



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Evaluación y Análisis de la Estructura Organizacional de la Empresa Zamora
Estructuras**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Velasquez Morales, Alvaro Gonzalo
Peregrino Benites, Reymin Enrique

0000-0002-1519-3525
0000-0003-2489-8516

ASESOR(ES)

Ramírez Díaz, Ana María

0000-0002-7722-4075

Lima, 11 de enero de 2024

Resumen

En el mundo empresarial actual, la búsqueda constante de la excelencia y el crecimiento sostenible se ha vuelto esencial para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, existe un factor subyacente que marca la diferencia en una empresa exitosa.

La efectividad y el rendimiento de una organización dependen en gran medida de la interacción entre la estructura organizacional y la eficiencia. La estructura organizacional se destaca como un componente crítico que moldea la dinámica. Esta también, representa el marco en el que se definen las relaciones de autoridad, la asignación de tareas y responsabilidades, y la comunicación interna.

El presente trabajo tiene como propósito analizar la estructura organizacional como factor determinante en el desempeño laboral y cómo una cultura positiva puede influir en el crecimiento y fidelización de los empleados.

Para alcanzar este objetivo, se analizarán entrevistas y datos relevantes cualitativos, esto nos presentará el diagnóstico de la situación problemática a investigar. Luego, se sustentará la relevancia de la situación problemática para la generación de valor en la organización. Posteriormente, se presentarán y analizarán las alternativas de solución, cada una de ellas con enfoques propuestos de las áreas relacionadas. Finalmente, se concluirá con unas recomendaciones.

Palabras clave: Estructura organizacional, cultura organizacional, análisis estructural, comunicación organizacional, innovación estratégica

EVALUATION AND ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ZAMORA ESTRUCTURAS COMPANY

Abstract

In the current business world, the constant pursuit of excellence and sustainable growth has become essential for the success of any organization. However, there is an underlying factor that makes the difference in a successful company.

The effectiveness and performance of an organization largely depend on the interaction between the organizational structure and efficiency. The organizational structure stands out as a critical component that shapes the dynamics. It also represents the framework within which authority relationships, task and responsibility allocation, and internal communication are defined.

The purpose of this study is to analyze the organizational structure as a determining factor in job performance and how a positive culture can influence employee growth and retention. To achieve this objective, interviews and relevant qualitative data will be analyzed. This will provide a diagnosis of the problematic situation under investigation. Subsequently, the relevance of the problematic situation for value generation in the organization will be substantiated. Then, solution alternatives will be presented and analyzed, each with proposed approaches from the related areas. Finally, the study will conclude with recommendations.

Keywords: Organizational Structure, Organizational Culture, Structural Analysis, Organizational Communication, Strategic Innovation

U20171E522_VELASQUEZ MORALES, ALVARO
 GONZALO_Evaluación y Análisis de la Estructura
 Organizacional de la Empresa Zamora Estructuras

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %	11 %	1 %	6 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	7 %
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1 %
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1 %
4	peru21.pe Fuente de Internet	1 %
5	monografias.umcc.cu Fuente de Internet	<1 %
6	fundacionkoinonia.com.ve Fuente de Internet	<1 %
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
8	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Tabla de contenido

Introducción	6
Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática	7
1.1. Contexto de la Organización	7
1.2. Descripción de la Organización.....	7
1.3. Descripción de la Situación Problemática	8
1.3.1. <i>Detalle de la Situación Problemática Abordada</i>	8
1.3.2. <i>Identificación de los Elementos Clave de la Situación Problemática</i>	9
Capítulo 2: Identificación de las Alternativas para la Situación Problemática y Discusión 10	
2.1. Marco Teórico-Conceptual.....	10
2.1.1. <i>Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática</i> 10	
2.1.2. <i>Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática</i>	11
2.1.3. <i>Identificación de las Teorías y/o Modelos Existentes que Respalden el Análisis y Solución de la Situación Problemática</i>	12
2.2. Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática.....	14
2.3. Alternativas Propuestas	15
Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión...17	
3.1. Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas.....	17
3.2. Justificación de la Alternativa Elegida	18
3.2.1. <i>Alineación con los Objetivos de la Organización</i>	18
3.2.2. <i>Factibilidad y Viabilidad</i>	20
Conclusiones y Recomendaciones.....	21
Referencias Bibliográficas.....	22
Anexos	25

Introducción

La estructura organizacional es un componente crítico de cualquier organización, ya que define cómo se organizan las actividades, las responsabilidades y las relaciones dentro de la entidad. La eficacia de una organización depende en gran medida de su estructura y de la medida que tenga para adaptarse los cambios de demandas del entorno. Por lo tanto, la evaluación y el análisis de la estructura organizacional son procesos fundamentales para comprender y mejorar el funcionamiento de la misma.

El objetivo de este trabajo de investigación es llevar a cabo una evaluación exhaustiva y un análisis de la estructura organizacional de la empresa Zamora Estructuras, con el objetivo de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta evaluación proporcionará información valiosa que permitirá a la organización optimizar su estructura para lograr una mayor eficiencia, efectividad y adaptabilidad a las cambiantes condiciones del entorno.

En este trabajo, se examinarán diversos aspectos de la estructura organizacional, incluidos los componentes clave, como la jerarquía, la autoridad, la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones. También se considerarán las dimensiones culturales y humanas que influyen en la estructura organizacional, como la cultura corporativa, la motivación e integración de los empleados.

Además, se utilizarán herramientas y marcos teóricos de la gestión y la teoría organizacional para guiar el análisis y la evaluación. Se llevarán a cabo entrevistas y análisis documentales para recopilar datos y opiniones de los miembros de la organización.

El resultado de esta investigación proporcionará una visión holística de la estructura organizacional y permitirá identificar áreas de mejora, oportunidades para la optimización de procesos y la promoción de un entorno de trabajo más eficiente y colaborativo. Además, los hallazgos de esta investigación podrían servir como base para la formulación de recomendaciones y estrategias que apoyen el logro de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la competitividad en el mercado actual.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo brindar una contribución significativa al campo de la gestión y la teoría organizacional, así como proporcionar a la empresa Zamora Estructuras una guía para la mejora de decisiones informadas en la mejora de su estructura organizacional.

Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática

En Perú, la economía desempeña un papel crucial en el éxito de una empresa del rubro de estructura de eventos, el cual, genera ingresos principalmente a través de la construcción y montaje de estructuras para eventos. Esto incluye carpas, escenarios, gradas y otros elementos necesarios para eventos diversos, como, por ejemplo: bodas, conferencias, conciertos, lanzamientos de productos y ferias comerciales. Sin embargo, la actividad económica de organización de eventos fue duramente golpeada entre los años 2020 y 2022 por la pandemia de la Covid-19, en el cual, ocasionó millonarias pérdidas para el sector ante la imposibilidad de realizar actividades presenciales.

Se estima que la industria del entretenimiento genera directa e indirectamente más de cien mil puestos de trabajo y en cuanto al impacto económico directo de los eventos empresariales (conferencias, foros, seminarios, etc.) es de US\$ 1,800 millones de dólares; por otra parte, el volumen de aumento de los negocios realizadores de ferias se proyecta en más de cinco mil millones de dólares, según cifras de la Asociación de Ferias del Perú (AFEP). (Lengua, 2021)

A medida que se iban reactivando las actividades presenciales, se veía un crecimiento del rubro de eventos que volvía con fuerza, mediante empresas locales y con un equipo de colaboradores y emprendedores que les proporcionan productos y servicios. Asimismo, se pudo notar la tendencia donde las personas o empresas deseaban volver a socializar y celebrar con un evento presencial después de casi tres años de una pandemia. En una entrevista realizada por diario Perú21 a Rosa Cusirramos, directora de Event Planners Perú, añade que, durante el 2023, los eventos generarán ingresos por S/ 2,000 millones, lo que se traduce en un 20% más de lo que registraba esta industria en el 2019, antes del Covid-19 (Redacción Perú21, 2023).

1.1. Contexto de la Organización

Actualmente la empresa Zamora Estructuras es un proveedor principal especializado en el diseño, fabricación, instalación y alquiler de estructuras y escenarios temporales para eventos. Con sede en la ciudad de Lima, Perú. La empresa cuenta con una amplia base de clientes, siendo desde organizadores de eventos corporativos y conciertos, hasta bodas y festivales al aire libre. La empresa se enorgullece de su experiencia en la creación de entornos únicos y funcionales que transforman espacios en lugares memorables.

La empresa cuenta con una estructura organizacional en base a su jerarquía funcional, alguna de las áreas claves incluye a el área de proyectos, quienes se encargan del diseño y arquitectura de estructuras, el área operaciones, quienes son responsables de la producción, logística y fabricación y el área administrativa, encargada de la facturación, cobranzas, cotizaciones y organización documentaria de la empresa.

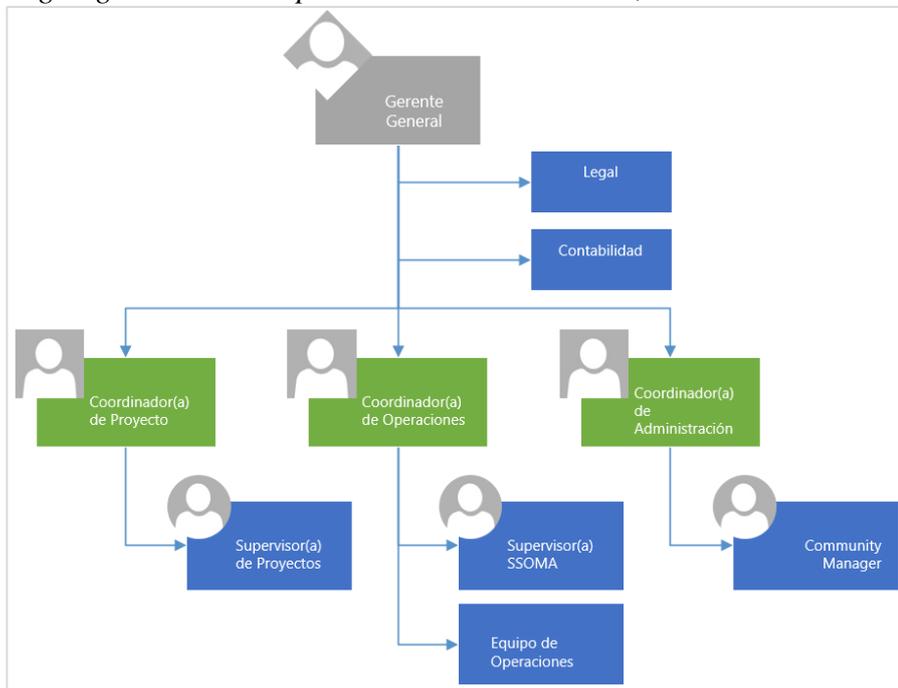
1.2. Descripción de la Organización

La empresa Zamora Estructuras inició sus operaciones en el año 1999 como un negocio familiar; posteriormente consiguió formalizarse en el año 2009, cuando la exigencia y competencia del mercado significaron una mayor oportunidad de crecimiento. En la actualidad, la empresa tiene más de 20 años de operación en el mercado peruano, está ubicada en el distrito de Villa El Salvador, cuenta con 15 trabajadores en su planilla directa y es la tercera empresa más grande de servicios y alquiler de estructuras temporales para eventos en el país.

Actualmente la empresa tiene un organigrama básico, tal como podemos observar en la Figura 1, las áreas específicas que involucran a la toma de decisiones se centralizan en el Gerente General, las funciones específicas de cada área no están bien definidas, esto trae como consecuencia la sobrecarga laboral al no tener áreas específicas que se encarguen directamente de la parte comercial, así como también, el área de marketing, y facturación y cobranzas, Estas mismas, recaen muchas veces en los puestos clave de la empresa.

Figura 1

Organigrama de la empresa Zamora Estructuras, actualizado al 2023.



Las actividades que realiza la empresa son los servicios de construcción temporal para eventos y alquiler de estructuras; tales como, conciertos, bodas, ferias comerciales, festivales, conferencias, deportes al aire libre entre otros eventos públicos y privados. Asimismo, la empresa se encarga de diseñar, fabricar, transportar, montar y desmontar estas estructuras según las necesidades del cliente y las especificaciones del evento.

La misión de la empresa es brindar el mejor servicio y atención profesional, con la mejor calidad y acabado estructural para todo proyecto y como visión ser la empresa referente, innovadora y líder en estructuras temporales a nivel nacional. Tiene como valores principales la vocación de servicio, honestidad, compromiso, respeto y responsabilidad.

Zamora Estructuras tiene como mercado demandante la industria de entretenimiento, organizadores de eventos que requieran de estructuras temporales. No obstante, al ser un sector no tan grande, no restringe la atención a clientes, productores o empresas que requieran alguno de sus productos o servicios.

1.3. Descripción de la Situación Problemática

1.3.1. Detalle de la Situación Problemática Abordada

En la empresa Zamora Estructuras, se ha observado una disminución constante en la eficiencia y la comunicación entre áreas en los últimos años. A pesar de contar con un equipo

altamente capacitado, la coordinación entre las áreas clave ha sido deficiente, lo que ha llevado a retrasos en la entrega de cotizaciones, proyectos, algunas tareas o respuestas oportunas y una creciente insatisfacción tanto entre los empleados como entre los clientes. Esta problemática ha comenzado a afectar negativamente la comunicación interna en la empresa.

El área en la que se desarrolla la problemática principal es la Gerencia General, liderada por el fundador, el cual, organiza la operatividad y distribución del personal y, además, tiene funciones gerenciales y comerciales. Se tiene una situación crítica relacionada con la falta de una estructura organizacional definida.

Por otro lado, la empresa carece de un documento formal donde se evidencie las funciones y responsabilidades de cada puesto; tampoco, tienen un organigrama documentado, ni un diagrama de proceso para establecer lineamientos de atención para los clientes internos y externos.

1.3.2. Identificación de los Elementos Clave de la Situación Problemática

Actualmente, la toma de decisiones y la gestión de tareas es reportada directamente a la Gerencia General. Esto ha generado varios problemas como retrasos en las respuestas operativas del personal que afectan negativamente la eficiencia y calidad de las operaciones. Debido a la ausencia de roles y responsabilidades, los empleados a menudo se sienten confundidos acerca de los que se espera de ellos en sus funciones diarias. En efecto, la concentración de la toma de decisiones en la Gerencia General ha llevado a cuellos de botella en el proceso de aprobación y retrasos en la ejecución de proyectos.

Para poder analizar a detalle la relación asertiva con la situación problemática, recopilamos información relevante de las posibles causas con un diagrama de Ishikawa. Ver Anexo 1.

El reflejo de las posibles causas comprende cinco causas principales. Entre ellas tenemos a la cultura organizacional en donde tenemos puntos de falencia en la organización como la falta de capacitación o inducción al nuevo personal, esto también conecta con la falta de comunicación de los objetivos y metas que tiene la empresa. Además, los canales de comunicación interna no son asertivos, generando que se centre la información en pocas personas. En consecuencia, esto atribuye a otro problema de crecimiento o planes de carrera, y la poca cantidad de personal administrativo existente en la empresa

Por otro lado, la tecnología denota otra posible causa del problema porque no manejan un sistema integrado de gestión, en donde puedan recopilar información en tiempo real, tal como, el manejo de la planilla, pagos a los proveedores, cobranza a clientes o presupuestos detallados. No obstante, el control de existencias de la mercadería resulta muy engorroso para los colaboradores del área de operaciones, esto aún lo siguen realizando manualmente.

En tanto el sistema de trabajo y capacidad de servicio no son factores menos importantes ya que, la sobrecarga de funciones al personal o asignación de proyectos a última hora genera un cuello de botella para poder responder a tiempo con las solicitudes de trabajo. El crecimiento constante que tiene la empresa hace que el personal actual no pueda atender a nuevos clientes.

Todo lo antes mencionado hace que el efecto en la empresa sea una deficiencia en la estructura organizativa por una incorrecta distribución de actividades a cada líder de área.

Capítulo 2: Identificación de las Alternativas para la Situación Problemática y

Discusión

La estructura organizacional es el marco o esquema que define cómo se organizan y se interrelacionan las diferentes áreas de una organización. Esta estructura establece la jerarquía, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación dentro de la organización. En esencia, la estructura organizacional define cómo poder distribuir las tareas, funciones y recursos humanos en la empresa para lograr sus objetivos y metas de manera eficiente.

La estructura organizacional tiene un impacto directo en cómo se coordina y controla el trabajo dentro de una organización. Diferentes estructuras requieren diferentes enfoques de coordinación y control, y elegir la estructura adecuada es esencial para garantizar la eficiencia y la efectividad de la organización.

2.1. Marco Teórico-Conceptual

2.1.1. *Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación*

Problemática

Quijano et al. (2020), en su revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación desarrollaron el tema de la estructura organizacional en las prácticas de liderazgo, en el cual se tuvo como objetivo identificar las dimensiones que predominan en el tipo de liderazgo que puede tener un gerente y el resultado en el manejo de decisiones. Las conclusiones de su investigación indican que el tipo de liderazgo con mayor presencia fue el liderazgo transformacional ya que este desafía los procesos e inspiran un enfoque compartido.

Ulloa et al. (2019), en su estudio relacionado a la estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones, menciona que la conducta de los empleados en las organizaciones genera una gran importancia en la mejora de la productividad y la adecuada administración de los recursos ha permitido que la estructura organizacional les ayude a llevar una óptima gestión. Asimismo, menciona que la estructura organizacional vertical basada en un nivel jerárquico es la más aplicada por la mayoría de las empresas.

Garcias Solano et al. (2019), en su artículo la importancia de un diseño organizacional en las empresas permite mejorar la eficiencia y ser competitiva, mencionan que el diseño organizacional se identifica por ser una herramienta para la creación de actividades o funciones, procesos y relaciones formales en una empresa. Mientras que, Morán et al (2021), afirman que cada persona tiene una descripción de funciones de trabajo y ocupan una posición dentro del organigrama de la empresa.

En el modelo Chiavenato se detalla el desarrollo organizacional en los sistemas administrativos, entre ellos el de capacitación integral del personal y el desarrollo organizacional de las empresas. Estas mismas, referidas de las estrategias obtenidas de las debilidades y oportunidades que tiene una empresa para crear la estrategia más adecuada según sus necesidades (Chiavenato, 2009, como se cita en Mendoza et al. 2021).

Las empresas del actual siglo continúan en la búsqueda del desarrollo estructural de cooperación con incontables ecosistemas complejos económicos, donde la meta sigue siendo el generar valor monetario, pero con un enfoque en el bienestar social (Álvarez et al. 2020)

En referencia al autor Hodge quien incluye su idea de la estructura organizacional como “el proceso de toma de decisiones (centralización), como se divide la mano de obra (diferenciación) y el conjunto de normas, políticas y procedimientos que rigen las actividades (formalización) de la organización” (como se cita en Franco y Carmona, 2022, p.15).

Córdova (2022), en su trabajo de suficiencia profesional de implementación del manual de organización y funciones de la empresa Servis Piura S.A, resalta que la elaboración de un MOF es un proceso importante porque ayuda a facilitar el orden de actividades de cada puesto.

Uno de los factores que influyen en una efectiva comunicación organizacional y, además, hace que un ambiente laboral sea proactivo y colaborativo es la actitud adaptada de la propia cultura de la organización, la cual es guiada y promovida por el líder del grupo (Ahmad & Kee, 2018).

Sostienen los autores (López-Lemus et al. 2020), que el líder al generar impactos positivos en el grupo de trabajo a través de una comunicación correcta de la visión compartida y proactiva fomentará en todos la confianza y participación para mejorar el ambiente de trabajo. Esto generará una relación de cooperación entre los colegas, compañeros, áreas de la empresa, y de todos los involucrados.

Por otro lado, se precisa que la buena gestión de personal aumenta la satisfacción, identidad y compromiso hacia la empresa porque los factores determinantes, tales como: las recompensas, el afecto, el apoyo, los estándares e identidad son parte fundamental que el director ejecutivo transmite desde la percepción de sus trabajadores. Esto reafirma que las emociones construidas con los empleados juegan un rol importante de manera intrínseca y extrínseca. (Pedraza Melo, 2020).

Según Bú-Alba (2022), en su revista diseño organizacional: la búsqueda del éxito, indica que el diseño organizacional es un procedimiento sistémico en el cual las empresas optimizan sus resultados, con la implementación de nuevas estrategias e ideas que atiendan sus necesidades, teniendo en cuenta los factores externos e internos para una mejor toma de decisiones con el fin de alcanzar sus objetivos.

Según Celestino (2022), nos indica en su estudio de la relación entre estructura y cambio organizacional cómo se relacionan entre ellos. Es por ello, que precisa tener una adecuada y constante capacitación al personal para llegar a un proceso de aceptación y adaptación.

Tejada et al. (2020), la estructura organizativa, es como una guía conceptual que plantea un marco de teorías para un conjunto de descripciones genéricas, el cual tienden a ser estructuradas y deben cumplir el propósito de unir de manera inferencial las propuestas que en cierta medida se incorporan.

2.1.2. Conceptos Clave Relacionados con la Situación Problemática

Estructura Organizacional: Pizarro (2021) señala que la estructura organizacional se refiere al modo en que las actividades se ordenan, dividen y agrupan de acuerdo con el área de trabajo.

Comunicación Organizacional: Señalan Contreras y Garibay (2020), que el origen académico como concepto se remonta al año 1937, en una publicación de un artículo llamado “Speech and human relations”. Inferen que es necesaria para generar condiciones óptimas de logro hacia los objetivos de la organización. Esta se basa en condiciones empíricas y analíticas, para generar difundir la información de manera eficaz

Diseño Organizacional: Según el informe de Estrada (2020) El diseño organizacional se adecua a las necesidades de cada organización con relación a su estructura, organigrama, definición de autoridad-responsabilidad, niveles jerárquicos, canales de comunicación y formalización, por medio de manuales y procesos documentados.

Cambio Organizacional: Fierro et al. (2020), expone una de las siguientes definiciones sobre cambio organizacional es un proceso de recolección de datos, diagnóstico, planificación de acciones, intervención y evaluación.

Capacitación y desarrollo: Guerrero (2021), en su estudio de investigación indica que la capacitación y el desarrollo son dos temas importantes que forman talentos óptimos para una empresa ya que, a corto plazo se consiguen resultados y a largo plazo se adaptan a las exigencias y necesidades del mundo empresarial.

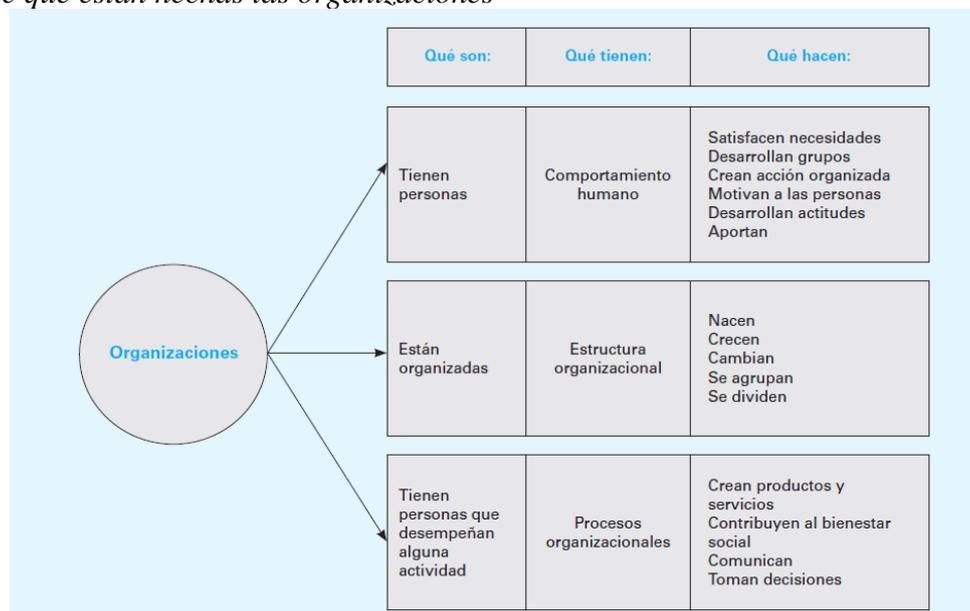
2.1.3. Identificación de las Teorías y/o Modelos Existentes que Respalden el Análisis y

Solución de la Situación Problemática

Las características principales del diseño estructural según Chiavenato (2009), sirven de pilar fundamental para su funcionamiento. En la Figura 2, se muestra un ejemplo de cómo están conformadas las organizaciones.

Figura 2

De qué están hechas las organizaciones



Nota. Adaptado de “Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones.”, por Chiavenato, 2009.

(https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizaional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

Teoría de la Configuración Organizativa:

Mintzberg (1991), propuso una teoría que divide una organización en cinco partes principales según las funciones que desempeñan en la operación de esta misma. Estas cinco partes están conformadas por: la cumbre estratégica (directivos y gerentes de alto nivel), la línea del medio (jefes o supervisores de área), el núcleo operativo (operarios), el staff de apoyo (agentes especializados) y la tecnoestructura (analistas). Ver Anexo 2.

Esta disposición brinda una idea de cómo se divide el trabajo dentro de una empresa, en el cual, las tareas o actividades deben coordinarse entre sí. Para ello encaja diversos componentes de coordinación, como supervisar directamente las actividades, la adaptación equitativa y la estandarización de los procesos, los resultados, las normas y las habilidades, así como la idea de procesos organizacionales (Mintzberg, 1991).

Asimismo, Mintzberg (1991) identificó diversos parámetros del diseño organizacional, donde son clasificados en cuatro grupos: a) diseño de posiciones o puestos: especialización, formalización, capacitación y adoctrinamiento, b) diseño de la superestructura: agrupamiento y dimensión de autoridad, c) diseño de encadenamiento o vínculos laterales: planeamiento, control y dispositivos de enlace, y d) diseño de sistema de toma de decisiones: descentralización vertical y horizontal.

Figura 3

Parámetros de diseño organizacional

<i>Grupo</i>	<i>Parámetro de diseño</i>	<i>Conceptos relacionados</i>
Diseño de posiciones	Especialización de tarea	División básica de trabajo
	Formalización de comportamiento	Estandarización de contenido de trabajo Sistema de flujos regulados
	Capacitación y adoctrinamiento	Estandarización de destreza
Diseño de superestructura	Agrupamiento de unidad	Supervisión directa División administrativa de trabajo Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal, y constelaciones de trabajo
	Dimensión de la unidad	Sistema de comunicación informal Supervisión directa Extensión del control
Diseño de encadenamientos laterales	Sistemas de planeamiento y control	Estandarización de producciones Sistema de flujos regulados
	Dispositivos de enlace	Ajuste mutuo Sistemas de comunicación informal, constelaciones de trabajo, y procesos de decisión "ad hoc"
Diseño de sistema de toma de decisiones	Descentralización vertical	División administrativa de trabajo Sistema de autoridad formal, flujos regulados, constelaciones de trabajo y procesos de decisión "ad hoc"
	Descentralización horizontal	División administrativa de trabajo Sistema de comunicación informal, constelaciones de trabajo, y procesos de decisión "ad hoc"

Nota. Adaptado de “Diseño de organizaciones eficientes”, por Mintzberg, 1991. (<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>)

Mintzberg, clasificó las organizaciones en cinco configuraciones estructurales principales, como se aprecia en el Anexo 3. Cada configuración tiene sus características únicas y es adecuada para diferentes situaciones, también subraya que el diseño de una estructura organizacional es un proceso continuo que debe ajustarse a medida que cambian las circunstancias y las necesidades de la organización.

2.2. Justificación de la Relevancia de la Situación Problemática

El desarrollo y la constante mejora de la empresa conlleva a optimizar la parte interna porque hay retrasos en respuestas tanto para los clientes externos, colaboradores y proveedores, quienes se ven afectados ante la inadecuada planificación de las tareas puntuales que se deben realizar dentro de la organización.

Para ello, se realizaron entrevistas personales a cada uno de los puestos claves de la empresa. Estas mismas refieren a respuestas del Gerente General, Administrador, Coordinadora de proyectos, Supervisor SSOMA, Coordinador de operaciones y un miembro del equipo de operaciones. A todos los mencionados se le realizaron las mismas preguntas direccionadas a objetivos estructurados tal como muestra el Anexo 4.

Las opiniones no difieren mucho unas de otras puesto que, la mayoría concuerda que hay poca comunicación entre las áreas, no hay un orden administrativo adecuado, y también pusieron mucho énfasis en la centralización de información, lo cual hace que la información tenga un “cuello de botella” innecesario. Por otro lado, rescatan el buen clima laboral que existe en la empresa, y el compromiso del personal con la persona y el cliente.

Nos comenta el Gerente General que, siente el compromiso de los colaboradores hacia la empresa por la responsabilidad y empeño que le ponen a cada proyecto. En cuanto a las funciones y responsabilidades de cada área, él asume que función debe cumplir cada colaborador, aunque no lo refleje en un documento formal. En tanto a la comunicación interna es muy informal, el Gerente General señala que no está muy familiarizado con los correos para coordinaciones con su equipo de trabajo, está acostumbrado a trabajar por WhatsApp y llamadas telefónicas. Y, por último, señala que la comunicación a veces es centralizada, ya que las responsabilidades diarias hacen que no tenga tiempo de poder delegarlas a tiempo.

Por otro lado, los demás colaboradores entrevistados concuerdan que el compromiso hacia la empresa es recíproco porque sienten el apoyo en todo momento, y sobre todo del Gerente General. Señalan que, es una persona muy humana y considerada con todos. En tanto a la rotación de personal, no sienten que sea un gran problema, puesto que el personal que trabaja se mantiene por muchos años. Sin embargo, varios concuerdan que la delegación de funciones y actividades es poca eficiente porque todos los colaboradores hacen de todo un poco. No existe la implementación correcta de distribución de actividades que pueda optimizar las tareas de cada uno de los principales colaboradores de la empresa.

Asimismo, casi todos concuerdan que los métodos de comunicación que se utilizan internamente son inadecuados porque no queda ningún tipo de registro o evidencia que pueda registrar la operación de algún proyecto de manera formal. Toda la comunicación es por WhatsApp. La información de nuevos proyectos, cambios u ordenes de trabajo se manejan a través de este medio, y administrativamente genera un desorden y un doble trabajo al Administrador de la empresa porque siempre debe tener una doble revisión para poder documentar la información completa de un proyecto.

La comunicación efectiva de las áreas es un gran problema que señalan todos, porque la información se centraliza a veces en el Gerente General, y otras en el Administrador con datos relevantes para la realización de algún proyecto en concreto. Sobre todo, en los presupuestos o detalles significativos para la toma de decisiones. Por otra parte, la oportunidad de expresión de opiniones es abierta para todos, e incluso señalan que existe un buen ambiente laboral.

Podríamos concluir con lo mencionado en las entrevistas que, los puntos de vista entre los colaboradores y el Gerente General de la empresa difieren; mientras que, el Gerente General considera tener las funciones claras de cada uno de ellos; por otra parte, los colaboradores consideran que no tienen funciones específicas y hacen de todo un poco. Además, que la comunicación informal y nula documentación administrativa hace que no tenga un equipo eficiente, en tanto a las funciones o tareas asignadas. Por otro lado, se evidencia la centralización de información y dependencia de una sola persona.

2.3. Alternativas Propuestas

Las incidencias relacionadas con la falta de una estructura organizacional clara o con los cuellos de botella o puntos de dolor en las áreas internas, afectan en dos aspectos importantes a la empresa (aspecto económico y aspecto reputacional), lo cual por generarse descoordinaciones internas o falta de comunicación oportuna genera reprocesos y en algunos casos sobrecostos.

Para determinar la relevancia de la situación problemática, se ha elaborado la matriz FODA de la organización. En este análisis se encontraron diversas estrategias de mejora para la empresa, lo cual, ceñidos a la línea de investigación de este trabajo se realizará el análisis concreto para la implementación de las siguientes estrategias relevantes, y a su vez se convertirán en las alternativas de solución del caso, según el Anexo 5

- Alternativa Nro. 1. Reorganización Estructural (D2, D4, D5, O1): Realizar MOF, instructivos y manuales para organizar las áreas de la empresa.
- Alternativa Nro. 2. Capacitación y contratación de personal (D1, D3, D6, O3): Contratar personal extra para aprovechar la creciente demanda.
- Alternativa Nro. 3. Mejora de comunicación (D6, A1): Implementar medidas de organización operativa y administrativa para abordar la desorganización y la dependencia estacional

La alternativa Nro. 1 propone la reorganización estructural, en el cual se evaluará y ajustará la distribución de funciones y responsabilidades entre las áreas para mejorar la eficiencia y colaboración, como también se implementará una estructura matricial. Además, se propone implementar un manual de funciones, de tal manera los colaboradores puedan tener claro las actividades que realizarán dentro de la empresa. Tal como, Garcias Solano et al. (2019), reafirma la importancia de mejorar el diseño organizacional para llegar a alcanzar la eficiencia y la competitividad, creando funciones y procesos definidos, estos mismos deben ser formalizados. La formalización de estos procesos y funciones dará como efecto el valor agregado entre las áreas de la empresa, respaldado por, Tejada, G. et al. (2020).

La alternativa Nro. 2, sugiere capacitar a los colaboradores clave y, de ser necesario poder contratar nuevo personal para consolidar las nuevas áreas como, por ejemplo, el área comercial, facturación y cobranzas y marketing, con el fin de aumentar la efectividad de los colaboradores para el desarrollo correcto de sus funciones. Quijano, R. et al. (2020), enfatiza que las prácticas de liderazgo que expone el Gerente y su resultado en la toma de decisiones hacen que la visión empresarial sea compartida para todo el equipo.

La alternativa Nro. 3, recurre a mejorar la comunicación interna dentro de la organización, con el propósito de mejorar la interacción entre áreas, trasladando la información en tiempo real y no causar demoras por falta de información, que actualmente se centraliza, en su mayoría, por el Gerente General. la visión compartida de parte de las jefaturas generará una confianza y mejora el ambiente laboral, donde se verán reflejados impactos positivos en todo el entorno interno de la empresa mediante una asertiva comunicación. Celestino (2022).

Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión

3.1. Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas

Las alternativas de solución ante el problema identificado se eligieron en base a los resultados obtenidos dentro de las entrevistas e información relevante que se recopiló de la empresa para el presente estudio, estas son las siguientes:

Tabla 1.

Cuadro ventajas y desventajas de Alternativas propuestas. Alternativa 01. Reorganización Estructural

Alternativa Nro. 01: Reorganización estructural					
Aspectos	Viabilidad de la alternativa	Impacto en la organización	Costos	Recursos necesarios para la implementación	Plazos
Ventajas	- Se cuenta con los recursos económicos para tomar acción.	- Reducción de la duplicación de esfuerzos de actividades - Aumentar la eficiencia operativa. - Implementación de MOF por puestos.	S/ 12,000 Ver Anexo 6	- Consultor Externo - Participación de personal clave de la empresa. - Sala de reuniones. - Equipos de cómputo	45 días de análisis y recopilación de data 12 meses de implementación
Desventajas		- Los empleados pueden resistirse al cambio. - La falta de claridad en los roles y responsabilidades.			

Tabla 2.

Cuadro ventajas y desventajas de Alternativas propuestas. Alternativa 02. Capacitación y contratación de personal

Alternativa Nro. 02: Capacitación y contratación de Personal					
Aspectos	Viabilidad de la alternativa	Impacto en la organización	Costos	Recursos necesarios para la implementación	Plazos
Ventajas	- Se cuenta con la disposición del personal. - Existe una provisión económica para las capacitaciones.	- Mejora la calidad del servicio que ofrece la empresa. - Contratación de nuevo personal, de ser necesario.	S/ 10,000 Ver Anexo 7	- Participación del personal clave de la empresa. - Equipo de computo - Sala de reuniones - Proveedor Training & Consulting	16 horas
Desventajas		- Horas no productivas para la empresa - Elevar el costo de la planilla mensual			

Tabla 3.

Cuadro ventajas y desventajas de Alternativas propuestas. Alternativa 03. Mejora de comunicación interna.

Alternativa Nro. 03:					
Mejora de comunicación interna					
Aspectos	Viabilidad de la alternativa	Impacto en la organización	Costos	Recursos necesarios para la implementación	Plazos
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con la disposición del Gerente General para la implementación. - Personal clave con buena disposición al cambio. - Existe una comunicación abierta y respetuosa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de información asertiva a tiempo entre los miembros del equipo. - Mejora el clima laboral haciendo este más productivo y saludable. 	S/ 68,307.61 Ver Anexo 8	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de 01 analista de Gestión Humana. - Implementación de equipos y espacio en oficinas. - Capacitación al personal 	12 meses
Desventajas		<ul style="list-style-type: none"> - Divulgación de la información clasificada. - Posible resistencia al cambio. - Requiere de mayor tiempo para la implementación. 			

La reorganización estructural abarca un proceso de modificación de la estructura interna muy amplio que demanda tiempo y recursos para la empresa. Por ello, se proponen estas tres alternativas de solución relacionadas entre sí, para poder lograr un óptimo resultado.

Tal como lo señala Mintzberg (1991), clasifica cuatro pilares del diseño organizacional. El primero, comprende el diseño de puestos, donde también abarca la formalización y capacitación. Seguido por el diseño de la superestructura, la cual dimensiona la autoridad en la empresa. Luego, abarca los vínculos laterales para desarrollar los principales principios de la administración, tales como, el planeamiento y el control. Finalmente, el diseño de sistema de toma de decisiones, la cual ayudará a la descentralización vertical y horizontal en el organigrama.

3.2. Justificación de la Alternativa Elegida

3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización

Luego de la evaluación y análisis organizacional de la empresa Zamora Estructuras, se cuenta con recomendaciones oportunas para mejorar la causa del problema principal, puesto que no cuentan con objetivos claros dentro de la organización por la falta de planificación en todas las áreas. Sin embargo, la visión y misión que establece la empresa nos encamina a la mejora continua, excelencia de servicio y ser la empresa líder en el rubro.

De acuerdo a la evaluación realizada, se concluye con elegir a la alternativa Nro. 1: Reorganización Estructural, por las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa para

proponer con la mejora en la estructura organizacional y posteriormente encaminarla hacia las siguientes alternativas que generarían un impacto positivo dentro de la organización.

La programación de actividades que presenta la alternativa elegida son las siguientes:

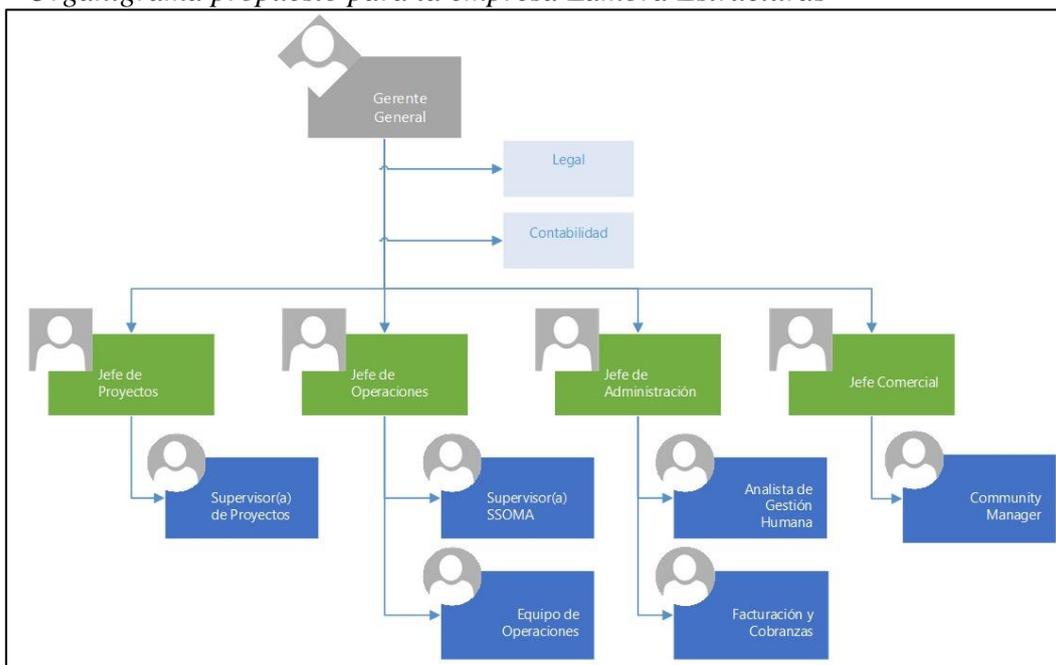
En primer lugar, se propone solicitar los servicios de un proveedor de consultoría empresarial quien ayudará a redefinir el organigrama de la empresa, iniciando por el análisis de los puestos actuales y las actividades que realizan cada uno de ellos y finalizando en publicar la nueva estructura organizacional.

A continuación, con soporte del proveedor de consultoría y el personal clave de cada área, se revisarán los puestos y roles actuales de los colaboradores para plasmar sus actividades y responsabilidades en un Manual de Organización y Funciones (MOF). Ver Anexo 9 En caso se encuentren duplicidad de actividades entre uno o más colaboradores se analizará si amerita continuar en la misma posición o si puede trasladarse a otro rol.

Finalmente, se propone la creación de nuevas áreas de soporte dentro la empresa tales como el área de Gestión Humana, quien nos garantizará con el cumplimiento de la normativa laboral, adecuado sistema de contratación, monitoreo de las capacitaciones, procesos de reclutamiento y selección de acuerdo con los descriptivos de puestos y programa de beneficios para los colaboradores. El área Comercial con el objetivo de canalizar las ventas y los ingresos de la empresa ya sea a través de la adquisición de nuevos clientes y la retención de clientes existentes y finalmente el área de Facturación y Cobranzas, con el objetivo de garantizar una gestión eficiente y oportuna de las transacciones financieras de la empresa.

El posible resultado propuesto por la empresa de consultoría sería el siguiente:

Figura 4.
Organigrama propuesto para la empresa Zamora Estructuras



3.2.2. *Factibilidad y Viabilidad*

Para comentar de factibilidad es importante mencionar la posibilidad técnica de llevar a cabo una reorganización, el cual implica determinar si es posible implementar los cambios propuestos con los recursos disponibles, como tiempo, presupuesto personal y tecnología.

Es importante mencionar que, los coordinadores y demás colaboradores, tienen la disposición para conformar un comité interno, este con el fin de acompañar y enriquecer los resultados de la reorganización estructural.

Los aspectos para considerar en el presente trabajo son:

Según el estado de resultado obtenido en el último trimestre. Ver Anexo 10, la empresa dispone de fondos suficientes para poder solicitar los servicios de una empresa de consultoría. La suma por este servicio asciende a S/ 12,000.00 (doce mil con 00/100 soles). Ver Anexo 6

Posteriormente a los resultados obtenidos, se procedería a la contratación y creación de nuevas áreas en la empresa; no obstante, la implementación de un nuevo sistema ERP para la organización podría ser un requerimiento necesario para relacionar la información de todas las áreas de la empresa ya que, actualmente la empresa cuenta con dos sistemas de software, tanto para los temas de facturación y cobranza, y otro para presupuestos que no se relacionan entre ellos.

Los plazos propuestos para esta reorganización serán en una primera etapa de evaluación y recopilación de información, por 45 días; mientras que, la implementación de la misma tendría un plazo de 12 meses.

Por su lado, los aspectos a considerar en la viabilidad de la solución son los siguientes:

Beneficios esperados: Generarán beneficios tangibles como el aumento de la eficiencia y productividad de los colaboradores al conocer sus nuevas responsabilidades y objetivos propuestos por cada puesto, como también la reducción de costos por la consolidación de funciones para no recurrir a la duplicidad de actividades y finalmente una mejora en la calidad del servicio por las capacitaciones que se otorgará al personal con el proveedor de servicios de consultoría en temas de habilidades blandas, liderazgo y las capacitaciones en cuanto al puesto desarrolladas por los jefes de área.

Impacto en los clientes: Al tener la estructura organizacional definida para la empresa Zamora Estructura, esta llevará a modificaciones en la forma en que los clientes interactúan con la empresa, al crearse el área Comercial, esta será la única encargada de fidelizar a los clientes retenidos y expandir los servicios con nuevos clientes, proponiendo estrategias de marketing y comunicación.

Alineación con la estrategia: La estructura organizacional definida en conjunto con la capacitación y la mejora en la comunicación propone identificar nuevos objetivos estratégicos de la empresa Zamora Estructuras, como por ejemplo el desarrollo del talento para lograr una mejor satisfacción con el cliente, el desarrollo de relaciones comerciales, la mejora en la rentabilidad y la mejora en la calidad e innovación.

Cultura organizativa: Los cambios propuestos en la estructura organizacional se realizan con el objetivo de mejorar la estrategia de la empresa para ser más productiva, generar más ingresos y mantener una cultura organizacional adecuada que guíen la forma en que los colaboradores interactúan, toman decisiones y trabajan junto

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La información obtenida de la evaluación y análisis permite abordar distintos problemas de orden y comunicación interna. Se encontró que, bajo la nula estructura organizacional, la comunicación efectiva es interrumpida por centralizar toda la información en una sola persona. Si la información es suficientemente importante para realizar una actividad importante, se puede predecir la entrega de un presupuesto, factura u orden de trabajo a destiempo.

La comunicación informal en aplicativos móviles genera una falta de documentación administrativa, la cual hace que no tenga un equipo eficiente, en tanto a las funciones o tareas asignadas. Esto genera que los colaboradores realicen un doble esfuerzo en ubicar información relevante sobre un proyecto

Las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, nos brinda un enfoque determinativo de compromiso hacia ella. Además, consideran que la empresa si cuenta con el personal idóneo para cada posición. Estos concuerdan que, la delegación de funciones y actividades es poca eficiente porque no existe una correcta de distribución de funciones

En efecto, la contratación de una empresa para la reorganización estructural mejorará y dará las mejores decisiones para optimizar cada una de las áreas; así como también, la creación de nuevo personal y creación de nuevas áreas.

Recomendaciones

Se recomienda realizar la contratación de la empresa de consultoría ya que, generarán beneficios tangibles como el aumento de la eficiencia y productividad; además, de dar a conocer sus nuevas responsabilidades y objetivos propuestos por cada puesto.

Se recomienda implementar un nuevo sistema ERP para la organización ya que, podría mejorar la conexión de la información de todas las áreas de la empresa porque actualmente, esta cuenta con dos sistemas de software, tanto para los temas de facturación y cobranza, y otro para presupuestos que no se relacionan entre ellos.

Se sugiere, tomar acción en las tres alternativas propuestas, en el orden descrito puesto que, serán una secuencia relacionada de pasos para poder alcanzar un óptimo resultado en base a la problemática encontrada.

Referencias Bibliográficas

- Ahmad K., J. S. & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421-440. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-10-2016-0713/full/html>
- Álvarez, S., Zander, U., Barney, J. & Afuah, A. (2020). Developing a Theory of the Firm for the 21st Century. *Academy of Management Review*, 45(4). <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0372>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Celestino, G. (2022). *Estructura organizacional y cambio organizacional en la Empresa*. Grupo Consigueventas Inversiones E.I.R.L. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/111033>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Contreras, O. E. & Garibay, N.G. (2020), Comunicación organizacional Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, (15), 43-70. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Córdova, A. (2022). *Implementación del manual de organización y funciones de la empresa*. Servis Piura S.A. <https://hdl.handle.net/11042/5873>
- Estrada, R. M. (2020). Estructura y Diseño organizacional. *Revista Académica Eco*, (11), 1-116. https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista_eco_11_digital.pdf#page=67
- Fierro, F.A., Benavides, D. & Andrade, J.M. (2020), Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*. (4), 131-147. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890404.pdf>
- Franco, J.A. & Carmona, V.M (2022) *Diseño de una propuesta de estructura organizacional para la creación de la unidad de gestión de proyectos especiales de la Universidad Tecnológica de Pereira para la vigencia del Plan de Desarrollo institucional 2020-2028*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio UTP. <https://hdl.handle.net/11059/14169>
- Galagarza, B. & Seclén, E. (2017). *La primera cita. Guía para el registro de referencias y citación en textos académicos*. Editorial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://dx.doi.org/10.19083/978-612-318-106-2>
- Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. Y. (2019). *La importancia de un diseño organizacional en las empresas permite mejorar la eficiencia y ser competitiva*. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

- Guerrero, V. (2019). *Qué es (y qué no es) la paráfrasis*. StuDocu. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-jose-faustino-sanchez-carrion/comunicacion-y-redaccion/que-es-y-que-no-es-la-parafrasis/39976347>
- Guerrero, J. A. (2021). *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores de Servicios Generales Cardey, Sullana 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad de San Pedro]. Repositorio Usanpedro. <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/20.500.129076/18658>
- Lengua, C. (2021, 28 de febrero). Millonarias pérdidas para el sector de eventos corporativos: ¿cómo se alistan para su regreso? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/millonarias-perdidas-para-el-sector-de-eventos-corporativos-como-se-alistan-para-su-regreso-ncze-noticia/>
- López-Lemus, J. A., Garza-Carranza, M., Quetzalli, & Ramírez-Guerrero, M. (2020). Los grupos informales y su relación con el rendimiento de las MiPyMES en México. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 98-115. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n2a8>
- Mendoza-Zambrano, M., & Villafuerte-Holguín, J. S. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 467-478.
- Mintzberg, H. (1991), *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo Editorial.
- Morán, A. M. I., Villanueva, L. K. B., & Gómez, L. K. Á. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 319-325.
- Mota Montoya, M. A., Da Cunha, I. & López-Escobedo, F. (2016). Un corpus de paráfrasis en español: metodología, elaboración y análisis. *RLA. Revista de Lingüística Teórica y Aplicada*, 54(2), 85-112. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-48832016000200005
- Parra Moreno, Carlos Fernando & Liz, Andrea del Pilar (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad* 12(1).
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pizarro, V. P. P. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984998>
- Quijano García, R. A., Patrón Cortes, R. M., & Medina Blum, F., (2020). Estructura organizacional en las prácticas de liderazgo. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 43-56. <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/209>
- Redacción Perú21. (2023, 08 de marzo), Industria de organizadores de bodas y quinceañeros se reactivan tras la pandemia. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/industria-de->

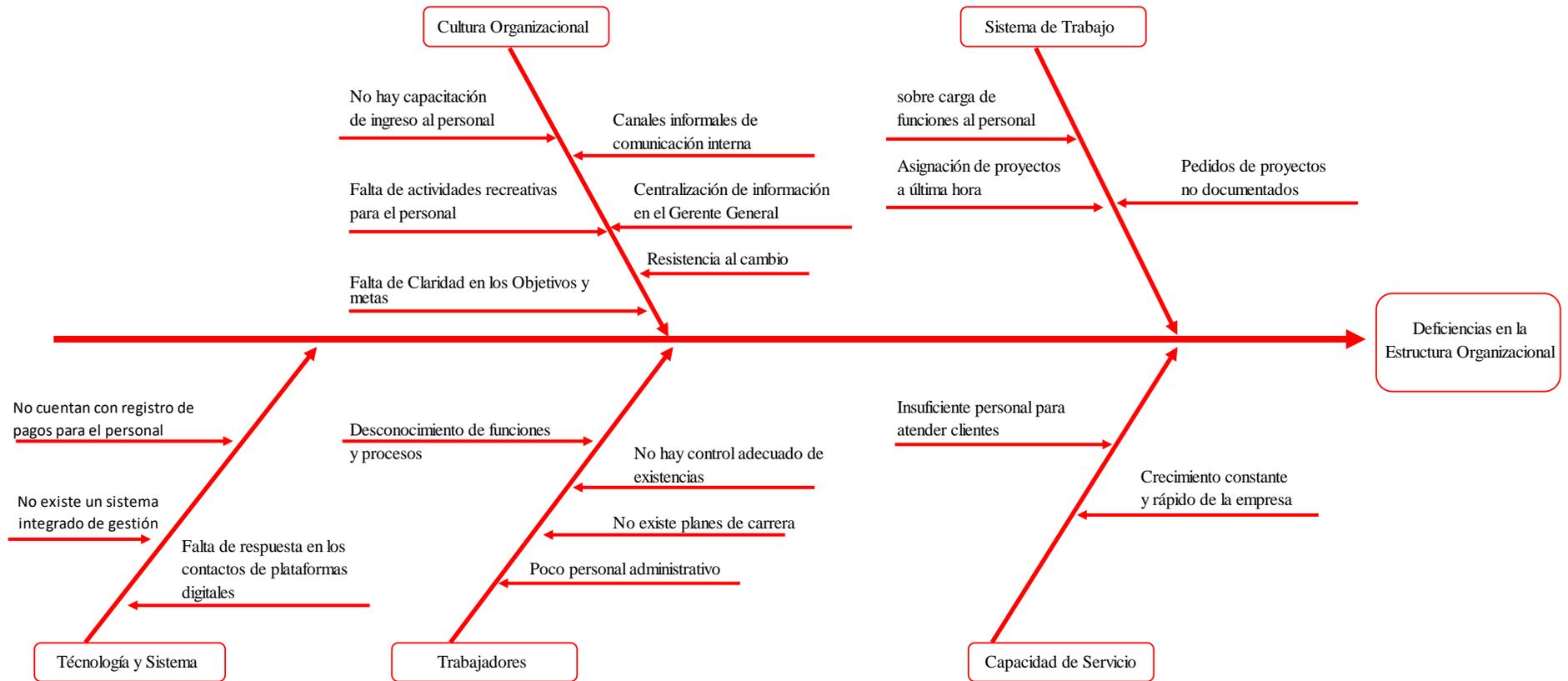
[organizadores-de-bodas-y-quinceanos-se-reactivan-tras-la-pandemia-peru-eventos-organizacion-de-eventos-pandemia-reactivacion-economica-noticia/](#)

- Rodríguez Hernández, B. A., & García Valero, L. B. (2015). Escritura de textos académicos: dificultades experimentadas por escritores noveles y sugerencias de apoyo. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, (20), 249-265. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283133746012>
- Rojas, L.J. (2018). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo*. [Tesis de Licenciatura, Universidad del Bío Bío]. Repositorio Ubiobio. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/2723>
- Sánchez, C. (2019, 08 de febrero). *Normas APA – 7ma (séptima) edición*. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/>
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., Boy Barreto, A. M., & Rodríguez Chirinos, J. V. (2020). Estructura organizacional y control en modelo gestión burocrático. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(89), 66-78. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31385>
- Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.

Anexos

Anexo 1.

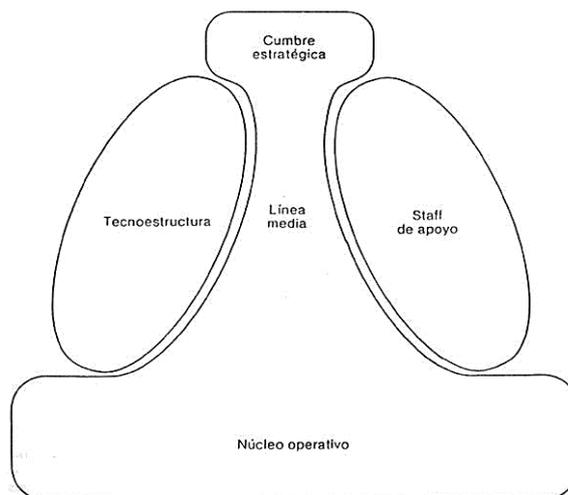
Diagrama de Causa-Efecto de la empresa Zamora Estructuras.



Nota. Elaboración de los autores.

Anexo 2.

Las cinco partes de la organización por Henry Mintzberg, 1994.



Nota. Diseño de Organizaciones Eficientes por Henry Mintzberg, 1994.

Anexo 3.

Cuadro de las cinco configuraciones estructurales por Henry Mintzberg, 1994.

Configuración Estructural	Mecanismo Coordinador Principal	Componente que ejerce presión	Tipo de Descentralización
1. <u>Estructura Simple</u>	Supervisión directa	Ápice Estratégico	Centralización vertical y horizontal
2. <u>Burocracia Mecánica</u>	Normalización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
3. <u>Burocracia Profesional</u>	Normalización de destrezas	Núcleo Operativo	Descentralización vertical y horizontal
4. <u>Estructura Divisional</u>	Normalización de output	Línea Media	Descentralización vertical limitada
5. <u>Adhocracia</u>	Ajuste mutuo	Staff de Apoyo	Descentralización selectiva

Nota. Tipo de configuración estructural por Henry Mintzberg, 1994.

Anexo 4.

Cuestionario de preguntas para las entrevistas a los colaboradores de la empresa Zamora Estructuras.

OE1: Indagar sobre la relación del colaborador con las demás áreas de la empresa.

1. Quisiera que me diga ¿cómo piensa que están conformadas las áreas de la empresa?
2. ¿Cuáles son las áreas más importantes de la empresa?
3. ¿Qué área sería la más importante para usted?
4. ¿Quién cree usted que es el responsable de administrar el personal operativo?
5. ¿Con qué frecuencia se contrata nuevo personal?

OE2 Indagar sobre la delegación de funciones con los responsables principales de cada área.

1. ¿Con qué frecuencia usted administra los eventos de principio a fin?
2. ¿Cuál es la función más difícil de delegar?
3. ¿Qué funciones o tareas delega usualmente?

OE3 Identificar los medios de comunicación que más utiliza para la comunicación interna en la empresa

1. ¿Cómo o por qué medio se entera que salió un nuevo proyecto o nueva propuesta de evento?
2. ¿Dónde visualiza la información operativa y administrativa?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más utiliza?
4. ¿Considera que la comunicación es efectiva entre todas las áreas de la empresa?
5. ¿Por qué?

OE4 Identificar los factores que influyen en la comunicación efectiva hacia el personal

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos en la comunicación efectiva con el personal en nuestra organización?
2. ¿Cómo describiría la cultura de comunicación en la empresa? ¿Es abierta y transparente o más bien jerárquica y centralizada?
3. ¿Se siente que todos tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y preocupaciones de manera abierta y honesta? ¿Por qué sí o por qué no?
4. ¿Se ha implementado capacitación o desarrollo profesional en comunicación para los empleados o los líderes? ¿Qué resultados se han observado de estas iniciativas?

Nota. Elaborado por los autores.

Anexo 5.

Cuestionario de preguntas para las entrevistas a los colaboradores de la empresa Zamora Estructuras.

FODA CRUZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Amplio stock de materiales certificados	D1. Poco personal administrativo
	F2. Capacidad de respuesta operativa rápida	D2. No hay un sistema de gestión adecuado
	F3. Rápido atención del área comercial	D3. Comunicación interna a destiempo
	F4. Cumplimiento de estándares de seguridad	D4. Centralización de información en la Gerencia
	F5. Buena capacidad de endeudamiento	D5. Restricción de la información hacia los jefes de área D6. Desorganización operativo y administrativo
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Diversificación de servicios	(F1, F2, F3, O1, O2). Utilizar el amplio stock de materiales certificados para diversificar los servicios ofrecidos y establecer relaciones solidas con los clientes.	(D2, D4, D5, O1). Realizar MOF, instructivos y manuales para organizar las áreas de la empresa. (D1, D3, D6, O3) Contratar personal extra para aprovechar la creciente demanda.
O2. Contacto con nuevos clientes		
O3. Crecimiento del sector de entretenimiento		
O4. Barrera de ingreso económico al rubro		
	(F2, F3, O2, O3) Responder a las demandas de mercado de manera eficiente y establecer relaciones sólidas con nuevos clientes para expandir la base de clientes.	
	(F4, O4) Utilizar el cumplimiento de estándares de seguridad como un punto de venta único.	
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Dependencia estacional y competencia local	(F1, F5, A2, A3) Utilizar la buena capacidad de endeudamiento para fortalecer la resiliencia financiera de la empresa y hacer frente a la competencia.	(D6, A1). Implementar medidas de organización operativa y administrativa para abordar la desorganización y la dependencia estacional
A2. Vulnerabilidad a crisis y cambios en regulaciones del estado		
A3. Competencia agresiva del rubro		

Nota. Elaborado por los autores.

Anexo 6.

Presupuesto económico de un asesor para el análisis de gestión estratégica para la empresa Zamora Estructuras.

Propuesta económica
Análisis de Gestión estratégica

Contraprestación y Forma de Pago:

a) **Contraprestación Total del Servicio:** S/ 12 000.00

- a) Pago adelantado: S/ 2 000.00
b) Pago restante: S/ 10 000.00

Nro.	Forma de Pago	Porcentaje de la contraprestación	Monto sin IGV
1	A la firma del acuerdo	20%	S/2 000.00 (Dos mil con 00/100 Soles)
2	Al entregar las evidencias de ejecución de los talleres del mes 1. (Material, asistencia y evidencia fotográfica)	40%	S/5 000.00 (Cuatro mil con 00/100 soles)
3	Al entregar las evidencias de ejecución de los talleres del mes 2. (Material, asistencia y evidencia fotográfica)	40%	S/5 000.00 (Cuatro mil con 00/100 soles)

b) **Validez de la oferta:** quince (15) días calendario contados desde el día siguiente de recibida la misma. Finalizado este plazo, la presente oferta no será vinculante, salvo que se venga ejecutando la misma, con lo cual sus efectos serán vinculantes para las Partes según los términos y condiciones descritos en la presente propuesta.

c) **Financiamiento:** Pago a los quince (15) días calendario después de la presentación de la factura.

Costos no incluye I.G.V.

3

Nota. Elaborado por los autores.

Anexo 7.

Presupuesto económico de una empresa consultora para la capacitación y gestión de desarrollo del personal para la empresa Zamora Estructuras.

Propuesta económica
Capacitación y Gestión de Desarrollo

Descripción del servicio	Modalidad	Cantidad de participantes	Inversión Total
Habilidades de Liderazgo	4 talleres de 2 horas Presencial	20 participantes	S/ 5 200.00
Dirección de equipos de alto impacto	4 talleres de 2 horas Presencial	20 participantes	S/ 5 800.00
Descuento por tomar ambos bloques del programa:			- S/1 000.00
TOTAL			S/ 10 000.00

*Precios no incluyen IGV

2

Nota. Elaborado por los autores.

Anexo 8.

Cuadro de costo para la contratación de un analista de Gestión Humana para la empresa Zamora Estructuras.

COSTO PLANILLA - FULL TIME		
Concepto	Porcentual	Monto
Remuneración Bruta Mensual (Fija)	100.00%	S/ 3,500.00
Asignación Familiar		S/ 102.50
Total Remuneración Base	100.00%	S/ 3,602.50
Vacaciones	9.08%	S/ 327.23
Gratificaciones	18.17%	S/ 654.46
CTS	9.72%	S/ 350.25
Aportaciones ESSALUD	9.00%	S/ 324.23
Total Beneficios Sociales	45.97%	S/ 1,656.16
SCRT-Salud	0.81%	S/ 29.18
SCRT-Pensión	0.90%	S/ 32.28
Seguro de Vida Ley	0.54%	S/ 19.45
Total Aportes Seguros	2.25%	S/ 80.91
Vale de Alimentación Mensual		S/ -
Otros Conceptos No Remunerativos		S/ -
Total Costo No Remunerativo		S/ -
Total Planilla Mensual		S/ 5,339.57
Total Planilla por 12 meses		S/ 64,074.81

Item	Cantidad	Costo
Costo Mensuales		S/ 333.90
Alquiler Laptop Mensual	1.00	S/ 294.00
Plan de Telefonía Mensual	1.00	S/ 39.90
Costo Únicos		S/ 226.00
Equipo Celular	1.00	S/ 90.00
Evaluación Médica Ocupacional	1.00	S/ 120.00
Fotocheck	1.00	S/ 16.00
Total Costos Operativos		S/ 4,232.80

Costo Total de Contratación por 12 meses	S/ 68,307.61
---	---------------------

Nota. Elaborado por los autores.

Anexo 9.

Modelo propuesto para la implementación del Manual de Operaciones y Funciones para la empresa Zamora Estructuras.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto	
Area	
Division	
Reporta a:	

Función / Propósito	
----------------------------	--

Funciones:	Periodicidad

Requisitos mínimos:				
Nivel de Educación				
Especialización:				
Años de experiencia		Area de experiencia		
Conocimiento específico				
Idiomas	Inglés	Básico	Intermedio	Avanzado
	Hablado			
	Escrito			
Software:	Tipo	Básico	Intermedio	Avanzado
	Excel			
	Word			
	Power Point			
	Otros:			
Destrezas y Habilidades				

Nota. Elaborado por los autores.

Anexo 10.

Estado de resultados del periodo julio a septiembre de 2023, de la empresa Zamora Estructuras.

Estado de Resultados
Zamora Estructuras
Del 01 de Julio al 30 de Septiembre de 2023

Ingreso por ventas		1,800,065.00
Costo de ventas	(-)	1,248,345.08
Utilidad Bruta		551,719.92
Gastos de Ventas	(-)	29,576.00
Gastos administrativos	(-)	47,685.00
Utilidad Operativa		474,458.92
Gastos financieros	(-)	62,925.00
Utilidad antes de impuestos		411,533.92
Impuestos	(-)	127,575.52
Utilidad Neta		283,958.41

Nota. Información al 30 de octubre de 2023. Adaptado del Estado de Resultados de la empresa Zamora Estructuras, por los autores, 2023.