

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES JULSA ANGELES TOURS S.A.C. PERIODO 2013**

TESIS

PRESENTADA POR:

EDSON WILBER QUISPE CABANA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL LOGRO DE
OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JULSA ANGELES
TOURS S.A.C. PERIODO 2013

TESIS PRESENTADA POR:


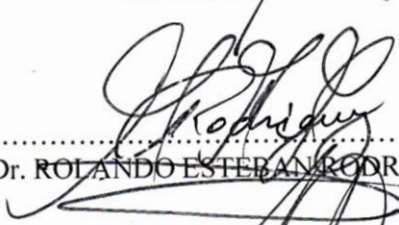
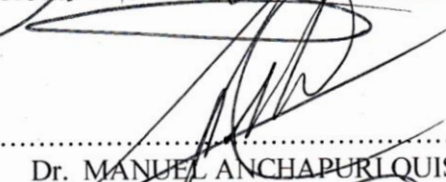
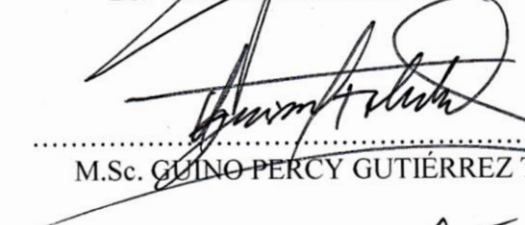

EDSON WILBER QUISPE CABANA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE	:	 Dr. TOMAS VELIZ QUISPE
PRIMER MIEMBRO	:	 Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI
SEGUNDO MIEMBRO	:	 Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE
DIRECTOR DE TESIS	:	 M.Sc. GUINO PERCY GUTIÉRREZ TOLEDO
ASESOR DE TESIS	:	 Dra. MIRIAM SEREZA DE HANCCO GOMEZ

ÁREA : Administración
TEMA : Diseño Organizacional

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 23 DE ENERO DEL 2015

DEDICATORIA

A mi padre Juan Felix Quispe y mi madre Luisa Cabana (†), por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante con que me han conducido y por su abnegado sacrificio para mi formación profesional.

A mi esposa Addia Neyder Riveros por su apoyo incondicional que me da día a día. Quien estuvo a mi lado en todo momento, motivándome y brindándome su apoyo.

A mis hijos Máximo y Luisa que llenan de dulzura mi razón de ser y me motivan a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

- Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas y la escuela profesional de Administración y a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

Muchas Gracias.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	15
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
	1.3.1 Problema general.....	15
	1.3.2 Problemas específicos	16
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
	1.4.1 Objetivo general	16
	1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	17
	1.5.1 Hipótesis general	17

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1	ANTECEDENTES.....	18
2.2	MARCO TEÓRICO.....	20
	2.2.1 Diseño organizacional	20
	2.2.2 Enfoque de sistemas vs organización tradicional.....	26
	2.2.3 Organización formal e informal	37
	2.2.4 Objetivos y metas organizacionales	38
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	39

CAPÍTULO III**MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	MÉTODOS UTILIZADOS.....	46
3.2	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.4	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	48
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
3.6.1	Población.....	48
3.6.2	Muestra.....	48
3.7	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.8	TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	51
3.9	ÁMBITO DE ESTUDIO	52
3.9.1	Características del área de investigación.....	52
3.9.2	Descripción de las características del área de investigación.....	55

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	RESULTADOS.....	57
4.1.1	Del objetivo específico 1.....	57
4.1.2	Del objetivo específico 2.....	64
4.1.3	Del objetivo específico 3.....	70
4.1.4	Contrastación de la hipótesis.....	73
4.2	DISCUSIÓN	74
	CONCLUSIONES	76
	RECOMENDACIONES.....	77
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Contexto del diseño organizacional.....	21
Figura 2: Estructura orgánica de la empresa	57
Figura 3: Diseño de procedimientos organizacionales.....	58
Figura 4: Fijación de políticas empresariales - revisiones periódicas.....	59
Figura 5: Simplicidad flexibilidad y fiabilidad de diseño organizacional.....	60
Figura 6: Niveles de comunicación organizacional	61
Figura 7: Flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa	62
Figura 8: Procesos de motivación emocional a personal	63
Figura 9: Alineamiento de objetivos y estrategias de la empresa	65
Figura 10: Nivel de aceptabilidad u economía, del diseño de operaciones y procesos.....	66
Figura 11: Coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas de la empresa ..	67
Figura 12: Alineamiento de la estructura de procesos y estrategia de la empresa	68
Figura 13: Integración de la información y la gestión en la empresa.....	69
Figura 14: Estructura organizativa Julsa Angeles Tours S.A.C. (periodo 2013)	72

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Datos resumen del departamento de Puno	54
Tabla 2: Estructura orgánica de la empresa	57
Tabla 3: Diseño de procedimientos organizacionales en la empresa.....	58
Tabla 4: Fijación de políticas empresariales - revisiones periódicas	59
Tabla 5: Simplicidad flexibilidad y fiabilidad de diseño organizacional.....	60
Tabla 6: Niveles de comunicación organizacional.....	61
Tabla 7: Flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa	62
Tabla 8: Procesos de motivación emocional a personal de la empresa.....	63
Tabla 9: Califique la importancia de los enfoques de cambio organizacional en la empresa (mayor 4, menor 1)	64
Tabla 10: Alineamiento de objetivos y estrategias de la empresa	65
Tabla 11: Aceptabilidad y economía, de diseño de operaciones y procesos	66
Tabla 12: Coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas de la empresa	67
Tabla 13: Nivel de alineamiento de la estructura de procesos y estrategia de la empresa	68
Tabla 14: Integración de la información y la gestión en la empresa.....	69
Tabla 15: Coherencia entre la organización informal, y los objetivos y metas de la empresa	70
Tabla 16: Requisitos del diseño organizacional.....	71

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- CO** : Comportamiento Organizacional.
- EIRL** : Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- MOF** : Manual de organización y funciones.
- SAC** : Sociedad Anónima Cerrada.

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “El Diseño Organizacional y su Relación con el Logro de Objetivos y Metas de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours S.A.C. Periodo 2013”, Tiene como Objetivo General: Determinar la estructura del diseño organizacional y su alineamiento con el logro de objetivos y metas de la empresa de transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013. El tipo de diseño a utilizarse es no experimental y de diseño transaccional; hace uso del método deductivo, el tipo de investigación es descriptivo y analítico. La muestra es 16 trabajadores del área administrativa de la empresa. Las principales conclusiones son: - La regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, en promedio 56%, se basa en la adecuada estructura organizacional, diseño de procedimientos, políticas empresariales, simplicidad y flexibilidad organizacional, comunicación organizacional, flexibilidad relaciones. - El regular alineamiento organizacional que presenta a contribuido al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC”. En promedio 69% responde a los adecuados objetivos y estrategias, aceptabilidad y economía del diseño, la estructura de procesos y estrategia, y la integración de la información y gestión organizacional.

Palabras clave: Diseño organizacional, Alineamiento organizacional, Objetivos organizacionales, metas organizacionales.

ABSTRACT

The research work entitled “Organizational Design and its Relationship with the Achievement of Objectives and Goals of the Transport Company Julsa Angeles Tours S.A.C. Period 2013 ”, Its General Objective: To determine the structure of the organizational design and its alignment with the achievement of objectives and goals of the transport company Julsa Angeles Tours SAC Period 2013. The type of design to the controls is non-experimental and design transactional; makes use of the deductive method, the type of research is descriptive and analytical. The sample is 16 workers from the administrative area of the company. The main conclusions are: - The regular structuring of the organizational design of the Transport Company Julsa Angeles Tours SAC, on average 56%, is based on the appropriate organizational structure, procedure design, business policies, simplicity and organizational flexibility, organizational communication, flexibility relationships. - The regular organizational alignment that presents a contribution to the achievement of objectives and goals in the Transport Company Julsa Angeles Tours SAC”. On average, 69% respond to the strategic objectives, acceptability and economics of design, process structure and strategy, and the integration of information and organizational management

Keywords: Organizational design, Organizational alignment, Organizational objectives, organizational goals.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad, tienen un sin número de herramientas para mejorar su gestión administrativa, una de ellas es tener un diseño organizacional, su adecuación con el tamaño de empresa, la estrategia empresarial, rubro de actividad económica, ámbito de operaciones; y entre otras características que permitan lograr los objetivos y metas propuestos.

El presente trabajo de investigación presenta en la Empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC el diseño organizacional, el cual es importante porque determina el estudio de la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, reflejando la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento en un contexto de competitividad, para el logro de objetivos empresariales.

El Objetivo General es “Determinar la estructura del diseño organizacional y su alineamiento con el logro de objetivos y metas de la empresa de transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013”. El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y como se aplicarán y distribuirán los recursos.

El Trabajo de investigación está estructurado en 4 capítulos, los cuales están desarrollados de la siguiente forma: Capítulo I Planteamiento de investigación. En el capítulo II: Revisión de la Literatura. En el Capítulo III: materiales y métodos. En el Capítulo IV: resultados y discusión. Finalmente se señalan las conclusiones a las que se arribó, recomendaciones y la bibliografía citada para la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La modernidad de las organizaciones, en el umbral del siglo XXI, no depende tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, sino del cambio en la filosofía del gerente, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta es el cambio, en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

En ese sentido, las nuevas tecnologías se orientan hacia el ejercicio de los principios más elementales de la disciplina, la flexibilización de las formas y métodos e organización. Es decir, la aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto; de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

En el Perú aún se cuenta con un alto nivel de falencias en la determinación del diseño organizacional de las empresas lo que hace que las organizaciones no logren sus objetivos y metas, es necesario que se tenga la capacidad de diseñar a la organización para que pueda satisfacer las necesidades de operatividad de la empresa y pueda enfrentar los problemas que buscan solucionar las necesidades de los clientes y ofrecer un buen servicio.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Los clientes en la actualidad tienen una gran gama de necesidades de servicio y sobre todo en el sector transportes donde existe una competencia agresiva, estas organizaciones deben ser capaces de estar diseñadas para enfrentar este mercado con características muy particulares, como la necesidad de tener una estructura organizativa adecuada, documentos normativos adecuados, un clima organizacional y cultura de trabajo que de alguna manera debe influir en el logro de sus objetivos y metas. Es por ello que se aporta nueva información que podrán ser tomados como referencia y/o antecedentes para posteriores trabajos de investigación que tengan relación con el estudio. Por otro lado ayuda a la empresa con un mejor análisis de su organización en el logro de objetivos y metas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Problema general

¿Cuál es el nivel de alineamiento entre la estructura del diseño organizacional y el logro de objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC periodo 2013?

1.3.2 Problemas específicos

- ¿Qué características formales e informales presenta el diseño organizacional de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC?
- ¿Se ha logrado un alineamiento organizacional para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC?
- ¿Qué lineamientos de diseño organizacional permiten mejorar el logro de objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar la estructura del diseño organizacional y su alineamiento con el logro de objetivos y metas de la empresa de transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir las características formales e informales del diseño organizacional de la empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC.
- Determinar el nivel de alineamiento organizacional para el logro de objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC.
- Proponer lineamientos de diseño organizacional para mejorar el logro de Objetivos y Metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC Periodo - 2013.

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis general

La estructura del diseño organizacional esta regularmente alineada con el logro de objetivos y metas de la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013.

1.5.2 Hipótesis específicas

- Existe una regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, con una mezcla de características formales e informales.
- El regular alineamiento organizacional contribuye al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES

Como antecedentes del trabajo de investigación, se ha tomado selectivamente algunas investigaciones que están relacionadas con el tema del trabajo de investigación.

Tisnado (2010) en su investigación “Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsystems E.I.R.L. puno 2008” concluye: - En T&O Microsystems el sistema de Organización no está claramente definido, por la falta de una estructura orgánica formal, la definición de funciones y responsabilidades no es clara; tampoco existe un sistema de compensaciones remunerativas por resultados. - En T&O microsistems el sistema de ventas se sostiene en el planeamiento de negociaciones y contactos de clientes; a ello se suma su planeamiento de paquetes de ventas, ofertas y rebajas a sus clientes; esto permite nuevas recomendaciones de clientes, confianza y lealtad a la empresa.

Ramos (2006) en su Tesis “Aplicación del proceso de reingeniería en el Instituto Superior Tecnológico del Altiplano, para lograr la efectividad en la prestación de servicio” concluye: - El instituto no cuenta con una estructura orgánica adecuada, sustentada por el 67% los mismos que indica no responden a necesidades institucionales, mientras tanto los documentos de gestión (17%) fuente importante para una gestión eficiente, son considerados de manera irrelevante” – El personal actual se siente autosuficiente para desarrollar los procesos de control, matrícula, obtención de títulos, entre otros. Sin embargo, resulta paradójico que el mismo personal que labora en la institución (90%), no recibe cursos de capacitación, lo que conlleva a la monotonía en sus

actividades, al mecanismo y memorismo en la parte administrativa y académica respectivamente.

Chipana (2009) en sus Tesis “El control de gestión estratégico en el CIS’s Servicentro de la UNA PUNO 2006 y propuesta de tablero de mando (BSC)” Concluye:

- La mayor parte del personal no tienen claro y bien definido la información relevante a controlar en cada área y los indicadores de control gerencial, esto debido a que no se da una buena comunicación vertical que ayuden a delimitar los objetivos estratégicos y por ello no existe coherencia y alineamiento de los objetivos que persigue la organización y los objetivos de desempeño de las áreas de gestión del CIS’s Servicentro UNA PUNO -

No se cumple cabalmente en los objetivos trazados en el plan estratégico CIS’s Servicentro UNA PUNO, esto porque los niveles de rentabilidad proyectados no llegaron a cumplirse al 100%.

Chavez (2009) en su Tesis “La Dirección estratégica y su incidencia en el crecimiento de la Compañía Minera Titán S.A.C. Ananea - San Antonio de Putina – Puno 2006” concluye: - La Compañía Minera Titan S.A.C. en la actualidad tiene un débil enfoque de lo que es dirección Estratégica, lo que causa un bajo crecimiento empresarial, en un mercado como lo es el de minería artesanal se debe implantar de un forma muy consecuente de los enfoque en lo referente a la Dirección estratégica; implantar estrategias que deben ser gestionadas a través de procesos de planificación racional y sí obtener un óptimo crecimiento, esta empresa se ve en la necesidad de crecer y competir, además que va requiriendo capital humano, gente que contrata en la zona para poder explotar los denuncios mineros. Se va creando empleo, beneficios sociales. Hay muchos factores que determinan el crecimiento de estas empresas; no solo es cuestión de cantidades de hectáreas, sino hay que contar con buenas reservas mineras, un plan estructurado para desarrollar los proyectos mineros para reinvertir.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Chiavenato (2007) la palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, Que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por otro lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de funciones de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones. Las empresas jóvenes y en desarrollo son particularmente hábiles en reestructuraciones con frecuencia, lo cual es más difícil para las empresas grandes. Los cuatro requisitos del diseño organizacional son: 1. Como estructura básica 2. Como mecanismo de operación 3. Como mecanismo de decisión 4. Como mecanismo de coordinación entre las partes

Así, Diseño Organizacional será para nosotros la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización; extremo para el que deben tenerse en cuenta multitud de factores como el medio ambiente, el comportamiento de los seres humanos dentro y alrededor de la organización. Se trata por tanto de un área en la que la interdisciplinariedad es una perspectiva central. Se basa en la gestión, organización y diseño. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización.

Por otro lado, el diseño organizacional también puede ser afrontado como una metáfora que proporciona el marco a través del cual una organización aspira a alcanzar sus objetivos fundamentales. Proporciona la infraestructura en la que los procesos de negocio se implementan y se asegura de que las cualidades fundamentales de la organización se realizan a través de los procesos desplegados dentro de la organización. De esta manera, las organizaciones tienen por objeto maximizar constantemente sus cualidades fundamentales en los servicios que ofrecen a sus clientes



Figura 1: Contexto del diseño organizacional

FUENTE: (Koontz y Weihrich, 1994).

Koontz y Weihrich (1994) para poder concebir a la función de organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia, está sujeta a cambios. En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional pueden ser de orden económico, tecnológico, político, social y ético. Esta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros del grupo y para hacer posible que las personas cumplan objetivos trazados en un futuro en cambio permanente. Cuarto lugar, y puesto que toda organización está integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las situaciones y costumbres de los individuos.

Según la mayoría de los autores, el diseño organizacional es una metáfora, como la arquitectura tradicional que da forma a la organización (algunos autores dicen que la información) el espacio donde la vida se llevará a cabo. También representa un concepto que implica una conexión entre la estructura de la organización con otros sistemas dentro de la organización con el fin de crear un sistema sinérgico único que será algo más que la suma de sus partes.

Convencionalmente, el diseño organizativo consiste en la organización formal (organigrama), la organización informal (cultura organizacional), procesos de negocio, la estrategia y los recursos humanos más importantes, porque una organización no es más que un sistema de personas. El objetivo del diseño organizativo es crear una organización

que sea capaz de crear continuamente valor para los clientes actuales y futuros, y la optimización de la organización.

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) el diseño de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y un ambiente dados, puede ser crucial para la supervivencia de una organización. Se consideran algunos enfoques de diseño organizacional: - Enfoque clásico de diseño organizacional – Enfoque neoclásico de diseño organizacional – enfoque ambiental de diseño organizacional.

Características del diseño organizacional

Algunos sistemas son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada durante las operaciones, o ambos. Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. La simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño, mientras que la economía y la aceptabilidad corresponden tanto al diseño como a las operaciones. Existen numerosas relaciones entre estas características, por ejemplo, la sencillez afectará a la economía y, posiblemente, la fiabilidad. Por otra parte, la administración debe llegar a un compromiso entre la economía y la fiabilidad, y entre la eficiencia técnica y clima organizacional. El equilibrio alcanzado será determinar si a corto o largo plazo, los objetivos se han optimizado.

Simplicidad: Un diseño organizativo eficaz no necesita ser complejo. Por el contrario, la sencillez en el diseño es una cualidad muy deseable. Consideremos la tarea de comunicar la información sobre el funcionamiento de un sistema. La tarea no es difícil cuando los componentes son pocos y las relaciones entre ellos son claras. Sin embargo, los problemas de comunicación se multiplican con cada grado de complejidad. El método

adecuado para mantener la simplicidad es el uso de definiciones precisas y delinear la tarea específica para cada subsistema. Todos los sistemas a menudo se vuelven complejos debido a la magnitud y la naturaleza de las operaciones, pero la eficacia y la eficiencia todavía pueden alcanzarse si cada subsistema mantiene su simplicidad.

Flexibilidad: Cambian las condiciones y los gerentes deben estar dispuestos a ajustar sus operaciones en consecuencia. Hay dos maneras de adaptarse a un entorno operativo: cambiando el diseño de nuevos sistemas o modificando los sistemas operativos. Un sistema existente no debe ser modificado para dar cabida a un cambio en los objetivos, sino que cada sistema debe ser lo suficientemente flexible para incorporar los cambios que pueden ocurrir tanto en el medio ambiente o en el entorno. Por ejemplo, una empresa no debe utilizar el mismo sistema para construir misiles o para construir aviones, ni el mismo sistema para vender seguros como el diseñado originalmente para vender revistas. Sin embargo, debería ser posible modificar un sistema existente para producir diferentes tamaños, variedades o tipos del mismo producto o servicio. Un sistema práctico debe estar bien diseñado, pero no puede ser totalmente rígido. Siempre habrá pequeñas variaciones en el plan general, y un sistema debe ser capaz de adaptarse a esos cambios sin excesiva confusión. Las ventajas asociadas a tener un sistema flexible se harán más evidentes si tenemos en cuenta la dificultad de administrar el cambio.

Fiabilidad: La fiabilidad del sistema es un factor importante en las organizaciones. La fiabilidad es la coherencia con que se mantengan las operaciones, y puede variar de cero de salida (una ruptura completa o suspensión de trabajo) a una salida constante y previsible. El sistema típico opera en algún lugar entre estos dos extremos. Las características de la fiabilidad pueden ser diseñadas en el sistema mediante la cuidadosa selección y organización de los componentes de funcionamiento, el sistema no es más fiable que su eslabón más débil. Cuando los requisitos para un componente en

particular - como un operador con habilidades únicas - son críticas, puede ser útil mantener un operador de espera. En todas las situaciones, deben adoptarse disposiciones para la rápida reparación o sustitución cuando se produce un fallo. Un enfoque válido para la fiabilidad es utilizar una forma de construcción que permite la reparación por la sustitución de una unidad completa. En algunos televisores, por ejemplo, es una práctica común reemplazar una sección entera en lugar de tratar de encontrar el componente defectuoso. La fiabilidad no es un problema tan importante cuando la reparación del sistema y la recuperación pueden ser conseguidas.

Economía: Un sistema eficaz no es necesariamente económico (eficiente). Por ejemplo, el servicio postal puede mantener el calendario previsto para la entrega del correo, pero sólo mediante la contratación de un gran número de trabajadores adicionales. En este caso, la eficiencia del sistema postal se reduciría. En otro ejemplo, los inventarios pueden ser controlados por medio de un sistema global de almacenamiento. Sin embargo, si el costo de los almacenes es mayor que el ahorro potencial de este grado de control, el sistema no sería eficiente. La construcción de un sistema de seguridad total o asegurar todas las contingencias normalmente neutraliza la eficiencia operativa del sistema. Cuando los objetivos de un sistema incluyen el logro de una determinada tarea a menor costo posible, debe haber un cierto grado de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Cuando el objetivo de un sistema es realizar una determinada misión, independientemente del coste, no puede haber una compensación.

Aceptabilidad: Cualquier sistema, no importa lo bien diseñado que esté, no funcionará correctamente a menos que sea aceptado por el personal que lo usa. Si los participantes no creen que les beneficiará, se opondrán a él, se ven presionados a utilizarlo, o piensan que no es un buen sistema, no funcionará correctamente. Si un sistema no es aceptado, pueden ocurrir dos cosas: el sistema se modificará poco a poco

por las personas que lo utilizan, o el sistema se utilizará en última instancia, siendo ineficaz y un fracaso. Alteraciones no planeadas a un sistema elaborado pueden anular las ventajas asociadas con el uso del sistema

El papel directivo en el diseño organizacional

Los diseñadores con imaginación tienen la mejor oportunidad de diseñar estructuras con la mayor eficiencia y eficacia dentro de las limitaciones reconocidas. Ciertas características deben concebirse en un sistema eficaz y eficiente (como vimos en las características que debe tener un buen diseño organizativo- la simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía, y aceptabilidad.

En este punto, el diseñador debe determinar lo que hay que hacer para alcanzar el objetivo declarado y cómo la tarea total puede dividirse en unidades significativas. De las muchas combinaciones posibles, uno debe ser seleccionado como el que satisface los criterios de decisión mejor que las otras alternativas. Por supuesto, el equilibrio entre la eficiencia técnica y los factores humanos que determinan el clima organizacional se deben incluir en la toma de esta decisión. El eventual éxito o fracaso del proyecto es algo predeterminado por la actitud de la dirección y la relación entre los diseñadores y los que deben poner en práctica el proceso.

2.2.2 Enfoque de sistemas vs organización tradicional

El enfoque de sistemas sugiere un nuevo papel para la gestión. En el punto de vista tradicional, el gerente debe funcionar en un sistema altamente estructurado, rígido que tenga metas bien definidas y claras las relaciones cortadas, controles más estrictos, y los flujos de información jerárquica. En una organización flexible (o abierta), la organización no es estática, sino que evoluciona continuamente con los cambios externos e internos. El papel del gerente es desarrollar una organización viable, frente a los cambios, y ayudar

a los participantes de establecer un equilibrio dinámico. Seta (2008) ha propuesto los problemas del gerente de la siguiente manera: "El objetivo permanente es el esfuerzo para construir y mantener de manera previsible, el sistema alternativo de relaciones, los patrones de comportamiento de los que permanecen dentro de los límites físicos. Pero esto es la búsqueda de un equilibrio en movimiento, ya que los parámetros del sistema (la división del trabajo y los controles) están evolucionando y cambiando. Así, el gerente de los esfuerzos para introducir la regularidad en un mundo que nunca le permitirá alcanzar el ideal".

El enfoque de sistemas ayuda a un directivo a comprender y operar con mayor eficacia dentro de la realidad de los sistemas complejos. El enfoque de sistemas sugiere que las operaciones no pueden ser claramente por departamentos, sino que deben ser vistas como subsistemas superpuestos. Además, sugiere que los patrones de liderazgo deben ser modificados, en particular cuando se trata de profesionales y especialistas altamente capacitados, y la motivación debe adoptar la forma de participación activa, no basarse en el sometimiento.

El diseño organizacional implica el establecimiento de proyectos y facilitar los subsistemas para llevar a cabo determinadas tareas o programas. En este enfoque, la independencia necesaria para llevar a cabo una determinada tarea se basa en la responsabilidad compartida de todos los miembros del subsistema. En contraste, la organización tradicional está orientada a los resultados funcionales y la fuerza de la integración es la autoridad. En lugar de adaptar las actividades de los participantes a la obediencia a las normas y el comportamiento estructurado, el enfoque de sistemas flexibles proporciona una base para la cooperación activa. El gerente es considerado como una persona de recursos que puede ayudar al grupo a alcanzar sus metas y también como la fuente de autoridad y control. Así pues, la teoría de sistemas presta una estructura en la

que los conceptos de motivación, liderazgo, y participación se pueden aplicar de manera efectiva dentro de la organización.

La aplicación es, por supuesto, implícita en la connotación de diseño de sistemas, de lo contrario no sería más que un ejercicio vacío. De ello se deduce que la interfaz entre los directivos y diseñadores de sistemas es crítica, y la comprensión mutua debe ser fomentada para maximizar los rendimientos de los esfuerzos de diseño. El sistema debe ser adaptado a las necesidades de la organización y adaptarse continuamente a las circunstancias. En un sentido general, los administradores deben participar en el diseño de sistemas en el día a día a la hora de programar las actividades y organizar sistemas para lograr los objetivos. Grupos de personal especializado se han desarrollado para realizar tareas como la planificación a largo plazo, los estudios de organización y diseño de sistemas. Sin embargo, los gerentes son responsables en última instancia por los esfuerzos de organización, deben hacer un esfuerzo especial para ayudar a garantizar el desarrollo de sistemas útiles y hacer actividades de diseño de una ampliación del papel del gerente en lugar de una función separada.

Los gerentes de operaciones necesitan comprender la toma de decisiones de la organización y los requisitos de la información necesaria para apoyar el sistema. Aunque la probabilidad de éxito en la implementación se ha mejorado considerablemente, la gestión es de vital interés en el proyecto, los conocimientos técnicos y la motivación para el cambio es más probable que se encuentren en los grupos de personal. La solución a la aparente dicotomía parece ser un enfoque de equipo, con especialistas de apoyo a los gerentes de operaciones que son responsables del éxito del proyecto.

Un proyecto que implique un sistema integrado para toda la compañía y puede requerir años para completarse. La gente de funcionamiento delegó la responsabilidad y

la autoridad para el proyecto, sobre todo si se delega la facultad para delinear las especificaciones, sino que también debe mantener un contacto suficiente con el día a día las operaciones y sus flujos de información auxiliar para conservar sus conocimientos para la toma de decisiones. Si el ambiente es dinámico o las capacidades internas son objeto de modificaciones, podría ser conveniente rotar a la gente de operaciones para el diseño de sistemas periódicamente, de modo que la experiencia de operación se actualice continuamente.

2.2.2.1 Estructura organizacional: formal e informal

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Organización formal

Koontz y Weihrich (1994) la organización formal se entiende en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como “formal” no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.

Organización formal es un conjunto fijo de normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización. Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas sociedades, y en alguna organización, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, pueden ser poco más que un formalismo vacío.

Razones para la existencia de la organización formal:

- Para facilitar el logro de los objetivos de la organización: En una organización formal el trabajo se delega a cada individuo de la organización. Él / Ella trabaja para el logro de los objetivos definidos, que están en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Para facilitar la coordinación de diversas actividades: la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas de los individuos en la organización está muy bien definida. De esta manera, facilitar la coordinación de las diversas actividades de la organización de manera muy eficaz.
- Para ayudar al establecimiento de la relación de autoridad lógica: Las responsabilidades de los individuos en la organización están bien definidas. Ellos tienen un lugar definido en la organización debido a una estructura jerárquica bien definida, que es inherente a cualquier organización formal. - Permitir la aplicación del concepto de la especialización y división del trabajo, la división del trabajo entre los individuos de acuerdo a sus capacidades ayuda a una mayor especialización y división del trabajo. Crear más cohesión del grupo.

Características de una organización formal:

- Bien definidas las normas y la regulación
- Estructura arbitraria
- Objetivos y políticas fijadas
- Status
- Limitación de las actividades de la persona
- La estricta observancia del principio de coordinación
- Rigidez, a menos que deliberadamente se altere
- De arriba hacia abajo
- Estática
- Excelente en la alineación
- Jerárquica
- Unidos por reglas codificadas y el orden
- Fácil de entender y explicar
- Fundamental para hacer frente a situaciones que son conocidas y coherentes

Manual de organización y funciones (MOF)

El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de

Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal. Lo define Kontz (1998) "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización, procedimientos y actividades particulares del personal de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo". Lo conceptualizará Chiavenato (2007) como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo, intermedio y en cierta medida al nivel ejecutivo gerencial. El MOF es un documento que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre actividades y procedimientos laborales que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas (Newman, Summer y Warren, 1972).

Organización Informal

Koontz y Weihrich (2003) la organización formal es como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Así las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez a la hora de la comida pueden contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales. Más reciente, Davis describió la organización informal como "Una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. De este modo las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en el organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal de sexto piso, el equipo que se reúne para jugar, etc.

La organización informal es la estructura social que regula la forma de trabajar dentro de una organización en la práctica. Es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través del cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común. Se compone de un conjunto dinámico de relaciones personales, las redes sociales, comunidades de interés común, y las fuentes de motivación emocional. La organización informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas, y la compleja dinámica social de sus miembros.

Entendido de manera eficaz, la organización informal complementa las estructuras más explícitas, los planes y procesos de la organización formal: se pueden acelerar y mejorar las respuestas a acontecimientos imprevistos, fomentar la innovación, permiten a las personas resolver problemas que requieren de colaboración. La naturaleza de la organización informal se hace más clara cuando sus características clave se juxtaponen con los de la organización formal.

Principales características de la organización informal:

- En constante evolución
- Dinámica y flexible
- Excelente en la motivación
- Requiere contar con experiencia para ser vista
- Trata a las personas como individuos
- Cohesionado por la confianza y la reciprocidad
- Difícil de definir

- Esencial para las situaciones que cambian rápidamente o no se entienden todavía completamente

Históricamente, algunos han considerado la organización informal como el subproducto de la organización formal. Sin embargo, el enfoque contemporáneo que se sugiere ya en 1925 por Mary Parker Follett, el pionero de los centros comunitarios y autor de obras influyentes en la filosofía de gestión, es la integración de la organización informal y la organización formal, reconociendo las fortalezas y limitaciones de cada una. En otras palabras, la integración de la organización informal con la organización formal sustituye a la competencia por la coherencia.

En un nivel social, la importancia de la relación entre las estructuras formales e informales se puede ver en la relación entre la sociedad civil y la autoridad estatal. El poder de la integración de la organización formal y la organización informal también se puede ver en muchas empresas de éxito.

Funciones de las organizaciones informales

Se sugiere Adler y Marquardt (2005) que los grupos informales sirven por lo menos para cuatro funciones principales dentro de la estructura organizativa formal. - Se perpetúan los valores culturales y sociales del grupo. Algunos valores son por lo general ya en común entre los miembros del grupo informal. El día a día la interacción refuerza estos valores que perpetúan un estilo de vida y preservan la unidad del grupo y la integridad. Por ejemplo, una clase de gestión de la universidad de 50 estudiantes puede contener varios grupos informales, que constituyen la organización informal dentro de la estructura formal de la clase. Estos grupos pueden desarrollarse a partir de las relaciones de fraternidad o hermandad, residencia dormitorio, equipos de trabajo del proyecto, o disposición de los asientos. Los códigos de vestimenta, peinados, y la participación de los

partidos políticos se refuerzan entre los miembros del grupo. - Proporciona la condición social y la satisfacción que no se puede obtener de la organización formal. En una organización grande, un trabajador puede sentirse como un número anónimo en lugar de un individuo único. Los miembros de los grupos informales, sin embargo, entre bromas y quejas, comer juntos, juegan y trabajan juntos, y son amigos, lo que contribuye a la autoestima personal, la satisfacción y un sentimiento de valía.

- Promueve la comunicación entre los miembros. El grupo informal desarrolla un canal de comunicación o sistema para mantener informados a sus miembros acerca de las acciones de gestión y como les van a afectar.
- Proporciona un control social por la influencia y la regulación del comportamiento dentro y fuera del grupo. El control interno convence a los miembros del grupo para adaptarse a su estilo de vida. Por ejemplo, si un estudiante comienza a usar chaqueta y corbata en clase, los miembros del grupo informal pueden convencerle de que la ropa del estudiante no es aceptable y por lo tanto volver a sandalias, jeans y camisetas. El control externo está dirigido a grupos tales como la gestión, el liderazgo del sindicato, y otros grupos informales.

Desventajas de los grupos informales

Las organizaciones informales también poseen las siguientes desventajas potenciales y problemas que requieren atención de la dirección:

- La resistencia al cambio: La perpetuación de los valores y estilo de vida hace que los grupos informales lleguen a ser excesivamente protectores de la cultura y por lo tanto se resisten al cambio. Por ejemplo, si la restricción de la producción era la norma en un grupo de gestión autocrática, debe seguir siéndolo, a pesar de los cambios de gestión han permitido una administración más participativa.

- Conflicto de rol: La búsqueda de la satisfacción del grupo informal puede conducir a los miembros fuera de los objetivos formales de la organización. Lo que es bueno para él y deseado por los miembros del grupo informal no siempre es bueno para la organización. Duplicar el número de pausas de café y la duración del período de la comida puede ser conveniente que los miembros del grupo, pero costoso y poco rentable para la empresa.
- Rumorología: Mal informados, los empleados comunican información falsa no verificada y que puede crear un efecto devastador en los trabajadores. Esto puede debilitar la moral, establecer las malas actitudes, lo que resulta en desviación o, incluso un comportamiento violento.
- La conformidad: El control social promueve y alienta la conformidad entre los miembros del grupo informal, con lo que su reticencia a actuar con demasiada agresividad, o actuar en un nivel demasiado alto. Esto puede perjudicar a la organización formal por sofocar la iniciativa, la creatividad y la diversidad de los resultados.

Ventajas de la organización informal

Aunque las organizaciones informales crear desafíos y problemas potenciales para la gestión, sino que también proporcionan una serie de beneficios para la organización formal.

- Mezcla con el sistema formal: Los planes formales, las políticas, procedimientos y normas no pueden resolver todos los problemas en una organización dinámica, por lo tanto, los sistemas informales que se mezclan con las formales ayudan a realizar su trabajo. Ya en 1951, Bolaños (2014) reconoció que "las relaciones informales en la organización son una manera de preservar la organización de la

autodestrucción que se derivaría de la obediencia literal a las políticas oficiales, las normas, reglamentos y procedimientos".

- Aligera la carga de trabajo de gestión: Los directivos son menos propensos a controlar a los trabajadores cuando saben que la organización informal está cooperando con ellos. Esto anima a la delegación, la descentralización y un mayor apoyo de los trabajadores del gerente, lo que sugiere una probable mejora en el rendimiento y la productividad general.
- Subsanan las deficiencias en la capacidad de gestión: Por ejemplo, si un gerente es débil en la planificación financiera y análisis, un subordinado de manera informal puede ayudar en la preparación de informes a través de cualquier sugerencia o participación directa. "Actuar como una válvula de seguridad. Los empleados experimentan frustración, tensión, y problemas emocionales con la dirección y otros empleados. El grupo informal proporciona un medio para aliviar estas presiones emocionales y psicológicas, al permitir a una persona hablar de ellos entre los amigos de forma abierta y sincera.
- Alentar a la práctica una mejor gestión: Tal vez un beneficio sutil de los grupos informales es que alientan a los administradores para preparar, planificar, organizar y controlar de una manera más profesional.

2.2.3 Organización formal e informal

Chiavenato (2007) las características más importantes de la organización formal es el racionalismo. Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de conducta deben someterse todos sus miembros. El principio básico de esa forma de concebir la organización afirma que, dentro de los límites tolerables, sus miembros se comportaran racionalmente, es decir, de acuerdo con las

normas lógicas de conducta prescritas por cada uno de ellos. Dicho de otra forma, la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y jerárquicos se basa en el principio de que las personas funcionarán efectivamente según ese sistema racional.

Las reglas formales se han adaptado a los intereses subjetivos - las estructuras sociales dentro de una empresa y las metas personales, deseos, simpatías y comportamientos de los trabajadores individuales, para que la vida práctica cotidiana de una organización sea informal.

La experiencia práctica demuestra que ninguna organización es completamente sujeta a reglas, en cambio todas las organizaciones reales representan una mezcla de formal e informal.

Por consiguiente, cuando se trata de legislar para una organización y crear una estructura formal, es necesario reconocer la organización informal a fin de crear estructuras viables. Sin embargo, la organización informal puede fallar, o, si ya está en orden, puede trabajar en contra de la mala gestión.

2.2.4 Objetivos y metas organizacionales

La Administración por objetivos, es el proceso de establecimiento conjunto de objetivos, creación de planes de acción, conducción periódica de revisiones y participación en evaluaciones anuales de desempeño para facilitar el rendimiento deseado.

Villajuana (2003) el despliegue considera a los objetivos (o metas) y estrategias como un solo proceso y una sola unidad y tiene dos direcciones: vertical y horizontal. Significa, por tanto, hacer descender los objetivos y estrategias en todos los niveles, áreas o procesos de una organización y al mismo tiempo, comprometer a todas las áreas y

responsables del proceso involucrados en la consecución de los objetivos y en la aplicación de estrategias.

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Stalk, Pecaot y Burnett (1998) señalan en la actualidad, muchas empresas están buscando el crecimiento. Pero, ¿Cómo y dónde deben buscar? Los directivos con frecuencia recurren en primer lugar a las ampliaciones de las líneas, la expansión geográfica o las adquisiciones. En las circunstancias adecuadas, todas estas opciones pueden tener su lógica. No obstante, en nuestra opinión, las innovaciones que eliminan las imposiciones importantes de una actividad tienen mucho más poder.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración científica

Término que se utilizó originalmente para referirse al trabajo y el enfoque de Cronin y Taylor (1992) y de sus colaboradores para analizar la administración. Implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científicos se pueden aplicar a las actividades de los administradores. Más adelante incluyo los estudios de los tiempos y métodos similares usados por Taylor y sus seguidores para analizar las actividades de los trabajadores. Básicamente buscaba desarrollar: 1. Formas de aumentar la productividad al hacer que el trabajo fuera más fácil de realizar y 2. Métodos para motivar a las personas para aprovechar las técnicas de ahorro de trabajo que desarrolló. Se puede resumir de la

manera siguiente: - Reemplazar las reglas empíricas por las científicas, - Generar armonía en lugar de discordia, - Lograr cooperación en lugar de un individualismo caótico, - Trabajar para la producción máxima y no una restringida y el - Desarrollo máximo de los trabajadores.

Atención al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Cliente

Es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir, es un agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia. El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica, ya que un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales se agregan constantemente a su base de conocimientos. Es también una ciencia aplicada, en tanto

que la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras.

Comunicación

La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiéndolos ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió que lo hiciera. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una puede compartir lo que siente y sabe. Con este puente ambas partes pueden cruzar con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente.

Cultura organizacional

Son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración.

Eficiencia

Según Chiavenato (2007) eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". Para Koontz y Weihrich (1994) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos". Según Robbins y Judge (2009) la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

Eficacia

Para Koontz y Weihrich (1994) la eficacia es "el cumplimiento de objetivos" Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza su objetivo. Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Empresa

Es la entidad formada por un capital social y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles o la prestación de servicios. La empresa privada puede ser de carácter micro o pequeña sociedad familiar, sociedad individual de responsabilidad limitada, comanditaria y divide su capital en acciones o sociedad anónima.

Liderazgo

El Liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo

o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para lograrlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería solo una masa confusa de gente y maquinas, así como una orquesta sin director sería solo músicos e instrumentos. La orquesta y cualquier otra organización requieren liderazgo para desarrollar sus valiosos activos hasta lo máximo.

Misión

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de las actividades de una organización, identifica los mercados a los que se dirige, los clientes a los que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de los propósitos básicos de la organización.

Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse

profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Política organizacional

La política organizacional se refiere a conductas intencionales que se utilizan para aumentar o proteger la influencia y el interés de una persona, pero al mismo tiempo se debe inspirar confianza en los demás. La destreza Política consta de cuatro dimensiones clave:

- Ser socialmente astuto (percibir y entender con exactitud lo que ocurre en las interacciones sociales).
- Tener influencia interpersonal (adaptar sus conductas para suscitar con mayor eficacia en otros la respuesta deseada).
- Crear redes útiles (desarrollar contactos para que sean aliados y seguidores útiles).
- Expresar sinceridad (mostrar intenciones honestas y auténticas en sus interacciones con los demás de tal manera que estos confíen en usted).

Sinergia

Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes.

Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión de una organización es el querer ser, es la exposición clara que indica hacia donde se dirige

la empresa en el mediano o largo plazo, aquí la pregunta a responder es ¿en dónde queremos estar en los próximos años? La visión debe ser amplia, detallada y comprensible, así mismo, positiva y alentadora, en cuanto tiempo lo lograremos. La visión no es solo una idea que se nos ocurre, debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser y cuando lo lograremos? La visión debe ser compartida, tanto por los líderes como por los colaboradores, cuando la gente de una organización comparte una visión se puede decir que están conectados en alcanzar algo importante que los va a llevar a trascender. Un líder con una visión compartida, es un líder visionario, quien resuelve problemas a sus colaboradores.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 MÉTODOS UTILIZADOS

Método

En el proceso de la investigación se hace uso del método deductivo, este método sirve para describir, analizar y deducir sistemáticamente las características de la estructura de diseño de organización formal e informal.

Tipo de investigación

Método Descriptivo: En este método se describe las características propias de la organización y su implicancia en el logro de objetivos y metas, lo que permite identificar niveles de formalidad e informalidad organizacional.

Método Analítico: En este método se analiza los elementos utilizados en el diseño organizacional, y nos permite determinar qué factores son dominantes en la organización formal e informal en la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC.

3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque Cuantitativo, este paradigma es el más usado en las ciencias exactas o naturales; según explica Hernández, Fernández y Baptista (2014) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. El enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y

frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández *et al.*, 2014).

Se desarrolla de manera directa en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos. Se aplican pruebas, entrevistas, cuestionarios, escalas para medir actitudes y medidas objetivas, utilizando instrumentos de validación y confiabilidad. En este proceso utiliza las técnicas estadísticas en el análisis de datos y generaliza los resultados.

Lo descriptivo consiste como su nombre lo indica, en analizar e interpretar los diferentes indicadores de la estructura del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC. y su vinculación con el logro de objetivos y metas organizacionales.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño a utilizarse es no experimental y transaccional, por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables bajo estudio, es decir se observó el contexto natural de las características o fenómenos, para después analizarlos.

A través del diseño transaccional recolectamos datos en un solo momento con el propósito de describir las variables (Hernández, Fernández y del Pilar, 2010).

3.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación de acuerdo a Sampieri es de alcance descriptivo, ya que a través de la recolección de la información se ha puesto de manifiesto el comportamiento de los fenómenos o variables bajo estudio, el cual nos permitió alcanzar nuestros objetivos planteados, descritos, analizados y presentados en los resultados.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación:

Técnicas de recolección de datos: - Encuesta Estructurada: Considerando que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal primaria, utilizó un cuestionario estructurado de preguntas formuladas y expresadas en escala de medición - Recopilación Documental: Esta técnica se utilizó para recolectar la información requerida de libros, textos, folletos, tesis, informes y documentación relacionada al diseño organizacional y la coherencia de objetivos y metas organizacionales.

Instrumentos de recolección de datos: - El cuestionario, Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y ha sido estructurado a base de un conjunto de preguntas con opciones de respuesta para obtener información relevante a la investigación.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Población

Considerando que la población hace referencia al conjunto de elementos que conforman y presentan características de interés al tema de investigación, se ha considerado como población a los 55 trabajadores que laboran en la empresa.

3.6.2 Muestra

Siendo la muestra una parte representativa de la población y de tal manera que las unidades muestrales posean las características de la población, se ha considerado a 16 trabajadores con responsabilidad administrativas.

El muestreo es no probabilístico y por conveniencia de acceso a la información del Nivel administrativo de la empresa.

3.7 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuestionario:

Para la recolección de información de las siguientes variables de investigación se construyó un cuestionario de 14 preguntas:

Variable Independiente:

Diseño Organizacional.

Indicadores:

- Características de organización formal
- Características de organización informal
- Alineamiento organizacional
- Políticas y procedimientos organizacionales
- Estructura y documentos organizativos
- Cambio organizacional

Variable Dependiente:

Objetivos y Metas Organizacionales

Indicadores:

- Coherencia Objetivos organizacionales

- Coherencia Metas organizacionales

Y para las hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1:

Variable independiente

Características organizacionales formales e informales.

Indicadores:

- Estructura Organizativa
- Diseño de procedimientos organizacionales
- Políticas empresariales
- Flexibilidad y fiabilidad
- Niveles de comunicación
- Flexibilidad de relaciones
- Motivación emocional
- Cambio organizacional

Variable independiente

Estructura de diseño organizacional

Indicadores:

- Diseño formal organizacional
- Diseño Informal organizacional

Hipótesis específica 2:**Variable independiente**

Alineamiento organizacional

Indicadores:

- Alineamiento Objetivos y estrategias
- Aceptabilidad y economía
- Alineamiento procesos y estrategia
- Integración de la información

Variable dependiente:

Objetivos y Metas Organizacionales

Indicadores:

- Coherencia Objetivos organizacionales
- Coherencia Metas organizacionales

3.8 TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Toda la información obtenida de las encuestas ha sido analizada, clasificada y tabulada, utilizando SPSS, Microsoft Excel, donde se ingresaron los datos para la elaboración de todos los gráficos y cuadros plasmando los resultados para el mejor uso de estos y mejor entendimiento.

3.9 ÁMBITO DE ESTUDIO

3.9.1 Características del área de investigación

Historia:

Puno fue sede del movimiento de la civilización Altiplánica del Titicaca, donde se organizó el más antiguo centro urbano de esa región llamado Pucará, con una arquitectura monumental, escultura y cerámica valiosa. Allí culminó toda la etapa previa de domesticación de plantas y animales alto andinos y se forjó lo que sería luego la civilización de Tiahuanaco. Antes de Pucará apareció la Cultura Qaluyu, hacia 1,000 A.C., emparentada con Marcavalle del Cusco y conectada con Paracas de Ica. Desde esa época comenzó la construcción de grandes edificios en forma de pirámides alargadas y truncas, que luego caracterizarían a Pucará. Aproximadamente hacia el 200 a 300 d.C., Tiahuanaco comenzó a desarrollar su época clásica, coincidiendo con la declinación de Pucará; desde entonces, Puno pasa a depender de esa cultura, cuyo centro estaba al sur este del Lago Titicaca. Al descomponerse Tiahuanaco entre los siglos XII a XIII, se forman varios reinos independientes: Los Collas, con centro en Atuncolla y Sillustani; los Lupaca con centro en Juli y Chuchuito, con notables asentamientos como el de Cochacacha; y los Pacajes, alrededor del Desaguadero. Son especialmente notables las Chullpas de Sillustani y los templos de Pucará. La mayor parte de las Chullpas pertenecen a la época Inca, cuya conquista se produjo hacia comienzos del siglo XV. Según la leyenda, el Lago Titicaca fue cuna de la civilización Inca.

En la época de la conquista, los españoles (entre ellos Francisco Pizarro) se establecieron en el Cusco dadas las riquezas que tenía la región del Collao. En la época de la República (1825) se recuerda la visita del Libertador Simón Bolívar, quien fue

recibido con el histórico elogio de Choquehuanca con los años crece, nuestra gloria como crece la sombra cuando el sol declina'.g

Ubicación

Está situado en la meseta del Collao, la más alta de los Andes de Sudamérica. Tiene un relieve plano, en una altitud de 3,827msnm. Limita al norte con Madre de Dios; al este con Bolivia; al sur con Tacna; al oeste con Moquegua, Arequipa y Cusco. Su aspecto es el de una inmensa planicie cubierta de pastos o pajonales, en cuyo horizonte emergen algunos nevados.

- Capital del departamento: Puno
- Altura de la capital: 3.827 msnm
- Número de provincias: 13
- Número de distritos: 109

Clima

Es frío a orillas del lago Titicaca y también lo es en los valles a mayor altura el clima es glacial; en la zona de selva cálido.

- La temperatura máxima en todo Puno es de 22° C, con una mínima de 14° C sobre el Titicaca. En la capital la media anual es de 8° C, con una mínima de -1° C. Juliaca tiene una media anual de 16° C y una mínima de 7° C.

Geografía

- Ríos más importantes: Suche, Huancané, Ramis, Coata, Ilave, Desaguadero y San Gabán.

- Lagos: Titicaca (el lago navegable más alto del mundo).
- Lagunas: Lagunillas, Saca Cocha y Umayo.
- Islas: En el lago Titicaca: Chirita, Amantani, Taquile, Chuilata, Esteves, Sosa y Los Uros.
- Nevados: Viscachani (6.000 msnm) y Ananea Grande (5.830 msnm).
- Abras: Cruz Laca (a 4.850 msnm) y Sipitlaca (a 4.800 msnm) en Chucuito; Iscay Cruz (a 4.800 msnm) en San Antonio de Putina; Susuyo (a 4.375 msnm) en Carabaya Puerto Puno.

Tabla 1: Datos resumen del departamento de Puno

Fecha de creación	Reglamento electoral del 26 del 26 de abril de 1822	Provincias	Azángaro, carabaya, chuchito, el collao, huancane, lampa, melgar, moho, puno, San Antonio de Putina, San Román, Sandía, yunguyo
Superficie	72.012.27 km ²		
Población	1.245.508 censo 2005		
Densidad	17.78 hab/km ²		
Limites		Principales Ciudades	Puno, Juliaca, lampa, yunguyo, llave, juli, huancane, moho, putina, sandía, macusani, Ayaviri, Azángaro.
Norte:	Cusco y Madre de Dios		
Este :	República de Bolivia		
Sur:	Moquegua y Tacna		
Oeste:	Cusco, Arequipa y Moquegua		
Capital departamental		Recursos naturales y medio ambiente	
Nombre:	Puno	Clima:	Tropical, subtropical, templado, frío
Fundación:	4 de noviembre de 1668, con el nombre de San Carlos de Puno	Regiones Naturales:	Quechua, suní, puna, janca, ceja de selva, selva alta
Población	219.722 habitantes	Fauna representativa	Suri, zambullidor del Titicaca
Altitud	3827 m.s.n.m.	Hídricos:	Lago Titicaca y los ríos de su cuenca
Principales Actividades		Atractivos turísticos:	Lago Titicaca, isla taquile y otras islas flotantes y continentales del lago Titicaca, Reserva Nacional del Titicaca, Chulpas de sillustani, templos de pucara, edificios coloniales de la ciudad de lampa.
Agricultura	Café, maíz, papa, quinua, habas, cebada		
Ganadería	Camélidos sudamericanos, vacuna		
Industria	Artesanías, gaseosas, pesca fluvial y lacustre		
Minería	Oro		

FUENTE: Enciclopedia Temática del Perú – Geografía N° 6 de Carlos Peñaherrera del Águila

3.9.2 Descripción de las características del área de investigación

La investigación se realizará en el área organizacional, específicamente en procesos organizacionales de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC.

Es una empresa constituida y organizada de acuerdo con la ley, se constituyó que fue el 25 de agosto de 1995, por su fundador Juan Quispe Zevillanos y la señora Luisa Cabana de Quispe, la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC. tiene sus raíces Juliaqueñas.

La Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC. Es una empresa especializada en brindar el servicio de transporte de pasajeros a diferentes ciudades del Perú, teniendo diversos servicios los cuales están divididos en tres categorías como son: - servicio súper especial - servicio especial - y servicio superado; las cuales constan con características diferenciadas cada una de ellas.

La Empresa Julsa fue premiada como las mejores empresas de la región sur en los años 1999, 2000, 2001, 2002; en eventos organizados por la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de Juliaca; así como el reconocimiento a la labor empresarial en la Región Puno otorgado por la Cámara de Comercio y Producción de Puno, además de otras instituciones de nuestra región. Dichas premiaciones obedecen al progreso expansivo de nuestra entidad, proceso que comenzó con la apertura de nuevos mercados además de nuestro mercado inicial, en la ciudad de Arequipa.

Iniciamos con Resolución Directoral N° 435-95-MTC/15.15. De fecha 13 de diciembre de 1995, a la ciudad de Desaguadero, para con posterioridad brindar nuestro servicio con destino a la ciudad del Cusco mediante Resolución Directoral N° 185-96-MTC/15.15. de fecha 25 de abril de 1996, y de manera inmediata conquistar la ciudad de

Tacna, con autorización para prestar servicio hasta la ciudad de Nazca, cabe mencionar que en el proceso de expansión y consolidación de la empresa el 60% de las oficinas con las que contamos en las diferentes ciudades donde prestamos servicio son de carácter propio, así como las instalaciones de talleres de mantenimiento propios en las ciudades de Juliaca y Arequipa.

El mencionado proceso de expansión es consolidado con la modificación de Julsa Angeles Tours Empresa Individual de Responsabilidad Limitada a Julsa Angeles Tours Sociedad Anónima cerrada, mediante escritura pública de fecha 15 de octubre del 2001 inscrito en la partida N° 11000393 del registro mercantil; dicha modificación incluye entre los accionistas de la sociedad a los Señores: Sra. Petronila Quispe Cabana, Sr. Wilson Quispe Cabana, Edson Wilber Quispe Cabana, Nicolás Quispe Cabana, Juan Pedro Quispe Cabana.

De esta manera la Empresa Julsa Angeles Tours SAC. brinda el servicio en diferentes ciudades del Perú como son: Puno, Juliaca, Arequipa, Sicuani, Cusco, Moquegua, Tacna, Abancay, Nazca, Masuco, Puerto Maldonado y Lima.

Visión

Ser la empresa líder de transporte terrestre de pasajeros a nivel nacional brindándoles un servicio de calidad a nuestros clientes y trabajadores.

Misión

Somos una empresa que brinda servicios de transporte interprovincial de pasajeros turísticos, giros, carga y encomienda. Ofreciendo un servicio de alta calidad, seguridad, puntualidad y confort. Utilizando una flota de buses modernos con el fin de satisfacer la expectativa de nuestros clientes.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

4.1.1 Del objetivo específico 1

Describir las características formales e informales del diseño organizacional de la empresa de transporte Julsa Angeles Tours SAC.

Tabla 2: Estructura orgánica de la empresa

1. ¿Como califica la estructura orgánica de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	0	0%
BUENO	1	6%
REGULAR	11	69%
MALO	3	19%
MUY MALO	1	6%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

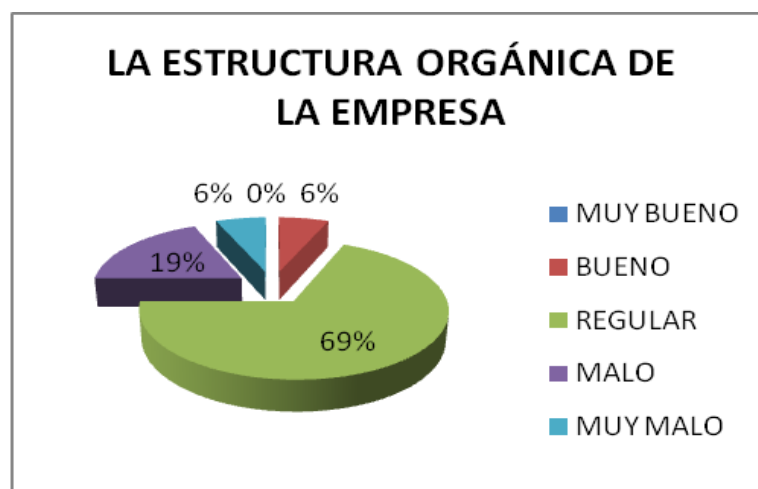


Figura 2: Estructura orgánica de la empresa

Fuente: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 2: Con respecto a la estructura orgánica de la empresa; del total de los encuestados, el 69% respondió que la estructura orgánica de la empresa es regular; el 19% respondió que es malo; un 6% respondió, bueno y otro 6%, muy malo; mientras que nadie respondió muy bueno. (Figura 1)

Tabla 3: Diseño de procedimientos organizacionales en la empresa

2. ¿Cómo califica el diseño de procedimientos organizacionales en la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	0	0%
BUENO	4	25%
REGULAR	11	69%
MALO	1	6%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.



Figura 3: Diseño de procedimientos organizacionales

FUENTE: Encuesta 2013.

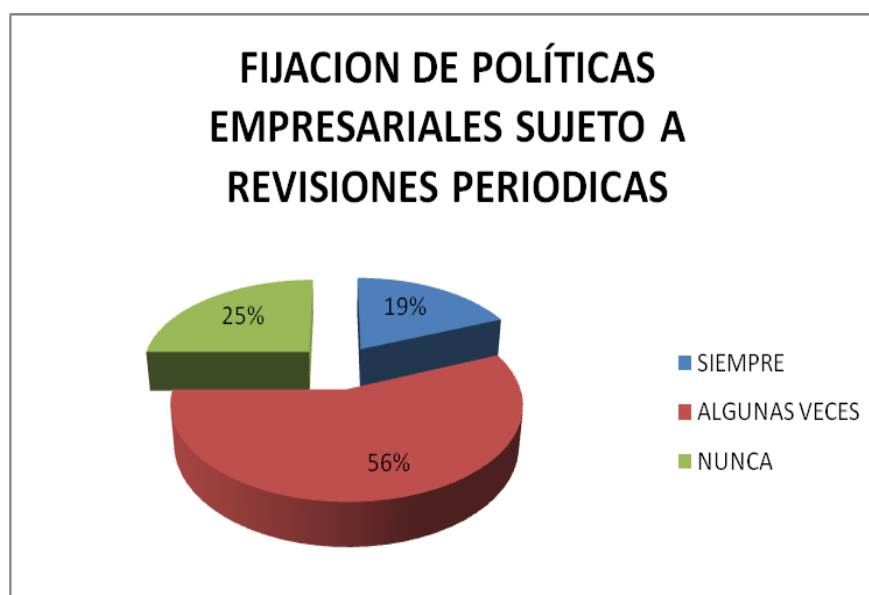
INTERPRETACIÓN

En la Figura 3: Con respecto al diseño de procedimientos organizacionales de la empresa; del total de los encuestados el 69% respondió que es regular; el 25% respondió bueno; el 6 %, malo; nadie respondió muy malo, ni muy bueno. (Figura 3)

Tabla 4: Fijación de políticas empresariales - revisiones periódicas

3. ¿La fijación de políticas empresariales esta sujeto a revisiones periódicas?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	19%
ALGUNAS VECES	9	56%
NUNCA	4	25%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

**Figura 4:** Fijación de políticas empresariales - revisiones periódicas

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 4: Con respecto a la fijación de políticas empresariales sujeto a revisiones periódicas; del total de los encuestados el 56% respondió que algunas veces la fijación de políticas empresariales está sujeta a revisiones periódicas; el 25% respondió nunca y el 19% restante respondió siempre. (Figura 3)

Tabla 5: Simplicidad flexibilidad y fiabilidad de diseño organizacional

4. ¿Cuál es el nivel de simplicidad, flexibilidad y fiabilidad del diseño?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ADECUADO	0	0%
ADECUADO	5	31%
REGULAR	8	50%
NADA ADECUADO	3	19%
TOTALMENTE NADA ADECUADO	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

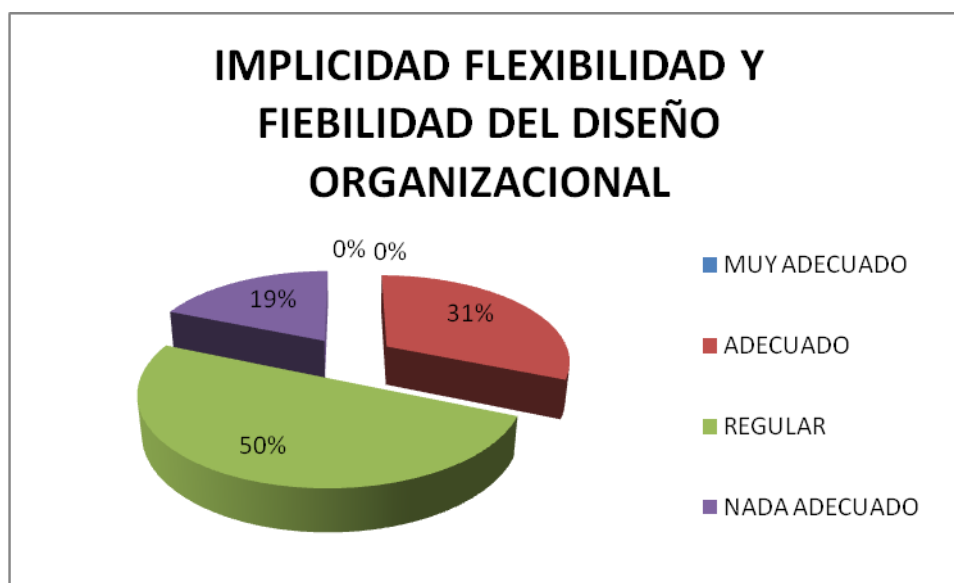


Figura 5: Simplicidad flexibilidad y fiabilidad de diseño organizacional

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 5: Con respecto al nivel de Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad del diseño organizacional, del total de encuestados el 50% respondió que es regular; el 31% respondió adecuado; el 19%, nada adecuado y nadie respondió muy adecuado ni totalmente nada adecuado. Estos resultados lo podemos ver con el Figura 5

Tabla 6: Niveles de comunicación organizacional

5. ¿Cómo califica los niveles de comunicación organizacional?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	0	0%
BUENO	3	19%
REGULAR	5	31%
MALO	8	50%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.



Figura 6: Niveles de comunicación organizacional

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 6: Con respecto a los niveles de comunicación organizacional, del total de encuestados el 50% respondió malo; el 31% respondió regular; el 19% respondió bueno, el 6% muy adecuado y nadie respondió muy bueno ni muy malo. (Figura 6)

Tabla 7: Flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa

6. ¿Es adecuado el nivel de flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	0	0%
BUENO	6	38%
REGULAR	8	50%
MALO	2	13%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

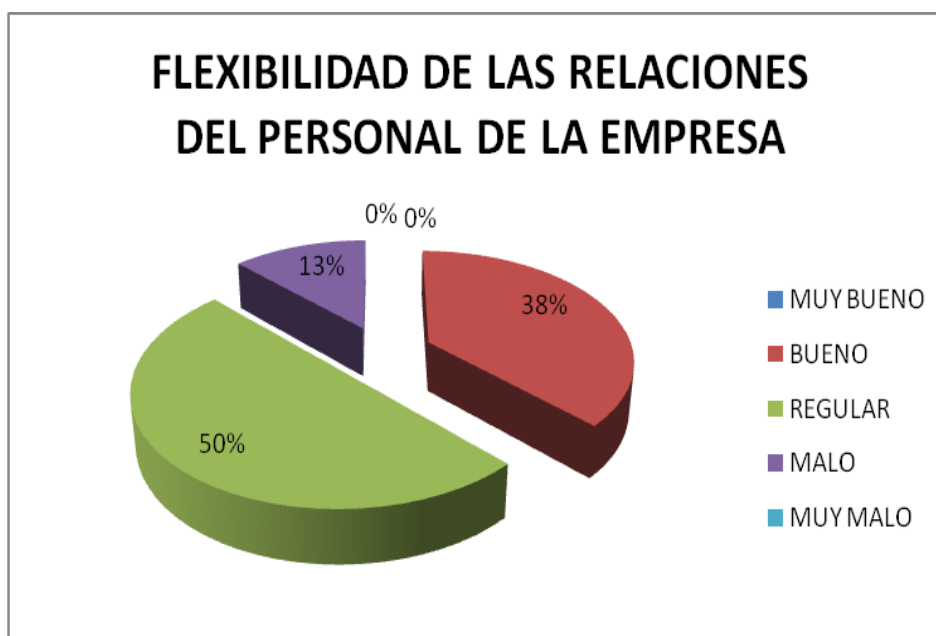


Figura 7: Flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa

FUENTE: Encuesta 2013.

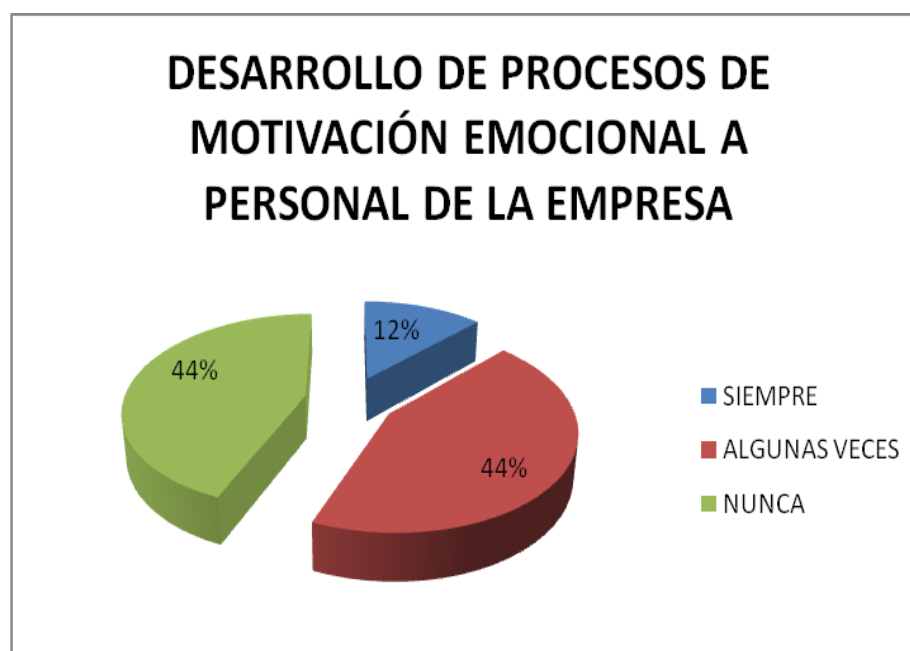
INTERPRETACIÓN

En la Figura 7: Con respecto al nivel de flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa, del total de encuestados el 50% respondió regular; el 38% respondió bueno; el 13% malo, y nadie respondió muy bueno ni muy malo. (Figura 7)

Tabla 8: Procesos de motivación emocional a personal de la empresa

7. ¿Se desarrollan procesos de motivación emocional al personal de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	7	44%
NUNCA	7	44%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

**Figura 8:** Procesos de motivación emocional a personal

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 8: Con respecto al desarrollo de procesos de motivación emocional al personal de la empresa, del total de encuestados el 44% respondió algunas veces; otro 44% respondió nunca; mientras que el 13% restante respondió siempre. (Figura 8)

Tabla 9: Califique la importancia de los enfoques de cambio organizacional en la empresa (mayor 4, menor 1)

8. ¿Califique la importancia de los enfoques de cambio organizacional en la empresa? (mayor 4, menor 1)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	PROM
CAMBIO Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL	4	2	4	3	4	1	1	4	2	3	4	2	3	4	4
CAMBIO Y REDISEÑO TECNOLÓGICO	3	1	4	4	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1
CAMBIO Y REDISEÑO EN OPERACIONES	2	3	2	3	4	1	1	3	3	2	3	1	2	3	3
CAMBIO EN HABILIDADES DEL PERSONAL	1	2	1	1	1	1	1	2	3	1	2	2	1	1	1
TOTAL	10	8	11	11	10	4	4	10	10	10	10	6	8	9	9

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Tabla 9: Con respecto a la importancia de los enfoques de cambio organizacional en la empresa; del enfoque cambio y rediseño organizacional, el promedio de las 14 personas encuestados es de 4. Del enfoque cambio y rediseño tecnológico, el promedio de las personas encuestadas es de 1. Del enfoque cambio y rediseño en operaciones, el promedio es de 3. Del enfoque cambio en habilidades del personal, el promedio es de 1.

4.1.2 Del objetivo específico 2:

Determinación del alineamiento organizacional para el logro de objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC.

Tabla 10: Alineamiento de objetivos y estrategias de la empresa

9. ¿Cómo calificar el alineamiento de los objetivos y estrategias de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	0	0%
BUENO	0	0%
REGULAR	13	81%
MALO	2	13%
MUY MALO	1	6%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta.

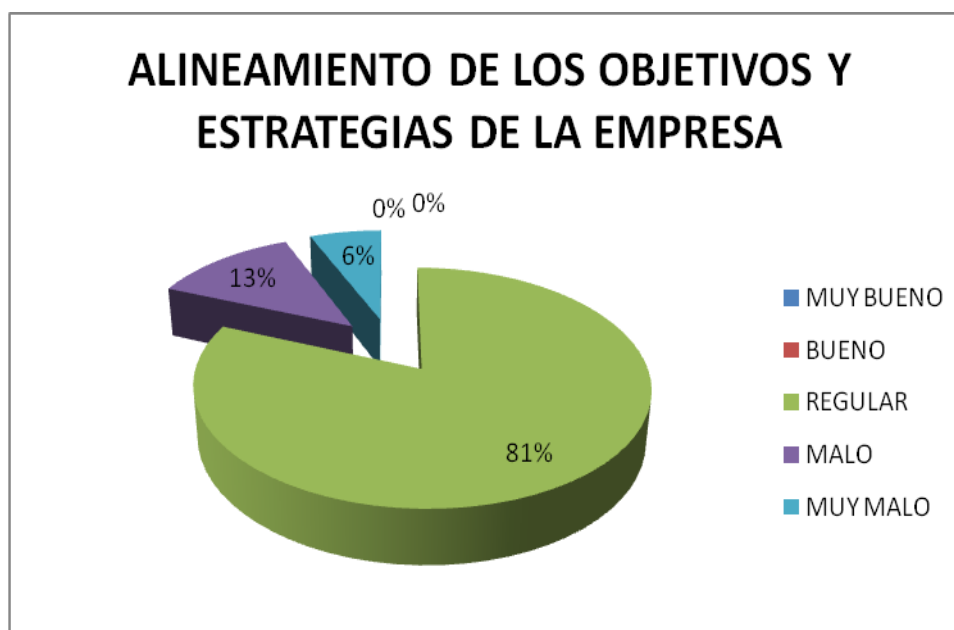


Figura 9: Alineamiento de objetivos y estrategias de la empresa

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 9: Con respecto al alineamiento de los objetivos y estrategias de la empresa; del total de los encuestados el 81% respondió regular; el 13% respondió malo; el 6%, muy malo y nadie respondió bueno ni muy bueno. (Figura 9)

Tabla 11: Aceptabilidad y economía, de diseño de operaciones y procesos

10. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad y economía del diseño de operaciones y procesos?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ADECUADO	1	6%
ADECUADO	2	13%
REGULAR	10	63%
NADA ADECUADO	3	19%
TOTALMENTE NADA ADECUADO	0	0%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta 2013.

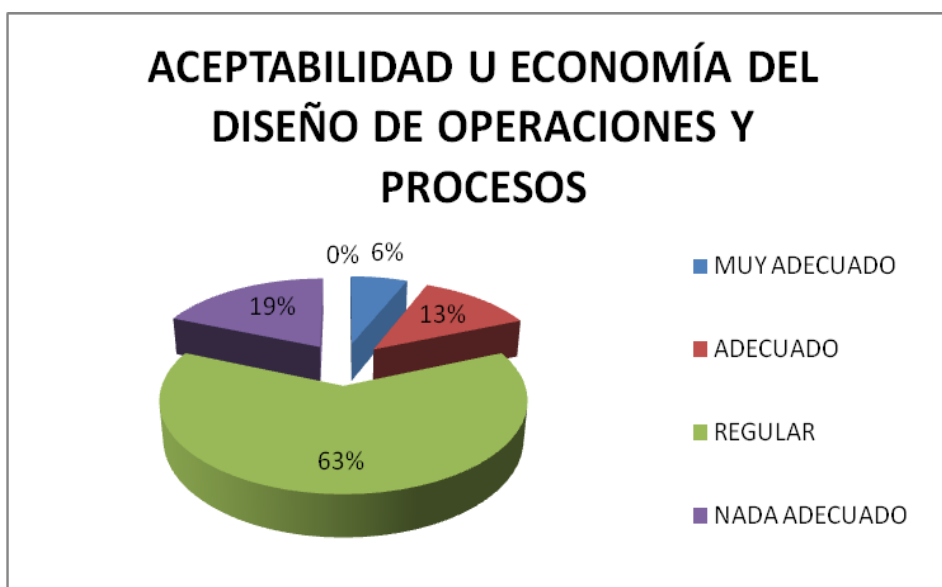


Figura 10: Nivel de aceptabilidad u economía, del diseño de operaciones y procesos

Fuente: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 10: Con respecto al nivel de Aceptabilidad y economía, del diseño de operaciones y procesos, del total de encuestados el 63% respondió regular; el 19% respondió nada adecuado; el 13% respondió adecuado, el 6% muy adecuado y nadie respondió totalmente nada adecuado. (Figura 10)

Tabla 12: Coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas de la empresa

11. ¿Cuál es el nivel de coherencia entre la organización formal y los objetivos y metas de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	0	0%
ALTO	4	25%
REGULAR	7	44%
BAJO	5	31%
MUY BAJO	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.



Figura 11: Coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas de la empresa

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 11: Con respecto al nivel de coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas de la empresa, el 44% de los encuestados respondió regular; el 31% respondió bajo; el 25% alto y nadie respondieron muy alto ni muy bajo. (Figura 11)

Tabla 13: Nivel de alineamiento de la estructura de procesos y estrategia de la empresa

12 ¿Cómo califica el nivel de alineamiento de la estructura de procesos y estrategias de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTAMENTE EFICAZ Y EFICIENTE	0	0%
REGULAR EFICAZ Y EFICIENTE	13	81%
NADA EFICAZ Y EFICIENTE	3	19%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

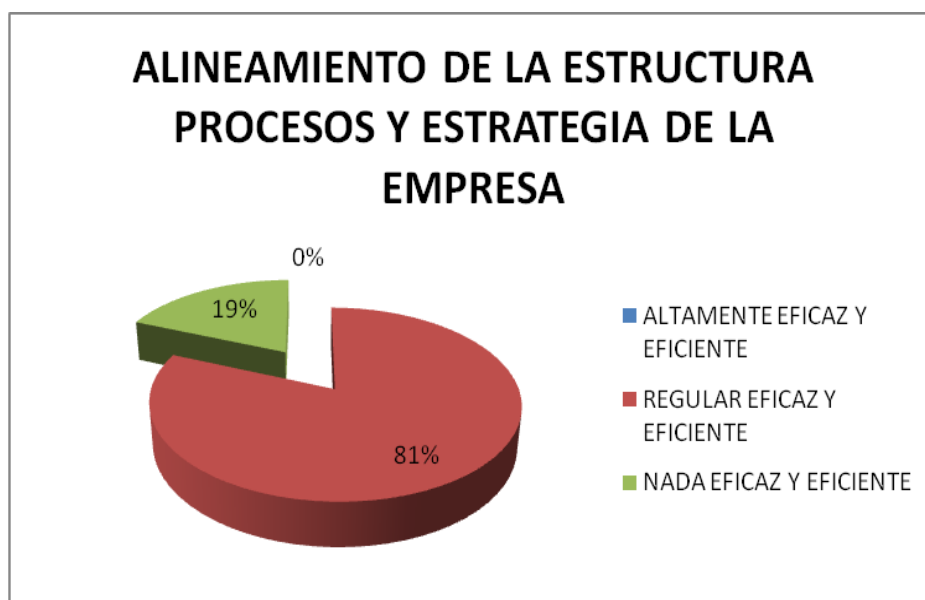


Figura 12: Alineamiento de la estructura de procesos y estrategia de la empresa

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 12: Con respecto al nivel de alineamiento de la estructura procesos y estrategia de la empresa, el 81% de los encuestados respondió regular eficaz y eficiente; el 19% respondió nada eficaz y eficiente y nadie respondió altamente eficaz y eficiente.

(Figura 12)

Tabla 14: Integración de la información y la gestión en la empresa

13. ¿Cual es el nivel de integración de la información y la gestión en la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	0	0%
ALTO	2	13%
REGULAR	11	69%
BAJO	3	19%
MUY BAJO	0	0%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

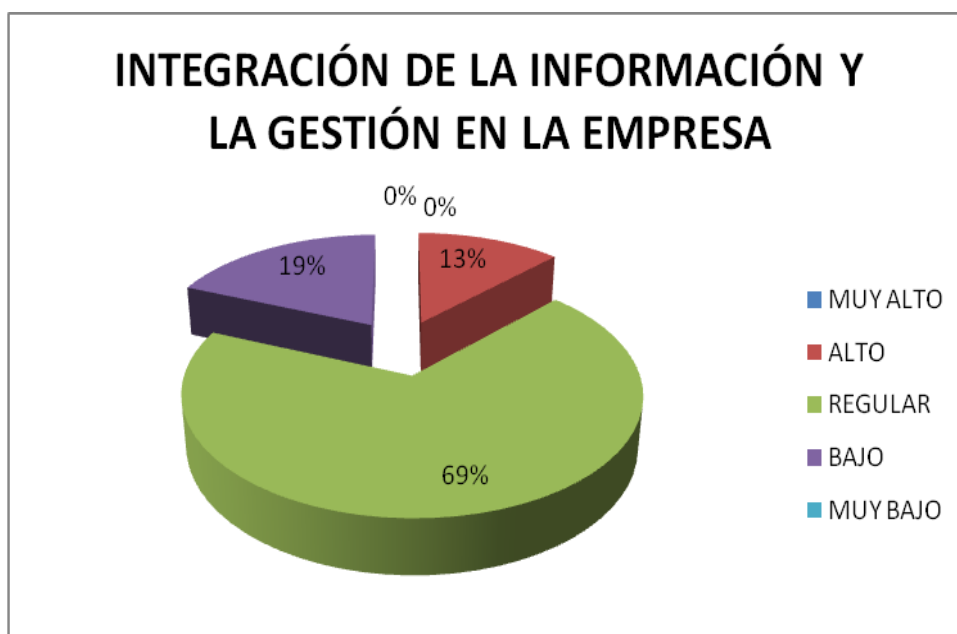


Figura 13: Integración de la información y la gestión en la empresa

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Figura 13: Con respecto al nivel de integración de la información y la gestión de la empresa, el 69% de los encuestados respondió regular; el 19% respondió bajo; el 13% alto y nadie respondió muy alto ni muy bajo. (Figura 13)

Tabla 15: Coherencia entre la organización informal, y los objetivos y metas de la empresa

14. ¿Cuál es el nivel de coherencia entre la organización informal y los objetivos y metas de la empresa?	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ALTO	0	0%
ALTO	0	0%
REGULAR	12	75%
BAJO	3	19%
MUY BAJO	1	6%
TOTAL	16	100%

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la Tabla 15: Con respecto al nivel de coherencia entre la organización informal, y los objetivos y metas de la empresa, el 75% de los encuestados respondió regular; el 19% respondió bajo; el 6% muy bajo. (Tabla 15)

4.1.3 Del objetivo específico 3:

Proponer lineamientos de diseño organizacional para mejorar el logro de objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC: Periodo 2013

I. Objetivos del diseño organizacional

La configuración estructural de la empresa y su funcionamiento del diseño organizacional debe responder a:

- Definir las principales características del diseño organizacional
- Distinguir entre diferenciación, formalización, centralización e integración
- Identificar el tamaño organizacional y amplitud de control

II. Modelo de diseño organizacional

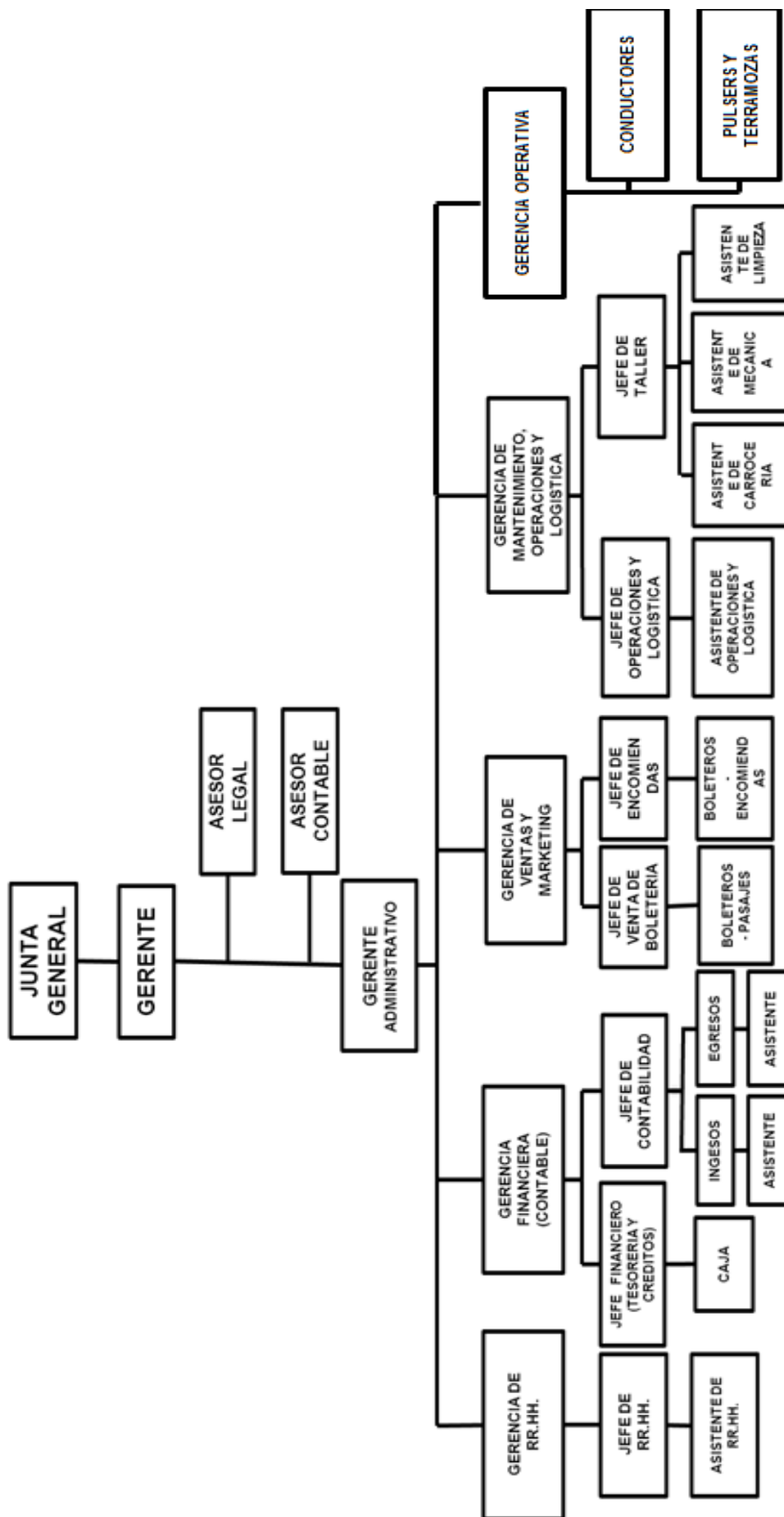
Tabla 16: Requisitos del diseño organizacional

Estructura básica	Diferenciación
Mecanismos de operación	Reglas y reglamentos
Mecanismo de decisión	Jerarquía de autoridad
Mecanismo de coordinación	Integración

FUENTE: (Chiavenato, 2001, p.208).

III. Estructura orgánica

Figura 14: Estructura organizativa Julsa Angeles Tours S.A.C. (periodo 2013)



IV. Alineamiento de estrategias

Según Weinberger (2009) para ser empresario o estratega exitoso debe tomar decisiones con respecto a cuál es la estrategia que mejor se adecua a la situación de la empresa. Algunas estrategias a tomar en cuenta son:

1. Estrategias para competir en industrias emergentes
2. Estrategias para competir en industrias que están madurando
3. Estrategias para las empresas en industrias estancadas o en declive
4. Estrategias para competir en industrias fragmentadas
5. Estrategias para competir en mercados internacionales

4.1.4 Contrastación de la hipótesis

Desarrollando el presente trabajo de investigación con los resultados obtenidos se efectúa la contrastación de hipótesis de investigación de la siguiente manera:

Contrastación de la hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 afirma “Existe una regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, con una mezcla de características formales e informales”. La misma es fundamentada con las respuestas de las tablas del N° 01 al 06 de la regular estructuración del diseño organizacional. Por lo tanto, se da por aceptada y validada la hipótesis específica 1.

Contrastación de la hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 afirma “El regular alineamiento organizacional contribuye al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours

SAC”. La misma es fundamentada con las respuestas de las tablas del N° 09 al 14 del regular alineamiento organizacional con los objetivos y metas organizacionales. Por lo tanto, se da por aceptada y validada la hipótesis específica 2.

Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general, afirma “La estructura del diseño organizacional esta regularmente alineada con el logro de objetivos y metas de la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013”. La misma es fundamentada con las respuestas de las tablas N° 09, 11, 12, y 14. Por lo tanto se da por aceptada y validada la hipótesis general.

4.2 DISCUSIÓN

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas y el análisis documental, es pertinente analizar las similitudes y diferencias entre las investigaciones de Tisnado (2010) en su investigación “Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsystems E.I.R.L. Puno 2008” indica que en T&O Microsystems el sistema de Organización no está claramente definido, por la falta de una estructura orgánica formal, la definición de funciones y responsabilidades no es clara; tampoco existe un sistema de compensaciones remunerativas por resultados. Y en T&O microsystems el sistema de ventas se sostiene en el planeamiento de negociaciones y contactos de clientes; a ello se suma su planeamiento de paquetes de ventas, ofertas y rebajas a sus clientes; esto permite nuevas recomendaciones de clientes, confianza y lealtad a la empresa. La presente investigación concuerda con que se basa en la adecuada estructura organizacional, diseño de procedimientos, políticas empresariales, simplicidad y flexibilidad organizacional, comunicación organizacional, flexibilidad relaciones.

Ramos (2006) en su Tesis “Aplicación del proceso de reingeniería en el Instituto Superior Tecnológico del Altiplano, para lograr la efectividad en la prestación de servicio” nos indica el instituto no cuenta con una estructura orgánica adecuada, sustentada por el 67% los mismos que indica no responden a necesidades institucionales, mientras tanto los documentos de gestión (17%) fuente importante para una gestión eficiente, son considerados de manera irrelevante”. El personal actual se siente autosuficiente para desarrollar los procesos de control, matrícula, obtención de títulos, entre otros. Sin embargo, resulta paradójico que el mismo personal que labora en la institución (90%), no recibe cursos de capacitación, lo que conlleva a la monotonía en sus actividades, al mecanismo y memorismo en la parte administrativa y académica respectivamente. Al respecto concordamos que los adecuados objetivos y estrategias, aceptabilidad y economía del diseño, la estructura de procesos y estrategia, y la integración de la información y gestión organizacional presenta a contribuir al logro de objetivos y metas.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a la que se arriba están a concordancia con nuestros objetivos e hipótesis de investigación:

PRIMERA: La regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, en promedio 56%, se basa en la adecuada estructura organizacional, diseño de procedimientos, políticas empresariales, simplicidad y flexibilidad organizacional, comunicación organizacional, flexibilidad relaciones,

SEGUNDA: El regular alineamiento organizacional que presenta a contribuido al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC”. En promedio 69% responde a los adecuados objetivos y estrategias, aceptabilidad y economía del diseño, la estructura de procesos y estrategia, y la integración de la información y gestión organizacional

TERCERA: Integralmente la estructura del diseño organizacional esta regularmente alineada con el logro de objetivos y metas de la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013”. En un 63% se sustenta en la coherencia entre la organización formal e informal y los objetivos y metas de la organización.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: El área de procesos de la organización debe actualizar periódicamente los instrumentos técnicos normativos de organización como: organigrama, manual de funciones, manual de políticas y manual de procedimientos; para adecuarse flexiblemente a los cambios del entorno empresarial.

SEGUNDA: El alineamiento organizacional entre la estructura de la organización y la estrategia organizacional, debe responder a los objetivos y metas estratégicas, a fin de mejorar la gestión integral desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial.

TERCERA: Plantear un modelo de gestión acorde las competencias y capacidades organizacionales, que permita definir un plan estratégico de la empresa, que responda a los objetivos de crecimiento y rentabilidad empresarial en contextos de mercado de alta competencia y competitividad del sector de servicios de transporte.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, R. y Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. Mexico: M. H. Interamericana.
- Bolaños, O. (2014). *Importancia de la simulación en la mejora de procesos*. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/5884/tesis.pdf?sequence=1>
- Chavez, K. E. (2009). *La Dirección estratégica y su incidencia en el crecimiento de la Compañía Minera Titán S.A.C. Ananea - San Antonio de Putina – Puno 2006*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hil.
- Chipana, M. C. (2009). *El control de gestión estratégico en el CIS`s Servicentro de la UNA PUNO 2006 y propuesta de tablero de mando (BSC)*.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Medición de la atención al cliente: Un nuevo examen y la prórroga. *Revista de marketing*, 56, 55–65.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. ed.). Recuperado de www.elosopanda.com%7Cjamespoetrodriguez.com.
- Hernández, R., Fernández, C. y del Pilar, Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed* (5ta. ed.). Recuperado de www.FreeLibros.com.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. Recuperado de http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/147038_TC.pdf

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2003). *Administracion, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Newman, W., Summer, C. y Warren, K. (1972). *La Dinámica Administrativa*. (Diana ed.). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>
- Ramos, J. (2006). *Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsistems E.I.R.L. puno 2008*.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Seta, L. (2008). Introducción a los servicios web RESTful. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://dosideas.com/noticias/java/314-introduccion-a-los-servicios-web-restful>
- Stalk, G., Pecaut, D. y Burnett, B. (1998). *Estrategia de crecimiento* (E. Deusto, Ed.). Colombia.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6ta. Ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl.pdf#page=3>
- Tisnado, J. D. (2010). *Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsistems E.I.R.L. puno 2008*.
- Villajuana, C. (2003). *Gestión estratégica integral*. (1ra. Ed.). V. consultores S.A.C, Ed. Perú.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

A: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ALTA DIRECCIÓN

I. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

1. ¿Cómo califica la estructura orgánica de la empresa?

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()
- e) Muy malo ()

2. ¿Cómo califica el diseño de procedimientos organizacionales en la empresa?

- a) Muy bueno ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()
- e) Muy malo ()

3. ¿La fijación de políticas empresariales está sujeto a revisiones periódicas?

- a) Siempre ()
- b) Algunas veces ()
- c) Nunca ()

4. ¿Cuál es el nivel de simplicidad, flexibilidad y fiabilidad del diseño?
- a) Muy adecuado ()
 - b) Adecuado ()
 - c) Regular ()
 - d) Nada adecuado ()
 - e) Totalmente nada adecuado ()
5. ¿Cómo califica los niveles de comunicación organizacional?
- a) Muy bueno ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()
 - e) Muy malo ()
6. ¿Es adecuado el nivel de flexibilidad de las relaciones del personal de la empresa?
- a) Muy bueno ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()
 - e) Muy malo ()

7. ¿Se desarrollan procesos de motivación emocional al personal de la empresa?
- a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca
8. ¿Califique la importancia de los enfoques de cambio organizacional en la empresa? (mayor 4, menor 1)
- a) Cambio y rediseño organizacional -----
 - b) Cambio y rediseño tecnológico -----
 - c) Cambio y rediseño en operaciones -----
 - b) Cambio en habilidades del personal -----

II. ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL Y OBJETIVOS Y METAS

9. ¿Cómo calificar el alineamiento de los objetivos y estrategias de la empresa?
- a) Muy bueno ()
 - b) Bueno ()
 - c) Regular ()
 - d) Malo ()
 - e) Muy malo ()

10. ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad u economía del diseño de operaciones y procesos?
- a) Muy adecuado ()
 - b) Adecuado ()
 - c) Regular ()
 - d) Nada adecuado ()
 - e) Totalmente nada adecuado ()
11. ¿Cuál es el nivel de coherencia entre la organización formal y los objetivos y metas de la empresa?
- a) Muy alto ()
 - b) Alto ()
 - c) Regular ()
 - d) Bajo ()
 - e) Muy bajo ()
12. ¿Cómo califica el nivel de alineamiento de la estructura de procesos y estrategias de la empresa?
- a) Altamente eficaz y eficiente
 - b) Regular eficaz y eficiente
 - c) Nada eficaz y eficiente

13. ¿Cuál es el nivel de integración de la información y la gestión en la empresa?

- a) Muy alto ()
- b) Alto ()
- c) Regular ()
- d) Bajo ()
- e) Muy bajo ()

14. ¿Cuál es el nivel de coherencia entre la organización informal y los objetivos y metas de la empresa?

- a) Muy alto ()
- b) Alto ()
- c) Regular ()
- d) Bajo ()
- e) Muy bajo ()

MUCHAS GRACIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL LOGRO DE
OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JULSA
ANGELES TOURS S.A.C. PERIODO 2013**

**THE ORGANIZATIONAL DESIGN AND ITS RELATIONSHIP WITH THE
ACHIEVEMENT OF OBJECTIVES AND GOALS OF THE TRANSPORTATION
COMPANY JULSA ANGELES TOURS S.A.C. 2013 PERIOD**

ARTÍCULO CIENTÍFICO:

PRESENTADO POR:

EDSON WILBER QUISPE CABANA



REVISADO POR

.....
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANI

Coordinador de Investigación

.....
M.Sc. GUINO PERCY GUTIÉRREZ TOLEDO

Director de tesis

**PUNO – PERÚ
2015**

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JULSA ANGELES TOURS S.A.C. PERIODO 2013

THE ORGANIZATIONAL DESIGN AND ITS RELATIONSHIP WITH THE ACHIEVEMENT OF OBJECTIVES AND GOALS OF THE TRANSPORTATION COMPANY JULSA ANGELES TOURS S.A.C. PUNO PERIOD 2013

AUTOR: EDSON WILBER QUISPE CABANA

CORREO ELECTRÓNICO: wilberqc@hotmail.com

ESCUELA PROFESIONAL: ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado “El Diseño Organizacional y su Relación con el Logro de Objetivos y Metas de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours S.A.C. Periodo 2013”, Tiene como Objetivo General: Determinar la estructura del diseño organizacional y su alineamiento con el logro de objetivos y metas de la empresa de transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013. El tipo de diseño a utilizarse es no experimental y de diseño transaccional; hace uso del método deductivo, el tipo de investigación es descriptivo y analítico. La muestra es 16 trabajadores del área administrativa de la empresa. Las principales conclusiones son: - La regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, en promedio 56%, se basa en la adecuada estructura organizacional, diseño de procedimientos, políticas empresariales, simplicidad y flexibilidad organizacional, comunicación organizacional, flexibilidad relaciones. - El regular alineamiento organizacional que presenta a contribuido al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC”. En promedio 69% responde a los adecuados objetivos y estrategias, aceptabilidad y economía del diseño, la estructura de procesos y estrategia, y la integración de la información y gestión organizacional.

Palabras clave: Diseño organizacional, alineamiento organizacional, Objetivos organizacionales, metas organizacionales.

ABSTRACT

The research work entitled “Organizational Design and its Relationship with the Achievement of Objectives and Goals of the Transport Company Julsa Angeles Tours S.A.C. Period 2013”, Its General Objective: To determine the structure of the organizational design and its alignment with the achievement of objectives and goals of the transport company Julsa Angeles Tours SAC Period 2013. The type of design to be used is non-experimental and transactional design; makes use of the deductive method, the type of research is descriptive and analytical. The sample is 16 workers from the administrative area of the company. The main conclusions are: - The regular structuring of the organizational design of the Transport Company Julsa Angeles Tours SAC, on average 56%, is based on the appropriate organizational structure, procedure design, business policies, simplicity and organizational flexibility, organizational communication, flexibility relationships. - The regular organizational alignment that it presents has contributed to the achievement of objectives and goals in the Transport Company Julsa Angeles Tours SAC”. On average 69% responds to the appropriate objectives and strategies, acceptability and economics of design, the structure of processes and strategy, and the integration of information and organizational management.

Keywords: Organizational design, Organizational alignment, Organizational objectives, organizational goals.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad, tienen un sin número de herramientas para mejorar su gestión administrativa, una de ellas es tener un diseño organizacional, su adecuación con el tamaño de empresa, la estrategia empresarial, rubro de actividad económica, ámbito de operaciones; y entre otras características que permitan lograr los objetivos y metas propuestos.

El presente trabajo de investigación presenta en la Empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC el diseño organizacional, el cual es importante porque determina el estudio de la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, reflejando la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento en un contexto de competitividad, para el logro de objetivos empresariales.

El Objetivo General es “Determinar la estructura del diseño organizacional y su alineamiento con el logro de objetivos y metas de la empresa de transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013”. El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y como se aplicarán y distribuirán los recursos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema

La modernidad de las organizaciones, en el umbral del siglo XXI, no depende tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, sino del cambio en la filosofía del gerente, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta es el cambio, en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

En ese sentido, las nuevas tecnologías se orientan hacia el ejercicio de los principios más elementales de la disciplina, la flexibilización de las formas y métodos e organización. Es decir, la aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto; de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida. Con el siguiente planteamiento del problema: ¿Cuál es el nivel de alineamiento entre la estructura del diseño organizacional y el logro de objetivos y metas de la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC? periodo 2013?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el Perú aún se cuenta con un alto nivel de falencias en la determinación del diseño organizacional de las empresas lo que hace que las organizaciones no logren sus objetivos y metas, es necesario que se tenga la capacidad de diseñar a la organización para que pueda satisfacer las necesidades de operatividad de la empresa y pueda enfrentar los problemas que buscan solucionar las necesidades de los clientes y ofrecer un buen servicio.

Los clientes en la actualidad tienen una gran gama de necesidades de servicio y sobre todo en el sector transportes donde existe una competencia agresiva, estas organizaciones deben ser capaces de estar diseñadas para enfrentar este mercado con características muy particulares, como la necesidad de tener una estructura organizativa adecuada, documentos normativos adecuados, un clima organizacional y cultura de trabajo que de alguna manera debe influir en el logro de sus objetivos y metas.

MATERIAL Y MÉTODO

Alcance de la investigación

El nivel de investigación de acuerdo a Sampiere es de alcance descriptivo, ya que a través de la recolección de la información se ha puesto de manifiesto el comportamiento de los fenómenos o variables bajo estudio, el cual nos permitió alcanzar nuestros objetivos planteados, descritos, analizados y presentados en los resultados.

Lo descriptivo consiste como su nombre lo indica, en analizar e interpretar los diferentes indicadores de la estructura del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC. y su vinculación con el logro de objetivos y metas organizacionales.

DISEÑO, MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tipo de diseño a utilizarse es no experimental y transaccional, por lo que se realizó sin manipular deliberadamente las variables bajo estudio, es decir se observó el contexto natural de las características o fenómenos, para después analizarlos.

A través del diseño transaccional recolectamos datos en un solo momento con el propósito de describir las variables. (Sampieri, 2010).

MÉTODO

En el proceso de la investigación se hace uso del método deductivo, este método sirve para describir, analizar y deducir sistemáticamente las características de la estructura de diseño de organización formal e informal.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Método Descriptivo: En este método se describe las características propias de la organización y su implicancia en el logro de objetivos y metas, lo que permite identificar niveles de formalidad e informalidad organizacional.

Método Analítico: En este método se analiza los elementos utilizados en el diseño organizacional, y nos permite determinar qué factores son dominantes en la organización formal e informal en la empresa de transportes Julsa Angeles Tours SAC.

Población:

Considerando que la población hace referencia al conjunto de elementos que conforman y presentan características de interés al tema de investigación, se ha considerado como población a los 55 trabajadores que laboran en La empresa.

Muestra:

Siendo la muestra una parte representativa de la población y de tal manera que las unidades muestrales posean las características de la población, se ha considerado a 16 trabajadores con responsabilidad administrativas.

El muestreo es no probabilístico y por conveniencia de acceso a la información del Nivel administrativo de la empresa

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Técnicas:

Para la recolección de la información se utilizó las técnicas e instrumentos de investigación:

Técnicas de recolección de datos: - Encuesta Estructurada: Considerando que esta técnica viene a constituirse como una fuente principal primaria, utilizó un cuestionario

estructurado de preguntas formuladas y expresadas en escala de medición - Recopilación Documental: Esta técnica se utilizó para recolectar la información requerida de libros, textos, folletos, tesis, informes y documentación relacionada al diseño organizacional y la coherencia de objetivos y metas organizacionales.

Instrumentos de recolección de datos: - El cuestionario, Es un instrumento de mayor utilización en las ciencias sociales y ha sido estructurado a base de un conjunto de preguntas con opciones de respuesta para obtener información relevante a la investigación

RESULTADOS

DESCRIBIR LAS CARACTERÍSTICAS FORMALES E INFORMALES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE JULSA ANGELES TOURS SAC O.

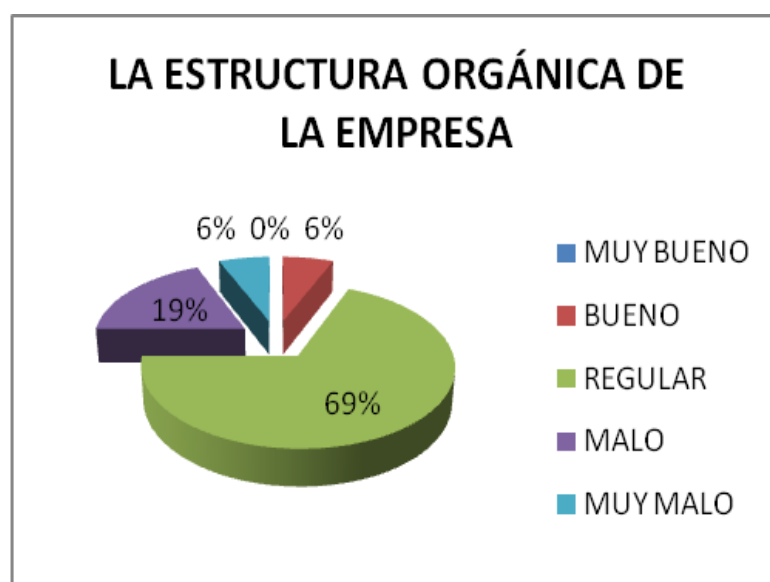


Figura 1. Estructura orgánica de la empresa

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 1: Con respecto a la estructura orgánica de la empresa; del total de los encuestados, el 69% respondió que la estructura orgánica de la empresa es regular; el 19% respondió que es malo; un 6% respondió, bueno y otro 6%, muy malo; mientras que nadie respondió muy bueno. (Figura 1).



Figura 2. Procedimientos organizacionles

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 2: Con respecto al diseño de procedimientos organizacionales de la empresa; del total de los encuestados el 69% respondió que es regular; el 25% respondió bueno; el 6%, malo; nadie respondió muy malo, ni muy bueno. (Figura 2)

Con respecto a la importancia de los enfoques de cambio organizacional en la empresa; del enfoque cambio y rediseño organizacional, el promedio de las 14 personas encuestados es de 4. Del enfoque cambio y rediseño tecnológico, el promedio de las personas encuestadas es de 1. Del enfoque cambio y rediseño en operaciones, el promedio es de 3. Del enfoque cambio en habilidades del personal, el promedio es de 1.

DETERMINACION DEL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JULSA ANGELES TOURS SAC

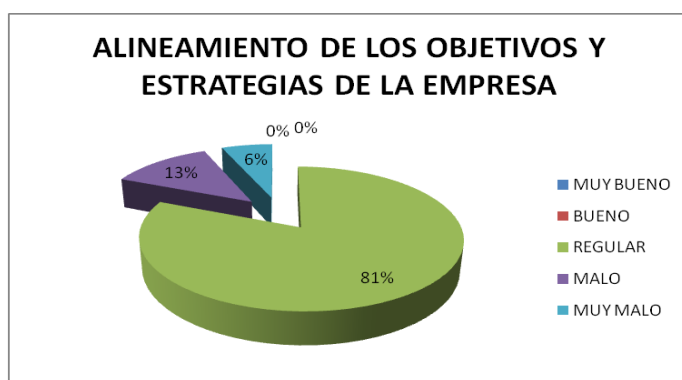


Figura 3: Alineamiento de los objetivos y estrategias

Fuente: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 3: Con respecto al alineamiento de los objetivos y estrategias de la empresa; del total de los encuestados el 81% respondió regular; el 13% respondió malo; el 6%, muy malo y nadie respondió bueno ni muy bueno. (Figura 3)



Figura 4: Coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 4: Con respecto al nivel de coherencia entre la organización formal, y los objetivos y metas de la empresa, el 44% de los encuestados respondió regular; el 31% respondió bajo; el 25% alto y nadie respondieron muy alto ni muy bajo. (Figura 4)

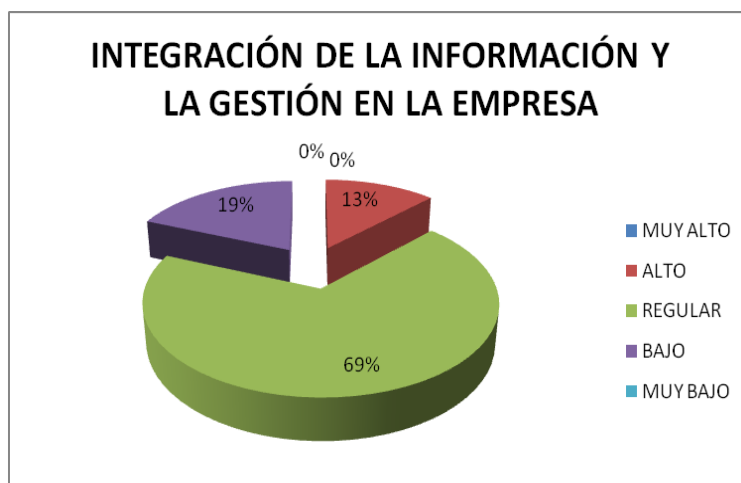


Figura 5: Integración de la información y la gestión

FUENTE: Encuesta 2013.

INTERPRETACIÓN

En la tabla 5: Con respecto al nivel de integración de la información y la gestión de la empresa, el 69% de los encuestados respondió regular; el 19% respondió bajo; el 13% alto y nadie respondió muy alto ni muy bajo. (Figura 5)

PROPONER LINEAMIENTOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES JULSA ANGELES TOURS SAC: PERIODO 2013

I. OBJETIVOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La configuración estructural de la empresa y su funcionamiento del diseño organizacional debe responder a:

- Definir las principales características del diseño organizacional
- Distinguir entre diferenciación, formalización, centralización e integración
- Identificar el tamaño organizacional y amplitud de control

II. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

REQUISITOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Estructura básica	Diferenciación
Mecanismos de operación	Reglas y reglamentos
Mecanismo de decisión	Jerarquía de autoridad
Mecanismo de coordinación	Integración

FUENTE: (Chiavenato, 2001, p.208).

ALINEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Según Weinberger (2009) para ser empresario o estratega exitoso debe tomar decisiones con respecto a cuál es la estrategia que mejor se adecua a la situación de la empresa. Algunas estrategias a tomar en cuenta son:

6. Estrategias para competir en industrias emergentes
7. Estrategias para competir en industrias que están madurando
8. Estrategias para las empresas en industrias estancadas o en declive
9. Estrategias para competir en industrias fragmentadas
10. Estrategias para competir en mercados internacionales

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Desarrollando el presente trabajo de investigación con los resultados obtenidos se efectúa la contrastación de hipótesis de investigación de la siguiente manera:

Contrastación de la hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1 afirma “Existe una regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, con una mezcla de características formales e informales”. La misma es fundamentada con las respuestas de las gráficas del 1 al 2 de la regular estructuración del diseño organizacional. Por lo tanto, se da por aceptada y validada la hipótesis específica 1.

Contrastación de la hipótesis específica 2

La hipótesis específica 2 afirma “El regular alineamiento organizacional contribuye al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC”. La misma es fundamentada con las respuestas de las gráficas del 3 al 5 del regular alineamiento organizacional con los objetivos y metas organizacionales. Por lo tanto, se da por aceptada y validada la hipótesis específica 2.

Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general, afirma “La estructura del diseño organizacional esta regularmente alineada con el logro de objetivos y metas de la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013”. La misma es fundamentada con las respuestas de las gráficas. Por lo tanto, se da por aceptada y validada la hipótesis General.

DISCUSIÓN

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas y el análisis documental, es pertinente analizar las similitudes y diferencias entre las investigaciones de Tisnado Jorge (2010) en su investigación “Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsystems E.I.R.L. Puno 2008” indica que en T&O Microsystems el sistema de Organización no está claramente definido, por la falta de una estructura orgánica formal, la definición de funciones y responsabilidades no es clara; tampoco existe un sistema de compensaciones remunerativas por resultados. Y en T&O microsystems el sistema de ventas se sostiene en el planeamiento de negociaciones y contactos de clientes; a ello se suma su planeamiento de paquetes de ventas, ofertas y rebajas a sus clientes; esto permite nuevas recomendaciones de clientes, confianza y lealtad a la empresa. La presente investigación concuerda con que se basa en la adecuada estructura organizacional, diseño de procedimientos, políticas empresariales, simplicidad y flexibilidad organizacional, comunicación organizacional, flexibilidad relaciones

Ramos (2006) en su Tesis “Aplicación del proceso de reingeniería en el Instituto Superior Tecnológico del Altiplano, para lograr la efectividad en la prestación de servicio” nos indica el instituto no cuenta con una estructura orgánica adecuada, sustentada por el 67% los mismos que indica no responden a necesidades institucionales, mientras tanto los documentos de gestión (17%) fuente importante para una gestión eficiente, son considerados de manera irrelevante”. El personal actual se siente autosuficiente para desarrollar los procesos de control, matrícula, obtención de títulos, entre otros. Sin embargo, resulta paradójico que el mismo personal que labora en la institución (90%), no recibe cursos de capacitación, lo que conlleva a la monotonía en sus actividades, al mecanismo y memorismo en la parte administrativa y académica respectivamente. Al respecto concordamos que los adecuados objetivos y estrategias, aceptabilidad y economía del diseño, la estructura de procesos y estrategia, y la integración de la información y gestión organizacional presenta a contribuir al logro de objetivos y metas.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a la que se arriba están a concordancia con nuestros objetivos e hipótesis de investigación:

PRIMERA: La regular estructuración del diseño organizacional de la Empresa de Transportes Julsa Angeles Tours SAC, en promedio 56%, se basa en la adecuada estructura organizacional, diseño de procedimientos, políticas empresariales, simplicidad y flexibilidad organizacional, comunicación organizacional, flexibilidad relaciones.

SEGUNDA: El regular alineamiento organizacional que presenta a contribuido al logro de objetivos y metas en la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC”. En promedio 69% responde a los adecuados objetivos y estrategias, aceptabilidad y economía del diseño, la estructura de procesos y estrategia, y la integración de la información y gestión organizacional

TERCERA: Integralmente la estructura del diseño organizacional esta regularmente alineada con el logro de objetivos y metas de la Empresa de Transporte Julsa Angeles Tours SAC Periodo 2013”. En un 63% se sustenta en la coherencia entre la organización formal e informal y los objetivos y metas de la organización.

REFERENCIAS

- Adler, R. B. y Marquardt, E. J. (2005). *Comunicación Organizacional*. Mexico: M. H. Interamericana.
- Bolaños, O. (2014). *Importancia de la simulación en la mejora de procesos*. Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/5884/tesis.pdf?sequence=1>
- Chavez, K. E. (2009). *La Dirección estratégica y su incidencia en el crecimiento de la Compañía Minera Titán S.A.C. Ananea - San Antonio de Putina – Puno 2006*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hil.
- Chipana, M. C. (2009). *El control de gestión estratégico en el CIS`s Servicentro de la UNA PUNO 2006 y propuesta de tablero de mando (BSC)*.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992). Medición de la atención al cliente: Un nuevo examen y la prórroga. *Revista de marketing*, 56, 55–65.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*.

- (6ta. Ed.). Recuperado de www.elosopanda.com%7Cjamespoetrodriguez.com
- Hernández, R., Fernández, C. y del Pilar, L. M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. Ed.). Recuperado de www.FreeLibros.com
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. Recuperado de http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/147038_TC.pdf
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administracion, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Newman, W., Summer, C. y Warren, K. (1972). *La Dinámica administrativa*. Diana. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>
- Ramos, J. (2006). *Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsistems E.I.R.L. puno 2008*.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Seta, L. (2008). Introducción a los servicios web RESTful. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <https://dosideas.com/noticias/java/314-introduccion-a-los-servicios-web-restful>
- Stalk, G., Pecaut, D. y Burnett, B. (1998). *Estrategia de crecimiento*. Colombia: Deustuo.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ta. Ed.). Pearson. Recuperado de <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl.pdf#page=3>
- Tisnado, J. D. (2010). *Análisis del sistema de organización y ventas de equipos informáticos y accesorios: empresa T&O Microsistems E.I.R.L. puno 2008*.
- Villajuana, C. (2003). *Gestión estratégica integral*. (1ra. Ed.). Perú: V. Consultores S.A.C.