

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS:**

**“MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS  
PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS  
ELÉCTRICOS OSHIRO & VALVERDE INGENIEROS S.A. DE TRUJILLO EN  
EL AÑO 2013”**

**AUTORES:** Br. BARRERA HINOSTROZA, SANDRA MARISOL  
Br. VALVERDE CABRERA, ENMA LEONOR

**ASESOR:** Dra. UCEDA DÁVILA, LUCERO DE LOS REMEDIOS

**TRUJILLO – PERÚ**  
**2014**

# PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos el agrado de presentar a vuestra consideración el presente informe de tesis titulado **“MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ELECTRICOS OSHIRO & VALVERDE INGENIEROS S.A. DE TRUJILLO EN EL AÑO 2013”** con la finalidad de obtener el Título Profesional de Licenciadas en Administración.

El presente informe de tesis comprende todos los conocimientos adquiridos durante nuestros años de estudio en nuestra prestigiosa universidad.

De tal modo, esperamos que el esfuerzo realizado haga de nuestro trabajo una herramienta que contribuya a ofrecer mayor información sobre el tema y así mismo sirva como fuente de consulta para los estudiantes, debido a la existencia de una amplia información.

Es por eso señores miembros del jurado:

El disponer de vuestra aprobación será para nosotras un paso importante hacia nuestro desarrollo profesional.

**Las autoras**

## DEDICATORIA

*A Dios, mis abuelos Octavio y Josefina, mis padres y todos aquellos que me apoyaron y motivaron.*

**Sandra...**

*A Dios que siempre ha sido mi guía, a mis padres que siempre han sido mi ejemplo de vida, a mis profesores y a mis amigos que siempre me apoyaron y creyeron en mí.*

**Enma...**

## RESUMEN

El presente informe titulado “Modelo de Diseño Organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013” se realizó con el fin de optimizar los procesos internos de la empresa mediante la creación y posterior implementación de un Manual de Organización y Funciones. Se planteó como problema: ¿En qué medida la elaboración y aplicación de un modelo de diseño organizacional mejorará los procesos internos de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.? . Se utilizó el diseño de sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta.

La encuesta aplicada antes de la implementación evidenció que la empresa no contaba con un modelo de diseño organizacional formal, lo cual originaba un deficiente manejo de los procesos, el 14% de los colaboradores creían que no se contaba con una adecuada comunicación y supervisión durante la ejecución de los procesos internos de la empresa, en la segunda entrevista, luego de aplicado el Modelo De Diseño Organizacional, el 71% de los colaboradores afirman percibir una adecuada comunicación lo cual conlleva a que los procedimientos internos se realicen eficazmente.

Con lo cual se logra comprobar nuestra hipótesis: “La elaboración y aplicación de un modelo de diseño organizacional mejora los procesos internos de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013”

Entre las conclusiones relevantes: Los resultados de los procesos internos de la empresa, demostrando que la implementación del modelo de diseño organizacional mejora los procesos internos de la empresa. Así mismo llegamos a las recomendaciones: Actualizar el modelo de diseño organizacional, ajustándose a la realidad y manteniendo una adecuada operatividad.

## **ABSTRACT**

This report entitled "Model of Organizational Design to improve internal processes of the company providing electrical services Oshiro and Valverde Ingenieros SA Trujillo ", aims to demonstrate that the company currently has no formal structure and deficient in the use of their internal processes, achieving a favorable development if developed and implemented a model of organizational design according to the needs of the company.

The report was developed through interviews, applied to owners and team members of the company "Oshiro and Valverde Ingenieros SA" consists of a total of 7 people to 30 November 2013.

The interview revealed that the company does not have a formal organizational design model, causing poor handling procedures.

We developed and implemented a model of organizational design based on the size and type of company structure.

**CAPITULO I:**  
**INTRODUCCIÓN**

1.1. Formulación del problema.....	02
1.1.1. Realidad Problemática .....	02
1.1.2. Enunciado del problema .....	05
1.1.3. Antecedentes del problema .....	05
1.1.4. Justificación .....	08
1.2. Hipótesis .....	09
1.3. Objetivos .....	09

**CAPITULO II:**  
**MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

2.1. Marco Teórico.....	09
Manual de organización y funciones .....	11
Empresas .....	14
Proceso .....	20
Organización .....	22
Estructura orgánica .....	24
Estrategia.....	28
2.2. Marco Conceptual .....	33
Diseño .....	33
Modelo .....	33
Organización .....	33
Estructura orgánica .....	33
Eficiencia .....	34
Eficiencia Organizacional .....	34
Procesos .....	34
Empresa .....	34

EIRL .....	34
Organigrama .....	35
Estrategia.....	35

**CAPITULO III:**  
**MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

2.1. Material .....	37
2.1.1. Población .....	37
2.1.2. Marco de muestreo .....	37
2.1.3. Muestra .....	37
2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	37
2.2. Procedimientos .....	38
2.2.1. Diseño de contrastación .....	38
2.2.2. Análisis de variables .....	38
2.2.3. Procedimiento y análisis de datos .....	38
2.2.4 Operabilidad de las variables.....	39

**CAPITULO IV:**  
**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Presentación de resultados antes de la implementación del modelo de diseño organizacional.....	42
4.2. Presentación de resultados después de la implementación del modelo de diseño organizacional.....	47
4.3. Resultados Comparativos.....	52
4.6. Discusión de Resultados .....	60
4.7. Contrastación de hipótesis.....	64



**CAPITULO V:**  
**PROPUESTA**

4.1. Propuesta .....	65
5.1. Conclusiones .....	93
5.2. Recomendaciones .....	95
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXOS</b>	

**CAPÍTULO I:**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Debido al incontenible desarrollo, innovación y los avances tecnológicos que nos ha traído la globalización hoy en día, una de las realidades más comunes en las empresas contemporáneas es la necesidad de frecuentes cambios en la estructura organizacional, debido a que tanto en la teoría como en la praxis empresarial los cambios y las innovaciones exigen estructuras diseñadas con criterios técnicos y profesionales, capaces de recoger el dinamismo y la flexibilidad de las organizaciones. Las herramientas que permiten esto y que sirven de base y sustentan el diseño organizacional son los organigramas y los manuales organizacionales.

Actualmente las empresas en nuestro país vienen sufriendo diversos problemas, especialmente si son de tipo familiar como es el caso de Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. dedicada a la prestación de servicios eléctricos, el cual su ámbito de operación es a nivel nacional, tal es así que hemos desarrollado obras en Punchana (Iquitos), Jaén, Piura, Chiclayo, Chimbote, Trujillo, Arequipa (Orcopampa), entre otras ciudades.

Esta empresa viene teniendo un crecimiento notable en los últimos años a pesar de contar con los problemas que a continuación mencionaremos:

1. Falta de estructura organizacional: Actualmente al ser una empresa familiar el dueño es el encargado de aplicar el ciclo administrativo en forma empírica.
2. Falta de comunicación: Debido a la poca colaboración entre el dueño y los empleados, además de la distorsión que esta sufre al no contar con documentos formales.
3. El incremento de ofertas de trabajo que representan mayor inversión para la empresa.

En cuanto al ambiente externo en el cual la empresa se viene desempeñando, la inversión en cuanto a servicios eléctricos se ha incrementado considerablemente y la experiencia que ha venido ganando la empresa, ha ocasionado que sea considerada para realizar obras de mayor envergadura y con esto se logre mayor inversión. De estos factores va a depender los ajustes de los objetivos que se establezcan.

“Al ser sociedad anónima la responsabilidad de los accionistas se limita al monto de capital invertido, la sociedad se constituye como una persona jurídica distinta e independiente de sus accionistas, se puede transferir fácilmente la propiedad de las

acciones, además de deseo de crecer en el futuro, pero el desarrollo normal de esta como tal, no se cumple y las condiciones del gerente y accionistas dentro de la empresa se han distorsionado, debido a que los propietarios son personal administrativo y directores de la empresa al mismo tiempo". (Brito, 2010)

El que posee la mayoría de las acciones controla la empresa como si se tratara de un solo propietario; el nombra a los miembros de su familia como sus colaboradores en la dirección y administración, además de que ocupa el más alto nivel de dirección y control. Por lo tanto, el diseño informal organizacional actual de la empresa no es el recomendable, lo que indica que existe la necesidad de formalizar a través de una propuesta de modelo de diseño organizacional que permita alcanzar un nivel eficiente en los procesos internos.

### **1.1.2. Enunciado del Problema**

¿En qué medida la elaboración y aplicación de un modelo de diseño organizacional mejorará los procesos internos de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A .de Trujillo en el año 2013?

### **1.1.3. Antecedentes**

En investigaciones preliminares de la presente investigación, se han encontrado temas similares al planteado, en tanto, a continuación se citan algunos relacionados al diseño organizacional de empresas y reorganización de empresas.

#### **1.1.3.1. Antecedentes Nacionales**

Tesis titulada: *“Diseño De Cultura Organizacional Para Lograr El Compromiso De Los Colaboradores. Empresa “Tiendas Dedos” De La Ciudad De Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo – 2011”* de Espinoza Mendoza, Magrena Ysabel.

Concluyó que el diseño de cultura organizacional logrará el compromiso de los colaboradores de la empresa Tiendas Dedos De La Ciudad De Trujillo identificándose con la empresa y brindando un mejor servicio, lo que permitirá diferenciarse de sus competidores.

Tesis titulada: *“Diagnostico Organizacional De Una Empresa. Universidad Nacional De Trujillo 2010”*. De Oplaya Layza, Juan Orlando.

Concluyó que existe una deficiente formulación de Gestión institucional, lo que ocasiona trabas y deficiencias en la prestación de servicios

Tesis titulada: *“Diseño Organizacional para el uso eficiente del Recurso Humano en la Empresa Hayabusa trading S.R.L. de Trujillo”*.

Concluyó que presenta un proceso administrativo (planificación, organización, integración de personal, dirección y control) regular por diversos factores que impiden conseguir el óptimo rendimiento para su desarrollo en el mercado trujillano.

#### **1.1.3.2. Antecedentes Internacionales:**

Tesis titulada: *“Propuesta de reorganización administrativa de una pequeña empresa abarrotera caso: Abarrotes Atlixco S.A. MEXICO”* De Herrera, Adrian. 2003.

Concluyó que, en cuanto a la estructura organizacional, la mayoría de directivos no conocen el verdadero funcionamiento ni la forma en que estos operan, esto se debe a la falta de

conocimiento de las funciones de los distintos puestos de la empresa.

La herramienta más adecuada para presentar una estructura formal es el manual de organización, debido a que este muestra de manera comprensiva los niveles jerárquicos de la organización, la manera en la que está estructurada y conformada la empresa, niveles de autoridad, funciones y responsabilidades específicas así como relaciones de dependencia.

Tesis titulada: "*Diseño de un modelo organizacional para la empresa ceta, c.a. de Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José De Sucre". 2010*". Brito, Aritzabeth Angelica.

Concluyó que implementar y dar a conocer el manual de organización propuesto para todo el personal ya sea de nuevo ingreso o permanente, con la finalidad de dar a conocer de forma clara y precisa cuáles son sus actividades, responsabilidades, nivel jerárquico y área de desempeño dentro de la organización. Ayudará a que estos puedan realizar las labores que le corresponde y evitar la duplicidad de las actividades.



#### **1.1.4. Justificación**

La motivación del presente estudio es crear una estructura organizacional moderna para la gestión privada y que se aplique en el sector eléctrico ya que toda empresa, sin importar la actividad a la cual esta se dedique, requiere de ser administrada para cumplir con sus objetivos, ya que por medio de la administración se puede hacer un mayor aprovechamiento de los recursos que interviene en una empresa.

La comunicación es la principal herramienta para lograr obtener los objetivos deseados y lograr que el proceso administrativo se lleve a cabo de forma más eficiente. Además a la comunicación entre grupos e individuos siempre se le ha atribuido una vital importancia en la teoría de la administración. Es importante contar con documentos que permitan comunicarse de una manera formal para así evitar posibles errores que puedan dañar la empresa.

Creemos conveniente la realización de esta investigación debido al alto grado de informalidad que existe en las empresas hoy en día y buscamos demostrar cómo el hecho de establecer un correcto modelo organizacional puede significar una gran mejora en cualquier empresa.

Un gran porcentaje de las empresas en nuestro país son

empresas familiares, creadas por peruanos emprendedores y manejadas de manera empírica, ya, si bien es cierto cumplen con sus objetivos (lucrar) para poder mantener la vida de la empresa, estas deben seguir una lineamiento de formalización y con esto lograr procesos, eficientes. Esto se puede lograr con un correcto modelo organizacional.

## **1.2. Hipótesis**

La elaboración y aplicación de un modelo de diseño organizacional mejora los procesos internos de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013.

## **1.3. Objetivo**

### **1.3.1. Objetivo General**

Mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013, mediante la implantación de un modelo de diseño organizacional.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- 1) Evaluar los procesos internos actuales de la empresa.
- 2) Crear la misión y visión de la empresa.
- 3) Crear una estructura organizacional según el modelo
- 4) Definir las funciones y responsabilidades

**CAPÍTULO II:**  
**MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

## **2.1. MARCO TEÓRICO**

### **A. Manual de organización y funciones.-**

Según Enrique Louffat: “Los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos en lo que se trata de describir y explicar, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr la eficiencia y eficacia.”

Según Leopoldo Laborda y Elidio De Zuani: “Los manuales se definen como la expresión formal escrita de las informaciones, normas e instrucciones necesarias para operar en cada una de las partes, unidades o sectores del modelo de funcionamiento adoptado. Representan verdaderas guías escritas que tienden a encaminar los esfuerzos de los miembros de la organización hacia la dirección adecuada”.

#### **1) Características de los manuales organizacionales.-**

Para que un manual organizacional adquiera el perfil adecuado y sea considerado eficaz y eficiente en su diseño y aplicación, debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Debe estar actualizado y contener información veraz, completa y vigente.
- Debe ser preciso, limitarse a lo justo y necesario.
- Debe ser redactado con sencillez y claridad.

- Debe ser escrito empleando normas de redacción, formatos y gráficos que sigan un estilo predefinido.

## **2) Ventajas y Desventajas.-**

Un manual organizacional puede resultar de mucha utilidad entre sus aplicaciones cabe mencionar:

- Describen las diversas unidades organizacionales que componen una institución.
- Detallan las principales funciones de cada unidad orgánica.
- Definen los diversos procesos de negocios organizacionales.
- Fijan la asignación de personal para las diferentes unidades orgánicas
- Delimitan las relaciones de mando y subordinación de las unidades orgánicas.
- Precisan las responsabilidades de las diversas unidades orgánicas.
- Representan instrumentos auxiliares imprescindibles para la toma de decisiones de todo administrador.
- Son útiles como instrumentos de formación y perfeccionamiento del personal.

- Representan un medio por los cuales se da a conocer el modelo de funcionamiento formal de una organización.

Sin embargo, los manuales organizacionales también pueden convertirse en desventajas. Suelen ser criticados porque entre otras razones:

- Solamente toman en cuenta el aspecto formal de la organización.
- Fomentan excesivamente el burocratismo.
- Son muy inflexibles y no permiten recoger las iniciativas innovadoras de los funcionarios.
- Su elaboración es costosa debido a que su elaboración requiere una gran inversión de tiempo.
- Pueden destruir la iniciativa individual, si su redacción lleva a los miembros de una organización, especialmente de los niveles de menor jerarquía, a utilizarlo como pretexto para no hacer nada más que lo indicado en el manual.
- La falta de actualización puede dar al manual la limitación de su “validez transitoria” , dada la dinámica del entorno donde hoy se desenvuelven las organizaciones.

## **B. Empresas.-**

“La verdadera fuente de riqueza de una sociedad moderna no es el nivel de productividad, su producto natural bruto o sus bienes tangibles, si no la inteligencia creativa de sus ciudadanos”. Litter Joseph (1979:38)

Las organizaciones nacieron para satisfacer las necesidades de la sociedad, a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios que arriesgan su capital.

La empresa es considerada como la célula básica de todo el orden económico y social de nuestro país. A continuación mencionaremos algunas de las definiciones de autores de acuerdo a su importancia y naturaleza de las empresas.

“Empresa es una sociedad que tiene por objeto reunir estructuras y aportar productos o servicios para satisfacer las necesidades de los individuos. Llevando a cabo inversiones materiales (edificios, maquinarias, etc.), inversiones intelectuales (investigación y desarrollo), inversiones comerciales (red comercial, publicidad), y operaciones financieras (obtención de capitales)”. Meyer Jean (1981:58)

“La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad que de algún modo

satisface las necesidades del hombre en la sociedad del consumo actual". Rodríguez Valencia (1990:32)

1) Clasificación de las empresas.-

I. De acuerdo a su giro o actividad.-

a) Industriales: estas empresas se caracterizan porque su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas, estas empresas tienen a su vez, una sub-clasificación

b) Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdivide en:

- De recursos renovables: se aprovechan las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de estas se encuentra la explotación agrícola, ganadera, etc.
- De recursos no renovables: su actividad fundamental trae consigo la extracción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlos o reintegrarlos. Dentro de este tipo se encuentran la minería, fondos petroleros, etc.

c) Manufactureras: son todas aquellas empresas que su actividad está dedicada únicamente a la transformación, utilizando materias primas para convertirlas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:



- Empresas que producen bienes de consumo final: producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, pudiendo ser: duraderos y no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
  - Empresas que producen bienes de producción: estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.
- a. Agropecuarias: estas empresas se caracterizan porque se dedican exclusivamente a la explotación de la agricultura y la ganadería.
- b. Comerciales: este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presenta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Por ejemplo una tienda de abarrotes, un restaurante, una mueblería, etc. Este tipo de empresas son las intermediaciones entre productor y consumidor. Estas a su vez se dividen en:
- Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (Minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

- Minoristas o detallistas: Son las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

c. Servicios: como su nombre lo indica, son aquellas que proporcionan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

- Sin concesión: Requieren solamente licencias de funcionamiento otorgadas por las autoridades para operar.
- Concesionadas por el estado: Su carácter es financiero, por ejemplo las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, etc.
- Concesionadas no financieras: Autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de índole financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestres y aéreo, empresas para el suministro de gas y gasolina, etc.

II. De acuerdo al número de empleados.

<b>Empresa</b>	<b>Nº de Trab .</b>	<b>Vtas Anuales</b>
Micro	Max. 10	Max. 150 UITs
Pequeña	Max. 100	Max. 1700 UITs
Medianas y Grandes	Más de 100	Más de 1700 UITs

FUENTE econovisitas 13/09/2012

III. De acuerdo a su ámbito de acción: las empresas se clasifican dependiendo de quienes dirigen sus actividades y pueden ser:

1. Pública: tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social. Esta podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que dado que requiere satisfacer una serie de necesidades, obtenga pérdidas: muchas empresas paraestatales que directamente obtienen beneficios, los distribuyen para favorecer otras áreas. Estas empresas se pueden clasificar en:

a. Centralizadas: Los organismos de la empresa se encuentran en una jerarquía que el principal mando sea el Presidente de la República quien determina las decisiones, establece el mando y facilita el proceso de ejecución.

b. Desconcentradas: Son las que tienen determinadas facultades de decisión, tienen cierta autonomía y libertad de presupuesto, sin embargo también presentan nexos con

la estructura gubernamental, por ejemplo la Comisión Nacional Bancaria.

c. Descentralizada: Son las que desarrollan actividades que competen al Estado, son de interés general, además están dotadas de presupuesto, personalidad y régimen jurídico propio.

d. Estatales: Pertenecen íntegramente al Estado.

e. Paraestatales: Se integran con propiedad y participación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

2. Privada: Este tipo de empresas buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. A su vez estas pueden ser de dos tipos:

a. Nacionales (inversiones nacionales y extranjeras en donde las utilidades se reinvierten en el país).

b. Transnacionales (inversiones extranjeras y las utilidades se van al país de origen).

### **C. Proceso.**

El proceso administrativo, ha sido seleccionado en varias etapas: planeación, organización, dirección y control, aunque ninguna de estas etapas deben darse la una sin la otra, es decir que deben estar relacionadas para su correcto funcionamiento. El proceso involucra a los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

#### **1. Importancia.-**

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

## **2. Etapas del proceso Administrativo.-**

- **Planificación.-** Es la primera etapa del proceso administrativo, comprende el análisis y diagnóstico de la situación de la organización, identificación de las prioridades (siendo importante jerarquizarlas), delimitación de las alternativas de acción, elaboración de los objetivos y formulación del plan de acción.

Es concebida como "la articulación sistemática de las actividades que requieren de un tiempo, espacio, información, técnica, recursos y organización para su desarrollo".

- **Organización.-** Esta referida a la combinación de un conjunto de actividades y de recursos que se requieren para el logro de los objetivos establecidos.

- **Implementación.-** Etapa en la cual se aplica la programación con la posibilidad de corregir los inconvenientes que pudieran presentarse.
- **Control.-** El control esta estrechamente relacionado con la plantificación ya que consiste en dar seguimiento, en evaluar el cumplimiento de la plantificación establecida y medir los resultados obtenidos en el proceso.

#### **D. Organización.-**

De acuerdo a lo expuesto por Brito, Aritzabeth (2010).La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

## 1) Importancia de la organización.-

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

## 2) Etapas de la organización.-

- **División del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
- **Jerarquización:** Representa a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- **Departamentalización:** Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- **Descripción de funciones, actividades y responsabilidades:** Es la recopilación ordenada y



clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

## **E. Estructura orgánica.-**

Según Enrique Louffat: “La estructura orgánica, conocida también como organograma, gráfico organizacional, diagrama de la organización, entre otras denominaciones, es la representación gráfica de la estructura organizacional formal de toda institución (empresa, entidad, corporación, etc.). Puede ser considerado como una fotografía de la institución, pues permite observar, en un momento determinado, cómo se distribuyen las diversas unidades orgánicas que la constituyen y que relaciones establecen entre ellas”.

### **1) Características del organigrama.-**

Para un organigrama sea realmente eficaz y eficiente en su diseño y aplicación, deben tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Debe ser actual: representar a la institución tal y como es en un momento determinado.
- Debe ser fácil de entender: sencillo en su diseño e interpretación.

- Debe ser uniforme: emplear símbolos gráficos y/o líneas según los moldes o estándares establecidos y en número adecuado.
- Debe ser preciso: contener lo justo y necesario para representar la realidad organizacional.
- Debe ser equilibrado: buscar un orden que le dé consistencia de forma y fondo.

## 2) Tipos de organigrama.-

Los organigramas pueden clasificarse según tres grandes criterios: la información que estos proporcionan, la forma de su diseño y el ámbito de análisis. Organigramas según la información que proporcionan:

Se clasifican según el tipo de contenido que muestran en cada unidad orgánica, los más conocidos son:

- **Organigrama Jerárquico.** Informa acerca de la distribución de las diversas unidades orgánicas de acuerdo con el criterio de jerarquía. Para ello son básicas las líneas de mando-subordinación, cuyo objetivo es indicar que hay unidades orgánicas que dirigen y otras que obedecen. Este tipo de organigrama facilita la aplicación del principio de unidad de mando.
- **Organigrama Funcional.** Enuncia las funciones generales o principales que le competen a cada unidad orgánica.

- **Organigrama Nominal.** Identifica por su nombre a las personas que asumen la responsabilidad de conducir cada unidad orgánica.
- **Organigrama de asignación de personal.** Expone la cuenta del número o cantidad de funcionarios que pertenecen a las diversas unidades orgánicas de una institución.
- **Organigrama de fechas y normas.** Registra la fecha de creación de la cada unidad orgánica, así como la norma (resolución) que le dio origen. Este tiene como propósito dar a conocer el surgimiento y la evolución de cada una de las unidades orgánicas, lo que sustenta en informes y archivos administrativos. Resalta la formalidad protocolar del antecedente histórico entre las unidades orgánicas.

Organigramas según el diseño: Basados en la forma o la posición gráfica en que se distribuyen las diversas unidades orgánicas de una institución. Los más comunes son:

- **Organigrama Horizontal.** Muestra las unidades orgánicas y niveles organizacionales con un sentido direccional hacia abajo (top-down) o de abajo hacia arriba (botton-up).
- **Organigrama Vertical.** Muestra las unidades orgánicas y sus niveles organizacionales con un sentido direccional de izquierda a derecha.

- **Organigrama Descentralizado.** Presenta todas las unidades orgánicas de una institución central o matriz, pero además presenta entidades con otras personerías jurídico-institucionales que están adscritas a la matriz.
- **Organigrama Desconcentrado.** Este organigrama muestra todas las unidades orgánicas de una institución, separadas por niveles jurisdiccionales jerárquicos y geográficos. Se emplea mucho en el sector público.

Organigramas según el ámbito de análisis: Las organizaciones pueden presentar organigramas como un todo (generales), detallar solamente una parte de la institución (específicos) o mostrar la inter relación entre unidades orgánicas de dos o más instituciones diferentes (inter-organizacionales).

### **3) Beneficios de un organigrama:**

Las Ventajas que ofrece un organigrama son las siguientes:

- Es fuente de información clara, objetiva y directa ya que gracias a que en él se puede mostrar la configuración estructural de la organización.
- Permite ubicar con rapidez y facilidad la unidad orgánica que se encarga de desarrollar alguna función especializada.
- Sirve para dar consistencia a la aplicación del proceso administrativo. El diseño organizacional complementa la

planeación, pues se basa en los propósitos estratégicos y, por otro lado, precede a la dirección, la cual se encarga de motivar, liderar y aplicar a los funcionarios, sea individual y/o grupalmente, el comportamiento organizacional.

- Ayuda a detectar anomalías estructurales, como el exceso o déficit de personal en las unidades orgánicas, la sobreposición de funciones de diversas áreas en una unidad orgánica, el exceso o la incorrecta distribución de niveles jerárquicos o unidades orgánicas, las nomenclaturas inadecuadas, etc.

## **F. ESTRATEGIA**

Según Henry Mintzberg: precisa al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Las estrategias pueden formarse, así como pueden ser formuladas. Una estrategia creada puede surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, mediante un proceso de formulación con la consiguiente implantación. Sin embargo, cuando estas intenciones planeadas no producen las acciones deseadas, a las

organizaciones se les deja con estrategias que no cristalizan o que de algún modo no se realizan. Cuando una estrategia no se realiza con el reclamo de que ha fallado la implementación, la responsabilidad cae sobre el estratega quien no ha sido lo suficientemente inteligente. “El pensamiento es independiente de y anterior a la acción”.

Estrategia en función de la teoría de los negocios

Peter Drucker, establece que toda organización actúa de acuerdo con una teoría de los negocios.

La estrategia convierte esta teoría de los negocios en desempeño.

Su finalidad es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea de liberablemente oportunista.

La estrategia también es la prueba de la teoría de los negocios. Su fracaso en producir los resultados esperados es por lo común la primera indicación seria de que es necesario volver a reflexionar profundamente sobre esa teoría. Y los éxitos inesperados también son a menudo los primeros indicadores de que hay que repensarla. En efecto, sólo puede decidirse qué es una “oportunidad” si existe una estrategia. De lo contrario, no hay forma de decir qué es lo que hace que la organización avance genuinamente hacia sus resultados deseados, y qué es desvío y fragmentación de recursos.

Según Peter Drucker menciona cinco fenómenos que pueden considerarse certidumbres. Sin embargo, son diferentes de todo lo que consideran las estrategias actuales. Sobre todo, no son esencialmente económicos.

Son primordialmente sociales y políticos. Estas cinco realidades son:

- El derrumbe del índice de natalidad en el mundo desarrollado La declinación de la población en los países desarrollados y ricos está acompañada por un crecimiento demográfico en la mayoría de los países vecinos y pobres del Tercer Mundo. Las presiones inmigratorias no se podrán impedir en donde causarán grandes problemas especialmente aquellas inmigraciones en culturas y religiones muy diferentes.
- Cambios en la distribución de los ingresos de bolsillo Los cambios en las proporciones del ingreso de bolsillo son tan importantes como los cambios de población, y por lo general se les presta aún menos atención. Este tema tiene alta probabilidad de ser tan dramáticos como los cambios demográficos durante las primeras décadas del siglo XXI.
- La definición del desempeño El promedio de vida de las empresas, al menos como una organización exitosa, nunca fue en el pasado de más de treinta años. Por ende, habrá que aprender a desarrollar nuevos conceptos sobre el significado de “desempeño” en una empresa y también habrá que desarrollar nuevas mediciones por lo que todas

las instituciones deberán pensar qué significa desempeño. En el pasado, esto era evidente y simple pero ya no lo es. Por todo lo comentado, la estrategia tendrá que basarse cada vez más en nuevas definiciones de este concepto.

- La competitividad global Todas las instituciones tienen que hacer de la competitividad global una meta estratégica. Ninguna institución, ya sea una empresa, una universidad o un hospital, puede tener la esperanza de sobrevivir, y ni hablar de ser exitosa, a menos que esté a la altura de las pautas fijadas por los líderes en su campo, en cualquier lugar del mundo.
- .El modelo de desarrollo económico del siglo XX ya no funciona. Pese a su enorme excedente de jóvenes sólo aptos para un trabajo manual no calificado, de ahora en adelante los países emergentes tendrán que basar su crecimiento o bien en el liderazgo tecnológico o bien en una productividad igual a la de los líderes mundiales en una determinada industria. La incongruencia creciente entre globalización económica y fragmentación política.

La estrategia tiene que basarse en el supuesto de que las monedas seguirán siendo volátiles e inestables. Una implicación de esto es que toda administración deberá aprender lo que hasta ahora pocas son capaces de hacer: administrar su riesgo cambiario. Si las organizaciones no consideran estas nuevas realidades, no tendrán una estrategia y no estarán preparadas



para los desafíos que los próximos años, si no las próximas décadas, seguramente plantearán. Y si estos desafíos no se enfrentan con buenos resultados, ninguna empresa tendrá esperanzas de éxito y menos aún de prosperidad en un período de turbulencia, cambio estructural y transformación económica, social, política y tecnológica

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### Definición de Términos Básicos

1. **Diseño:** Proceso previo de configuración mental "pre-figuración" en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Plasmar el pensamiento de la solución mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación.
2. **Modelo:** Un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. también al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.
3. **Organización:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
4. **Estructura orgánica:** Podemos definir la estructura organizacional como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus

relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías.

5. **Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
  
6. **Eficiencia Organizacional:** La capacidad de una organización, institución o negocio de producir resultados deseados con un mínimo de gasto de energía tiempo dinero, personal, material, etc.
  
7. **Procesos:** conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.
  
8. **Empresa:** casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos, integrada por el capitán y el trabajo como factores de producción.
  
9. **EIRL:** Es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio distinto al de su Titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de pequeña empresa. El patrimonio de la empresa está constituido

inicialmente por los bienes que aporta quienes la constituye. La empresa adoptará una denominación o razón social que permita individualizarla, seguida de las palabras “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada” o de las siglas E.I.R.L.

10. **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.
  
11. **Estrategia:** Es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales.

**CAPÍTULO III:**  
**MATERIAL Y PROCEDIMIENTO**

### **3.1. MATERIAL**

#### **3.1.1. Población**

En el presente trabajo de investigación la población motivo de estudio está constituida por los propietarios y colaboradores de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A que en total son 7 personas del año 2013.

#### **3.1.2. Marco de Muestreo**

Se considera a los propietarios y colaboradores de Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.

#### **3.1.3. Muestra**

Conformada por todos los trabajadores de Oshiro & Valverde S.A. Ingenieros, que en total son 7. Se considera igual a la población dado que esta es pequeña.

#### **3.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se empleó la técnica de la encuesta cuyo instrumento es el cuestionario.

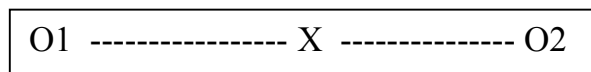
Nuestra encuesta se basó en 5 preguntas que buscaron obtener la apreciación del trabajador a los procesos internos que se realizaban en la empresa haciendo sobresalir los puntos a reforzar y que fueron incluidos en el modelo de diseño organizacional.

Así mismo se realizó la recopilación de datos específicos publicaciones, textos especializados, libros e internet con la finalidad de obtener la información pertinente y actualizada de acuerdo al tema.

### 3.2. PROCEDIMIENTOS

#### 3.2.1. Diseño de Contrastación

Diseño de sucesión en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de si mismo.



**Donde:**

O1 = Procesos internos.

X = Modelo de Diseño Organizacional.

O2 = Procesos internos.

#### 3.2.2. Análisis de variables

✓ Variable Independiente: “**Modelo Diseño organizacional**”

✓ Variable Dependiente: “**Procesos internos**”

### 3.2.3. Operabilidad de las variables

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	HIPOTESIS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
¿En que medida la elaboración de un modelo organizacional mejorará los procesos internos de la Empresa Prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. en el año 2013?	La elaboración y aplicación de un modelo de diseño organizacional mejora los procesos internos de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo en el año 2013.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	MISIÓN y VISIÓN	1.-Conoce usted la misión y visión.
			ORGANIGRAMA	2.-Tiene conocimiento de la jerarquía, funciones y responsabilidades.
			ESTRATEGIAS	4.-Tiene conocimiento de comunicación y supervisión.
		5.-Conoce usted de establecimiento de normas y medición de resultados.		
PROCESOS INTERNOS	INVENTARIO DE PROCESOS	3.-Conoce usted el inventario de procesos que se realizan en la organización.		



### 3.2.4. Escala de medición de datos:

VARIABLE	TIPO	ESCALA
DISEÑO ORGANIZACIONAL	Cuantitativa	Ordinal
LOS PROCESOS INTERNOS	Cuantitativa	Ordinal

### 3.2.5. Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se ha empleado un sistema electrónico de cómputo: MICROSOFT EXCEL y MICROSOFT PROJECT.

Los resultados son presentados en gráficos y tablas con su respectiva descripción y análisis.

**CAPÍTULO IV:**  
**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN**  
**DE RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación presentados mediante un análisis estadística descriptiva.

Las entrevistas a los empleados representaron una herramienta importante porque a través de ella se pudo obtener acceso a información necesaria para la evolución de resultados.

#### 4.1. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores antes de la implementación del modelo de diseño organizacional.

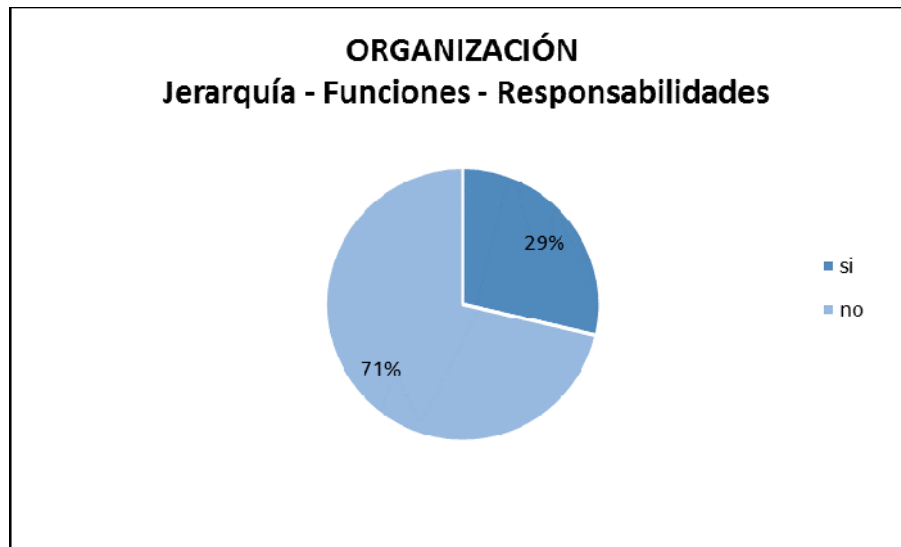
Gráfico N°01



Elaborado por las investigadoras

En el gráfico N° 1 se aprecia que solo el 14% de los entrevistados percibía o tenía un cierto conocimiento de la misión, visión, mientras que un 86% no lo percibía. Esto refleja una gran debilidad sobre el cual se enfoca el modelo de diseño organizacional. Es parte indispensable de la organización el establecimiento y difusión de la misión y visión a los trabajadores para alcanzar lo planeado.

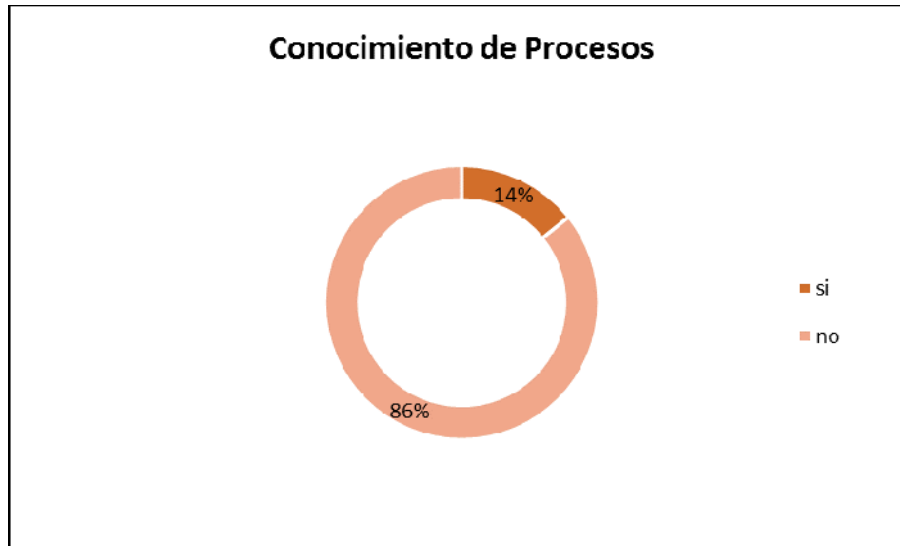
**Gráfico N°02**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N° 2**, se aprecia que el 29 % de los entrevistados percibían que tenían conocimiento de su posición , sus funciones a realizar y responsabilidades, mientras que el 71% no lo percibía. Esto muestra una deficiencia importante; por el cual el modelo de diseño organizacional se enfoca para contrarrestarlo. Es indispensable que los trabajadores conozcan sus funciones y compromisos, para poder ejecutar las diversas actividades estratégicas, tácticas y operativas, permitiendo actuar con seguridad y eficacia.

**Gráfico N°03**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N°3**, se aprecia que solo el 14% de los encuestados tenían conocimiento del inventario de procesos de la empresa, mientras que el 86% no lo percibía. Este resultado nos muestra un punto sobre el cual trabajar en el modelo de diseño organizacional a fin de mejorar los procesos internos de la empresa, ya que al estar divididos nos muestra que la integración es un tópico importante en la propuesta.

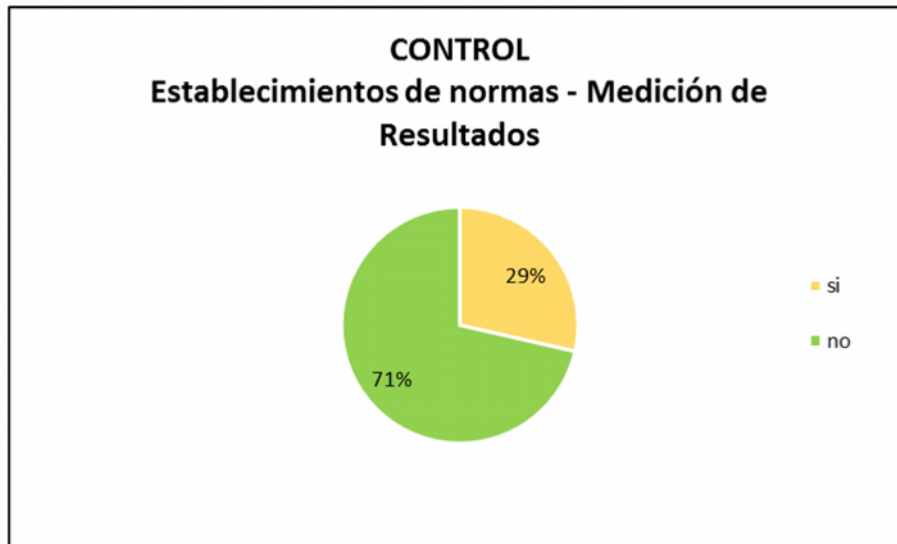
**Gráfico N°04**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N°4**, se aprecia que solo el 14% de los entrevistados creía en la existencia de una adecuada comunicación y supervisión en el trabajo, mientras que una mayoría de 86% no creía. Las cifras indican que existe una debilidad importante en la cual trabajar y que se pone de manifiesto en el modelo de diseño organizacional para superarlo. La transmisión de información y evaluación de resultados es importante para un adecuado proceso y cumplimiento de objetivos.

**Gráfico N°05**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N°5,** se manifiesta que el 29% de los entrevistados percibía establecimiento de normas y medición de resultados, mientras que el 71% no lo percibía. Estos resultados nos permitieron establecer un punto más por el cual trabajar y resaltar en el modelo de diseño rganizacional; ya que es indispensable las evaluaciones constantes para poder medir el progreso e identificar las debilidades y posteriormente enmendarlas para conseguir la eficiencia y eficacia de en los procesos, tomando como consecuencia el cumplimiento de lo trazado por la empresa.

**4.2. Presentación de resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores después de la implementación del modelo de diseño organizacional.**

**Gráfico N° 6**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N°6** se aprecia que el 86% de los trabajadores entrevistados opinaban que si tienen conocimiento completo de la existencia de la misión, visión, de tal forma se puede inferir que si percibieron de manera adecuada la implementación del modelo de diseño organizacional.

El 14% no lo percibe y no lo tiene bien definido lo cual nos muestra que se debe de dar mayor difusión del modelo para que el personal se interiorice y por tanto se sienta identificado con la organización.



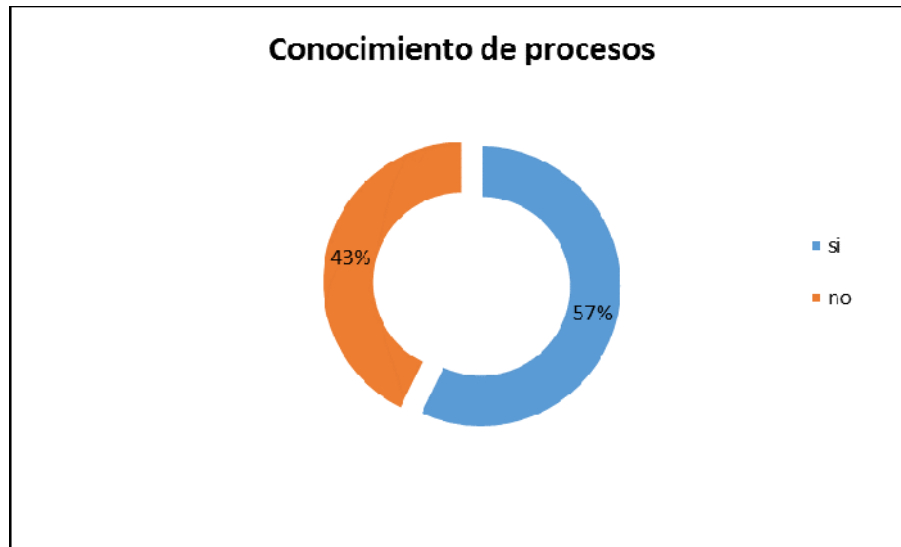
**Gráfico N° 7**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N° 7** se aprecia que el 86% de los trabajadores entrevistados creen en la existencia de sus funciones, responsabilidades y su posición de jerarquía y de la estructura de la organizacional, mientras que una minoría 14% aún no percibe o interioriza la existencia de sus funciones, responsabilidades y jerarquías, incluso luego de la aplicación del modelo de diseño organizacional. Las cifras indican que todavía queda un 14% por el cual trabajar para reforzar y dar a conocer o difundir el modelo de diseño organizacional.

**Gráfico N° 8**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N°8** se aprecia que solo el 57% de los trabajadores entrevistados opinan que si tienen conocimiento del inventario de procesos en la empresa, mientras que el 43% no lo percibe o no tiene conocimiento del luego del modelo de diseño organizacional, punto por el cual se debe trabajar para difundir con amplitud , debido a que es parte importante para el funcionamiento coordinado y eficiente en los procesos.

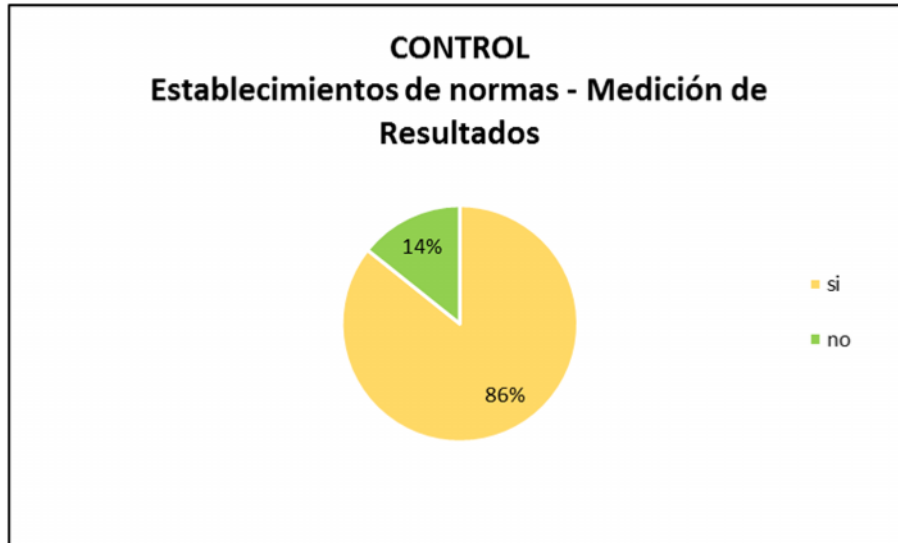
**Gráfico N° 9**



Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N° 9** se aprecia que solo el 71% de los trabajadores entrevistados perciben la existencia de una adecuada comunicación y una adecuada evolución en la supervisión en los procesos, mientras que una minoría de 29% aún no lo percibe. Las cifras indican que todavía queda un 29% por el cual trabajar y reforzar, debido a que la comunicación es un medio importante en conjunto con la supervisión para un óptimo proceso en las actividades de la empresa.

**Gráfico N° 10**



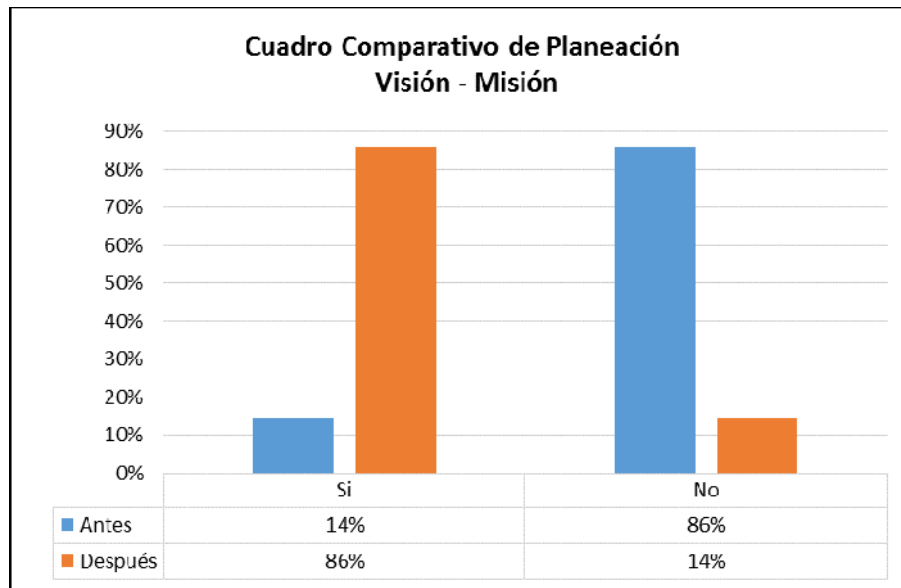
Elaborado por las investigadoras

**En el gráfico N°10** se aprecia que el 86% de los trabajadores entrevistados opinaban que si tienen conocimiento de la existencia del establecimiento de normas y de la medición de resultados ,de tal forma se puede inferir que si asimilaron de manera adecuada la implementación del modelo de diseño organizacional.

El 14% no lo percibe o no lo tiene bien definido lo cual nos muestra que se debe incidir en el tema del reconocimiento por parte del trabajador de las normas, contenido y proceso de la medición de resultados, para su completa adquisición de la información y contenido del modelo de diseño organizacional.

### 4.3. Resultados Comparativos

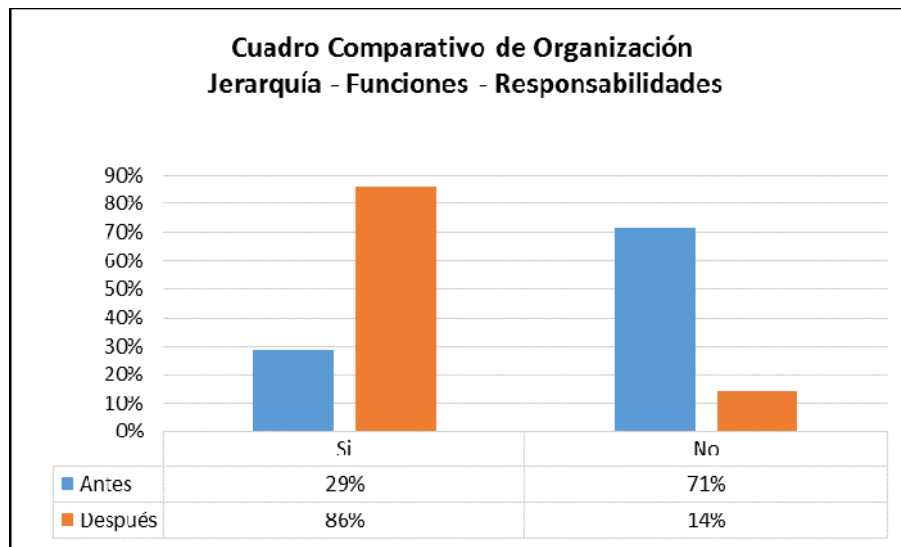
Gráfico N° 11



Elaborado por las investigadoras

En el gráfico N° 11, nos muestra las mejoras alcanzadas con respecto al conocimiento de la misión por parte de los trabajadores, el 86% no conocía de dicha información, situación que se vio revertida cuando los trabajadores fueron entrevistados luego del modelo de diseño organizacional y opinan (86%) que si saben o tienen conocimiento de este, facilitando la ejecución sus actividades.

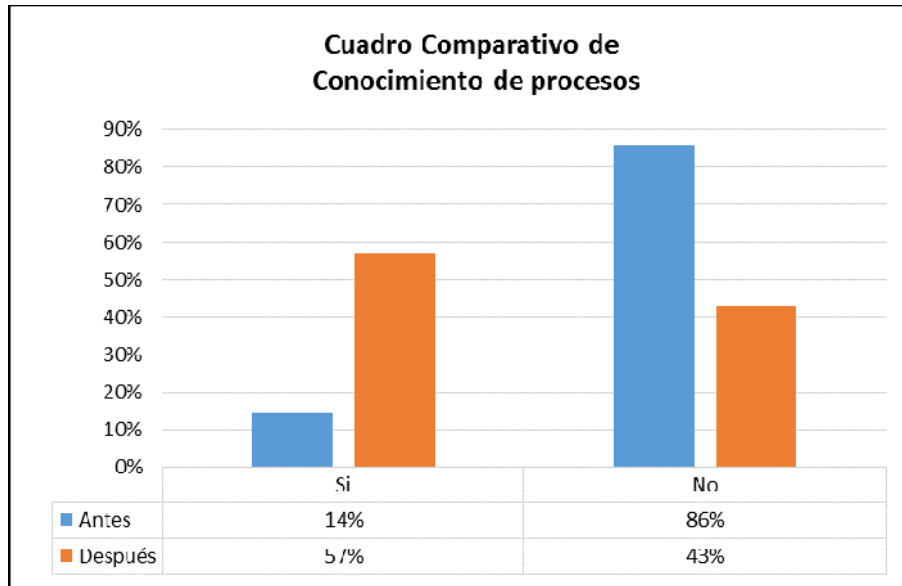
**Gráfico N° 12**



Elaborado por las investigadoras

En el gráfico N° 12, nos muestra la opinión de los trabajadores con respecto al conocimiento de su posición, funciones y responsabilidades en la empresa. Podemos observar que antes de la implementación del modelo de diseño organizacional solo el 29% si estaban al tanto las actividades que tenían que realizar, cambiando esta percepción después de la aplicación del modelo de diseño organizacional en 86%, viendo las cifras revertidas inferimos que los trabajadores ahora conocen sus funciones, ubicación y responsabilidades y por tanto mejora su desempeño en la empresa.

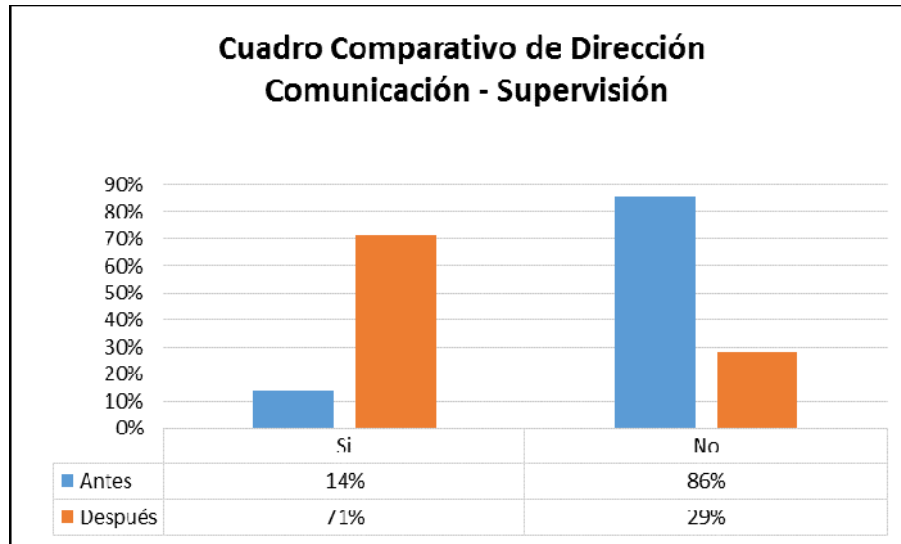
**Gráfico N° 13**



Elaborado por las investigadoras

En el gráfico N° 13, muestra la opinión los trabajadores del nivel de conocimiento del inventario de procesos que tienen en la empresa, antes de la implementación del modelo de diseño organizacional el 86% consideraba que no sabían de los procesos. Situación que se manifestó revertida luego de la aplicación del modelo con un 57% que si contaban con dicha información.

**Gráfico N° 14**

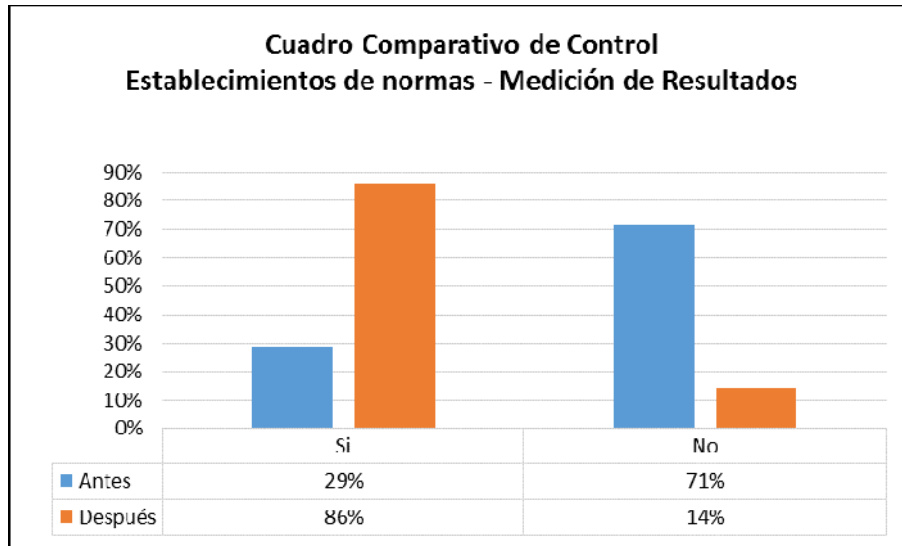


Elaborado por las investigadoras

En el gráfico N° 14, muestra la mejora alcanzada en el ámbito de dirección (comunicación y supervisión) por los trabajadores con la empresa antes de la implementación del modelo de diseño organizacional, el 86% consideraba que no contaban con una adecuada fluidez de comunicación y por ende supervisión mientras que luego de aplicación del modelo el 71 % de los trabajadores entrevistados si percibían mejor dirección en la empresa Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.



**Gráfico N° 15**

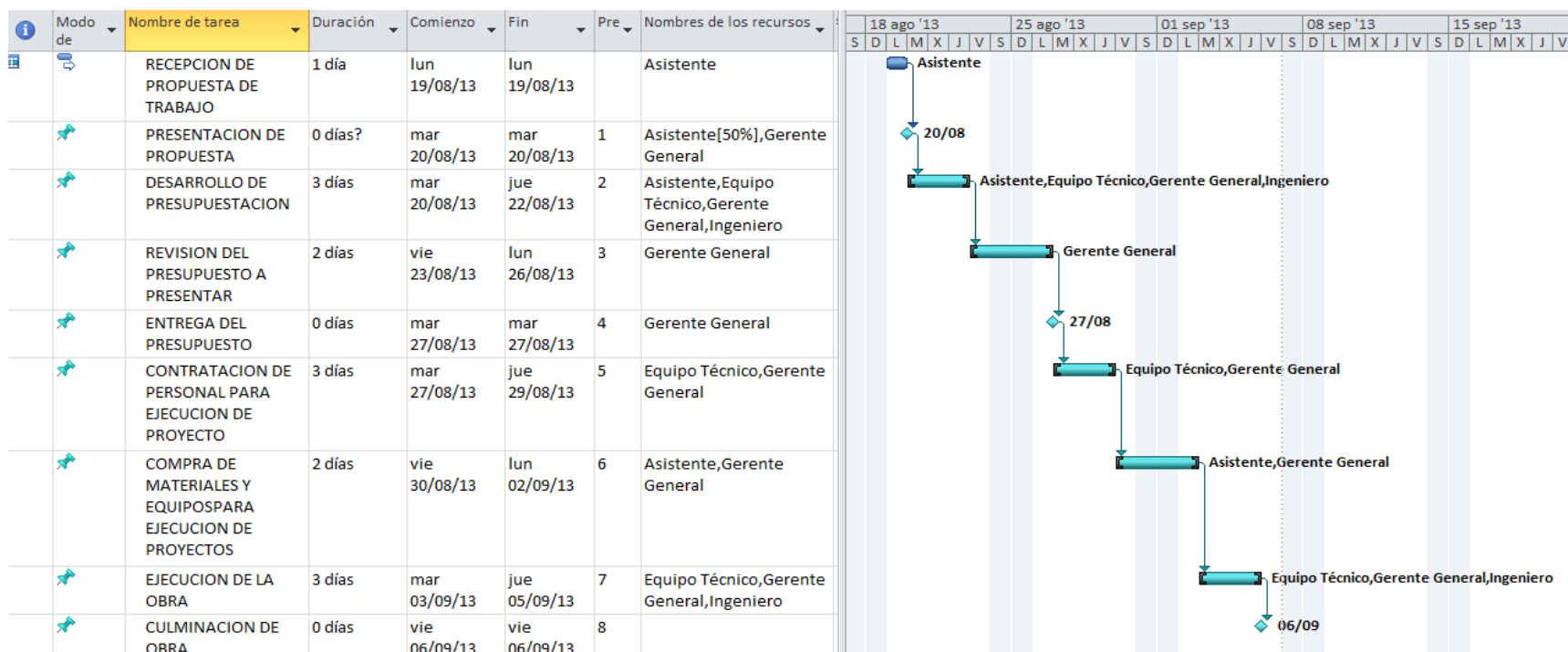


Elaborado por las investigadoras

En el gráfico N° 15, muestra las mejoras alcanzadas a nivel de percepción de los trabajadores con respecto al control (establecimiento de normas y medición de resultados) que ejerce la empresa. Inicialmente el 71% consideraba que no existía dicho control, luego de la implementación del modelo de diseño organizacional el 86% tiene conocimiento de las normas y percibe que existe medición de resultados.

Gráfico N° 16.

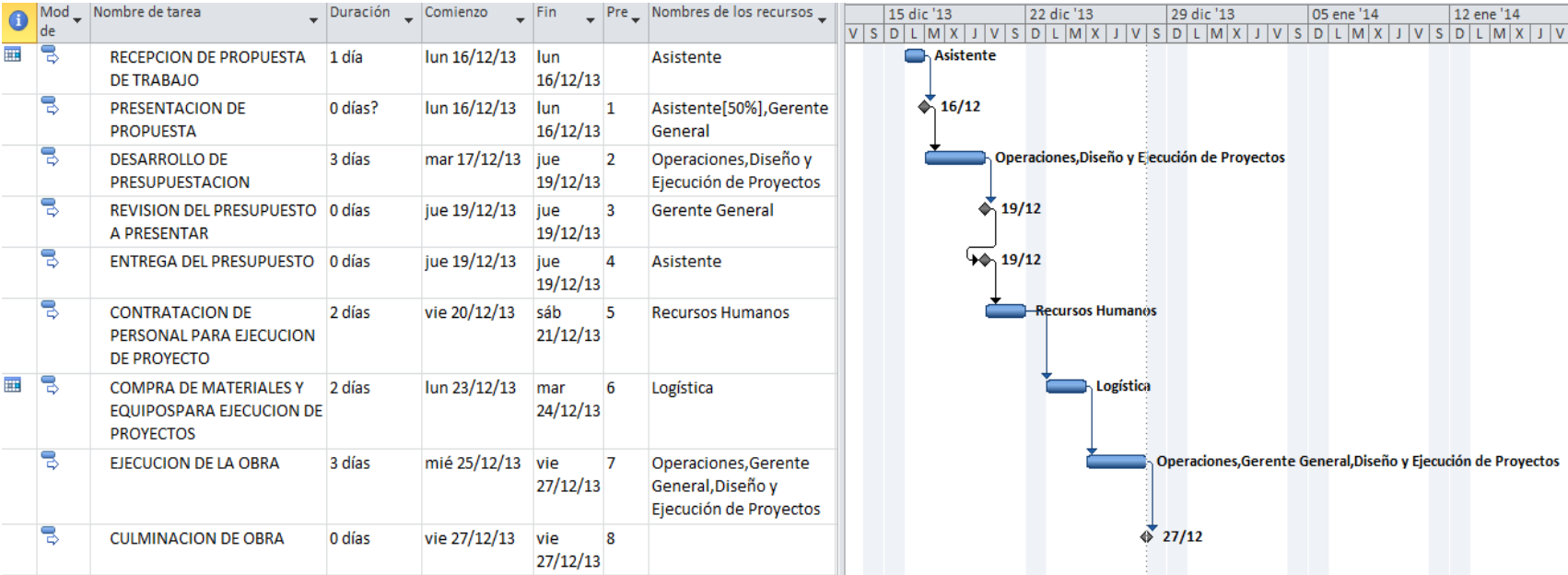
**INVENTARIO DE PROCESOS INTERNOS ANTES DE SER APLICADO EL MODELO ORGANIZACIONAL:**



Tal y como se puede apreciar en el grafico 16 inventario de procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro Y Valverde Ingenieros S.A. el total de días utilizados para llevar a cabo todos los procesos es de 19 días. Cabe resaltar que los colaboradores de la empresa no conocen sus funciones específicas y ningún procedimiento se realiza sin la presencia del Gerente general.

**Gráfico N° 17**

**INVENTARIO DE PROCESOS INTERNOS LUEGO DE SER APLICADO EL MODELO ORGANIZACIONAL:**



Elaborado por las investigadoras

Aplicado el modelo de diseño organizacional en la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro Y Valverde Ingenieros S.A. y realizado el inventario de procesos internos el total de días utilizados para llevar a cabo todos los procesos es de 12 días, lográndose reducir el tiempo en 7 días. Los colaboradores trabajan con fluidez e independencia ya que tienen conocimientos de sus funciones dentro de la empresa.

#### **4.4. Discusión de resultados**

##### **4.4.1. En función al marco teórico**

Coincidimos con lo planteado por Enrique Louffat, quien afirma que los manuales organizacionales son documentos normativos e instructivos que describen y explican, detallada y objetivamente, cómo está organizada una institución y cómo debe operar para lograr la eficiencia y eficacia. En el caso del presente trabajo de investigación, el conocimiento de las normas e instrucciones las plasmaron los trabajadores al ser entrevistados; misión, objetivos, funciones, responsabilidades, procesos, aspectos que se han logrado mejorar después de la implementación del modelo de diseño organizacional en Oshiro & Valverde Ingenieros de la ciudad de Trujillo.

Coincidimos con lo expuesto por Brito, Aritzabeth quien afirma que la organización es una unidad social coordinada, consciente que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. En el caso del presente trabajo de investigación, consideramos que el control, establecimiento de normas y medición de resultados en Oshiro & Valverde mejoró, reflejado en las entrevistas realizadas a los trabajadores después de la implementación del modelo de diseño organizacional.

#### **4.4. 2. En función a los antecedentes**

##### **Antecedentes Nacionales**

Coincidimos con la tesis de Espinoza Mendoza, Magrena Ysabel, “Diseño De Cultura Organizacional Para Lograr El Compromiso De Los Colaboradores. Empresa “Tiendas Dedos” De La Ciudad De Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo – 2011” demostró que el diseño de cultura organizacional logra el compromiso de los colaboradores identificándose con la empresa y brindando un mejor servicio lo que permite diferenciarse de sus competidores.

Por lo tanto consideramos que el modelo de diseño organizacional encaja perfectamente para contribuir con la mejora de los procesos internos, logrando mantener a personal identificado, productivo y en consecuencia cumpliendo los objetivos.

Coincidimos con la tesis de Oplaya Layza, Juan Orlando. “Diagnostico Organizacional De Una Empresa. Universidad Nacional De Trujillo 2010”, diagnosticó que existe una deficiente formulación de Gestión institucional, lo cual ocasiona trabas y deficiencias en la prestación de servicios.

Por lo tanto consideramos que un adecuado modelo de diseño organizacional mejora los procesos y actividades de las organizaciones, minimizando los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden para el cumplimiento de los objetivos.

## **Antecedentes Internacionales**

Concordamos con el tesista Herrera, Adrian (2003) con la tesis titulada: “Propuesta de reorganización administrativa de una pequeña empresa abarrotera caso: Abarrotes Atlixco S.A. MEXICO” ya que la mayoría de los directivos de la empresa Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. desconocían algunas de sus funciones o esperaban sean indicadas por el gerente. Gracias al manual de organización, no solo los directivos si no también todos los colaboradores de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro y Valverde Ingenieros S.A. conocen sus funciones.

Concordamos con la Tesis titulada: “Diseño de un modelo organizacional para la empresa ceta, c.a. de universidad nacional experimental politécnica “Antonio José De Sucre”. 2010”. De Brito Brito, Aritzabeth Angelica. Dado que luego de presentada la propuesta se evitó la duplicidad de funciones y los colaboradores de la empresa tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades.

### **4.4.3. En función a los objetivos**

Se evaluó la situación actual de los procesos internos de Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo antes de la implementación del Manual de Organización y Funciones, mediante la aplicación de la entrevista a los trabajadores, paso fundamental para la investigación ya que con esta pudimos conocer el estado de eficiencia de los procesos administrativos , cuyos resultados arrojaron que los trabajadores no

tenían conocimiento de los procesos en ámbitos de integración, dirección y control, mientras que mostraban un débil conocimiento de planeación y organización puesto que estos eran adquiridos de manera empírica.

Se crearon tanto la misión y la estructura organizacional de Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., los cuales se adecuaron a las prácticas, dimensión y cultura de la organización, orientándolos para que presenten sus esfuerzos hacia la orientación formal, y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Luego de la entrevista realizada después de la implementación del modelo de diseño organizacional, mostraron que los trabajadores si cuentan con el conocimiento del desempeño de la empresa en el medio y de la representación gráfica resumida de la misma.

Se definieron las funciones y responsabilidades de la empresa, aspecto importante; ya que en la entrevista posterior a la aplicación del modelo, los trabajadores mostraron conocimiento de sus funciones y responsabilidades en Oshiro & Valverde.

#### 4.5. Contrastación de Hipótesis

Indicadores	Antes	Después
	%	%
Conocimiento de la misión y visión.	14%	86%
Conocimiento de jerarquía, funciones y responsabilidades.	29%	86%
Conocimiento del inventario de procesos internos en la empresa.	14%	57%
Conocimiento de comunicación y supervisión	14%	86%
Conocimiento de establecimiento de normas y medición de resultados	29%	86%

El presente cuadro nos muestra los resultados antes y después de la aplicación del modelo de diseño organizacional, en el cual observamos que en un inicio los porcentajes con respecto a las variables utilizadas son bajos, manifestando los puntos débiles en los cuales se tenía que incidir para mejorar los procesos internos. Posteriormente a la aplicación del modelo de diseño organizacional los resultados mejoran, mostrando porcentajes favorables que ponen de manifiesto la prueba de la hipótesis: La elaboración y aplicación del modelo de diseño organizacional mejora los procesos internos de la Empresa Prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.



## **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA**

**Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.**

## **MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**

**TRUJILLO – 2013**

## **5.1. PROPUESTA:**

### **MISIÓN**

La misión de la empresa es desarrollar y ejecutar proyectos eléctricos correctamente utilizando el personal apropiado.

### **VISIÓN**

Ser una empresa reconocida no solo en nuestro departamento sino también en el país y competir a nivel país.

### **BASE LEGAL**

- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos cuenta con una estructura orgánica que es la siguiente.

#### **A. Alta Dirección**

- Junta de accionistas
- Directorio
- Gerencia General

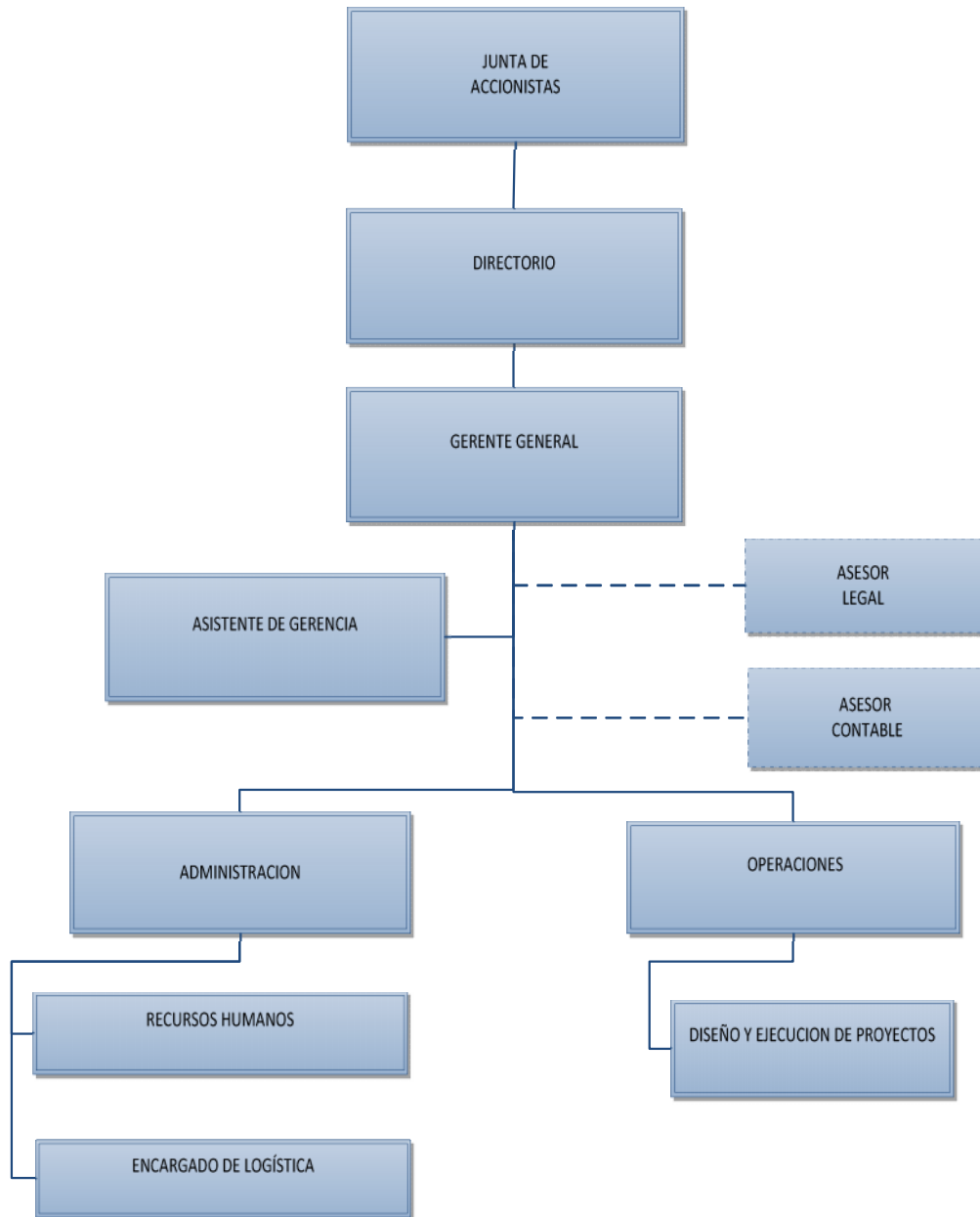
#### **B. Órganos de Asesoramiento**

- Asesor Legal
- Asesor Contable

#### **C. Órganos de Ejecución**

- Gerencia de Operaciones
- Departamento Administrativo.

## D. Organigrama



**OSHIRO Y VALVERDE INGENIEROS S.A.**  
**Manual de Organización y Funciones (M.O.F.)**

**Introducción:**

El presente Manual de Organización y Funciones “MOF” es un documento normativo de Gestión Institucional, mediante el cual se describe de funciones específicas que tienen cada uno de Los integrantes que laboran y conforman las distintas dependencias de nuestra, inclusive se trata de los requisitos mínimos que se debe tener en cuenta para coberturas posibles plazas vacantes, que podrían darse posteriormente a fin de lograr un excelente staff conformado de ingenieros y técnicos idóneos.

**Contenido:**

Descripción de puestos: El manual describe los puestos de las diferentes áreas operativas de la empresa “Oshiro & Valverde Ingenieros S.A.” y contiene los siguientes puntos:

- Servicio al que corresponde.
- Puesto.
- Objetivo del puesto.
- Requisitos y Competencias.
- Relaciones de coordinación.
- Funciones generales.
- Funciones específicas.

**UNIDAD ORGÁNICA:  
JUNTA DE ACCIONISTAS**

**Finalidad:**

Es una unidad de dirección que se encuentra encargada de dirigir y tomar las acciones que más le convengan a la empresa, procurando conciliar el desarrollo de la institución.

**Funciones:**

- a) Dirigir, en los niveles estratégico, táctico y operacional, las funciones recepción y aceptación de trabajos.
- b) Toma acciones, de evaluación del desempeño del gerente general.

**UNIDAD ORGÁNICA:  
GERENCIA GENERAL**

**Finalidad:**

Es una unidad de ejecución que se encuentra encargado de supervisar, ejecutar y dirigir las funciones de la empresa, procurando conciliar el desarrollo la institución.

**Funciones:**

- a) Ejercer la representación legal, judicial, comercial y administrativa de la empresa, de acuerdo a las facultades expresamente establecidas en el estatuto de la empresa.



- b) Determinar las disposiciones que sean necesarias para el normal y eficiente funcionamiento de la empresa. Contratar, reemplazar y separar, según sea el caso, al personal permanente o temporal, fijar sus remuneraciones y las condiciones en los cuales prestarán sus servicios, con sujeción al Presupuesto de la empresa y directivas generales que imparta la junta de accionistas.
- c) Evaluar el desarrollo de las actividades de la empresa, velando por el cumplimiento de las metas de rentabilidad, productividad, solvencia, liquidez y otros indicadores de gestión, informando periódicamente al Directorio.
- d) Y demás funciones y competencias que le encomiende la Junta General de Accionistas y/o el Directorio

**Requisitos:**

- Sexo masculino o femenino.
- Edad entre 25-40 años.
- Con título en ciencias económicas o una profesión afines al rubro de la empresa.
- Experiencia mínima de 5 años en áreas afines.

- Tener amplio conocimiento en cuanto al tema de la creación y ejecución de proyectos eléctricos.
- Capacidad en el manejo de personal.
- Liderazgo y Capacidad para toma de decisiones.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Organización y planificación
- Orientación a los resultados
- Orientación al cliente interno y externo
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de su equipo
- Negociación
- Habilidad Analítica
- Liderazgo
- Pensamiento estratégico

**Línea de Autoridad:**

Depende de:

Junta de Accionistas

Ejerce Mando –Supervisión Sobre:

Asistente Administrativo, Jefe del Departamento Administrativo, encargado de recursos humanos, encargado de logística, Jefe del Departamento de Operaciones, encargado de diseño de proyectos, encargado de ejecución de proyectos.

**UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**

**ASESOR LEGAL**

**Finalidad:**

Tiene como propósito atender los aspectos jurídicos legales de Oshiro Y Valverde Ingenieros S.A., en salvaguarda de los intereses institucionales; presta asesoramiento y asistencia a la gestión de los órganos de la Alta Dirección y demás Unidades Organizativas.

**Funciones:**

- a) Asesorar a la Gerencia General y a las demás Unidades Orgánicas, sobre el contenido y alcances de los dispositivos legales vigentes.

- b) Participar en las comisiones y/o reuniones de trabajo en las que sea designado por el Gerente General.
- c) Interpretar, concordar y divulgar las normas legales de interés para la gestión institucional que se publiquen, debiendo absolver las consultas correspondientes.
- d) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Contabilidad.
- Experiencia mínima de 2 años como contador de empresas.
- Amplio conocimiento en elaboración libros contables, estados financieros y contabilidad tributaria.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo

- Confidencialidad
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General.

Ejerce Mando: Supervisión Sobre Ninguno.

**UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:  
ASESOR CONTABLE**

**Finalidad:**

Mantener la información contable actualizada, automatizada e interactiva, para su utilización por las áreas operativas.

**Funciones:**

- a) Recopilar, Registrar y analizar la información contable para la elaboración de los Estados Financieros.
- b) Mantener la información contable actualizada.
- c) Archivar copia SUNAT de comprobantes de compras, recibos de honorarios en forma correlativa, según número de secuencia
- d) Realizar asientos en el libro diario y los estados financieros.
- e) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos y competencias:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Contabilidad.
- Experiencia mínima de 2 años como contador de empresas.
- Amplio conocimiento en elaboración libros contables, estados financieros y contabilidad tributaria.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Confidencialidad
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General.

Ejerce Mando – Supervisión Sobre Ninguno.

## **UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**

### **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

#### **Finalidad:**

Tiene la finalidad de apoyar en las labores administrativas al gerente general de la empresa.

#### **Funciones:**

- a) Coordinar y ejecutar el registro, clasificación, ordenamiento y archivo de la documentación emitida y/o recibida.
- b) Apoyar en la recopilación de información administrativa.
- c) Efectuar el requerimiento, almacenamiento y distribución de materiales.
- d) Velar por la custodia y control de bienes y equipos asignados.
- e) Brindar información sobre la situación de los expedientes en trámite y archivados.
- f) Efectuar la distribución de documentación clasificada.
- g) Apoyar en el desarrollo de eventos y otras actividades del Gerente General.
- h) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General. - Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Contabilidad o administración.
- Experiencia mínima de 2 años como contador de empresas.
- Amplio conocimiento en elaboración libros contables, estados financieros y contabilidad tributaria.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad
- Trabajo bajo presión.
- Orientación a resultados.
- Capacidad de Planificación y Organización.
- Habilidad Analítica.



**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General.

Ejerce Mando – Supervisión Sobre Ninguno.

**UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**

**ADMINISTRACION**

**Finalidad:**

Coordinar y controlar el manejo administrativo y financiero de la empresa.

**Funciones:**

- a) Resolver servicios o necesidades administrativas que pueda tener Oshiro y Valverde Ingenieros S.A.
- b) Supervisar y apoyar al Encargado De Recursos Humanos.
- c) Supervisar y apoyar al Encargado De Logística.
- d) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos y competencias:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Administración y/o Contabilidad.

- Experiencia mínima de 2 años desempeñando el cargo o en puestos similares.
- Conocimientos eléctricos en obras para media y alta tensión.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Confidencialidad
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General.

Ejerce Mando: Recursos Humanos y Logística.

## **UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**

### **RECURSOS HUMANOS.**

#### **Finalidad:**

Coordinar y controlar la reclamación de los colaboradores contratados para la ejecución de obras de Oshiro Y Valverde Ingenieros S.A.

#### **Funciones:**

- a) Efectuar el proceso de reclutamiento y selección de personal para la ejecución de las Obras Eléctricas.
- b) Atender efectivamente las necesidades de Departamento de Operaciones.
- c) Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.
- d) Supervisar y apoyar al Encargado De Logística.
- e) Planificar y supervisar el adiestramiento del personal bajo su supervisión
- f) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos y competencias:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Administración y/o Ingeniería Eléctrica.
- Experiencia mínima de 2 años desempeñando el puesto o similares.
- Conocimientos eléctricos en obras para media y alta tensión.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Confidencialidad
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General, Administración, Operaciones

Ejerce Mando: Ninguno.

**UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**

**ENCARGADO DE LOGISTICA.**

**Finalidad:**

Realizar un eficiente apoyo logístico mediante la adquisición y abastecimiento oportuno, en calidad, cantidad, oportunidad y economía de los materiales, equipos, insumos, activos fijos, servicios, velando por la buena administración de los inventarios físicos de la empresa de Oshiro Y Valverde Ingenieros S.A.

**Funciones:**

- a) Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.
- b) Efectuar el proceso de abastecimiento para los proyectos que realice la empresa.
- c) Buscar y mantener proveedores competentes.
- d) Mantener la posición competitiva de la organización.

- e) Atender efectivamente las necesidades de Departamento de Operaciones.
- f) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos y competencias:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Administración, Contabilidad, Economía y/o Ingeniería Eléctrica.
- Experiencia mínima de 2 años desempeñando el puesto o similares.
- Conocimientos eléctricos en obras para media y alta tensión.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Confidencialidad
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General, Administración, Operaciones.

Ejerce Mando: Ninguno.

**UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**

**OPERACIONES**

**Finalidad:**

Encargado de la supervisión del encargado de Diseño de Proyectos y Ejecución de Proyectos, procurando siempre el desarrollo de la institución.

**Funciones:**

- a) Supervisar, en los niveles estratégico, táctico y operacional, las funciones de los siguientes encargados de Diseño de Proyectos y Ejecución de Proyectos.
- b) Revisar los documentos técnicos diseños, propuestos, cronogramas de ejecución, entre otros referente de los proyectos.
- c) Revisar, evaluar y dar conformidad a las modificaciones de metas físicas y financieras de Proyectos.
- d) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos y competencias:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Ingeniería Eléctrica, Administración, Ingeniería Electrónica.
- Experiencia mínima de 4 años desempeñando el cargo o en puestos similares.
- Conocimientos eléctricos en obras para media y alta tensión.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General.

Ejerce Mando: Diseño Ejecución de Proyectos.



**UNIDAD ORGÁNICA EXTERNA:**  
**DISEÑO EJECUCION DE PROYECTOS.**

**Finalidad:**

Se encarga del diseño y producción de proyectos bajo la supervisión del Jefe del Departamento de Operaciones.

**Funciones:**

- a) Realizar documentos técnicos diseños, propuestos, cronogramas de ejecución, entre otros referente de los proyectos.
- b) Emitir opinión técnica
- c) Atender efectivamente las necesidades de Departamento de Operaciones.
- d) Realizar la Programación Técnica de los trabajos a ejecutarse.
- e) Coordinar con otras áreas en lo inherente a las ejecuciones de las Obras.
- f) Atender efectivamente las necesidades de Departamento de Operaciones.
- g) Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

**Requisitos y competencias:**

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios universitarios y /o técnicos en Ingeniería Eléctrica.

- Experiencia mínima de 2 años desempeñando el puesto o similares.
- Conocimientos eléctricos en obras para media y alta tensión.
- Dominio de los programas de Microsoft.

**Competencias:**

- Compromiso
- Comunicación
- Integridad
- Ética
- Trabajo en Equipo
- Confidencialidad
- Habilidad Analítica
- Trabajo bajo presión

**Línea de Autoridad:**

Depende de: Gerente General, Gerente de Operaciones

Ejerce Mando: Ninguno.

**5.2. Inventario de procesos internos después de la implementación del modelo de diseño organizacional**



### 5.3. Estrategias.

Se realizaron las siguientes estrategias para mejorar la comunicación y supervisión.



#### **5.4. Conclusiones**

- Al evaluar los procesos internos en la Oshiro & Valverde Ingenieros S.A., antes de la implementación del modelo de diseño organizacional se concluyó que estos eran débiles; ya que los trabajadores no contaban con un conocimiento adecuado del funcionamiento y de los procesos internos que se desarrollaba y tuvo que plantearse una medida, la implementación del modelo de diseño organizacional para revertir dicha situación.
- Al realizar la evaluación previa a la aplicación del modelo de diseño organizacional se pudo concluir que no contaban con una misión y visión establecida de manera formal, definiciones claves para el direccionamiento y funcionamiento de la empresa; por tal motivo se creó la misión y visión ajustada a la realidad de la empresa prestadora de Servicios Eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.
- Mediante la implementación del modelo de diseño organizacional, se creó la estructura organizacional, considerando las actividades actuales que desarrolla la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro &

Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo, el cual muestra una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo.

- Se definieron las funciones y responsabilidades, de acuerdo al puesto que ocupan los colaboradores; los cuales son necesarias para operar en cada una de las partes y unidades al cual pertenezcan dentro de la empresa, de acuerdo al modelo de funcionamiento adoptado por la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde Ingenieros S.A. de Trujillo.

## **5.5. Recomendaciones**

- Aplicar de manera periódica a través de encuestas, entrevistas u otro medio la recolección de información a los trabajadores, para evaluar el conocimiento y aplicación de los procesos internos, con el objetivo de identificar cuáles son los puntos débiles por mejorar y los fuertes para seguir reforzando.
- Realizar retroalimentaciones de manera continua con respecto a la misión, visión, funciones y responsabilidades de los trabajadores, para mantener siempre informado e identificado al personal y obtener mejores resultados en los procesos.
- Mantener actualizado el manual de organización de funciones, tomando en cuenta que este documento debe de ser siempre operativo y beneficioso para la empresa y no un material histórico, Por tanto debe ajustarse a la realidad de la empresa y el medio en el cual se desarrolla.

## BIBLIOGRAFIA

- Organigramas y Manuales organizacionales, ESAN EDICIONES, TERCERA EDICION. Enrique Louffat 2008.
- Fundamentos de Gestion Empresarial,Ediciones Valleta,Leopoldo Laborda Castillo y Elio Rafael De Zuani,2004.
- Compendio de copias de Planeamiento y control.
- DAFT, Richard.Teoría Y Diseño Organizacional,CengageLearning Editores, Novena Edición. México(2007).
- THOMPSON, A y STRICKLAND, A.J. Dirección y administración Estratégicas. Addison Wesley Iberoamericana. IRWIN. España. (1995):
- ALBORNOZ, Emerys. Guía de Organización de la Cátedra Organización de Empresas. (2001). UNEXPO. Puerto Ordaz, Venezuela.
- ALBORNOZ, AGUILAR, GONZÁLEZ, MUNDARAÍN, BUERGO, YSTIZ. Metodología para la elaboración de Descripciones de Cargos. C.V.G. Siderúrgica del Orinoco, C.A. Matanzas, Venezuela.
- BUENOS CAMPOS, Eduardo. Organización de Empresas. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- WEICHRICH, Heinz; HAROLD, Koonts. Administración Perspectiva Global. Editorial. Mexico. 1994.
- GOODSTEIN, Leonard. Applied Strategic Planning. McGraw Hill, Estados Unidos, 1991. Pág.3.
- LEY GENERAL DE LAS SOCIEDADES N° 26887



## REFERENCIAS VIRTUALES:

- <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Marzo2000.pdf> 05/09/2012
- <http://www.monografias.com> 05/09/2012
- <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2521> 05/09/2012

# ANEXOS