreas especializadas para el desarrollo de sus actividades
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

7. La empresa tiene puestos especializados para cada área
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

8. El organigrama de la empresa expresa con claridad los niveles jerárquicos
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
9. Ud. Conoce su posición jerárquica en la empresa
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
10. En la empresa se practica la delegación de funciones
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
11. En la empresa las decisiones son compartidas
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
12. En la empresa las decisiones se centralizan
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

- 13.** La empresa opera con los estándares de calidad
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 14.** El área alcanza las metas de ventas asignadas mensualmente
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
- 15.** Me siento motivado al trabajar en esta área
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Neutral
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

APÉNDICE “C”: DATA DE LA ENCUESTA

Encuestados	Diseño Organizacional												Resultado Empresarial		
	Formalización					Especialización		Jerarquía		Centralización			Eficacia		
	AFI1	AFI2	AFI3	AFI4	AFI5	AFI6	AFI7	AFI8	AFI9	AFI10	AFI11	AFI12	AFI13	AFI14	AFI15
1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	3	1	2	3
2	2	2	4	4	2	3	1	2	2	4	2	2	1	3	2
3	1	1	4	5	2	2	1	2	1	5	2	1	2	1	2
4	1	1	1	5	2	2	1	1	2	5	1	1	2	1	3
5	2	1	2	5	2	1	1	2	1	5	2	2	2	3	2
6	2	1	3	5	2	3	4	2	2	5	1	2	1	5	4
7	3	1	4	4	3	2	5	2	1	5	2	3	2	3	3
8	3	2	2	5	2	5	2	2	2	5	1	3	2	5	2
9	2	2	3	5	2	2	1	1	1	4	2	2	1	3	4
10	3	2	1	4	2	1	2	5	2	5	2	3	2	5	4
11	2	2	4	5	2	3	2	1	1	4	2	2	1	5	4
12	1	2	3	4	2	4	3	4	1	5	2	1	1	4	4
13	3	2	1	5	2	1	4	4	2	4	1	3	2	5	4
14	3	2	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	1	3	4
15	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	2	3	2
16	1	2	4	3	3	2	3	4	1	3	2	1	2	4	3
17	1	1	2	3	1	4	3	4	2	3	2	1	2	3	3
18	2	1	2	3	3	2	4	4	1	3	2	2	1	4	4
19	1	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	1	2	1	4
20	2	2	2	2	2	3	2	2	2	5	1	2	2	5	2
21	2	2	1	4	3	1	4	3	1	5	2	2	2	4	2
22	3	1	4	5	2	1	2	5	2	5	2	3	2	5	2
23	2	1	2	4	3	5	2	5	2	5	2	2	2	4	3
24	3	2	3	5	3	5	2	2	2	4	2	3	2	5	4
25	2	1	2	4	2	2	1	1	2	3	2	2	1	3	2
26	2	2	4	2	3	2	2	4	1	5	2	2	2	4	3
27	1	2	2	4	2	2	1	1	2	3	1	1	1	4	2
28	2	1	2	5	3	1	2	2	2	5	1	2	2	4	3
29	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	1	2	1	4	2
30	1	1	2	4	2	1	2	1	1	4	2	1	2	4	3

Totalmente de acuerdo	0	0	0	11	0	3	1	3	0	14	0	0	0	8	0
De acuerdo	0	0	7	9	0	2	4	7	0	8	0	0	0	10	10
Neutral	7	0	4	4	10	4	4	1	0	7	0	7	0	7	8
En desacuerdo	13	15	12	6	18	12	13	12	16	0	21	13	19	1	11
Totalmente en desacuerdo	9	15	7	0	2	8	8	7	14	0	9	9	11	3	0